



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Information SANS CLASSIFICATION.

# Évaluation du programme de modernisation des ressources d'entreprise de la défense



1259-3-0060 SMA(Svcs Ex)  
Novembre 2021

# TABLE DES MATIÈRES

## **INTRO**

*Pages 3 à 10*

Sigles

Guide du rapport

Sommaire

Contexte

Thèmes clés

Évaluation de la maturité du programme de MRED

01

## **GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE**

*Page 11*

Constatation 1

02

## **GESTION DU PROGRAMME**

*Pages 12 à 14*

Constatation 2

Recommandations 1-4

03

## **GESTION DU CHANGEMENT**

*Page 15*

Constatation 3

04

## **CONCLUSION ET ANNEXES**

*Pages 16 à 23*

Conclusion générale

Plan d'action de direction

Comités de gouvernance clés du programme de MRED

Au sujet de l'évaluation

05

## SIGLES

BC	Bureau consultatif	MDN	Ministère de la Défense nationale
BPR	Bureau de première responsabilité	Mod SIGRD	Modernisation du SIGRD
C Prog	Chef de programme	MRED	Modernisation des ressources d'entreprise de la défense
CAD	Chaîne d'approvisionnement de la défense	N1	Niveau 1
CDP	Comité directeur de programme	PAD	Plan d'action de la direction
CSDS	Comité de direction stratégique de la défense	PPF	Planification et prévisions financières
CGP	Conseil de gestion de programme	RGR	Réunion de gestion de la réalisation
CIGR	Comité d'investissement et de gestion des ressources	RH	Ressources humaines
CISC	Chef – Intégration des systèmes de combat	RRA	Responsabilisation, responsabilité et autorité
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire	S/4 HANA	Architecture logicielle de la quatrième génération de la suite de gestion SAP
MISL	Modernisation et intégration du soutien et de la logistique	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
CSP	Comité de surveillance de programme	SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la Défense
DAP	Directive d'approbation des projets	SMA(DIA)	Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)
DCS	Document de contexte stratégique	SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances
EMIS	État-major interarmées stratégique	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
EOHN	Exigences obligatoires de haut niveau	SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
FAC	Forces armées canadiennes	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
GC	Gouvernement du Canada	SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
IM	Identification du matériel	SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
IMO	Initiative de modernisation de l'organisation	VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense
IRC	Indicateurs de rendement clés		

# GUIDE DU RAPPORT

## Voici des lignes directrices concernant la navigation dans le document.



Il est préférable de consulter ce document sur un appareil tel qu'un ordinateur portable, un ordinateur de bureau ou une tablette, plutôt que de l'imprimer.



Ce document, s'il est imprimé, doit être imprimé en couleur afin de maintenir l'intégrité et l'intention des composants graphiques.



Cette icône indique une constatation faite par le SMA(Svcs Ex).



Cette icône indique une recommandation du SMA(Svcs Ex), pour laquelle les plans d'action de la direction (PAD) se trouvent à l'annexe A.

# SOMMAIRE

## Contexte

Le Système d'information de gestion des ressources de la défense (SIGRD), le système de dossier qui est intégré à une version du logiciel SAP pour les activités et les transactions au sein du ministère de la Défense nationale (MDN), doit faire l'objet d'une mise à niveau logicielle majeure. Cette mise à niveau du logiciel assurera la transition du logiciel existant afin de maintenir l'harmonisation avec les initiatives de transformation du gouvernement du Canada (GC) et de garantir une plus grande intégration entre les fonctions organisationnelles, les processus opérationnels, les applications et les systèmes, ainsi que les sources de données tout au long du cycle opérationnel complet du Ministère. Cette transformation aura une incidence sur toutes les organisations de niveau 1 (N1), et son ampleur et sa complexité ne peuvent être gérées efficacement dans le cadre d'un seul projet. C'est ainsi que le programme de modernisation des ressources d'entreprise de la défense (MRED) a été créé pour superviser cette transformation pluriannuelle.

## Aperçu du programme de MRED

L'objectif du programme est d'établir une base intégrée, sécuritaire et fiable pour l'avenir de la gestion des ressources de la défense à l'appui des objectifs et des opérations du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Pour ce faire, l'équipe du programme a entrepris de numériser et de moderniser les activités de gestion des ressources de la défense, ce qui a une incidence sur les fonctions suivantes : finances, biens immobiliers, chaîne d'approvisionnement de la défense, gestion du matériel, génie et maintenance de l'équipement, rapports consolidés et analyse prédictive. Le portefeuille du programme de MRED comprend actuellement les initiatives et projets clés suivants : projet de modernisation du SGIRD (Mod SGIRD); projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique (MISL); projet d'identification du matériel (IM); projet de planification et de prévisions financières (PPF) et des partenaires organisationnels. La structure du programme a été mise en place en 2019 pour assurer l'harmonisation de l'organisation, et la supervision efficace de multiples initiatives et projets interdépendants, soutenus par une nouvelle structure de gouvernance.

## Objectif et importance de la mobilisation

Compte tenu de l'incidence de cette transformation sur les opérations du MDN et des FAC, une supervision et un suivi efficaces des progrès et des risques de ce programme seront essentiels à la réussite de sa mise en œuvre. Le programme est un élément clé de la modernisation et de la numérisation des opérations de la Défense, y compris la mise en œuvre de la stratégie *Protection, Sécurité, Engagement*. À ce titre, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a procédé à l'évaluation de la MRED au cours des premières étapes du programme.

L'objectif de cette évaluation était de déterminer si la gouvernance est en place et si des processus opérationnels, des mesures de contrôle et une gestion de programme appropriés sont établis et soutiennent les objectifs du programme MRED et les avantages prévus. Des informations supplémentaires sur l'évaluation et sa méthodologie figurent à l'**annexe D**.

## Principales constatations

Une structure de gouvernance a été mise en place, assurant une fonction de surveillance à plusieurs niveaux du programme de MRED; il est possible de clarifier le rôle du conseil de gestion de programme (CGP) par rapport au programme, car il peut assurer une surveillance au niveau de l'organisation et soutenir le programme dans sa demande de ressources. L'absence d'un processus de mesure du rendement permettant de mesurer et de rendre compte des activités du programme et des résultats souhaités peut avoir des répercussions sur l'efficacité de la supervision du programme. Alors que les activités du programme telles que la gestion des interdépendances, du changement et des risques sont en cours, un plan de programme global doit encore être élaboré pour démontrer la manière dont les activités sont effectivement jalonnées et entreprises. La responsabilisation, les responsabilités et les autorités (RRA) de l'équipe de gestion du programme n'ont pas été formellement établies et communiquées. Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour officialiser le processus d'admission qui, à son tour, détermine l'inclusion des projets et des initiatives dans le portefeuille du programme. L'inclusion des projets et initiatives pertinents permet de gérer dans leur ensemble leurs risques et interdépendances. Enfin, les ressources actuelles pourraient ne pas permettre au programme d'atteindre ses résultats et ses avantages.

L'équipe du programme s'est appuyée sur les pratiques exemplaires pour élaborer sa stratégie de gestion du changement, et des mécanismes sont en place pour mesurer et rendre compte du rendement des activités de mobilisation des intervenants. Des améliorations sont nécessaires pour affiner la gestion du changement en ce qui concerne la clarté et la communication des rôles et des responsabilités, ainsi que le processus d'analyse des intervenants.

## Conclusion générale

Un cadre de gouvernance au niveau du programme a été élaboré et continue d'évoluer, assurant la supervision et le suivi du programme de MRED, avec de nombreuses activités du programme en cours et en progression. Il existe des possibilités pour l'équipe du programme de définir plus précisément les RRA et d'établir des mécanismes de gestion au niveau du programme qui offrent une visibilité sur la manière dont les risques, les interdépendances et les ressources sont gérés.

## SOMMAIRE – CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

CONSTATATIONS	RECOMMANDATIONS
<p><b>Gouvernance et surveillance</b> Un cadre de gouvernance ministériel existe pour assurer la supervision et le suivi du programme de MRED. Il est possible de clarifier les rôles et les pouvoirs des organismes de gouvernance existants.</p> <p><b>Gestion du programme</b> Les activités de gestion du programme progressent, mais les RRA de l'équipe du programme, les besoins en ressources et la gestion des interdépendances et des risques doivent être améliorés.</p>	<p>R1. En consultation avec les principaux intervenants du programme de MRED, améliorer le cadre de gouvernance du programme en incluant des RRA clairement définis et un plan de programme.</p> <p>R2. Établir un processus de gestion et de mesure du rendement qui comprend des indicateurs de rendement clés (IRC) pour mesurer la réalisation des résultats et des avantages du programme, et permettre aux comités de surveillance de suivre les progrès du programme.</p> <p>R3. Continuer à officialiser et à mettre en œuvre des mécanismes de gestion au niveau du programme, y compris la gestion des risques et des interdépendances, ainsi que les processus de réception des projets.</p> <p>R4. Revoir et mettre à jour la stratégie de dotation en personnel, y compris les besoins de financement et l'équilibre entre civils et militaires, afin de s'assurer que le niveau de ressources est suffisant et durable pour soutenir les activités du programme.</p>
<p><b>Gestion du changement</b> Une stratégie de gestion du changement a été élaborée, et la mobilisation des intervenants a été menée. Ces activités clés doivent être officialisées au fur et à mesure de l'évolution et de la maturation du programme.</p>	<p>Sans objet</p>

# CONTEXTE

## Programme de MRED

Le programme de MRED est une transformation complexe et pluriannuelle mise en place pour soutenir la migration de l'actuel système de planification des ressources organisationnelles du MDN et des FAC vers la plateforme d'architecture logicielle de quatrième génération de SAP (S/4 HANA). Il joue un rôle central dans la coordination et l'intégration des projets et des initiatives sous-jacents, sur lesquels reposent de nombreux processus opérationnels clés, notamment les finances, les biens immobiliers, la chaîne d'approvisionnement de la défense, la gestion du matériel, le génie et la maintenance de l'équipement, ainsi que les rapports consolidés et l'analyse prédictive. Ainsi, le programme contribuera de manière significative à la modernisation et à la rationalisation des activités et des opérations du MDN et des FAC. Le programme a défini quatre résultats commerciaux au niveau de l'entreprise : une visibilité accrue et l'habilitation de l'état de préparation; une efficacité et une uniformité accrues de la gestion des ressources organisationnelles; une confiance, une transparence et une fiabilité accrues des données; et l'information et la mise en place d'une main-d'œuvre et d'un lieu de travail modernes, démontrables par onze (11) avantages cernés.

En outre, l'équipe du programme se tient au courant du développement d'autres initiatives et projets du Ministère ou du GC, comme SAP Model Company pour le Canada, et y participe<sup>1</sup>.

Le Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique) (SMA[DIA]), en tant que parrain du programme, et le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]), en tant que responsable de la mise en œuvre du programme, sont conjointement responsables de la gestion du programme de MRED, de la réalisation des avantages pour l'organisation et de la coordination des changements organisationnels, en collaboration avec les propriétaires des activités, notamment le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD), le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), le Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin]), le Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]) et l'État-major interarmées stratégique (EMIS). Un bureau de gestion de programme a été créé pour assurer l'intégration et la coordination des divers projets et initiatives interdépendants qui aboutiront à la nouvelle plateforme S/4 HANA.

### Onze (11) avantages du programme de MRED

- *Vue globale, fiable et en temps réel de l'état de préparation des FAC*
- *Amélioration de l'aptitude au service des actifs*
- *Renforcement de la coopération interfonctionnelle et de l'échange d'informations*
- *Niveaux d'intégration accrus*
- *Confiance accrue dans les décisions de l'organisation et cohérence de celles-ci*
- *Amélioration de la prestation de services grâce à l'utilisation des technologies pour rationaliser les processus*
- *Plus grand respect des politiques, des normes et des processus par les intervenants*
- *Précision et productivité accrues*
- *Niveau réduit d'effort pour soutenir et appuyer la solution intégrée.*
- *Moins de temps consacré au rapprochement des entrées en double et à la détermination des sources de données appropriées*
- *Moins de temps consacré à la prise de décisions opérationnelles*

## Gouvernance du programme

Le Ministère dispose d'un processus de gouvernance et d'une approche de gestion des projets établis dans la Directive d'approbation des projets (DAP), qui sont conformes à la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* et à la *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor (CT). Si la dernière DAP introduit conceptuellement la gestion de programme, elle est principalement axée sur la gestion de projet. Les orientations limitées au niveau des programmes peuvent représenter un défi, mais elles offrent également la possibilité d'établir un cadre et des outils de gouvernance adaptés au niveau des programmes qui répondent aux besoins spécifiques du Ministère.

Une structure de gouvernance au niveau du programme est en place pour assurer la supervision et la direction stratégique tout en surveillant les interdépendances de la MRED, les risques et l'incidence de toute interdépendance conflictuelle. Le programme fait régulièrement rapport au comité directeur de programme (CDP) au niveau N2 et au comité de surveillance de programme (CSP) au niveau N0,5, et est supervisé par ces derniers. Il fait également périodiquement rapport au comité de direction stratégique de la défense (CSDS) et au comité d'audit du Ministère sur ses progrès et ses risques, selon les besoins. L'équipe du programme a élaboré des mandats pour le CDP et le CSP. Les projets et les initiatives, dans le cadre du programme, sont soumis au processus de la DAP du Ministère, tout en relevant également de la structure de gouvernance de la MRED. L'**annexe B** présente une visualisation de la structure hiérarchique et des relations des comités de gouvernance et de surveillance du programme de MRED. Une description plus détaillée du CDP et du CSP se trouve à l'**annexe C**.

<sup>1</sup>Model Company pour le Canada est une solution de référence S/4 HANA de bout en bout, prête à l'emploi, basée sur les pratiques exemplaires de SAP pour le GC, qui est en train d'être améliorée avec des fonctionnalités supplémentaires qui répondent aux exigences des ministères existants du GC.

# CONTEXTE

## Inclusion de projets et d'initiatives

Le programme comprend actuellement les projets et les initiatives énumérés qui contribuent tous aux exigences obligatoires de haut niveau (EOHN) du programme. Il y a sept EOHN : 1) processus opérationnels normalisés, intégrés et de bout en bout; 2) personnel qualifié et avec un très bon rendement; 3) gestion des données organisationnelles; 4) systèmes et données intégrés; 5) reddition de compte et analyses; 6) systèmes de dossiers sécurisés et 7) opérations déployées.

Projets	Dépendances	Parrain du projet	Responsable de la mise en œuvre
Partenaires d'affaires	MISL, IM	SMA(DIA)	SMA(GI)
Planification et prévisions financières (PPF)		SMA(Fin)	SMA(GI)
Modernisation du SIGRD (Mod SIGRD)	MISL, IM	SMA(DIA)	SMA(GI)
Modernisation et intégration du soutien et de la logistique (MISL)	Mod SIGRD, partenaires commerciaux, IM	EMIS	SMA(GI)
Identification du matériel (IM)	Mod SIGRD, partenaires commerciaux, IM	SMA(Mat)	SMA(GI)

Le plus grand projet du portefeuille du programme de MRED est le projet du SGIRD qui est à l'origine de 70 % des EOHN du programme. Le SGIRD est le système de PRE du MDN et il s'agit d'une version intégrée du logiciel SAP qui prend en charge plus de 26 000 utilisateurs dans la plupart des opérations des N1 et des FAC. Compte tenu des besoins croissants en matière d'amélioration des capacités et du fait que le SIGRD ne sera plus pris en charge par SAP d'ici 2027, une mise à jour du système de PRE du Ministère est nécessaire. À ce titre, la transition vers une nouvelle plateforme SAP a été incluse dans le Plan d'investissement de la Défense 2018 afin de mieux soutenir la politique de défense du Canada sur la modernisation des « activités de défense » et de réaliser le Programme des services de la Défense.

Le projet de MISL est prévu pour la période 2019-2024 et intégrera les fonctionnalités de divers systèmes logistiques autonomes. De plus, il améliorera les fonctionnalités actuelles du SIGRD en un PRE SAP intégré et robuste pour l'entreposage et la distribution au sein de la chaîne d'approvisionnement de la défense (CAD). Le projet d'IM, qui devrait se dérouler sur la période 2018-2023, modernisera le processus d'identification du matériel existant en mettant l'accent sur la création de données matérielles de base de qualité dans le cadre d'un modèle de gouvernance des données nouvellement défini pour maintenir la qualité des données. Le projet de PPF vise à mettre en œuvre des processus à l'échelle du Ministère et des outils permettant d'établir des prévisions financières en cours d'année et de planifier les activités et les finances pour l'année suivante. Enfin, l'initiative de partenaires d'affaires vise à faire migrer les partenaires d'affaires liés au SAP du SIGRD (y compris les fournisseurs, les clients, les employés, les preneurs à bail, les bailleurs, les transporteurs et les usines) et le Système de catalogage du gouvernement canadien (SCGC) pour les fournisseurs et fabricants vers la plateforme SAP S/4 HANA.

D'autres projets qui présentent des interdépendances avec le programme ne font pas partie du portefeuille du programme à ce stade, mais ils pourraient être examinés en vue de leur inclusion dans le futur.

# PRINCIPAUX THÈMES

Les principales constatations ont été harmonisées sur cinq thèmes, comme suit :

## 1 GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE

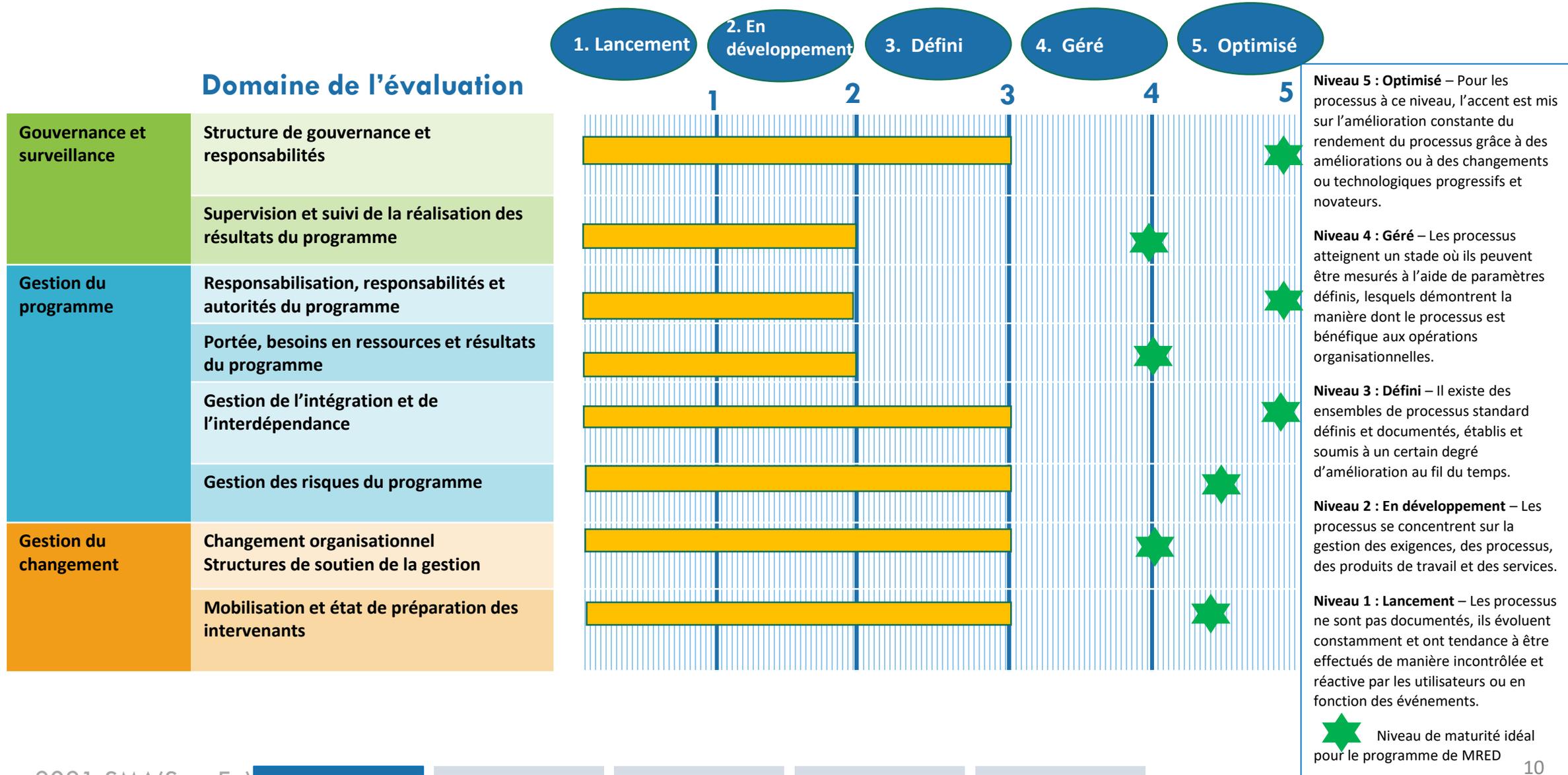
## 2 GESTION DU PROGRAMME

## 3 GESTION DU CHANGEMENT



Sgt Shilo Adamson, Quartier général du Groupe du recrutement des Forces canadiennes (QGGRFC), BFC Borden, RG2018-0021-01

# Évaluation de la maturité du programme de MRED



## GOVERNANCE ET SURVEILLANCE

🔍 **CONSTATATION 1** – Un cadre de gouvernance ministériel existe pour assurer la supervision et le suivi du programme de MRED. Il est possible de clarifier les rôles et les pouvoirs des organismes de gouvernance existants.

### Pourquoi c'est important

La gouvernance joue un rôle clé dans la direction, le suivi et le soutien de la réussite du programme. Des orientations claires et suffisantes permettent au programme de combler les attentes du Ministère, d'assurer une supervision efficace et de réduire les inefficacités dans la gestion du programme. La mise en place d'un processus et d'indicateurs de mesure du rendement permet à l'équipe du programme de déterminer, de gérer et de suivre les domaines clés, y compris les interdépendances des projets, les risques du programme et les changements organisationnels qui sont essentiels à la réussite du programme dans son ensemble. De plus, les organismes de gouvernance auront la visibilité et les fondements pour une supervision et une prise de décision efficaces.

### Nos constatations

L'équipe du programme a établi son propre cadre de gouvernance en février 2021 afin de permettre une surveillance efficace et d'assurer la visibilité pour la haute direction. Les principaux organismes de gouvernance du programme de MRED, le comité directeur du programme (CDP) et le comité de surveillance du programme (CSP), assurent une supervision régulière de nombreux aspects du programme, comme son harmonisation avec les objectifs stratégiques du MDN/des FAC, la gestion des risques au niveau du programme, l'intégration et la hiérarchisation des projets et initiatives visés. Dans l'ensemble, leurs mandats respectifs ont été jugés distincts et clairs, sans qu'aucun chevauchement ni aucune lacune significative n'ait été noté.

Le CGP est un comité de gouvernance existant qui fonctionne dans le cadre du processus de la DAP. Il a pour mandat d'assurer la surveillance et l'orientation stratégique de la gestion du programme d'immobilisations et du composant du crédit 1 du Programme des services de la Défense (PSD), ainsi que la mise en œuvre de la politique de défense. Le CGP joue un rôle clé en assurant la surveillance des projets du MDN, y compris les projets visés, et il recommande l'affectation des ressources des N1 au Comité d'investissements et de gestion des ressources (CIGR) dans le cadre du processus de planification des activités. Bien que l'équipe du programme soit censée signaler les risques très élevés au CGP, le rôle de ce dernier en ce qui concerne la MRED n'a pas encore été pleinement défini, en particulier en ce qui concerne les éléments justifiant une discussion et un suivi hiérarchique. Dans l'ensemble, la gouvernance de la MRED est complexe, car elle comporte plusieurs niveaux et elle est imbriquée dans la gouvernance existante au niveau des projets, à laquelle elle ne participe pas activement. L'équipe du programme de MRED n'est pas non plus directement impliquée dans d'autres organismes de gouvernance, tels que le conseil de gestion de l'information (CGI), la CAD et le comité des capacités de la Défense (CCD). Les processus de gouvernance organisationnelle qui visent à fournir des conseils et des orientations sur les projets du programme n'ont pas été clairement établis. Cela permettrait de mieux aligner les objectifs stratégiques et les activités du programme, et de s'assurer que les mesures sont prises en temps voulu. Des révisions et des améliorations continues du cadre de gouvernance sont notées étant donné sa mise en place relativement récente.

Le programme est également responsable de la réalisation des avantages, ce qui inclut la définition, l'identification, la quantification et la réalisation des avantages qui devraient être créés et apportés par ses projets et initiatives. Bien qu'un projet de stratégie de gestion des avantages ait été lancé, le programme doit encore élaborer un processus pour mesurer son rendement et son succès en fonction des avantages attendus définis dans le document de contexte stratégique (DCS). Il s'agit d'un élément important pour la réussite du programme, car il fournira des informations pertinentes sur la mesure du rendement et une visibilité à la direction générale pour l'aider à assumer ses responsabilités en matière de surveillance. Dans l'ensemble, une gouvernance complexe peut avoir une incidence sur la visibilité, l'appropriation et la remontée des risques et des problèmes au bon niveau, ainsi que sur la disponibilité des bonnes informations pour la prise de décision.

## GESTION DU PROGRAMME

 **CONSTATATION 2** – Les activités de gestion du programme progressent, mais les RRA de l'équipe du programme, les besoins en ressources et la gestion des interdépendances et des risques doivent être améliorés.

### Pourquoi c'est important

Le programme a besoin de processus et de mécanismes efficaces pour gérer les activités quotidiennes dans ses domaines de responsabilité. Il s'agit notamment de la détermination et de la gestion des interdépendances au sein du portefeuille du programme, lesquels dépendent à leur tour des processus de réception des projets pour leur inclusion dans le programme de MRED. Des RRA clairement définies et communiquées sont également essentielles pour une gestion efficace du programme, tout comme la mesure du rendement, la gestion des risques et l'établissement de rapports. Enfin, le programme, tout comme ses projets, nécessite des ressources et une expertise adéquates pour permettre la réalisation des résultats.

### Nos constatations

La DAP fournit des conseils et des outils pour les projets du MDN afin de préparer, de documenter et de communiquer les informations de gestion de projet tout au long de son cycle de vie. Par exemple, les RRA de l'équipe de projet sont établies dans la charte du projet, et les activités et le calendrier du projet sont élaborés dans le plan de gestion du projet dès le début. Étant donné que ces orientations et ces outils sont axés sur les projets, et qu'une approche de programme pour gérer de multiples projets et initiatives interdépendants est innovante et nouvelle, les orientations et les outils pour la gestion de programme sont limités. L'équipe du programme de MRED a élaboré sa structure et adopté des pratiques de gestion de programme en consultant les principaux intervenants, y compris d'autres ministères et consultants, afin de tirer parti des pratiques exemplaires et des leçons retenues. Elle a également adapté le modèle de projet et développé le DCS de la MRED qui définit son mandat général. Afin de démontrer la manière dont le programme sera exécuté et contrôlé, il est également nécessaire que l'équipe du programme de MRED établisse et communique ses RRA, et qu'elle élabore un plan global au niveau du programme qui définit et hiérarchise ses activités en fonction des étapes et des phases des projets et des initiatives qui relèvent de sa portée. Sans RRA clairement communiquée entre les multiples intervenants et les comités de gouvernance, l'efficacité de la gouvernance peut être limitée. L'absence d'un plan global peut avoir une incidence sur la capacité du programme à démontrer la manière dont les résultats sont atteints.

Les projets inclus dans le programme sont soumis à sa gouvernance, sa supervision et son soutien. Il s'agit notamment d'avoir accès aux services du Bureau de gestion de programme qui fournit une approche globale de la gestion des interdépendances, du changement et des risques. Les critères de sélection permettant d'évaluer si un projet doit être inclus ou non dans le programme ont été élaborés et ils sont basés sur une combinaison d'EOHN et d'autres exigences, une liste de ces dernières est présentée dans l'encadré adjacent.

#### *CRITÈRES DE SÉLECTION DES PROJETS EN BREF (autres exigences que des EOHN) :*

**Alignement stratégique** – avec les orientations du GC et du Ministère  
**Capacité (caractère réalisable)** – capacité de mettre en œuvre la solution proposée  
**Intégration et interopérabilité** – capacité à s'intégrer à d'autres solutions ministérielles/GC  
**Normalisation** – capacité à adopter des processus et des solutions organisationnelles normalisés  
**Avantages** – capacité à fournir des avantages qui soutiennent les besoins et les résultats en matière d'activités du programme de MRED  
**Coût de la solution** – investissement monétaire prévu  
**Coût de soutien en service** – coûts annuels prévus d'exploitation et de maintenance  
**Durabilité** – flexibilité/fonctionnalité du système/fonctionnalité – personnalisation minimale

# GESTION DU PROGRAMME

## 🔍 CONSTATATION 2 – suite

### Nos constatations

Le processus de sélection n'a pas encore été mis en pratique, car les projets et initiatives actuels sont antérieurs à la création du programme. Il y a peu d'indications sur la manière dont chaque critère doit être évalué. L'étape suivante, une fois qu'un projet est considéré comme « admis », consiste à l'intégrer. Ce processus est en cours d'élaboration. Le processus d'admission n'étant pas encore opérationnel, on ne peut pas inclure dans le programme des projets pertinents ayant des exigences obligatoires communes, ce qui l'expose à des interdépendances qui ne sont pas cernées et gérées en conséquence.

La gestion efficace des interdépendances est une activité centrale du programme qui garantit l'harmonisation de l'organisation et éclaire la gestion des risques et la prise de décision. Cela se fait dans le cadre de réunions de gestion de la réalisation (RGR), au cours desquelles l'équipe du programme reçoit des rapports d'étape périodiques de chaque projet et initiative de MRED. Les RGR permettent également de déterminer les interdépendances en collaboration avec les intervenants du programme, et de les enregistrer de manière centralisée dans l'outil de suivi de la MRED. Cet outil fournit des détails sur le projet concerné, le registre des mesures, le lien avec le calendrier, etc. À titre d'exemple d'interdépendance actuelle, certaines activités et certains produits livrables du projet de MISL dépendront de l'établissement des nouveaux « types de matériel » SAP pour mieux gérer les données sur le matériel, qui seront fournies par le projet d'IM. Pour les projets qui ne relèvent pas du programme de MRED, bien que leurs interdépendances soient également saisies dans l'outil de suivi, ils ne sont pas soumis aux discussions et aux rapports des RGR. Le processus doit être officialisé afin de s'assurer que les interdépendances clés, en particulier celles en dehors du programme de MRED, sont pleinement cernées, saisies, priorisées et gérées dans leur ensemble.

La stratégie de gestion des risques de la MRED décrit le processus de gestion et de communication des risques au niveau du programme. Elle est fondée sur le Guide de gestion des risques organisationnels du MDN et suit les risques à l'aide du registre des risques du programme, qui comprend les risques élevés des projets et des initiatives individuels de la MRED. Les risques sont examinés chaque mois par des comités de surveillance, avec une montée dans la hiérarchie pour les risques plus élevés au CSP, et au CGP pour les éléments à risque très élevé. Le processus d'analyse des risques établit quatre facteurs environnementaux : la probabilité, l'impact, l'urgence et la contrôlabilité. Actuellement, la probabilité et l'impact sont les deux facteurs évalués pour déterminer les cotes de risque. Enfin, si les risques du programme évalués comme « élevés » sont communiqués aux organismes de gouvernance et de contrôle, l'équipe du programme doit élaborer des stratégies d'atténuation plus spécifiques, telles que des plans d'action détaillés, des rapports d'avancement sur les actions et des calendriers de mise en œuvre. Des rapports efficaces sur les risques et leur atténuation donnent l'assurance que le programme est contrôlé et permettent une prise de décision éclairée ainsi qu'un contrôle.

L'équipe du programme, dont l'effectif est actuellement à 30 % et dont la plupart des rôles de gestion clés occupent une double fonction, occupe une position similaire au sein du projet de Mod SIGRD. Environ 26 % des postes actuellement vacants sont considérés comme très prioritaires et au moins trois d'entre eux occupent des rôles de premier plan. Le manque de financement engagé et stable, la création et la détermination des postes nécessaires en temps opportun, ainsi que les compétences très recherchées ont rendu difficile l'attribution de ressources appropriées. Cette situation peut être aggravée par un taux de rotation élevé (p. ex. lié à la saison des affectations), et avoir une incidence sur la continuité et la conservation des connaissances. Le niveau actuel des ressources et des capacités du programme n'est peut-être pas suffisant pour mener à bien ses activités.

# GOVERNANCE ET SURVEILLANCE et GESTION DU PROGRAMME

## Recommandations

R1  En consultation avec les principaux intervenants du programme de MRED, améliorer le cadre de gouvernance du programme en incluant des RRA clairement définis et un plan de programme.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** VCEMD/C Prog, SMA(Fin)/DPF, SMA(GI)

R2  Établir un processus de gestion et de mesure du rendement qui comprend des IRC pour mesurer la réalisation des résultats et des avantages du programme, et permettre aux comités de surveillance de suivre les progrès du programme.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** VCEMD/C Prog, SMA(Fin)/DPF, SMA(GI)

R3  Continuer à officialiser et à mettre en œuvre des mécanismes de gestion au niveau du programme, y compris la gestion des risques et des interdépendances, ainsi que les processus de réception des projets.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** SMA(GI)

R4  Revoir et mettre à jour la stratégie de dotation en personnel, y compris les besoins de financement et l'équilibre entre civils et militaires, afin de s'assurer que le niveau de ressources est suffisant et durable pour soutenir les activités du programme.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** VCEMD/C Prog, SMA(Fin)/DPF, SMA(GI), SMA(RH-Civ), COMPERSMIL

## GESTION DU CHANGEMENT

 **CONSTATATION 3** – Une stratégie de gestion du changement a été élaborée, et la mobilisation des intervenants a été menée. Ces activités clés doivent être officialisées au fur et à mesure de l'évolution et de la maturation du programme.

### Pourquoi c'est important

La gestion du changement devrait être une priorité tout au long de la durée de vie de toute initiative de transformation complexe et à risque élevé, afin de s'assurer que le Ministère peut soutenir un changement de direction et obtenir les avantages attendus. Une communication claire, des rôles et des responsabilités définis et une analyse complète des intervenants permettent l'identification et la mobilisation de tous les intervenants pertinents, ce qui aide à favoriser un changement substantiel, réussi et durable pour une organisation.

### Nos constatations

L'approche du programme de MRED en matière de gestion du changement est fondée sur les pratiques exemplaires de l'industrie, ainsi que sur l'investissement réalisé à ce jour par la communauté de pratique de la gestion du changement du MDN et au sein du SMA(DIA). Plusieurs méthodologies et outils communs de pratiques exemplaires de gestion du changement ont été mis en place pour soutenir le programme, y compris l'élaboration d'une stratégie globale de gestion du changement.

Il est possible d'améliorer la communication sur la portée des activités de gestion du changement et les responsabilités connexes des projets et des initiatives. D'après les entretiens avec les ressources du programme et du projet, il y a un manque de compréhension du processus global de gestion du changement et de la différence entre les livrables au niveau du programme et du projet. Des rôles et des résultats clairement définis et communiqués soutiendront la mise en œuvre continue de la stratégie de gestion du changement de la MRED.

L'équipe du programme a consulté les principaux intervenants, a organisé des ateliers de mobilisation de ceux-ci et a établi des mécanismes pour mesurer et rendre compte régulièrement du rendement de ces activités de mobilisation. De plus, elle a développé une base de données des intervenants qui identifie et catégorise les principaux intervenants, y compris leurs rôles et leurs relations avec le programme. À l'avenir, le processus d'analyse des intervenants peut être officialisé pour soutenir leur mobilisation continue, y compris la mise à jour de tout changement dans les positions des intervenants, comme leurs rôles, leurs intérêts, leur capacité d'influence, leur degré de soutien et leur répercussion. Pour garantir la réalisation globale des résultats, la stratégie et les activités de gestion du changement peuvent devoir tenir compte des projets externes qui ont des interdépendances avec le programme.

Enfin, le programme pourrait bénéficier d'un processus d'amélioration continue permettant de tirer des enseignements, car la structure du programme devra réagir aux événements et évoluer au cours de son existence.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le SIGRD basé sur SAP, qui est le système d'enregistrement des activités et des transactions pour la plupart des processus opérationnels au sein du MDN, doit faire l'objet d'une mise à niveau logicielle majeure. Cette mise à niveau du logiciel offre une occasion unique d'améliorer à grande échelle les processus opérationnels dans l'ensemble du Ministère. Cette initiative de transformation aura un impact sur toutes les organisations N1, et son ampleur et sa complexité ne peuvent être gérées efficacement dans le cadre d'un seul projet. Le programme de MRED a été créé pour assurer l'harmonisation et la surveillance organisationnelles nécessaires, ainsi que pour la mise en œuvre des activités de soutien aux projets et aux initiatives de modernisation de l'organisation (IMO) qui relèvent de sa compétence. L'évaluation visait à déterminer si la gouvernance et la gestion du programme sont en place pour soutenir son succès.

Bien qu'un cadre de gouvernance ministériel existe et continue d'évoluer pour assurer la surveillance du programme de MRED, la clarification du rôle du CGP et une meilleure coordination de la diffusion des directives des différents comités de gouvernance renforceront la surveillance qui peut être exercée sur lui. L'amélioration des directives de gestion du programme ministériel et la mise en place d'un processus de mesure du rendement contribueront à une gestion efficace du programme et amélioreront la base de mesure de la réalisation de ses résultats, de ses avantages et de ses capacités.

En partie à cause de l'absence de directives ministérielles pour la gestion du programme, l'équipe du programme de MRED doit encore élaborer les RRA pour celui-ci et son plan général. Ces éléments sont fondamentaux pour le succès du programme de MRED, car ils servent à diriger, exécuter et contrôler les activités du programme, et à faciliter un contrôle efficace de la réalisation de ses résultats. Le programme et ses projets et initiatives interdépendants nécessitent des ressources et une expertise adéquates pour continuer à développer les processus et les activités qui sont la clé du succès du programme. Il faut également définir clairement les critères de sélection qui détermineront l'inclusion des projets à venir dans le cadre du programme de MRED, et officialiser les processus d'admission afin de garantir que toutes les interdépendances clés seront saisies et gérées globalement. En outre, les pratiques de gestion des risques peuvent être améliorées pour renforcer la gestion, la supervision et le suivi des risques du programme.

Le programme de MRED est une initiative de transformation à l'échelle du Ministère qui aura un impact sur un large éventail d'intervenants, tant internes qu'externes au MDN et aux FAC. Les pratiques de gestion du changement du programme peuvent être améliorées en ce qui concerne la clarté et la communication des rôles et des responsabilités ainsi que le processus d'analyse des intervenants, ce qui sera bénéfique pour faciliter un changement substantiel, réussi et durable au sein du Ministère.

## ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)



**R1.** En consultation avec les principaux intervenants du programme de MRED, améliorer le cadre de gouvernance du programme en incluant des RRA clairement définis et un plan de programme.

### Mesures de la direction

- Le SMA(DIA) créera un cadre pour le plan de gestion du programme afin d'établir et d'officialiser les éléments critiques du programme, notamment :
  - Gestion de la portée et du calendrier (y compris un processus d'admission)
  - Gouvernance et organisation (y compris les RRA)
  - Gestion des ressources humaines (RH)
  - Gestion financière

**Clôture :** Ce plan d'action de la direction (PAD) sera considéré comme clos lors de la publication initiale d'un cadre de plan de gestion du programme de MRED qui inclura la portée, la gouvernance, les RH et la gestion financière.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** VCEMD/C Prog, SMA(Fin)/DPF, SMA(GI)

**Date cible :** 31 mars 2022

## ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)



**R2.** Établir un processus de gestion et de mesure du rendement qui comprend des IRC pour mesurer la réalisation des résultats et des avantages du programme, et permettre aux comités de surveillance de suivre les progrès du programme.

### Mesures de la direction

- Le SMA(DIA) élaborera et publiera un processus de gestion et de mesure du rendement avec des indicateurs de rendement clés (IRC), en consultation avec les intervenants du programme, afin de contribuer à l'effort de surveillance et de contrôle. Le processus d'élaboration comprendra les étapes suivantes :
  - Définir la stratégie de mesure;
  - Décrire les caractéristiques du programme qui sont pertinentes pour la mesure;
  - Déterminer et hiérarchiser les besoins en information;
  - Sélectionner et préciser les mesures qui répondent aux besoins d'information;
  - Définir les procédures de collecte, d'analyse, d'accès et de rapport des données;
  - Définir les critères d'évaluation des éléments d'information et du processus de mesure;
  - Identifier et planifier l'utilisation des systèmes ou services habilitants nécessaires;
  - Définir les IRC du programme et les communiquer à la gouvernance du programme et aux intervenants.

**Clôture :** Ce PAD sera considéré comme clos lors de la publication initiale du processus de gestion et de mesure du rendement, approuvé par le SMA(DIA) en tant que parrain du programme.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** VCEMD/C Prog, SMA(Fin)/DPF, SMA(GI)

**Date cible :** 31 août 2022

## ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)



**R3.** Continuer à officialiser et à mettre en œuvre des mécanismes de gestion au niveau du programme, y compris la gestion des risques et des interdépendances, ainsi que les processus de réception des projets.

### Mesures de la direction

- Le SMA(DIA) développera des plans spécifiques, séparément du plan de gestion du programme, qui devront :
  - S'appuyer sur la stratégie de gestion des risques existante pour créer un plan de gestion des risques;
  - Formaliser un processus de gestion des interdépendances entre la Mod SIGRD et les IMO, ainsi que pour ces dernières entre elles;
  - Examiner le calendrier grâce à un plan de gestion de la configuration et de l'intégration;
  - Établir un processus d'admission au programme en collaboration avec le directeur du SIGRD, sur la base des résultats organisationnels et des avantages du programme de MRED (DCS).

**Clôture :** Ce PAD sera considéré comme clos dès la publication initiale des plans pertinents décrits dans le plan de gestion du programme.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** SMA(GI)

#### Date cible :

- Processus d'admission : 31 décembre 2021
- Plan de gestion des risques et des problèmes : 28 février 2022
- Gestion des interdépendances : 31 mars 2022

## ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)



**R4.** Revoir et mettre à jour la stratégie de dotation en personnel, y compris les besoins de financement et l'équilibre entre civils et militaires, afin de s'assurer que le niveau de ressources est suffisant et durable pour soutenir les activités du programme.

### Mesures de la direction

- Le SMA(DIA) communiquera avec les partenaires N1 et établira une stratégie de dotation en personnel pour le programme qui comprendra les étapes suivantes :
  - Affiner et mettre à jour le plan de RH en fonction de la portée du programme;
  - Déterminer les besoins futurs en matière d'activité du programme;
  - Déterminer les compétences qui correspondent aux besoins en matière d'activité;
  - Examiner, affiner et mettre à jour le plan de RH qui décrit les besoins en personnel pour exécuter les processus du cycle de vie afin d'atteindre les objectifs du programme et la manière de maintenir les compétences, conformément aux besoins en matière d'activités du programme.

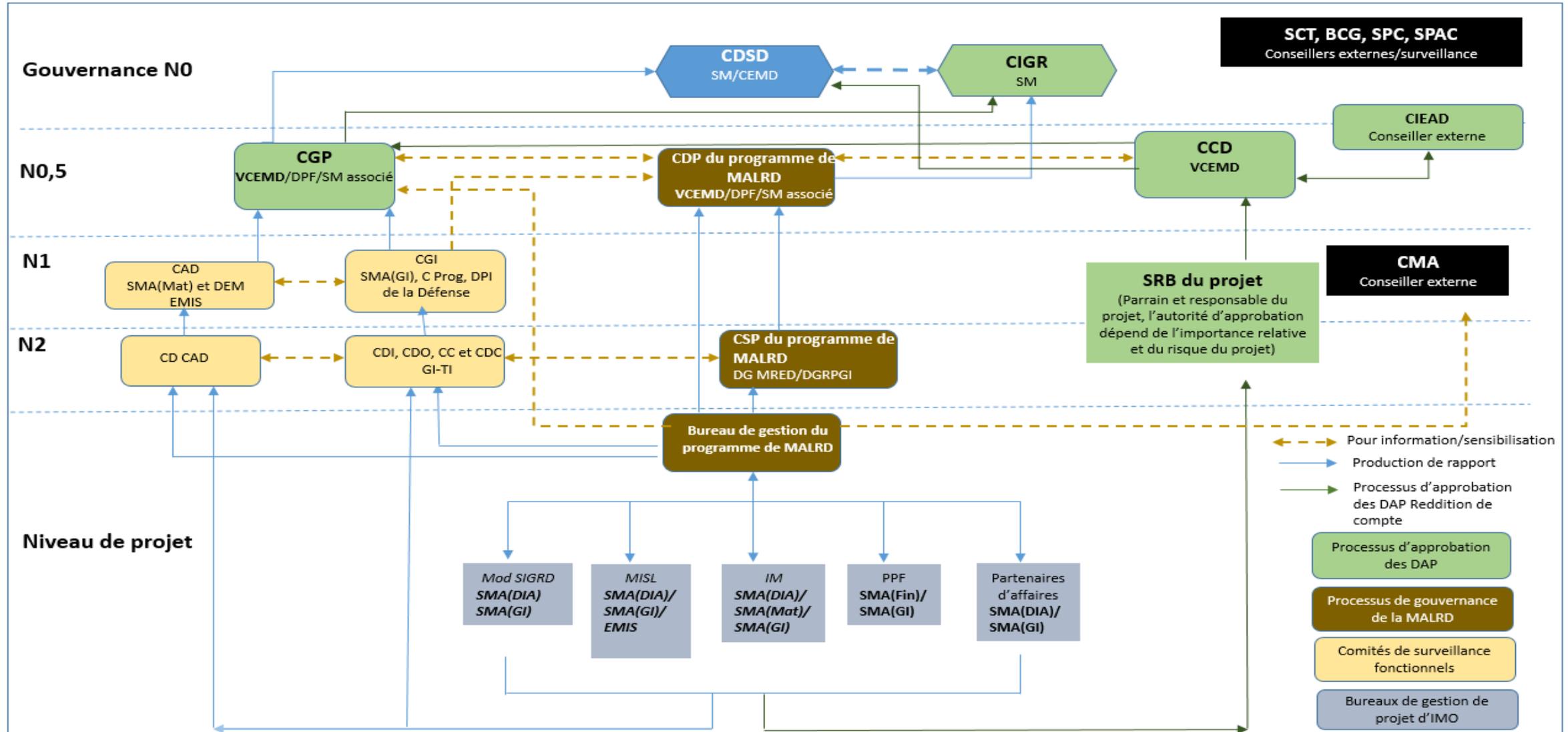
**Clôture :** Ce PAD sera considéré comme clos une fois qu'un plan de RH actualisé aura été publié pour la première fois.

**BPR :** SMA(DIA)

**BC :** VCEMD/C Prog, SMA(Fin)/DPF, SMA(GI), SMA(RH-Civ), COMPERSMIL

**Date cible :** 31 mars 2022

# ANNEXE B – GOUVERNANCE DU PROGRAMME



# ANNEXE C – COMITÉS DE GOUVERNANCE CLÉS DU PROGRAMME DE MRED

## Comité de surveillance de programme (CSP)

## Comité directeur de programme (CDP)

Coprésidés par	Le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD), le sous-ministre délégué et le dirigeant principal des finances (DPF).	Le directeur général – Programme de modernisation des ressources organisationnelles de la Défense et le directeur général – Réalisation de projet (Gestion de l'information) (DGRPGI).
Autorités et responsabilités	S'assurer que les activités du programme, ainsi que les projets et les IMO qui en relèvent, restent harmonisés avec les objectifs stratégiques et sont soutenus de manière appropriée par les différents secteurs d'activité du MDN et des FAC. De concert avec d'autres organismes de gouvernance du Ministère (y compris CSDS, CGP, CIGR, etc.), les réunions du CSP du programme de MRED constituent un lieu de prise de décision de niveau 0 (NO) et de définition des orientations pour ce programme.	Fournir un soutien au CSP, réunir les chefs de projet/IMO pour faciliter la prise de décision rapide et informée afin de relever les défis et de fournir les meilleures solutions pour l'organisation, y compris la hiérarchisation et la suppression des activités contradictoires. Les membres ont l'autorité de parler au nom de l'organisation qu'ils représentent, et le pouvoir de prendre des décisions, y compris l'attribution des ressources (en dehors des projets d'investissement et dans les limites des budgets et des montants de dépenses approuvés existants).
Mandat	Assurer le leadership institutionnel, recommander l'attribution des ressources, résoudre les questions stratégiques et directionnelles entre les activités, fournir une orientation et des conseils, et soutenir l'alignement des activités de rapport et d'assurance.	Résoudre les problèmes entre les activités, approuver les bénéfiques cibles et le plan de réalisation, approuver et gérer les répercussions des changements, recommander des compromis entre coût et capacité et des changements dans la portée du programme de MRED, tout en s'assurant que la livraison du programme reste dans des limites acceptables et en soutenant les activités de rapport et d'assurance.
Membres	Les autorités fonctionnelles du MDN et des FAC, qui sont les propriétaires des objectifs du programme : SMA(DIA), SMA(GI), SMA(Mat), directeur d'état-major de l'EMIS, SMA(IE), SMA(Fin) associé, SMA(GI) associé, chef – Intégration des systèmes de combat (CISC) du VCEMD, C Prog du VCEMD, chef – Développement des forces (CDF) du VCEMD (CFD). Des intervenants externes, y compris des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et du Bureau du vérificateur général (BVG), peuvent être invités afin d'assurer l'harmonisation avec les objectifs généraux du gouvernement et les initiatives de transformation.	Les membres comprennent les principaux secteurs d'activité concernés par le programme de MRED (y compris les grands projets ou les activités de modernisation d'organisation dans ces secteurs), ainsi que les intervenants du gouvernement au sens large (autres que le MDN et les FAC). Les membres du MDN comprennent le directeur général – Gouvernance financière stratégique (Fin); le directeur général – Services des applications de l'entreprise (GI); le chef d'état-major du SMA(IE); le directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement (Mat); le directeur général – Soutien; le J4 Strat (EMIS); le directeur général – Innovation et stratégie d'analyse de données (dirigeant principal des données [DPD]); le VCEMD – Transformation numérique (CSC); le directeur – Planification des Forces de la Défense du VCEMD (C Prog); le directeur général – Intégration des capacités et de la structure du VCEMD (CDF). Les membres consultatifs comprennent le cadre supérieur de surveillance (Direction du dirigeant principal de l'information [DDPI] du Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT]), le directeur exécutif principal – Planification des capacités (DPC) (Bureau du contrôleur général du SCT), le directeur – Réalisation de projets (Systèmes d'information de gestion) et les gestionnaires de projet pour les projets du programme de MRED.

Source : Structure de gouvernance du programme de MRED – mandat du CDP et du CSP

# ANNEXE D – À PROPOS DE L'ÉVALUATION

## Objectif

Déterminer si la gouvernance est en place et si des processus opérationnels, des mesures de contrôle et une gestion de programme appropriés sont établis et soutiennent la réalisation des objectifs du programme de MRED et des avantages prévus.

## Méthodologie



### Examen de la documentation

L'équipe d'évaluation a effectué un examen des politiques internes/gouvernementales, des législations, des directives, des communications, des procédures, des lignes directrices et des modèles pertinents. Les documents ont été conservés à des fins de preuve comme il se doit et ont été corroborés par d'autres méthodes de collecte de preuves.



### Entretiens

L'équipe d'évaluation a mené des entretiens avec les principaux intervenants. Les réponses obtenues ont été utilisées pour améliorer la compréhension de l'équipe des domaines de préoccupation, des processus et mesures de contrôle existants et des risques.

## Critères d'évaluation

- Des structures et des processus de gouvernance et de surveillance sont en place pour soutenir le suivi du programme de MRED et la prise de décision éclairée.
- La gestion du programme harmonise les composantes du projet du programme de MRED pour s'assurer que ses objectifs sont atteints et que ses bénéfices sont délivrés de manière optimale.
- Une stratégie complète de gestion du changement organisationnel est en place pour soutenir la réalisation des objectifs du programme de MRED.

## Portée et calendrier

La portée comprend le programme de MRED avec un accent particulier sur la gestion du programme et les pratiques de gouvernance, les conseils et les mécanismes, prévus ou en place, pour soutenir le programme du début à la fin.

## Exclusions de la portée

La gouvernance des marchés publics et les IMO dans le cadre du mandat du programme de MRED.  
Les domaines susmentionnés sont exclus de la portée, car la gouvernance des marchés publics se fait au niveau du projet, et l'IMO fera l'objet d'un engagement distinct.

Les travaux ont commencé en mars 2021 et ont été pratiquement achevés en juin 2021.

## Déclaration de conformité

Les constatations et conclusions contenues dans ce rapport sont basées sur des preuves suffisantes et appropriées qui ont été recueillies en suivant des procédures qui respectent les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* adoptées par l'Institut des auditeurs internes. La présente évaluation a donc été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le rapport sont fondées sur les conditions qui prévalaient au moment de l'engagement consultatif et s'appliquent uniquement à l'entité examinée.