



Chef – Service d'examen

Vérification interne

PROJET D'INFORMATION INTÉGRÉE DE
LA RÉSERVE/SYSTÈME AUTOMATISÉ DE
GESTION DE LA RÉSERVE

Octobre 2000

7045-74-5 (CS Ex)

SYNOPSIS

Ce rapport présente les résultats d'une vérification interne d'un élément du Projet d'information intégrée de la Réserve (PIIR), le Système automatisé de gestion de la Réserve (SAGR). Le PIIR visait globalement à améliorer l'efficacité opérationnelle de la Réserve des FC en y réduisant le temps consacré à l'administration. Le SAGR devait comporter des interfaces avec des systèmes de la Force régulière.

Reconnaissant que le projet avait permis de fournir de nombreux outils et services utiles à la Réserve, le Ministère est parvenu à la conclusion, en décembre 1997, que le projet ne pourrait pas fournir les capacités fonctionnelles clés dans un délai et à un coût raisonnables. Après avoir dépensé 65 M\$, on a donc pris la difficile décision d'abandonner le projet de création du SAGR. Plus tard, on a demandé au Chef – Service d'examen de faire une vérification du projet pour que le MDN et les FC profitent des enseignements de cette expérience.

L'équipe de vérification a constaté que l'abandon du SAGR n'a pas été provoqué par une cause ou un facteur unique. L'insuccès de l'entreprise tient plutôt à une série de décisions et d'événements apparemment sans rapport entre eux. Bien qu'on ait établi des plans de gestion des risques raisonnables, le projet n'a pas abouti parce que l'application d'une stratégie d'acquisition non éprouvée avait mené à des attentes irréalistes sur le plan des coûts et des délais.

Le projet a servi à mettre à l'essai une nouvelle stratégie d'acquisition du gouvernement qui prévoyait un partage des risques et des avantages entre le secteur public et le secteur privé. Cette méthode comportait toutefois des limites évidentes, et elle a accru la complexité du projet sans procurer les avantages escomptés. La stratégie en question a depuis été abandonnée par le gouvernement, de meilleures pratiques ayant été adoptées après que des études eurent mis en évidence le faible taux de réussite des grands projets de technologie de l'information du secteur public et du secteur privé. Des données comparatives du secteur privé révèlent que 31 p. 100 des grands projets de développement de TI sont annulés. Parmi les autres facteurs qui ont compliqué la situation, il convient de souligner que le projet, en plus de servir à mettre à l'essai une nouvelle stratégie d'acquisition, portait sur une nouvelle méthode de développement de systèmes. Il devait en outre avoir des liens avec divers systèmes de la Force régulière qui faisaient eux-mêmes l'objet de changements. Compte tenu de ces facteurs, il est évident que le projet n'a pas bénéficié du soutien et de l'attention du Ministère qu'il aurait fallu.

Les principales difficultés rencontrées dans le cadre du projet n'étaient pas toutes du ressort de l'équipe de gestion du projet. Toutefois, des lacunes dans l'application des systèmes de gestion de projets et un manque de persévérance dans la poursuite des stratégies d'atténuation des risques ont compliqué la situation. Les pratiques et les systèmes contractuels étaient de plus incompatibles avec les méthodes d'acquisition et de développement des systèmes

que l'équipe de projet expérimentait. En outre, des signes avant-coureurs sont apparus, mais l'équipe de projet n'en a pas fait part à la haute direction : selon l'usage courant, chacun essayait de trouver une solution ou s'accommodait de la situation. Les mécanismes de surveillance n'ont pas permis de mettre en évidence les problèmes et de s'y attaquer à mesure qu'ils se produisaient.

Le rapport décrit les facteurs qui ont mené à l'annulation du PIIR/SAGR et il contient des enseignements et des recommandations. Il convient de souligner que le projet a été réalisé avant que le Ministère adopte les directives et les méthodes qui ont récemment été définies dans le Manuel du Système de gestion de la Défense. Par exemple, notre dernière vérification interne nous a permis de constater que l'approche évolutive en vertu de laquelle des décisions précises sur l'opportunité d'aller de l'avant ou non sont prises à chacune des étapes d'un projet a donné de bons résultats. Nous savons aussi que le Groupe de gestion de l'information du MDN s'intéresse à divers moyens de reconnaître et de prévoir les interdépendances entre les projets de GI/TI. Cette question a précisément eu une incidence sur la réalisation du SAGR. Il convient également de souligner que le SMA(GI) est en train d'instituer un mécanisme selon lequel certains projets de gestion de l'information seront soumis à des examens périodiques indépendants, pendant toute la durée du cycle d'acquisition. Pour ce qui est de la surveillance des projets, le VCEMD a demandé que les CSR fassent intégralement leur travail et que leurs membres aient un niveau proportionné à l'importance des questions débattues.

Les enseignements qui se dégagent de cette vérification devraient intéresser plus particulièrement les administrateurs de projet qui utilisent de nouvelles méthodes de développement de systèmes, d'acquisition d'équipement et de gestion de projets.

L'annulation du projet a été malheureuse, mais c'était la bonne décision à prendre en l'occurrence. Elle contribuera à renforcer la position des administrateurs de projet aux prises avec des problèmes qui doivent être portés à l'attention d'autorités supérieures.

Le SMA(GI) a depuis créé une division qui se consacre à la réalisation des projets de GI/TI. De plus, la fonction de gestion de la réalisation de projets (GRP) a aussi été créée en vue d'améliorer les habiletés et les connaissances du personnel de projet. Les détails de ces initiatives, entre autres, sont contenus dans l'Annexe A du présent rapport.

<p>Ce rapport contient une évaluation de certains aspects de la gestion de projets de l'État. Il n'a pas pour objet de porter des jugements ou de présenter des conclusions relativement au rendement des entrepreneurs. Les commentaires relatifs aux entrepreneurs ont uniquement un caractère accessoire, et le lecteur devrait les entendre comme tel.</p>
--

TABLE DES MATIÈRES

SYNOPSIS	i
PARTIE 1 – INTRODUCTION ET CONTEXTE	1
LA VÉRIFICATION	1
LE PROJET.....	1
RÉALISATIONS	3
PARTIE 2 – ANALYSE	4
FACTEURS À L'ORIGINE DE L'ANNULATION DU PROJET.....	4
PRINCIPAUX FACTEURS	4
AUTRES FACTEURS CLÉS	7
PARTIE 3 – ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS	14
Gestion des risques.....	14
Organes de surveillance	14
ENSEIGNEMENTS	15
Surveillance de la gestion.....	15
Gestion des risques.....	15
Gestion de projets et de programmes d'immobilisations	16
Utilisation de méthodes d'acquisition non éprouvées.....	16
RECOMMANDATIONS	17
Évaluation et gestion des risques	17
Dotation en personnel et soutien du personnel affecté au projet.....	18
Comités supérieurs de révision	18
PRATIQUES CONTRACTUELLES	19
Système de gestion financière des projets.....	19
Culture.....	19
RÉPONSE DE LA DIRECTION	20

GLOSSAIRE

ANNEXE A – RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT DE VÉRIFICATION DU PIIR/SAGR	A-1
---	------------

APPENDICE 1 – TABLEAU ILLUSTRANT LA RÉPONSE DE LA DIRECTION DU MDN À CHACUNE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DE VÉRIFICATION	A1-1
--	-------------

PARTIE 1 – INTRODUCTION ET CONTEXTE

LA VÉRIFICATION

Suite à l'annulation de l'élément SAGR (Système automatisé de gestion de la Réserve) du PIIR (Projet d'information intégrée de la Réserve), le SMA(GI) a demandé qu'il soit fait une vérification du projet pour qu'on puisse en tirer des enseignements.

1.1 Le 15 décembre 1997, des membres du personnel de l'Officier principal de l'information (OPI) intérimaire, qui porte maintenant le titre de Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)), ont informé le Comité consultatif de la gestion de l'information (CCGI) du Ministère de la situation du PIIR et recommandé qu'on abandonne le développement du logiciel du SAGR. Le projet semblait trop coûteux, et on a jugé qu'il valait mieux utiliser des systèmes de la Force totale comme le

PeopleSoft. Le CCGI s'est dit d'accord.

1.2 Le SMA(GI) a par la suite demandé qu'on fasse une vérification du projet pour relever les facteurs qui l'ont empêché d'aboutir aux résultats escomptés sans dépassement de budget et dans les délais. Il a aussi été demandé qu'on tire des « enseignements » de la vérification, de façon à améliorer les processus de gestion de projet et à éviter qu'une situation analogue ne se répète.

1.3 Ce rapport présente les résultats de la vérification. Dans l'exécution de sa tâche, l'équipe de vérification s'est attachée aux facteurs qui ont mené à l'annulation du PIIR/SAGR. À cet égard, l'équipe de vérification a bénéficié d'un certain recul, ce qui n'était pas le cas de l'équipe responsable du PIIR/SAGR.

LE PROJET

Le PIIR/SAGR visait à corriger une lacune notée en 1990 et à améliorer l'efficacité opérationnelle de la Réserve en réduisant le temps consacré aux tâches administratives.

1.4 Le PIIR était un projet de technologie de l'information qui visait à rationaliser les processus de gestion et d'administration de la Réserve dans cinq domaines clés : l'administration du personnel, l'instruction, la rémunération, le soutien logistique et la budgétisation. Le PIIR avait pour objet d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la Réserve

en réduisant le temps consacré aux tâches administratives et en augmentant du même coup le temps susceptible d'être affecté à l'instruction. L'Énoncé d'insuffisance en capacité relatif à ce projet a été approuvé à l'origine en septembre 1990.

1.5 Le PIIR devait aboutir à la création du Système automatisé de gestion de la Réserve (SAGR). Le SAGR comprenait une infrastructure et un logiciel d'application qui devaient être

conçus sur mesure par une équipe « MDN/entrepreneur ». L'idée était d'interfacer le logiciel d'application avec les systèmes voulus de la Force régulière ou de l'y intégrer, de manière à fournir la fonctionnalité requise à la Réserve.

1.6 L'équipe du PIIR/SAGR devait planifier et gérer le projet en fonction de la méthode 1/méthodologie de développement de systèmes, dans le cadre d'un projet pilote. Utilisant cette approche, l'équipe de projet a indiqué, en avril 1993, que la mise en œuvre du système demanderait 51 mois et coûterait 90 M\$.

Le projet était un projet pilote d'utilisation de la méthode 1/ méthodologie de développement de systèmes et il est devenu un projet pilote d'utilisation du Processus commun d'acquisition (PCA).

1.7 La Commission de contrôle du programme (CCP) de l'époque a trouvé que le chiffre de 90 M\$ était inacceptable et elle a demandé que le PIIR/SAGR devienne l'un des 20 projets « pilotes » de l'administration fédérale faisant appel au Processus commun d'acquisition (PCA) en tant que stratégie d'acquisition échelonnée. La CCP a accepté qu'on applique le PCA à la réalisation et à la

gestion du PIIR afin d'accélérer le projet et d'en réduire le coût global. En vertu de cette approche, le MDN et une entreprise du secteur privé devaient travailler en tant que « partenaires » à définir les besoins, puis à trouver et à appliquer des solutions.

1.8 Le document d'orientation du Cadre du processus commun d'acquisition publié en 1993 par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) donnait surtout une idée générale du fonctionnement du PCA, l'accent étant mis sur le processus de sélection des entrepreneurs. La définition et l'application des concepts clés du PCA comme le partenariat et le partage de risques étaient encore à l'état embryonnaire.

Le partenaire du secteur privé a été connu le 2 novembre 1993; le travail a commencé immédiatement, un contrat étant signé en janvier 1994.

1.9 En octobre 1993, après une évaluation technique des soumissions, trois entreprises ont été invitées à passer à l'étape suivante de l'évaluation : un exposé oral devant un comité de sélection. Le 2 novembre 1993, le nom du partenaire retenu était annoncé. Le 4 novembre 1993, une équipe de

gestion de 16 personnes de l'entrepreneur commençait à travailler au PIIR.

1.10 Le 21 janvier 1994, un premier contrat d'une valeur de 920 200 \$ a été attribué à l'entrepreneur retenu; la date d'échéance en était fixée au 28 février 1994. En vertu de la modification n°1 du contrat, cette période a été prolongée jusqu'au 31 mars 1994, et 16 personnes de plus (principalement encore du personnel de gestion) devaient travailler entre janvier et mars; la valeur du contrat était augmentée de 425 000 \$.

1.11 Ce premier contrat a été suivi de huit autres de valeurs diverses (le plus important s'élevant à environ 27 M \$).

En novembre 1994, le budget final du projet a été établi à 79,3 M\$, l'autorisation de dépenser s'établissant à 38,9 M\$.

1.12 Après plusieurs révisions, la CCP a établi le budget du projet à 79,3 M\$ à sa réunion du 17 novembre 1994.

1.13 En mars 1996, le MDN a demandé l'approbation définitive du projet. Dans les mois qui avaient précédé, le Secrétariat du Conseil du Trésor avait défini le Cadre amélioré de gestion des projets en TI et il a demandé qu'on l'applique au PIIR. Le SCT avait institué un concept d'échelonnement en vertu duquel l'avancement du projet devait être évalué à des moments précis, du point de vue des coûts prévus et du calendrier. En mars 1996, le projet a reçu une autorisation de dépenser de 38,9 M\$, pourvu que certaines conditions soient remplies avant le 30 juin 1997. La phase finale du projet a ensuite été approuvée.

1.14 En 1997, suite à un changement de la direction du projet et à un réexamen du projet, l'équipe de projet est arrivée à la conclusion que le projet ne pouvait pas être réalisé avec les 15 M\$ qui restaient – ce qui signifiait qu'il fallait plus d'argent. D'autres possibilités ont été examinées, et le SMA(GI) a jugé qu'on répondrait mieux aux besoins avec les systèmes de la Force régulière (finances, personnel, rémunération et approvisionnement), dans le cadre du concept de la Force totale.

1.15 En décembre 1997, le projet était abandonné, avec l'accord du CCGI. À la fin de l'exercice 1997-1998, le PIIR avait coûté environ 65 M\$.

RÉALISATIONS

En dépit de son annulation, le PIIR/SAGR a fourni de nombreux outils et services utiles à la Réserve.

1.16 L'équipe de projet a installé du matériel informatique et des logiciels dans environ 350 unités de la Réserve et un système de courrier électronique qui a fourni à la Réserve un utile moyen de communications avec le reste du Ministère et la

Force régulière. L'équipe de projet a également élaboré des normes et des techniques de développement de systèmes que d'autres pourraient utiliser.

PARTIE 2 – ANALYSE

FACTEURS À L'ORIGINE DE L'ANNULATION DU PROJET

2.1 L'équipe du PIIR du MDN s'est bien préparée à sa tâche. Elle a en particulier élaboré un bon plan d'évaluation et de gestion des risques qui aurait dû contribuer au succès de l'entreprise. En faisant du projet un « projet pilote » d'utilisation d'un PCA encore non éprouvé, toutefois, on a introduit dans le processus des risques liés au partenariat avec le secteur privé auxquels l'équipe de projet et le MDN n'ont pas su faire face. Les organes de surveillance n'ont pas fonctionné comme prévu, les signes avant-coureurs de problèmes de budget, de calendrier et de qualité n'ont pas été bien évalués, et personne n'est intervenu quand ils sont apparus. D'après nous, ces facteurs n'ont pas seulement entraîné des retards notables, ils ont aussi été à l'origine d'une augmentation sensible des coûts.

2.2 Les enseignements tirés de l'expérience et les recommandations visent à profiter à d'autres projets, et notamment à ceux qui comportent une alliance ou un partenariat avec le secteur privé. Ils concernent plus particulièrement :

- la gestion des risques;
- l'adoption par les organes de surveillance d'une optique et d'une façon de faire qui aient davantage un caractère indépendant, objectif et stratégique;
- l'amélioration de la mémoire de l'organisation et de la continuité de la gestion;
- les facteurs susceptibles de faire réussir l'adoption de nouvelles méthodes d'acquisition.

2.3 Selon nous, les deux premiers points ci-dessus sont les principaux facteurs qui expliquent l'annulation du projet. D'autres facteurs clés qui ont joué un rôle et certains problèmes sont examinés plus loin.

PRINCIPAUX FACTEURS

Des stratégies d'atténuation des RISQUES ont été prévues, mais elles n'ont pas été appliquées.

2.4 L'équipe du PIIR du MDN a bien défini dès le départ les risques en jeu et élaboré de bonnes stratégies d'atténuation des risques. Toutefois, ces stratégies n'ont pas été appliquées, et les risques n'ont pas été régulièrement réévalués à mesure que le projet avançait.

L'équipe n'a pas défini de cadre d'assurance de la qualité ni de cadre de gestion de la configuration, même s'il s'agit là d'éléments clés. De plus, on n'a pas tenu compte des risques particuliers que comportait l'application des dispositions du PCA en matière de partenariat. Les

risques ont fait l'objet de rapports périodiques jusqu'en juin 1996; après cela, il ne s'est plus fait d'activités de gestion des risques comme telles.

Les ORGANES DE SURVEILLANCE n'ont pas fonctionné comme prévu.

2.5 Les organes de surveillance – le Comité supérieur de révision (CSR) et le Comité de direction du projet, par exemple – ne se sont pas réunis aussi souvent qu'on aurait pu le prévoir. Les membres désignés n'y ont pas participé de façon régulière, et les travaux ne se sont pas déroulés de façon méthodique. Des affaires importantes n'ont pas été abordées ni réglées. Selon nous, cela tient au fait qu'il n'y a pas de normes au sujet des besoins en information des organes de surveillance. Les membres des organes de surveillance n'ont pas été tenus au courant de la situation du projet, ni des analyses qui avaient été faites. De plus, les organes de surveillance n'ont apparemment pas profité des progrès qui venaient d'être faits dans l'intégration des projets à l'architecture de gestion de l'information du MDN et des FC et du point de vue de la reconnaissance des liens entre les projets.

2.6 Dès 1993, le personnel responsable du projet a été à même d'observer certains signes avant-coureurs. Ces premiers signes annonçaient les difficultés qu'on allait rencontrer pour parvenir à une entente avec le secteur privé au sujet du partage des risques et des avantages. Ils indiquaient aussi que le personnel avait tendance à revenir à des méthodes contractuelles qui étaient incompatibles avec les objectifs du PCA. En 1995 et 1996, d'autres signes avant-coureurs sont apparus quand les participants au PCA du secteur public ont pris conscience de ses lacunes. Pourtant, bien des problèmes soulevés lors des réunions du CSR n'ont jamais été réexaminés. Des dates de réunion proposées et des questions à l'ordre du jour soulevées à une réunion du CSR n'ont pas mené à la convocation d'une autre réunion. Personne ne s'est vu confier la responsabilité de questions clés comme la nécessité pour le PIIR de revoir la stratégie de mise en place de la première version du système.

Des SIGNES AVANT-COUREURS de problèmes imminents sont apparus au début du projet et par la suite. Ils émanaient du MDN et de l'équipe de projet, des groupes de travail du gouvernement et d'autres organismes.

2.7 Divers signes avant-coureurs de problèmes imminents ont été portés à la connaissance du personnel du MDN, à divers niveaux.

- En décembre 1993, deux membres de l'équipe du PIIR ont participé aux travaux d'un groupe de travail sur le PCA selon lequel les difficultés et les retards des projets pilotes d'utilisation du PCA tenaient aux méthodes

d'établissement des prix, à l'application des clauses des contrats et à la tendance qu'avaient les agents de négociation des marchés de l'État à appliquer des pratiques contractuelles standard qui allaient à l'encontre de certains éléments du PCA.

- Dans deux rapports indépendants soulevés pendant que se faisait la sélection des fournisseurs et publiés en janvier 1994, 

Article 20(1)(c) Renseignements de tiers

- D'importantes mesures d'atténuation des risques ont été reportées ou annulées en vertu de la modification n° 1 du contrat (février 1994) sans que rien n'ait été prévu pour les remplacer.
- En avril 1994, des membres du comité responsable du projet ont écrit au chef de l'équipe du PIIR et à d'autres cadres supérieurs responsables du PIIR pour leur dire que, au rythme où se faisaient les dépenses en vertu du PCA, le PIIR n'allait pas tarder à manquer d'argent.
- Ces inquiétudes ont été confirmées dans le rapport du 30 mai 1994 du directeur de projet de l'entrepreneur. Selon le rapport, les services professionnels à contrat avaient coûté, fin mars 1994, 1,24 M\$ au MDN, alors qu'on avait prévu à ce chapitre des dépenses de 860 000 \$.
- Selon un rapport de la Direction de la vérification et de l'évaluation de TPSGC daté de décembre 1994 et consacré au cadre d'évaluation et de gestion des risques du Processus commun d'acquisition, le soutien fourni à l'autorité contractante joue un rôle essentiel dans les ententes de partenariat avec le secteur privé; les auteurs du rapport recommandaient qu'un spécialiste des marchés devienne un membre à part entière de toutes les équipes de gestion de projets qui utiliseraient le PCA.
- Selon un rapport de vérification et d'évaluation de TPSGC daté de janvier 1995, aucune des méthodes d'acquisition mises à l'essai par le gouvernement (PCA compris) n'offrait de garantie de succès. Aucun des projets pilotes d'utilisation du PCA n'a débouché sur la création d'une entente de partenariat efficace entre un fournisseur et l'État. Dans tous les cas, l'État a continué d'assumer 99 p. 100 des risques et de payer essentiellement les fournisseurs à prix coûtant majoré.
- En juin 1995, un SMA de TPSGC a écrit au MDN pour lui exprimer son inquiétude au sujet du PCA. Il a recommandé qu'on revoie l'analyse de rentabilisation et il a évoqué la possibilité d'un recours à la « porte de sortie ». Dans sa réponse, le MDN a indiqué que les inquiétudes de TPSGC ne correspondaient pas à son expérience du PIIR jusque-là.
- En mars 1996, le SCT écrivait :

Note :
un représentant de TPSGC a fait remarquer que la méthode d'acquisition n'est qu'un des 14 facteurs interministériels qui ont une incidence sur les possibilités de réussite des projets; date 21 mars 01.

« En dépit de l'assurance donnée par le MDN à l'égard de la viabilité du PIIR, le SCT demeure très préoccupé par l'éventualité d'un important dépassement de crédits ou l'éventualité que le système ne réponde pas aux attentes [...] »

2.8 Nous ne savons pas au juste pourquoi les problèmes n'ont pas été portés plus tôt à la connaissance des niveaux supérieurs, ni pourquoi personne n'est intervenu quand des signes avant-coureurs sont apparus. Nous demeurons préoccupés par la capacité des organes de surveillance – et particulièrement des CSR – de critiquer objectivement les équipes de gestion de projets. Ce problème peut se compliquer du fait que les équipes de projet n'aiment pas parler de leurs problèmes, ni demander conseil. Il est en outre difficile de savoir si l'on prête une oreille attentive à de tels « aveux ».

2.9 Nous avons noté que, de 1990 à 1997, neuf réunions du Comité supérieur de révision ont été consacrées à ce projet. Toutefois, un seul des membres désignés du Comité a assisté régulièrement aux réunions. Les autres se faisaient habituellement représenter par des subalternes. (Il est intéressant de souligner à ce sujet que, en mars 1999, le VCEMD a demandé que les personnes qui assistent aux réunions des CSR aient un niveau proportionné à l'importance des questions débattues.) Des affaires importantes n'ont souvent pas été portées officiellement à l'attention du CSR et, quand elles l'ont été, cela ne s'est pas fait nécessairement au bon moment. Diverses questions relatives aux risques, au contrôle des coûts, aux fonds pour éventualités et à l'organisation du projet n'ont pas été examinées à temps. Certains problèmes soulevés n'ont pas été repris aux réunions suivantes, ni confiés nécessairement à un responsable. Bref, le processus de surveillance a été caractérisé par un manque d'attention, de continuité et de persévérance.

AUTRES FACTEURS CLÉS

La MÉMOIRE DE L'ORGANISATION s'est ressentie de ce que les administrateurs qui ont été successivement responsables du projet ne pouvaient pas compter sur une piste de gestion claire.

2.10 Même si le PIIR a connu les arrivées et les départs habituels de militaires imputables aux cycles des affectations, les changements au sein du personnel clé du projet ont été particulièrement nombreux et ils se sont produits dans certains cas à des moments cruciaux. Le projet a été placé sous la responsabilité de quatre administrateurs de projet du MDN et de trois administrateurs de projet de l'entrepreneur.

2.11 Nous avons eu beaucoup de mal à trouver les renseignements voulus pour reconstruire les divers épisodes du projet. Le Bureau de projet ne disposait que de très peu de renseignements. Nous avons dû recourir à une foule de sources, à l'intérieur comme à l'extérieur du MDN, pour obtenir des documents et des données au sujet du PIIR.

GESTION FINANCIÈRE – Même si un module a été créé, il n'a pas été utilisé de façon permanente.

2.12 Nous avons noté que des systèmes financiers appropriés ont été établis, mais qu'ils n'ont pas été utilisés. Il en a résulté que les administrateurs de projet du MDN qui se sont succédé ne pouvaient pas facilement obtenir de renseignements pour suivre

l'avancement du projet et en atteindre les objectifs financiers. Si l'on ajoute à cela le manque de renseignements sur les autres projets, il est facile de comprendre que les nouveaux administrateurs ne pouvaient pas être rapidement au courant de la situation. Les renseignements financiers remis à la haute direction ne contenaient pas les données qui auraient pu donner plus de transparence aux coûts et à l'avancement du projet. Ainsi,

- les documents sur le projet ne contenaient pas de plan financier détaillé mettant en rapport les ressources (financières, humaines et matérielles) requises et les résultats attendus de l'entrepreneur;
- on n'a pas communiqué aux organes de surveillance de prévisions relatives à l'achèvement du projet contenant assez de renseignements sur le travail qui restait à faire et sur les coûts connexes;
- les responsables du projet n'ont pas demandé qu'on débloque des fonds pour éventualités; pourtant, plus de 2 M\$ de fonds pour éventualités ont été dépensés.

2.13 Le Conseil de contrôle des projets/modifications n'a pas estimé que la disponibilité des fonds constituait une contrainte relativement à l'acceptation ou au rejet des demandes de modification, et des demandes de modification de près de 4 M\$ ont été approuvées sans qu'on en examine attentivement l'incidence sur l'enveloppe budgétaire du projet.

Des ANOMALIES DANS LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU PARTENAIRE n'ont pas permis d'obtenir l'entière assurance que le meilleur partenaire avait été choisi. On n'a pas appliqué la même rigueur à toutes les étapes du processus de sélection, ni fait de « contrôle de vraisemblance » quand les résultats des deux principales étapes de la sélection étaient divergents.

2.14 Le document d'orientation du Cadre du processus commun d'acquisition publié par TPSGC en 1993 donnait une idée générale du fonctionnement du PCA, et notamment de l'importance du choix de l'entrepreneur ou du partenaire dans la réussite d'un projet.

2.15 Le processus de sélection comportait trois étapes. La première étape était une évaluation technique qui a conduit à l'établissement d'une courte liste de partenaires éventuels. Pendant la deuxième étape, les entrepreneurs ainsi désignés ont

été invités à répondre à des questions au cours d'une séance de travail afin de se préparer à la dernière étape. La dernière étape consistait en un exposé oral devant un comité de sélection. Cette dernière étape était suivie du choix de l'entrepreneur et de la négociation du contrat initial.

2.16 Les critères de sélection et d'évaluation donnés dans la demande de proposition devaient servir à évaluer des soumissionnaires, aussi bien pendant l'évaluation technique que pendant l'exposé oral. Le comité d'évaluation de l'exposé oral ne les a cependant pas appliqués aussi rigoureusement que l'équipe d'évaluation technique.

2.17 De plus, quand les résultats de l'exposé oral et ceux de l'évaluation technique se sont révélés divergents, on aurait dû faire un contrôle de vraisemblance pour expliquer les différences de classement, mais cela n'a pas été fait. La majorité des membres du comité de sélection, et notamment les membres indépendants, auraient ainsi disposé d'une base pour juger des divergences.

2.18 Le comité de sélection comportait un membre indépendant qui a présenté un rapport. Un vérificateur de Conseils et Vérification Canada (CVC) a aussi suivi l'ensemble du processus et produit un rapport indépendant. Tous ces renseignements auraient été utiles dans le choix du partenaire.

2.19 Même si les rapports indépendants ont confirmé que le PIIR avait respecté la lettre du processus de sélection du fournisseur, on y a indiqué que la méthode appliquée à l'évaluation de l'exposé oral comportait des anomalies. Comme le nom du fournisseur retenu a été annoncé immédiatement après les exposés oraux du 2 novembre 1993 et que les rapports indépendants n'ont pas été disponibles avant février 1994, on n'a forcément pas tenu compte de l'avis des membres indépendants.

Les RÔLES et RESPONSABILITÉS n'ont pas été bien compris, et les travaux ont commencé avant qu'un contrat soit signé. La dotation en personnel du bureau de projet par le partenaire commercial et, en fin de compte, l'optimisation des ressources en ont souffert.

2.20 Le 2 novembre 1993, après les exposés oraux que prévoyait le processus d'évaluation des propositions, le nom du soumissionnaire retenu a été annoncé. Une équipe de gestion de 12 personnes de l'entrepreneur s'est mise au travail au MDN le 4 novembre 1993. Le travail a commencé presque trois mois avant la signature d'une entente, le 21 janvier 1994, et avant que TPSGC reçoive les rapports indépendants au sujet du fournisseur préféré, des négociations contractuelles et du processus d'évaluation du PCA et de la DP. Les

rapports indépendants sont arrivés bien trop tard pour être utiles dans un processus qui se voulait rationalisé.

2.21 Les directives sur la réalisation concrète du projet – sur la gestion conjointe du projet, par exemple – étaient rares. Les grands concepts du PCA comme le partenariat et le partage des risques se trouvaient encore à un stade embryonnaire de définition et d'application. L'incidence sur la politique et les conséquences juridiques et opérationnelles des ententes proposées en matière de partenariat et de partage des risques, en particulier, étaient imprécises et généralement mal comprises des fonctionnaires.

2.22 Au début, le partenaire du secteur privé a fourni d'importantes ressources au chapitre de la gestion du projet. En dépit de l'absence d'un contrat qui aurait précisé les responsabilités de chacune des parties, le personnel de l'entrepreneur a fait ce qu'il estimait avoir à faire.

Article 20(1)(c)(d)
Renseignements de
de tiers

Les PRATIQUES CONTRACTUELLES n'ont pas toujours été conformes aux méthodes que prévoyait le PCA. L'Administration s'est engagée dans le PCA sans avoir prévu de formation suffisante, ni de bons moyens de partage des risques. Un retour aux anciennes méthodes contractuelles a fait augmenter le coût du projet.

2.23 Les agents de négociation des marchés de l'État ont dû se soumettre à une nouvelle exigence : appliquer de nouvelles techniques ou clauses contractuelles pour encourager le partage des risques et des avantages et inciter l'entrepreneur à respecter les coûts et l'échéancier (ou à faire mieux) et le secteur public à l'aider en ce sens. Faute de formation, d'encadrement ou d'outils qui auraient pu les aider à atteindre les objectifs du PCA, les agents de négociation des marchés ont eu tendance à appliquer d'anciennes méthodes contractuelles qui allaient à l'encontre du concept du partage des

risques.

2.24 La stratégie contractuelle qui a été appliquée au PIIR a mis en évidence la tendance des agents de négociation des marchés de l'État à recourir à des moyens contractuels standard qui étaient incompatibles avec certains aspects du PCA. La stratégie d'établissement des prix, en particulier, s'est principalement appuyée sur d'anciens critères non basés sur le rendement comme l'application de plafonds fixes et de taux quotidiens. Ces pratiques étaient incompatibles avec le PCA et elles ont à notre avis fait augmenter sensiblement le coût du projet.

2.25 Par ailleurs, les contrats ne comportaient pas de clauses officielles de partage des risques et des avantages. Dans l'ensemble, la stratégie contractuelle du PIIR n'a pas incité l'entrepreneur à faire son travail plus économiquement et plus rapidement; elle a plutôt fait que l'État a assumé la majorité des risques du projet.

Les ESSAIS n'ont pas été efficaces : le projet a continué d'avancer même si les essais étaient incomplets ou si les produits présentaient des lacunes, ce qui a forcément entraîné un report des corrections et des coûts.

2.26 Le manque de ressources et de temps a compromis l'efficacité des essais du système et des tests d'intégration. Cela a entraîné une augmentation et un report des coûts. Des produits qui ne répondaient pas aux exigences ont été acceptés sous réserve que les lacunes seraient corrigées ultérieurement, ce qui était risqué, compte tenu du manque de continuité de la gestion. Le directeur du

projet du MDN a d'ailleurs écrit :

Les résultats des essais montrent que la Version 1, dans sa forme actuelle, ne permet pas d'accroître l'efficacité et l'efficacité de la Réserve des Forces canadiennes. De nombreux problèmes d'utilisation rendent le système extrêmement difficile à exploiter. Le système est très lent. À mon avis, [...] la Version 1.0 ne devrait pas être acceptée tant que ces problèmes n'auront pas été corrigés, et qu'on n'aura pas fait les essais voulus.

2.27 Les problèmes mis en évidence pendant les essais n'ont pas été abordés dans les rapports mensuels sur l'avancement des travaux; quand ils l'ont été, on en a minimisé l'importance.

Certaines capacités du PIIR/SAGR étaient tributaires d'autres projets et elles n'ont été obtenues que tardivement, quand elles l'ont été.

2.28 D'importants éléments de l'infrastructure de GI/TI du MDN qui devaient être mis en place ne l'ont pas été. Cela a notamment été le cas de l'installation du réseau étendu de la Défense (RED) dans les manèges militaires, du développement d'un système de sécurité et de divers travaux de gestion de systèmes et de configuration. Pour remédier à cette lacune, le PIIR a mis en place les

infrastructures manquantes, ce qui a entraîné des dépenses que nous estimons à plus de 3 M\$. De plus, comme l'architecture de sécurité du SAGR différait de celle qui avait été définie dans le cadre du projet de sécurité PK1 du Ministère, il aurait fallu faire d'autres dépenses pour convertir l'architecture de sécurité du système si le PIIR n'avait pas été abandonné. Même si l'équipe du PIIR du MDN avait les qualifications voulues pour participer à un projet de type classique, nous ne savons pas au juste si l'on a fait une évaluation critique des qualifications de ses membres à l'égard d'un processus d'acquisition évolutif comme le PCA. Compte tenu des caractéristiques particulières du PCA (l'alliance entre l'État et un entrepreneur et la nécessité de changer d'attitude pour passer d'une gestion classique de projets à une gestion axée sur le partenariat et le partage des risques, par exemple), les qualifications du personnel affecté au projet et les besoins en formation prennent une importance considérable.

Le PERSONNEL DU MDN n'était pas préparé à administrer une entente de partenariat avec le secteur privé. Le MDN n'a pas affecté suffisamment de ressources à des postes clés du projet, à des moments clés de sa réalisation. Cela a compromis l'équilibre des influences au sein du partenariat.

2.29 Comme le PCA repose sur la création d'une équipe très intégrée, les relations entre le personnel du client et du fournisseur peuvent en venir à altérer l'objectivité du client et à limiter sa capacité de critiquer des décisions du fournisseur. Dans le cas du PIIR, il se peut qu'on ait trop compté sur la capacité du fournisseur de gérer le projet et de définir les besoins, particulièrement après la phase de définition du projet. Alors qu'il n'y a pas eu de dépassement de budget pendant le mandat du premier AP de l'entrepreneur, les coûts n'ont pas

cessé d'augmenter pendant la durée du mandat du deuxième AP de l'entrepreneur par suite des modifications de la portée du projet et des prolongations de la durée du contrat. Selon le personnel du projet, le MDN n'avait pas nécessairement l'expertise voulue pour critiquer les décisions du personnel de l'entrepreneur, et il revenait dans une certaine mesure à l'entrepreneur de définir la portée du projet.

2.30 La représentation du MDN dans la composition de l'équipe intégrée a diminué graduellement. Nous croyons en outre que l'AP de l'entrepreneur a eu tendance à dominer la gestion de l'équipe du PIIR, l'AP du MDN assumant plus ou moins un rôle subordonné, en apparence et dans les faits. Il convient également de noter que certains employés du MDN ont quitté le projet et sont revenus plus tard, mais pour le compte de l'entrepreneur.

2.31 Les ententes entre le secteur public et le secteur privé comportent le risque important que les objectifs de chacun diffèrent. Même si le MDN et l'entrepreneur voulaient tous deux que le projet réussisse, le MDN espérait obtenir le meilleur système au moindre coût possible, et l'entrepreneur, chose compréhensible, cherchait à maximiser ses bénéfices. Les objectifs fondamentaux du MDN et de l'entrepreneur ne coïncidaient donc pas. Selon nous, le MDN a négligé de mettre en place une bonne structure de gestion du projet pour atténuer les risques associés au partenariat.

Les MÉCANISMES D'APPROBATION et les problèmes d'efficacité du PCA ont entraîné des retards et une augmentation correspondante des coûts.

2.32 Il est compréhensible que la nouveauté du PCA ait ralenti le processus d'approbation du projet. Il en a résulté un retard d'environ six mois et une augmentation correspondante des coûts.

Le PCA a accru la COMPLEXITÉ du projet sans procurer d'avantages correspondants.

2.33 Les examens et les évaluations révèlent que, dans l'ensemble, le PCA comportait des limites notables qui ont empêché des projets pilotes comme le PIIR de procurer de réels avantages. Selon nous, les chances de succès du PIIR ont été compromises

par l'absence d'un cadre éprouvé et l'utilisation d'un cadre qui offrait peu de directives sur la mise en œuvre du projet. Le cadre ne précisait pas suffisamment les facteurs clés de succès et il ne prévoyait pas de moyens de mesure éprouvés de la mise en œuvre du projet. Même si l'équipe du PIIR a fait des efforts louables pour utiliser le PCA, elle a procédé par tâtonnements. Le PCA a fondamentalement compliqué la gestion du PIIR sans offrir en retour les économies de temps et d'argent escomptées au départ.

Les clauses du contrat relatives à la PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ne protégeaient pas bien l'État. En raison des lacunes du contrat, l'État aurait pu être désavantagé dans sa participation à des activités de commercialisation liées au PIIR.

2.34 Comme le MDN n'a pas été en mesure d'instituer une piste de gestion et qu'il ne contrôlait manifestement pas tous les renseignements relatifs au PIIR, nous avons demandé l'avis de TPSGC au sujet de la question de la propriété intellectuelle. Selon TPSGC, l'État aurait pu se trouver désavantagé dans une réclamation ultérieure en matière de propriété intellectuelle parce que le MDN n'avait pas approuvé officiellement la Version 1.

Le MDN a dû payer une MAJORATION de 500 000 \$ relativement à du matériel acheté pour le PIIR par son partenaire du secteur privé.

2.35 L'une des questions soulevées par le contrat du projet concerne les bénéfices et les frais généraux (« majorations ») payés à l'entrepreneur pour l'achat du matériel du PIIR. L'entrepreneur a acheté du matériel d'une valeur d'environ 8,4 M\$ en conformité avec les clauses du contrat. Cette somme comprenait une majoration de 7,5 p. 100 du prix

d'achat qui visait à tenir compte des efforts faits pour « [...] acheter, fournir et livrer l'équipement [...] ». Cette somme est difficilement justifiable, puisque le MDN a versé des honoraires quotidiens qui couvraient intégralement les dépenses de la personne responsable des achats. La participation du personnel administratif régulier de l'entrepreneur a vraisemblablement été limitée et elle ne justifie certainement pas, à notre avis, des honoraires dépassant 500 000 \$.

PARTIE 3 – ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

3.1 Au moment de présenter les enseignements et les recommandations qui suivent, nous sommes conscients que le Système de gestion de la Défense, la GI et la gestion des TI ainsi que la réforme des acquisitions ont fait des progrès importants au MDN depuis l'abandon du PIIR/SAGR, et surtout depuis le lancement de ce projet. À bien des égards, ils confirment l'importance des mesures correctives qui ont déjà été prises. Nous les présentons néanmoins dans l'espoir qu'ils aideront ceux qui continuent de s'occuper de ces mesures, qui supervisent des projets et qui administrent des projets. Les enseignements et les recommandations clés qui se dégagent de notre vérification sont les suivants :

Gestion des risques

3.2 La gestion des risques joue un rôle capital dans tout projet. L'évaluation des risques doit faire intervenir davantage l'équipe et l'organisation matricielle, vraisemblablement grâce à des moyens de facilitation. La possibilité de faire appel à des spécialistes indépendants de l'analyse des risques ne devrait pas être écartée, et les risques devraient être réévalués périodiquement. Les risques spéciaux associés à l'utilisation de méthodes d'acquisition non éprouvées doivent être reconnus et pris en charge.

3.3 Les nouvelles méthodes évolutives d'acquisition s'appuient sur une solide stratégie de gestion des risques. L'utilisation de ces méthodes échelonnées doit néanmoins être acceptée par toutes les parties. Le processus de sélection du partenaire est un facteur clé de réussite. Même si la composition des équipes mixtes (secteur public/secteur privé) doit être « équilibrée », les administrateurs de projet du secteur public devront vraisemblablement avoir une connaissance des affaires pour bien gérer des objectifs divergents.

Organes de surveillance

3.4 Les organes de surveillance doivent insister davantage sur leur rôle de critique; accorder une plus large place à la gestion des risques; être prêts à accepter des évaluations franches des progrès accomplis; être prêts à faire preuve de réalisme à l'égard des projets comportant des risques élevés; et être prêts à recommander l'utilisation de portes de sortie quand il s'agit là de la meilleure solution. À cette fin, les organes de surveillance doivent être davantage uniformisés, mieux structurés et parfois alimentés en données indépendantes. Les examens des projets doivent notamment être faits en fonction des événements clés – ceux qu'entraîne le roulement du personnel de gestion, par exemple.

ENSEIGNEMENTS

Surveillance de la gestion

3.5 Les organes de surveillance doivent avoir une plus grande indépendance à l'égard des responsables du projet, chercher davantage à critiquer qu'à conseiller, et demander des renseignements si quelque chose ne paraît pas clair, surtout si de nouvelles stratégies d'acquisition sont appliquées. Pour suivre efficacement les progrès et les résultats, les organes de surveillance devraient s'intéresser en particulier à l'évaluation des risques et aux mesures d'atténuation des risques, puis contrôler de près le plan de gestion des risques à mesure que le projet avance.

3.6 Des examens indépendants des projets aideraient certainement les organes de surveillance supérieurs à en évaluer l'avancement. On devrait y tenir compte des vues de l'équipe du projet.

3.7 Les organes de surveillance supérieurs doivent avoir à leur disposition des renseignements mieux structurés et plus utiles, non seulement sur le coût et l'avancement du projet, mais aussi sur les événements susceptibles d'accroître ou d'atténuer les risques.

3.8 Les organes de surveillance supérieurs doivent se mettre à la place du MDN ou des FC pour s'assurer que les capacités (ou les fonctions) fournies seront adaptées à la mission ou aux stratégies du MDN ou des FC et qu'il n'y a pas de technologie ou d'approche qui conviendrait mieux.

3.9 La haute direction doit être prête à entendre des évaluations franches des progrès et des risques.

3.10 En dépit des coûts irrécupérables, les organes de surveillance doivent être prêts à recommander le recours à des portes de sortie si c'est là la meilleure solution.

Gestion des risques

3.11 Des évaluations des risques indépendantes ou faisant appel à des moyens de facilitation garantiraient une bien meilleure participation du personnel.

3.12 Les évaluations des risques et les plans de gestion des risques doivent être revus et même repensés à des moments clés d'un projet, particulièrement si la gestion en est échelonnée, car les points forts du début peuvent devenir des points faibles, des nouveautés technologiques peuvent devenir disponibles, et les avantages et les inconvénients du recours à une porte de sortie peuvent être envisagés.

3.13 Pour traiter avec le secteur privé dans le cadre d'un partenariat ou d'une alliance, le personnel du MDN et des FC doit être « équipé » pour le faire, et avoir entre autres un savoir-faire technique et une connaissance des affaires.

3.14 Dans les relations comme celles que prévoyait le PCA, le partage des risques et des avantages ne se concrétise pas s'il ne s'appuie pas sur des ententes en bonne et due forme.

Gestion de projets et de programmes d'immobilisations

3.15 Si le coût d'un projet devient inabordable, il importe de bien comprendre la méthode utilisée dans le calcul des coûts et l'établissement du calendrier avant d'imposer des restrictions budgétaires ou de réduire le délai d'exécution.

3.16 Les organes de surveillance supérieurs qui revoient un projet après qu'on en ait remanié en profondeur le budget pour le rendre abordable devraient porter une attention particulière :

- à l'incidence de toute réduction sur la capacité (ou la fonction) visée par le projet (une réduction de la portée du projet, par exemple);
- aux méthodes utilisées pour réduire le budget afin de s'assurer qu'elles sont acceptables et réalistes;
- aux risques inhérents aux méthodes utilisées pour réduire le budget.

3.17 Durant la mise en oeuvre du projet, les organes de surveillance principaux devraient bien comprendre qu'il vaut peut-être mieux renoncer à un projet (ou en modifier radicalement l'approche) que de livrer à temps et sans dépassement de budget un produit qui ne répond pas aux attentes initiales.

Utilisation de méthodes d'acquisition non éprouvées

3.18 L'utilisation d'une méthode d'acquisition non éprouvée augmente les risques liés à un projet, suppose l'approbation de toutes les parties intéressées (et notamment des organismes centraux), peut accroître le coût et la durée d'un projet, et exige une surveillance étroite de la gestion.

3.19 Les méthodes d'acquisition non éprouvées ne profitent pas nécessairement aux projets où on les utilise pour la première fois, car il faut généralement consacrer dans ce cas des efforts à mettre au point les techniques et les outils pratiques nécessaires à leur utilisation.

3.20 Le choix de l'entrepreneur (partenaire) qui participera à l'application d'une méthode d'acquisition non éprouvée peut jouer un rôle déterminant dans la réussite du projet.

3.21 Les équipes de sélection des partenaires doivent prendre le temps de bien étudier tous les aspects des capacités des partenaires éventuels.

3.22 La structure organisationnelle de l'équipe de projet doit être équilibrée et maintenue si l'on veut que le partenariat donne de bons résultats. Pour concilier les intérêts des partenaires, il est parfois essentiel de recourir à un administrateur de projet « indépendant ».

3.23 L'utilisation éclairée de nouvelles méthodes d'acquisition comme la gestion échelonnée suppose que les ententes contractuelles prévoient un partage des risques et des avantages. Les contrats doivent comporter des mesures incitatives et dissuasives pécuniaires.

3.24 L'entrepreneur doit être raisonnablement assuré de la poursuite des travaux; l'administration des marchés devrait donc présenter la plus grande continuité possible, l'intervalle entre chaque borne du processus étant réduit autant que possible (alors que toute approbation financière supplémentaire dépend de l'évolution satisfaisante des travaux jusque là). Des négociations perpétuelles mettent à rude épreuve les relations qui sont la clé même du succès.

3.25 La préparation du contrat ne devrait pas être laissée uniquement à des spécialistes des marchés; il est essentiel que l'équipe de développement y participe.

RECOMMANDATIONS

Évaluation et gestion des risques

3.26 Les instructions à l'intention des administrateurs de projet comme celles qu'on trouve dans le Guide de réforme des acquisitions ou dans des outils comme le Bureau électronique d'acquisition devraient notamment prévoir ce qui suit.

- L'utilisation de nouvelles méthodes d'acquisition comme la gestion échelonnée devrait être considérée comme un élément de risque dans les évaluations des risques et les stratégies d'atténuation des risques.
- Si les membres du bureau de projet ou de l'organisation matricielle n'ont pas l'expertise voulue, on devrait recourir à un spécialiste indépendant de l'analyse des risques.
- Les plans d'analyse des risques du bureau de projet se situent à un niveau plus élevé que ceux de l'entrepreneur, qui doit tenir compte des risques associés aux procédés de fabrication, au contrôle des sous-traitants, etc. L'entrepreneur devrait donc être invité à produire son propre plan d'analyse et de gestion des risques.

- Les risques devraient être réévalués à divers moments clés du projet, les plans de gestion des risques étant actualisés en conséquence. Ces réévaluations devraient se faire à tout le moins quand :
 - des membres responsables de l'administration du projet ou des personnes clés sont remplacés;
 - d'autres projets étroitement liés arrivent à des étapes importantes;
 - des événements susceptibles de présenter des risques se produisent ou des mesures d'atténuation des risques sont prises.
- Les stratégies d'atténuation des risques (la mise en place d'un cadre d'assurance de la qualité ou d'un cadre de gestion de la configuration, par exemple) que prévoit un contrat ne devraient pas être supprimées au moyen d'une modification du contrat comme cela a été le cas dans ce projet.
- Un plan directeur d'essai et d'évaluation des produits peut être considéré comme un bon moyen d'atténuation des risques.

Dotation en personnel et soutien du personnel affecté au projet

3.27 Les autorités responsables de la gestion d'un projet devraient :

- s'assurer que les administrateurs et le personnel affectés au projet savent comment appliquer les méthodes d'acquisition et les techniques de gestion de projet, ou envisager de confier la gestion du projet à une entreprise indépendante du partenaire du secteur privé;
- en plus d'assurer la formation du personnel et le développement du Bureau électronique d'acquisition, fournir aux administrateurs de projet des occasions de discussion et d'échange d'enseignements et de meilleures pratiques intéressant la gestion de projet.

Comités supérieurs de révision

3.28 Le Manuel du Système de gestion de la Défense devrait être modifié. Les modifications devraient comprendre les mesures suivantes :

- Accroître la fréquence des réunions obligatoires des comités supérieurs de révision (CSR) de façon qu'elles soient convoquées en fonction des événements importants et non pas seulement d'un calendrier. Par exemple, on pourrait prévoir des réunions obligatoires d'examen de l'avancement des travaux :

- avant que des responsabilités de gestion du projet soient confiées à une autre personne;
 - quand des jalons importants du projet sont atteints;
 - quand des événements comportant des risques importants se produisent ou ne se produisent pas.
-
- Définir la teneur d'un dossier d'information standard à l'intention des membres des CSR contenant des renseignements sur le calendrier, le coût et les critères de qualité du projet ainsi que la situation du plan de gestion des risques, y compris les mises à jour des évaluations des risques.
 - Prévoir des évaluations indépendantes de l'avancement des travaux à diverses étapes importantes du projet, afin d'aider les membres des CSR à s'acquitter de leur tâche.

PRATIQUES CONTRACTUELLES

3.29 Les travaux ne doivent pas commencer s'il n'y a pas de contrat.

3.30 Le processus de sélection doit respecter les procédures établies.

3.31 Les contrats devraient prévoir des clauses d'indemnité en cas de retard, de dépassement des coûts, de report d'éléments prévus dans la description des travaux suite à des problèmes de développement, d'échecs aux essais, etc. Les produits/services attendus devraient être chiffrés séparément. Des mesures incitatives peuvent aussi être envisagées pour accroître le rendement.

Système de gestion financière des projets

3.32 Des plans et des contrôles financiers doivent être utilisés pour suivre les dépenses réelles par rapport aux prévisions et à la situation du budget et pour prévoir le travail qui reste.

Culture

3.33 Le Ministère doit continuer de favoriser la création d'un climat qui incite chacun à envisager les choses du point de vue de l'organisation et à vouloir réussir dans un projet ou un domaine en particulier sans craindre de prendre avis auprès des autorités afin de prévenir les difficultés et de les résoudre.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

3.34 Le SMA(GI) a récemment émis des directives portant sur deux aspects qui sont directement liés à la gestion de projet et qui, en grande partie, font écho aux leçons dégagées dans le présent rapport :
suivantes :

- la réorganisation du groupe de gestion de l'information (GGI) en vue de créer une division qui se consacre exclusivement à la réalisation des projets de GI/TI;
- la mise en place d'une fonction de gestion de la réalisation de projets (GRP) qui améliore les habiletés et les connaissances du personnel de projet et fournit une direction et une surveillance de projet plus perspicaces.

3.35 L'Annexe A contient une étude détaillée des initiatives susmentionnées. Le SMA(Mat) a noté que son Guide d'acquisition et soutien du matériel fournit une information cruciale au personnel de projet. Le DPFCP a souligné les initiatives visant à améliorer le manuel du SGD.

GLOSSAIRE

ADP	Approbation définitive de projet
CCP	Commission de contrôle du programme (rebaptisée depuis CGP, Conseil de gestion du programme)
CGP	Conseil de gestion du programme
CSR	Comité supérieur de révision
CT	Conseil du Trésor
CVC	Conseils et Vérification Canada (TPSGC)
DBPGI	Directeur - Besoins des projets (Gestion de l'information)
DGLSSI	Directeur général – Livraison et soutien (Systèmes d'information)
DGOMA	Directeur général – Obtention de matériels et approvisionnement
DGRPGI	Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l'information)
DGRC	Directeur général – Réserves et cadets (responsable du PIIR/SAGR)
DP	Demande de proposition
DPCPGI	Directeur – Planification et contrôle de projets (Gestion de l'information)
DRPSIC	Directeur – Réalisation de projets (Systèmes d'information communs)
DRPSIG	Directeur – Réalisation de projets (Systèmes d'information de gestion)
DRPSIO	Directeur – Réalisation de projets (Systèmes d'information opérationnels)
GGI	Groupe de gestion de l'information
GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
GRP	Gestion de la réalisation de projets
MDN	Ministère de la Défense nationale
OPID	Officier principal de l'information de la Défense
PCA	Processus commun d'acquisition (méthode échelonnée de gestion des acquisitions)
PCFG	Projet de comptabilité financière et de gestion
<i>PeopleSoft</i>	Logiciel du système d'information de gestion sur les ressources humaines utilisé par le MDN
PGRP	Plan de gestion des résultats du projet
PIIR	Projet d'information intégrée de la Réserve
PMBOK	Corpus de connaissances sur la gestion de projets
PMI	Project Management Institute
RED	Réseau étendu de la Défense
RGR	Réunion de gestion de la réalisation
RH	Ressources humaines
RPGP	Ressources en personnel de gestion de projet
SAGR	Système automatisé de gestion de la Réserve
SCCS	Système central de calcul de la solde
SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SIGII	Système d'information et de gestion – Instruction individuelle

Projet d'information intégrée de la Réserve/Système automatisé de gestion de la Réserve

SMA(GI)	Sous-ministre adjoint – Gestion de l'information (MDN)
SMA SOA	Sous-ministre adjoint, Service opérationnel des approvisionnements (TPSGC)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UQAH	Université du Québec à Hull
VP	Validation de principe

RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT DE VERIFICATION DU PIIR/SAGR

INTRODUCTION

1. La partie 3 du rapport renferme un certain nombre d'enseignements et de recommandations découlant de l'abandon du PIIR. La présente annexe ne porte que sur les recommandations à l'égard desquelles le MDN est l'organisme responsable.

2. Le SMA(GI) a récemment émis des directives portant sur deux aspects qui sont directement liés à la gestion de projet et qui, dans une large mesure, font écho aux recommandations formulées dans le présent rapport :

- la réorganisation du Groupe de gestion de l'information (GGI) en vue de créer une division qui se consacre exclusivement à la réalisation des projets de GI/TI;
- la mise en place d'une fonction de gestion de la réalisation de projets (GRP) qui rehausse les habiletés et les connaissances du personnel de projet et permet d'assurer la direction et la surveillance de projet de façon plus perspicace.

RÉORGANISATION DU GROUPE DE GESTION DE L'INFORMATION

3. La réorganisation du GGI prévoit une division dont le titre est Directeur général - Réalisation de projets (Gestion de l'information) (DGRPGI) et qui compte les cinq directions suivantes :

- Directeur - Besoins des projets (Gestion de l'information) (DBPGI), qui est responsable de définir les besoins opérationnels relatifs aux produits des projets de GI et de surveiller dans quelle mesure les résultats des projets satisfont à ces besoins;
- Directeur - Réalisation de projets (Systèmes d'information communs) (DRPSIC), qui est responsable des projets de systèmes d'information communs tels que le Réseau étendu de la Défense (RED);
- Directeur - Réalisation de projets (Systèmes d'information opérationnels) (DRPSIO), qui est responsable des projets de systèmes d'information opérationnels comme les systèmes de guerre électronique;

ANNEXE A

- Directeur - Réalisation de projets (Systèmes d'information de gestion) (DRPSIG), qui est responsable des projets de systèmes d'information de gestion tels que le Système intégré de ressources humaines de la Défense;
- Directeur - Planification et contrôle de projets (Gestion de l'information) (DPCPGI), qui est responsable de la mise en oeuvre et du soutien continu de la GRP, d'où augmentation de la validité de la planification des projets et de l'efficacité de leur contrôle.

Même si la nouvelle division ne sera pas officiellement opérationnelle avant octobre 2000, elle a pu se consacrer exclusivement à la réalisation de projets depuis avril 2000. Cela procure un avantage notable par rapport au système précédent selon lequel les chefs de division devaient partager leur attention entre les projets de GI/TI et leurs autres responsabilités souvent d'ordre opérationnel.

INITIATIVE DE GESTION DE LA RÉALISATION DE PROJETS

4. La GRP est une discipline issue des constatations suivantes :

- le Système de gestion de la Défense offre un outil de gestion approprié au niveau du programme dans le cas des projets de GI/TI (et autres projets) du MDN;
- le Corpus de connaissances sur la gestion de projets (PMBOK) fournit un cadre de connaissance au niveau de la gestion de projets qui constitue la norme de l'industrie à l'égard de cette discipline;
- il existe des écarts entre ces deux ensembles de politiques, processus et connaissances. En particulier, aucun d'eux ne traite des questions de portefeuille comme la surveillance de la gestion de projets, la gestion des ressources humaines (RH) liées à la GP, la gestion des interdépendances et la gestion du portefeuille.

5. La GRP est une initiative à plusieurs volets qui est axée sur le soutien actif des équipes de projet et assure une intervention en cas de problème grave ou de crise éventuelle. Elle fournit ce soutien depuis la planification initiale du projet jusqu'à sa clôture, en passant par sa mise en oeuvre. Théoriquement, la GRP offre les services suivants aux équipes de projet :

- elle structure le projet en vue de sa réussite, dès qu'il voit le jour dans le contexte du portefeuille global de projets de GI/TI du MDN;

ANNEXE A

- elle appuie le perfectionnement du personnel de gestion du projet grâce à l'accréditation et au perfectionnement professionnel des membres de l'équipe ainsi que par le biais de processus et d'outils appropriés et de connaissances en gestion de projet;
- elle offre des techniques faciles d'accès pour la gestion des questions d'intérêt, des risques et des changements;
- elle fournit, pour chaque projet, les services d'un sous-chef de projet qui est chargé principalement d'encadrer l'administrateur et le directeur du projet et de leur offrir conseils, leadership, défis et soutien;
- elle fournit les services d'un gestionnaire des interdépendances de projets dont le rôle consiste à fournir des conseils et une orientation aux chefs, directeurs et administrateurs de projet sur les interdépendances, notamment celles qui sont liées à la sécurité de la GI;
- elle fournit les services d'un gestionnaire de contrôle de projets qui s'occupe du fonctionnement et du soutien d'un programme de gestion du rendement à l'égard de tous les projets de TI/GI;
- elle fournit les services d'un gestionnaire des connaissances en GRP qui assure l'acquisition, le stockage et la mise à jour de l'information pertinente sur la gestion des projets, des questions d'intérêt, des risques et des changements et qui la diffuse aux équipes de projet;
- elle facilite la détermination des problèmes réels ou éventuels et leur résolution durant les réunions mensuelles de gestion de la réalisation de projets;
- elle appuie la clôture ordonnée des projets et des phases de projets de façon à en dégager tous les enseignements valables et à en assurer la diffusion aux autres personnes concernées.

6. Le *Manuel des pratiques de GRP* est un document essentiel sur les pratiques qui appuient la discipline de la GRP appliquée aux projets de gestion de l'information (GI) au sein du MDN. Il est fondé sur le *Concept d'opération de la GRP* et doit être utilisé dans ce contexte. Le *Manuel des pratiques* n'est pas un document immuable, car son contenu sera constamment amélioré grâce à l'expérience et aux meilleures pratiques acquises avec le temps. Les pratiques de GRP ont été élaborées sous les thèmes suivants :

ANNEXE A

- la surveillance de projet, qui englobe les pratiques régissant l'application de la GRP à des projets de manière à préparer et à assurer la réussite de chacun. Le contexte fourni permet d'aligner ces pratiques sur le SGD pour toutes les phases de projets qui sont définies. La surveillance de projet comporte les pratiques suivantes :
 - examens indépendants (en usage);
 - réunions de gestion de la réalisation de projets (en usage);
 - planification de l'acceptation en service (en usage);
 - plan de gestion des résultats du projet (en usage);
 - examens de l'état de préparation de projets (en usage);
 - rapports sur l'état des projets (en usage);
 - comité supérieur de révision (en usage);
 - plan de gestion des communications (à élaborer);
 - stratégie de mise en oeuvre (y compris les stratégies d'acquisition) (à élaborer);
 - gestion de l'intervention (à élaborer);
 - gestion des risques (en cours d'élaboration);
 - processus de gestion du champ d'application (à élaborer);
 - analyse des intervenants (à élaborer);
- la gestion du portefeuille, qui englobe les pratiques liées à la gestion de l'inventaire ou portefeuille actuel de projets de GI. Ces pratiques sont les suivantes :
 - gestion du portefeuille de projets (en usage);
 - plan de gestion du portefeuille (à élaborer);
 - examen de la haute direction (à élaborer);
- la gestion des interdépendances, qui englobe les pratiques touchant la détermination, le suivi et l'analyse des interdépendances des projets prévus et en cours et de celles qui existent entre ces projets et l'environnement de GI en service. La gestion des interdépendances comporte les pratiques suivantes :
 - gestion des interdépendances (à élaborer);
 - profil des interdépendances (en cours d'élaboration);
- la gestion des pratiques, qui porte sur les aspects internes de la GRP et comprend ce qui suit :

ANNEXE A

- gestion des rapports de clôture de projets (à élaborer);
- communications en matière de GRP (à élaborer);
- la gestion des connaissances, qui englobe les pratiques permettant de déterminer, de partager, d'enrichir et d'exploiter les connaissances appropriées à la réussite des projets de GI. Cet aspect de la GRP est toujours en voie d'élaboration, et les pratiques pertinentes n'ont pas encore été cernées. Toutefois, des enseignements sont tirés, des séances ont lieu à cet égard avec les administrateurs de projet, et les équipes de projet reconnaissent de plus en plus l'importance de ces enseignements;
- la gestion des ressources humaines pour les professionnels de la gestion de projets de GI, qui englobe les pratiques permettant l'élaboration et le maintien d'un cadre de professionnels de la gestion de projets de GI, ainsi que l'affectation de ces ressources pour répondre aux exigences des projets et aux objectifs de carrière de chaque personne. La gestion des ressources humaines comporte les pratiques suivantes :
 - gestion des ressources professionnelles de gestion de projets (RPGP) (en usage);
 - gestion de carrière des professionnels de la gestion de projets de GI (à élaborer);
 - accréditation et formation (des professionnels de la gestion de projets de GI (à élaborer);
 - contrats de services professionnels de gestion de projets de GI (à élaborer);
 - concours et recrutement (de professionnels de la gestion de projets de GI) (à élaborer).

Le programme d'accréditation a déjà été mis en oeuvre et des certificats ont été décernés à 16 membres du personnel par le Project Management Institute (12), le CDI (anciennement Control Data Institute) (2), l'UQAH (1) et l'Institut professionnel de la fonction publique (1). De plus, 25 autres membres du personnel sont actuellement inscrits aux programmes d'accréditation de l'un quelconque des établissements susmentionnés.

7. Chaque pratique de GRP est décrite dans le contexte opérationnel où elle sera normalement appliquée. Le document qui décrit chaque pratique renferme des modèles de documents précis et des listes de mesures que doit prendre le personnel de projet, p. ex. tenue de réunions des CSR. On veut ainsi qu'il soit facile au personnel de mener à bien les projets et aux intervenants de tirer parti de la GRP.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DE VÉRIFICATION

8. L'appendice 1 présente un tableau renfermant les recommandations de la partie 3 sur lesquelles le MDN exerce un contrôle direct. La colonne des réponses indique les mesures spécifiques que le MDN a prises ou qu'il prévoit prendre pour donner suite à chaque recommandation.

CONCLUSION

9. Un examen de l'appendice 1 indiquera que la réorganisation du GGI en vue de créer une division qui se consacre exclusivement à la réalisation des projets de GI/TI et la mise en oeuvre de la GRP devraient avoir une incidence très marquée sur le taux de réussite de ces projets. Ces mesures constituent une réaction prudente et réfléchie face à l'insuccès du PIIR et à l'expérience d'autres projets de GI/TI dont les résultats n'ont pas été entièrement satisfaisants. Il faut cependant souligner que ces mesures, si prudentes soient-elles, ne peuvent garantir la réussite de tous les projets de GI/TI actuels et futurs. Nous pouvons espérer que l'application des compétences et des connaissances acquises grâce au programme d'accréditation, au leadership, à la surveillance et au mentorat assurés par la GRP ainsi que l'orientation de la DGRPGI augmenteront les chances de réussite de tous les futurs projets de GI/TI.

**TABLEAU INDIQUANT LA REPONSE DE LA DIRECTION DU MDN A
CHAQUE RECOMMANDATION DU RAPPORT DE VERIFICATION**

1. Le tableau ci-après renferme :
 - a. le numéro de paragraphe de chaque recommandation figurant dans le rapport de vérification;
 - b. un résumé de chaque recommandation;
 - c. la réponse de la haute direction du MDN à chaque recommandation.

Para n°	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
	Évaluation et gestion des risques	
3.26	<p><i>Les instructions à l'intention des administrateurs de projet devraient prévoir ce qui suit :</i></p> <p>a. L'utilisation de nouvelles méthodes d'acquisition comme la gestion échelonnée devrait être incluse explicitement dans les évaluations des risques et les stratégies d'atténuation des risques.</p> <p>b. Si les membres du bureau de projet ou de l'organisation matricielle n'ont pas l'expertise voulue, on devrait recourir à un spécialiste indépendant de l'analyse des risques.</p> <p>c. Le plan de gestion des risques du projet se situe à un niveau plus élevé que celui de l'entrepreneur, qui doit tenir compte des risques associés aux procédés de fabrication, au contrôle des sous-traitants, etc. L'entrepreneur devrait donc être invité à produire son propre plan d'analyse et de gestion des risques.</p> <p>d. Les risques devraient être réévalués à divers moments clés du projet, les plans de gestion des risques étant actualisés en conséquence. Ces réévaluations devraient se faire quand :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des responsables de la gestion du projet ou des personnes clés sont remplacés; • d'autres projets étroitement liés arrivent à des étapes importantes; • des événements susceptibles de présenter des risques se produisent ou des mesures d'atténuation des risques sont prises. <p>e. Les stratégies d'atténuation des risques (p. ex. cadres d'assurance de la qualité ou de gestion de la configuration) que prévoit un contrat ne devraient pas être supprimées au moyen d'une modification du contrat.</p> <p>f. Des plans directeurs d'essai et d'évaluation des produits devraient être considérés comme de bons moyens d'atténuation des risques.</p>	<p>a. <i>La GRP prévoit que chaque AP élabore et fasse approuver un plan de gestion des résultats du projet (PGRP) qui décrit comment le projet sera géré pour chacun des neuf secteurs de connaissances du PMBOK. Quatre d'entre eux - portée, calendrier, risque et coût - nécessitent le recours à des indicateurs de rendement. Il faut également un processus continu de gestion des risques.</i></p> <p>b. <i>Des rapports mensuels sur l'état des projets sont rédigés, puis discutés aux réunions de gestion de la réalisation (RGR). Ces réunions assurent le maintien du processus continu de gestion des risques. On y discute des risques importants pour s'assurer que des plans appropriés d'atténuation des risques ou d'urgence sont en place et que les risques sont surveillés.</i></p> <p>c. <i>Le programme de perfectionnement professionnel en GP GI vise à accroître les connaissances et compétences liées aux pratiques de GP employées couramment par le personnel du GGI chargé de gérer et de réaliser les projets.</i></p> <p>d. <i>Un document des pratiques de GRP sur la stratégie de mise en oeuvre (y compris la stratégie d'acquisition), qui n'est pas encore rédigé, portera sur les risques propres à la stratégie d'acquisition choisie. Il faudra donc faire explicitement mention des risques dans le plan de mise en oeuvre du projet, de la façon dont ils sont gérés et de leur état actuel.</i></p> <p>e. <i>En mettant l'accent sur l'accréditation des membres du personnel de projet et la gestion de leur carrière, la pratique de gestion des RH de la GRP fera augmenter la validité et la pertinence de l'orientation du projet.</i></p> <p>f. <i>Tous les membres du personnel de GP accrédités comprendront l'importance de la gestion des risques.</i></p>

Para n°	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
		<p>g. <i>La GRP prévoit, dans chaque bureau de projet, un agent de contrôle des projets chargé de tenir à jour les plans de gestion des risques. En l'absence de personnel interne qualifié, cette fonction est assurée par des consultants.</i></p> <p>h. Nous avons l'intention, dans le document sur la pratique de la stratégie de mise en oeuvre, d'exiger des plans de gestion des risques de la part des entrepreneurs dans le cadre des activités d'acquisition actuelles et futures; selon la pratique actuelle, un exposé de situation est couramment présenté à chaque réunion de CSR et traite explicitement des risques liés à la réalisation du projet.</p> <p>i. Les RGR du projet permettent d'examiner régulièrement les plans de gestion de la qualité et du champ d'application. Toute modification importante d'un contrat, comme celle qui est mentionnée, serait mise en évidence et des mesures seraient prises.</p> <p>j. Selon la pratique actuelle, un examen indépendant doit être effectué chaque année à l'égard de tous les projets et porter notamment sur les risques liés aux projets.</p>
	Dotation en personnel et soutien du personnel affecté au projet	
3.27	<p>Les autorités responsables de la gestion d'un projet devraient :</p> <p>a. s'assurer que les administrateurs et le personnel du projet savent comment appliquer les méthodes d'acquisition et les techniques de gestion de projet, ou envisager de confier la gestion du projet à une entreprise indépendante du partenaire du secteur privé.</p> <p>En plus d'assurer la formation du personnel et le développement du Bureau électronique d'acquisition, fournir aux administrateurs de projet des occasions de discussion et d'échange d'enseignements et de meilleures pratiques intéressant la gestion de projets.</p>	<p>La GRP en général et les documents des pratiques de gestion des RH et des pratiques de GRP traitent ces questions en détail.</p>

Para n°	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
	Comités supérieurs de révision	
3.28	<p>Le Manuel du Système de gestion de la Défense devrait être modifié. Les changements devraient comprendre ce qui suit :</p> <p>a. accroître la fréquence des réunions obligatoires des CSR de façon qu'elles soient convoquées en fonction des événements importants et non pas seulement d'un calendrier. On pourrait prévoir des réunions obligatoires d'examen de l'avancement des travaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • avant que des responsabilités de gestion du projet soient confiées à une autre personne; • quand des jalons importants du projet sont atteints; • quand des événements comportant des risques importants se produisent ou ne se produisent pas; <p>b. définir la teneur d'un dossier d'information standard à l'intention des membres des CSR sur le calendrier, le coût et les critères de qualité du projet ainsi que la situation du plan de gestion des risques, y compris les mises à jour des évaluations des risques.</p> <p>c. Prévoir des évaluations indépendantes de l'avancement des travaux à diverses étapes importantes du projet, afin d'aider les membres des CSR à s'acquitter de leur tâche.</p>	<p>a. Depuis la publication de la première version du Manuel du SGD en 1998, le personnel de la DPFCP s'est constamment efforcé de noter les points à améliorer, de demander à tous les intervenants de suggérer des modifications et, le cas échéant, de promulguer des changements provisoires sous forme de notes de service destinées à servir de guide sur le programme (NGP). Plus tôt cet été, les travaux dans ce domaine ont été reliés à l'initiative touchant le cadre de gestion intégrée de la Défense (CGID), qui vise à améliorer le soutien de la planification, de la gestion et de la prise de décision au sein du MDN/des FC. Le groupe de travail (GT) sur le CGID, qui compte des représentants de tous les chefs de groupe/CEMA et qui est coordonné par la DPFCP, a été chargé de faire des recommandations en vue d'améliorer le processus d'approbation de projets du Ministère et l'efficacité des CSR. Dans l'attente des recommandations du GT CGID, qui seront présentées plus tard au cours de la présente année financière, le VCEMD a donné comme directive aux analystes de la DPFCP de favoriser un rôle plus actif de la part des CSR, afin que les questions liées aux projets soient réglées convenablement par ces organes de surveillance.</p> <p>b. Il convient de noter également que les pratiques du CSR et de l'examen indépendant permettent déjà de traiter ces questions en détail.</p> <p>c. En outre, les sous-chefs de projet, les trois directeurs de la réalisation au sein de la DGRPGI, sont tout à fait conscients de la nécessité d'observer ces points lorsqu'ils surveillent leurs projets et examinent les ordres du jour et exposés des réunions des CSR.</p> <p>d. Nous avons mis en oeuvre un processus d'examen indépendant, décrit dans le document sur la pratique de l'examen indépendant, qui est fondé entre autres sur le Manuel du SGD.</p>

Para n°	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
	Pratiques contractuelles	
3.29	Les travaux ne doivent pas commencer s'il n'y a pas de contrat.	D'accord. Les RGR devraient empêcher que cela se reproduise.
3.30	Le processus de sélection doit respecter les procédures établies.	D'accord. La pratique de la stratégie de mise en oeuvre et les RGR devraient faire en sorte que les procédures établies soient suivies.
3.31	<p><i>Les points suivants ont été soulevés :</i></p> <p>a. Les contrats devraient prévoir des clauses d'indemnité en cas de retard, de dépassement des coûts, de report d'éléments prévus dans la description des travaux suite à des problèmes de développement, d'échecs aux essais, etc.</p> <p>b. Les produits/services attendus devraient être chiffrés séparément.</p> <p>c. Des mesures incitatives devraient aussi être envisagées pour accroître le rendement.</p>	Bien que le MDN exerce de l'influence sur ces aspects de l'acquisition, il ne peut prendre l'initiative de s'en occuper. Toutefois, lorsqu'elle sera élaborée, la pratique de la stratégie de mise en oeuvre de projet devrait fournir des directives fermes sur l'acquisition, en ce qui a trait à ces points importants.
	Système de gestion financière des projets	
3.32	Des plans et des contrôles financiers doivent être utilisés pour suivre les dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles et la situation du budget, et pour prévoir le travail qui reste.	<p>a. Selon la pratique du plan de gestion des résultats du projet (PGRP) de la GRP, les responsables de chaque projet doivent tenir à jour la valeur comptabilisée, le calendrier et les indicateurs de rendement des coûts tout au long du cycle de vie du projet. Ces questions sont examinées lors de la RGR mensuelle.</p> <p>b. La pratique du PGRP de la GRP aidera le personnel de projet et les membres des CSR à suivre les dépenses réelles par rapport aux prévisions.</p> <p>c. L'examen indépendant annuel prévu par la GRP devrait mettre en évidence l'évaluation des coûts prévus par rapport aux coûts réels dans le cadre de chaque projet.</p> <p>La réunion mensuelle d'examen de gestion de la réalisation de projets qui est prévue aux termes de la GRP devrait faire en sorte que le personnel de projet et le sous-chef de projet se concentrent sur ces importants indicateurs de rendement financier.</p>

Para n°	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
	Culture	
3.33	Le MDN doit continuer de favoriser la création d'un climat qui incite chacun à envisager les choses du point de vue de l'organisation et à vouloir réussir dans un projet ou un domaine en particulier sans craindre de prendre avis auprès des autorités afin de prévenir les difficultés et de les résoudre.	La réorganisation du GGI en vue de créer une division qui se consacre exclusivement à la réalisation de projets et la mise en oeuvre de la GRP devraient toutes deux contribuer au développement d'une culture axée sur la réussite des projets. L'un des principes fondamentaux de la GRP consiste à aider toutes les personnes travaillant à des projets de GI à créer une culture dans laquelle on vise avant tout la réussite des projets.