



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

# AUDIT DE LA GESTION DE PROJET DE LA DÉFENSE



1259-3-0068 SMA(Svcs Ex)

978-0-660-47051-1

D2-460/2023F-PDF

Novembre 2022

# TABLE DES MATIÈRES

## INTRODUCTION

*Pages 3 à 10*

Acronymes

Guide de rapport

Sommaire

Contexte

Principaux thèmes



## Cadre de gestion de projet

*Pages 11 à 13*

Constatation 1

Recommandation 1



## Gestion de l'information et des données

*Pages 14 à 16*

Constatation 2



## CONCLUSION ET ANNEXES

*Pages 17 à 22*

Conclusion générale

Annexe A – Plan d'action de la direction

Annexe B – À propos de l'audit

Annexes C et D – Examens et gouvernance de la gestion des projets de la Défense



## ACRONYMES

BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CCD	Comité des capacités de la Défense
CDF	Chef – Développement des Forces
CGP	Conseil de gestion du programme
CSD	Cadre supérieur désigné
C Prog	Chef de programme
CSR	Comité supérieur de révision
CT	Conseil du Trésor
DAP	Directive d'approbation des projets
DP	Directeur de projet
InstrGM	Instruction du Groupe des matériels
IRC	Indicateur de rendement clé
N1	Niveau 1

MDN/FAC	Ministère de la Défense nationale/Forces armées canadiennes
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
PSD	Programme des services de la Défense
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i>
RRA	Responsabilisation, responsabilité et autorité
SIGRD	Système d'information de gestion des ressources de la défense
SMA(DIA)	Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériel)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

# GUIDE DE 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 recommandation formulée par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]), pour laquelle les plans d'action de la direction se trouvent à l'annexe A.



Cette icône indique une considération soulevée par le SMA(Svcs Ex).

# SOMMAIRE

## Aperçu

La gestion de projet est un élément essentiel du maintien de la capacité opérationnelle et de la gestion de la technologie, de l'infrastructure et de l'équipement essentiels au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes (MDN/FAC). Le MDN et les FAC s'efforcent de remplir le mandat de la Défense, tel qu'il est énoncé dans la politique de défense de 2017 : *Protection, sécurité, engagement* (PSE), tout en mettant en œuvre simultanément la reconstitution des FAC, la modernisation du commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et les mises à jour de la politique de la Défense. L'investissement dans la capacité opérationnelle des FAC présente à la fois des défis et des occasions pour le Ministère dans l'exécution du Programme des services de la Défense (PSD), la composante essentielle de la gestion de projet.

Le MDN et les FAC progressent dans la mise en œuvre de diverses recommandations définies par l'intermédiaire d'examen internes et externes concernant l'établissement des coûts, l'utilisation des impondérables, le calendrier et plus encore. Le cadre de gestion de projets ministériel évolue en s'appuyant sur les directives essentielles afin de soutenir la réussite du projet.

## Objectif et importance du projet

Un cadre de gestion de projet robuste est essentiel pour soutenir la gestion des compromis entre les coûts, le calendrier et les exigences, gérer les risques, assurer l'engagement et la collaboration des intervenants et gérer les principales interdépendances.

L'objectif de l'audit était de déterminer si les pratiques de gestion et de gouvernance des projets de la Défense fonctionnent comme prévu, afin de veiller à la réalisation des grands projets d'immobilisations, d'équipement, d'infrastructure et de technologie. Pour la méthode d'audit, y compris la portée et les exclusions de portée, **consulter l'annexe B**. Cet audit a examiné la gestion de projet dans le contexte du nombre important d'autres examens récents et en cours, afin de montrer les domaines où d'autres améliorations peuvent être apportées. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les examens en cours et récents, **consulter l'annexe C**.

## Principales constatations

Un cadre de gestion et une gouvernance des projets sont en place pour fournir des directives, des processus et une supervision des projets.

Les interdépendances sont principalement gérées au niveau du projet avec une visibilité globale limitée au niveau ministériel. Les défis liés à la gestion de l'interdépendance, comme l'inefficacité du suivi et de la communication entre les intervenants tout au long du cycle de vie du projet, peuvent influencer sur la réalisation des projets et des éléments de projet connexes, et augmenter le risque associé à la réalisation d'exigences clés. Ces défis peuvent également avoir une influence en aval sur les coûts et le calendrier du projet.

Si le contrôle de la qualité des données n'est pas suffisant, il se pourrait qu'il n'y ait pas suffisamment d'information fiable pour mener à bien la gestion de projet et la prise de décision par la haute direction. Dans le cadre des projets, il y a des défis liés à la gestion des données, et ces défis sont attribuables à des faiblesses dans la formation, les systèmes et les processus. Même si certains examens ou l'évaluation de l'assurance de la qualité des données sont en cours au sein de la chaîne de commandement, il est possible d'améliorer l'examen et la validation des données.

## Conclusion générale

Le MDN et les FAC ont fait des progrès considérables au cours des dernières années en mettant en œuvre et en améliorant le cadre de gestion des projets du Ministère pour appuyer la réalisation des projets. Deux domaines clés pour l'amélioration de la gestion de projet sont la gestion des interdépendances et la gestion des données du projet. Aborder ces domaines, ainsi que ceux qui ont été cernés par d'autres examens, améliorera la capacité du MDN et des FAC à livrer les projets à temps, dans les limites de la portée et selon le budget, et à répondre aux exigences obligatoires de haut niveau définies et aux autres résultats attendus.

## SOMMAIRE – CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

CONSTATATIONS	RECOMMANDATIONS
<p><b>Cadre de gestion de projet</b> Un cadre de gestion de projet et une gouvernance robustes sont en place pour fournir des directives, des processus et une surveillance des projets. Des efforts sont en cours pour mettre en œuvre des améliorations dans les domaines des coûts, de l'utilisation des impondérables et de la planification, comme d'autres examens internes et externes récents ont permis de le souligner. Par ailleurs, une plus grande visibilité globale et une meilleure communication des interdépendances du projet tout au long du cycle de vie du projet exigent une amélioration.</p>	<p><b>Recommandation 1</b> : Le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD), en collaboration avec les parrains et les responsables de la mise en œuvre du projet, devrait améliorer les processus existants en matière de surveillance et de signalement des interdépendances afin d'assurer une surveillance et une communication plus étendues et globales.</p> <p><b>BPR</b> : VCEMD <b>BC</b> : À déterminer par le BPR.</p> <p><b>Considération 1</b> : En ce qui concerne la gestion des interdépendances de projet, les options potentielles à prendre en compte incluent l'obligation pour les projets de rendre compte des risques d'interdépendance au Conseil de gestion du programme (CGP) et aux comités supérieurs de révision (CSR), en exigeant des attestations (dans le cadre des procédures de la liste de contrôle du Comité supérieur de révision [CSR]) de la part des principaux responsables de la mise en œuvre pour confirmer qu'une consultation adéquate a lieu tout au long du cycle de vie du projet, et maintenir un outil de suivi ou une base de données afin de surveiller les impacts des modifications du projet dans toutes les interdépendances.</p>
<p><b>Gestion des données</b> Si le contrôle de la qualité des données est insuffisant, il n'y aura pas suffisamment de données complètes et fiables accessibles pour améliorer l'efficacité de la gestion de projet et la prise de décision de la haute direction. Dans le cadre des projets, il y a des défis liés à la gestion des données en raison de faiblesses dans la formation, les systèmes et les processus. Des directives et des processus supplémentaires sont nécessaires pour assurer la cohérence afin de soutenir l'analyse des données et la production de rapports.</p> <p><b>Tableau 1. Sommaire – Constatations et recommandations</b></p>	<p><b>Considération 2</b> : Le VCEMD, en collaboration avec le SMA(Mat), le SMA(GI), le SMA(IE), le SMA(DIA) et le SMA(Fin), devrait tirer parti de Défense X pour déterminer et mettre en œuvre des contrôles visant à améliorer la qualité et la cohérence des données de gestion de projet.</p> <p><b>Considération 3</b> : Le VCEMD, en tant qu'officier supérieur désigné (OSD) pour la gestion des projets et programmes de la Défense, continuera d'élaborer les directives ministérielles à l'appui des activités de gestion de projet pour l'ensemble du MDN et des FAC et d'en tirer parti. Ces directives devraient être élaborées en collaboration avec d'autres niveaux 1 (N1) de mise en œuvre, en tenant compte de l'amélioration de la gestion des données dans les domaines de la normalisation des données, des directives et de l'utilisation du système d'information de la gestion des ressources de la Défense (SIGRD); ces directives devraient aussi être mises en référence dans la Directive d'approbation des projets (DAP), le cas échéant.</p>

## CONTEXTE

### Gestion de projet au sein du MDN et des FAC

Conformément à la description de la DAP, la gestion de projet désigne la planification, l'organisation et la surveillance systématiques des ressources allouées pour atteindre certains objectifs et résultats relatifs aux projets. La gestion de projet est un élément essentiel du maintien de la capacité opérationnelle et de la gestion de la technologie, de l'infrastructure et de l'équipement essentiels au sein du MDN et des FAC.

Le PSD se définit comme l'architecture unifiée de l'ensemble des services, activités, projets, programmes et portefeuilles approuvés par le MDN, qui sont jugés essentiels à la prestation de services de défense abordables et efficaces auprès du gouvernement et de la population canadienne. Le MDN et les FAC progressent dans leurs efforts pour remplir le mandat de la Défense, tel qu'il est énoncé dans la Politique de défense de 2017 Protection, sécurité, engagement (PSE), pendant qu'ils sont aussi engagés dans le plus important effort de recapitalisation en plus de quarante ans. Cet investissement important dans la capacité opérationnelle des FAC présente à la fois des défis et des occasions en matière de gestion de projets du Ministère. Depuis le lancement de PSE, 130 projets ont atteint l'étape de clôture ou ont été achevés; sept de ces projets sont évalués à plus de 1 milliard de dollars avec un montant total d'approbation de projet de 14,5 milliards de dollars. Le PSD fait actuellement le suivi de 342 projets d'immobilisations.

Les grands projets sont définis comme des projets d'acquisition ponctuelle d'équipement, de matériel ou de services nouveaux dont la valeur totale, taxes comprises, est égale ou supérieure à 10 millions de dollars. Les grands projets, comme illustrés à la **Figure 1**, comportent cinq étapes dans le cycle de vie du projet : détermination, analyse des options, définition, mise en œuvre et clôture. Les projets sont dirigés par le parrain du projet, qui a un besoin opérationnel déterminé, pour les deux premières phases et par les responsables du projet : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]); Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]); et le Sous-ministre adjoint (Matériel) (SMA[Mat]), qui livrent le projet jusqu'à son terme, pour les trois dernières phases. Pour la répartition des projets entre les exécutants, voir **Figure 2**. Cet audit s'est concentré sur les trois dernières phases du cycle de vie du projet.

Projets d'immobilisation par exécutant dans le portail du PSD (342)

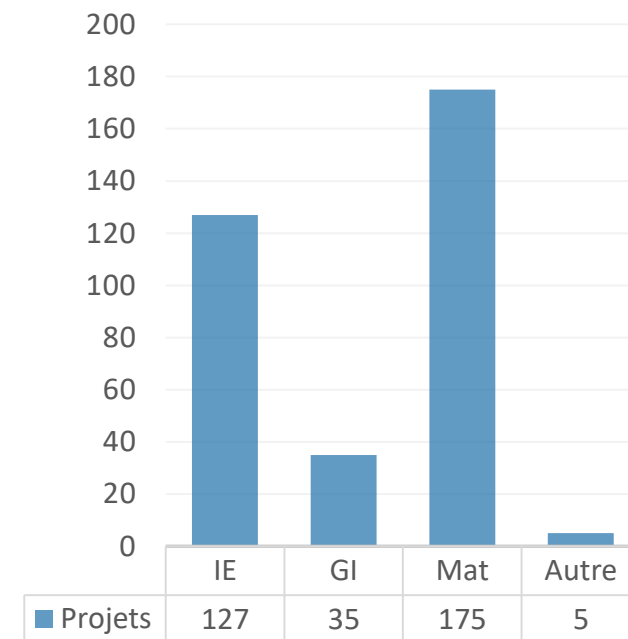
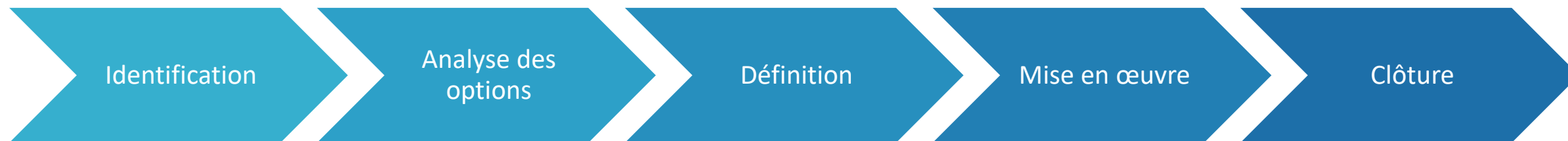


Figure 2. Projets d'immobilisation par responsable

Figure 1. Processus d'approbation du projet et phases du cycle de vie



# CONTEXTE

## Gouvernance du projet

La gouvernance est le mécanisme utilisé par la haute direction pour superviser l'atteinte des résultats du programme conformément à la politique du Conseil du Trésor (CT) et aux prescriptions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les principes clés d'une gouvernance efficace incluent la définition des responsabilités, de la responsabilisation et des autorités (RRA), la surveillance et le suivi des risques, les livrables, la remise en question des décisions relatives à l'échelle des capacités et des informations/conseils pour atténuer les risques. Il existe trois niveaux de gouvernance : à l'échelle du gouvernement, du ministre et du projet.

Les Comités supérieurs de révision (CSR) sont essentiels à la gouvernance du projet. Leur rôle est de permettre la remise en question et la surveillance de l'entreprise à l'appui du Comité des capacités de la Défense (CCD) et du Conseil de gestion du programme (CGP). Les CSR fournissent également aux chefs de projet des conseils sur l'élaboration et la gestion de projets ainsi que de la surveillance de la gestion des risques et du rendement de projet tout au long du cycle de vie du projet. Les CSR sont l'un des nombreux conseils et comités de gouvernance qui appuient les projets et assurent la surveillance ministérielle. Pour plus de détails sur les conseils et comités de gouvernance de la défense, voir l'annexe D.

## La Directive d'approbation des projets (DAP)

La DAP contient des directives et des conseils ministériels pour s'assurer que le programme est exécuté d'une manière conforme à la politique et aux directives de niveau supérieur. La partie I énonce les attentes à l'égard des dirigeants et des gestionnaires en ce qui a trait à la prestation des capacités énoncées dans la politique de défense. La partie II présente un guide détaillé, étape par étape, de la gestion des projets et des programmes au sein du MDN, adapté au type et à la complexité des projets. La DAP est conforme à la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) et à la [Directive sur la gestion de projets et programmes](#) du CT récemment publiée. La DAP établit de nouveaux processus d'approbation des projets simplifiés qui harmonisent la gouvernance, la documentation, les processus et les délégations en fonction du niveau de complexité et des risques du projet.

## Ressourcement

Le ressourcement est un défi pour chaque N1 en raison des demandes concurrentes en matière de ressources financières et humaines à travers les projets et le MDN et les FAC. Les N1 et les équipes de projet s'efforcent d'exécuter les tâches clés avec les ressources existantes et d'atténuer tout manque de ressources à l'aide de la hiérarchisation du personnel, de la hiérarchisation des tâches et de la planification des activités. De plus, les problèmes de ressources sont amplifiés en raison des pénuries de main-d'œuvre, des affectations militaires, des roulements de personnel et des exigences uniques en matière de connaissances et de sécurité pour les projets complexes.

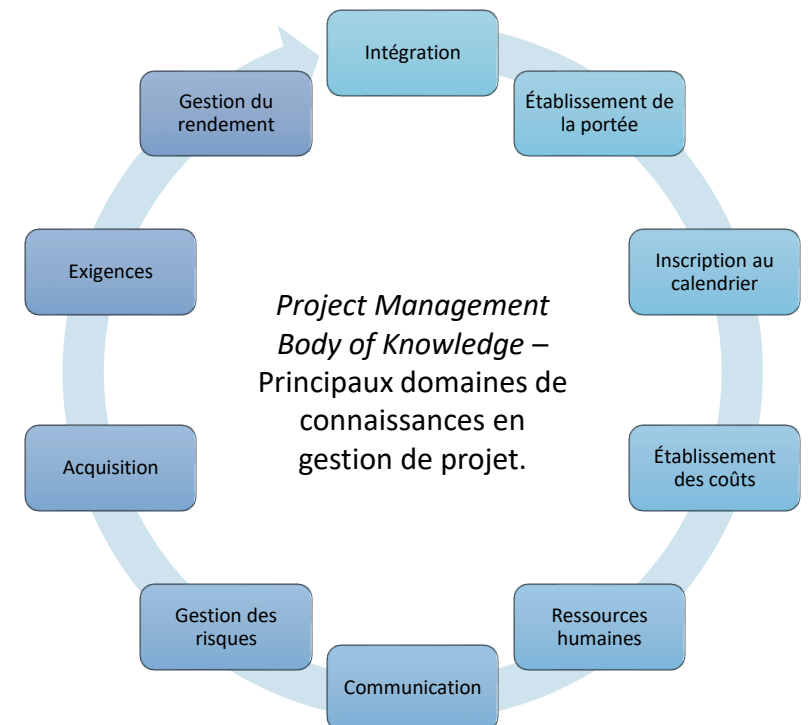


Figure 3. *Project Management Body of Knowledge* – Principaux domaines de connaissances en gestion de projet.



# CONTEXTE

## Rôles et responsabilités des principaux intervenants<sup>1</sup>

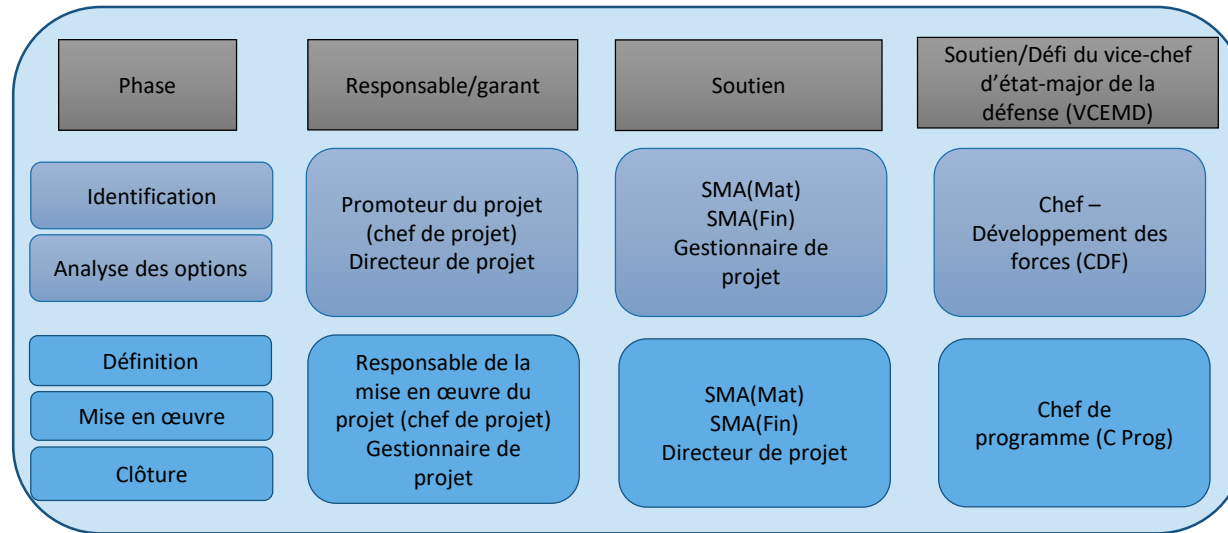


Figure 4. Principaux intervenants dans le cadre du projet. Cette figure illustre les intervenants clés et leurs responsabilités pendant la durée du projet.

Équipe de projet	Rôles et responsabilités
<b>Directeur de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rôle du Directeur de projet (DP) est de s'assurer que les objectifs du projet qui sont liés à un besoin opérationnel validé, sont établis dès le début du projet et maintenus jusqu'à l'achèvement de ce dernier.</li> </ul>
<b>Gestionnaire de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le gestionnaire de projet gère le projet tout en travaillant avec le directeur de projet (DP) pour s'assurer que les activités approuvées du projet sont accomplies.</li> </ul>
<b>Parrains du projet : Propriété d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la détermination des besoins opérationnels liés aux capacités à appliquer et de la confirmation que ces dernières répondent aux besoins énoncés.</li> </ul>
<b>Responsable de la mise en œuvre du projet : livraison fonctionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la définition et de la livraison de la capacité requise, une fois que le Comité des capacités de la Défense (CCD) a choisi l'option à laquelle il donnera suite relativement à la capacité en question, après l'exécution de l'analyse des options (AO) phase.</li> </ul>
<b>Sous-ministre adjoint (Finances) – SMA (Fin)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournit un soutien au sous-ministre en tant qu'agent comptable et est responsable d'assurer l'intégrité de la gestion financière et de la fonction de contrôleur au MDN et dans les FAC; responsable du plan d'investissement pour la défense, et fournit des attestations financières.</li> </ul>
<b>Chef de programme (C Prog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutient le VCEMD en assurant le leadership des processus de gestion de la stratégie d'entreprise à l'aide d'une analyse objective, en exerçant la fonction de défi pour les projets dans les phases de définition, de mise en œuvre et de clôture et en fournissant des conseils judicieux sur la planification stratégique les options et les allocations de ressources.</li> </ul>
<b>Chef – Développement des Forces (CDF)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonise, synchronise et intègre les activités de DF des FAC de manière à développer les capacités requises pour disposer de forces militaires pertinentes sur le plan stratégique, souples sur le plan opérationnel et décisives sur le plan tactique. L'utilisation de la fonction de défi pour les projets dans les phases d'identification et d'analyse des options.</li> </ul>

Tableau 2. Rôles et responsabilités des principaux intervenants.

<sup>1</sup>Rôles et responsabilités des intervenants tels que décrits dans la DAP

# PRINCIPAUX THÈMES

Les principales constatations ont été alignées sur deux thèmes, comme suit :

**1** Cadre de gestion de projet

**2** Gestion des données



Image : Le Sdt Ken Lewis, étudiant Aéro du cours 0604 à l'École de technologie et du génie aérospatial des Forces canadiennes (ETG AFC), recherche les numéros de pièce dans les Instructions techniques des Forces canadiennes (ITFC).

# CADRE DE GESTION DE PROJET

**CONSTATATION 1** : Un cadre de gestion de projet et une gouvernance robustes sont en place pour fournir des directives, des processus et une surveillance des projets. Des efforts sont en cours pour mettre en œuvre des améliorations dans les domaines des coûts, de l'utilisation des impondérables et de la planification, comme d'autres examens internes et externes récents ont permis de le souligner. Une plus grande visibilité globale et une meilleure communication des interdépendances du projet tout au long du cycle de vie du projet exigent une amélioration.

## Pourquoi c'est important

Sans une approche centralisée de la gestion de l'interdépendance, il existe un risque que les modifications du projet au calendrier ou à la portée ne soient pas suivies et communiquées à tous les intervenants concernés. Il peut donc y avoir des répercussions sur la livraison de projets et d'éléments de projet associés, et de là, augmenter le risque de ne pas fournir les capacités clés. Les interdépendances peuvent entraîner un certain nombre d'effets en aval, le plus immédiat étant les répercussions sur les coûts et le calendrier du projet. Le MDN/FAC s'appuie sur la gouvernance interne aux niveaux N3, N2 et N1 pour remédier à la situation et contribuer aux projets en atténuant les risques du projet. Les projets hautement prioritaires peuvent tirer avantage d'un mécanisme permettant de faire part des problèmes et des risques actuels à la gouvernance de niveau supérieur à des fins de conseil, d'orientation et de diffusion d'informations.

## Ce que nous avons constaté

**Les interdépendances de projet** sont des facteurs nécessaires à la réussite de la livraison d'un projet distinct. Les interdépendances peuvent être soit des dépendances, soit des contraintes. Les **dépendances** sont des tâches ou des événements qui échappent au contrôle de l'équipe de projet et qui doivent se réaliser avant que le projet ne puisse évoluer. Les dépendances peuvent comprendre des produits livrables d'autres projets et d'autres intervenants. Par exemple, une infrastructure partagée entre deux projets qui pourrait retarder un projet à venir serait une dépendance. Les **contraintes** sont des facteurs dont on doit tenir compte lors de la planification d'un projet. Par exemple, une contrainte de projet peut être un bassin de financement partagé pour l'équipement et l'infrastructure d'un projet qui ne sera pas suffisant pour toutes les exigences du projet.

### Interdépendances du projet

Les interdépendances peuvent avoir des répercussions substantielles sur la réussite de la livraison d'un projet. Par exemple, un projet échantillonné a connu une augmentation des coûts et des répercussions sur le calendrier en raison des interdépendances des infrastructures qui n'ont pas été prises en compte au début de la vie du projet. En conséquence, ce projet, ainsi qu'un projet connexe avec une infrastructure partagée, connaissent des augmentations de coûts et d'échéanciers. Les interdépendances de projet sont principalement déterminées dans les premières phases d'un projet à l'aide de l'analyse de rentabilisation, signalées dans les tableaux de bord du projet du portail du programme des services de défense et gérées au sein du projet. Il ne semble pas y avoir de suivi holistique des interdépendances des projets à l'échelle ministérielle. Le cadre de gestion de projet de défense, par l'intermédiaire de la DAP et des directives de N1, guide la gestion de nombreux éléments et projets qui sont intégrés et interdépendants, ce qui a des répercussions sur les autres projets et sur l'ensemble du MDN et des FAC. Alors que les interdépendances sont déterminées au début d'un projet, des défis existent dans la gestion des interdépendances tout au long du cycle de vie du projet lorsque des projets dépendants commencent et que des contraintes supplémentaires surviennent. Une consultation, une surveillance et des rapports accrus pourraient réduire le risque que les mises à jour du projet et leurs répercussions ne soient pas prises en compte ou suffisamment communiquées à tous les intervenants concernés. Les modifications apportées au coût ou au calendrier d'un projet, ou une réduction ou modification d'une capacité représentent un risque d'interdépendance et doivent être gérées en conséquence. La réalisation des risques d'interdépendance peut avoir des répercussions substantielles en aval dans divers domaines et organisations N1. D'autres examens ont mis en évidence que les projets ne déterminent pas toujours de manière adéquate les besoins en ressources indirectes telles que la supervision clé ou les fonctions de support internes.

# CADRE DE GESTION DE PROJET

## CONSTATATION 1 : Suite

### Ce que nous avons constaté

#### Interdépendances du projet (suite)

Des travaux récents ont été effectués pour aborder la gestion des interdépendances au sein du MDN et des FAC. Par exemple, les interdépendances de l'infrastructure et de la gestion de l'information devraient bénéficier de l'évolution récente selon laquelle le SMA(GI) et le SMA(IE) sont invités aux CSR pour assurer une collaboration précoce. Deuxièmement, le C Prog et le SMA(IE) travaillent à des révisions de la DAP afin d'intégrer les considérations relatives à l'interdépendance de l'infrastructure. Les RRA dans la DAP et dans la documentation du projet sont généralement claires, bien définis et pertinentes. De plus, l'officier principal de service et ses responsabilités en matière de planification et de gestion des investissements, y compris la gestion de projet, l'approvisionnement et le matériel, la gestion de l'information, et les biens immobiliers, ont été nommés par le sous-ministre. Enfin, d'autres travaux sont en cours pour aborder l'intégration et l'interopérabilité des militaires dans l'ensemble des FAC et avec les alliés, par l'intermédiaire de la nouvelle organisation du chef de l'intégration des systèmes de combat. Compte tenu des progrès réalisés, d'autres options et processus devraient être examinés pour améliorer encore la gestion globale des interdépendances.

#### Orientation du projet

L'orientation du projet, sous la forme de modèles, de guides, d'outils et de directives, est abondante et varie à l'échelle des N1, avec une base normalisée d'orientation de niveau supérieur présentée dans la DAP. La DAP fournit une orientation et des modèles pour informer les décideurs de la gestion de projet de la Défense tout en donnant des directives claires aux équipes de projet. Elle donne un aperçu des processus du projet, des considérations, des intervenants, de la documentation et plus encore. On manque d'outils normalisés de planification et d'établissement des coûts dans l'ensemble du projet mettant en œuvre les N1. Les conseils sur l'établissement des coûts du SMA(Fin) sont détaillés et communiqués de manière plus proactive avec l'introduction d'un camp d'entraînement sur l'établissement des coûts. Cela devrait faciliter l'engagement et la communication précoces recommandés par la DAP entre le SMA(Fin) et les projets pendant les exercices d'établissement des coûts des projets. Les défis liés à la planification, ainsi qu'à d'autres domaines clés de la gestion de projet tels que la priorisation et le ressourcement, sont traités à la suite de nombreux examens récents de la gestion de projet. Pour plus de détails, voir **l'annexe C**. Les recommandations issues de ces examens ont contribué à améliorer les pratiques du service (par exemple, la mise en œuvre d'estimations en 3 points pour la planification pour fournir une gamme d'estimations pessimistes, probables et optimistes pour la planification).



Image : Deux Hornets CF-18 du 401<sup>e</sup> Escadron d'appui tactique à Cold Lake, en Alberta, au-dessus de l'Arctique canadien en mars 2021.

#### Pratiques notables :

- Le SMA(GI) dispose de conseils et d'outils détaillés sur l'interdépendance.
- De nombreux projets enregistrent et mettent en commun les enseignements tirés tout au long du cycle de vie du projet.

# CADRE DE GESTION DE PROJET

## CONSTATATION 1 : Suite

### Ce que nous avons constaté

#### Gestion des risques

La gestion des risques se produit à la fois de manière formelle et informelle au sein des projets et à l'échelle des N1, où les risques sont signalés et remontés par le biais des CSR, des séances d'information à l'intention de la direction et des rapports sur le tableau de bord. Les projets collaborent avec de nombreux organes de gouvernance, qui peuvent représenter une partie normalisée du processus d'approbation de projet ou être propres à chaque N1, pour faire avancer les projets ainsi que relever et signaler les principaux risques. Ces organes de gouvernance fournissent un forum de discussion et de remise en question des compromis en matière de capacité et de projet à mesure que le projet évolue vers une capacité opérationnelle provisoire et complète. La fonction de remise en question offre à la haute direction la possibilité d'examiner l'avancement du projet, les domaines à risque et de tirer parti de leurs connaissances organisationnelles dans la prise de décision relative au projet.

Bien que des processus et une surveillance soient en place pour signaler et gérer les risques, les projets continuent de faire face à des risques et des problèmes non atténués et imprévus. Bien que des interdépendances soient constatées et signalées dans certains cadres de rapport sur les risques, cela n'est pas uniforme dans l'ensemble du MDN et des FAC ou à l'échelle des N1. Il existe un processus défini dans la DAP concernant la manière dont les projets signalent les risques et sont sélectionnés pour les organes de gouvernance de niveau supérieur. Tous les projets ne font pas remonter les risques en temps opportun. Par exemple, un projet a connu des retards importants pour lesquels les principaux risques ont été communiqués à un comité de surveillance de N1, puis au CSR, et des mesures correctives ont été prises. Ces risques et problèmes n'ont été communiqués officiellement aux niveaux supérieurs qu'une fois le projet remis sur les rails (environ 20 mois après leur constatation).

R1



**Recommandation 1** : Le VCEMD, en collaboration avec les parrains et les responsables de la mise en œuvre du projet, devrait améliorer les processus existants en matière de surveillance et de signalement des interdépendances afin d'assurer une surveillance et une communication plus étendues et globales.

**BPR** : VCEMD


**BC** : À déterminer par le BPR.

C1



**Considération 1** : En ce qui concerne la gestion des interdépendances des projets, les options potentielles à prendre en compte incluent l'obligation pour les projets de rendre compte des risques d'interdépendance au CGP et aux CSR, en exigeant des attestations (dans le cadre des procédures de la liste de contrôle du CSR) de la part des principaux responsables de la mise en œuvre pour confirmer qu'une consultation adéquate a lieu tout au long du cycle de vie du projet, et maintenir un outil de suivi ou une base de données afin de surveiller les impacts des modifications du projet dans toutes les interdépendances.

# GESTION DES DONNÉES

 **CONSTATATION 2** : Un manque de contrôle de la qualité des données a une incidence sur la disponibilité de données complètes et fiables pour améliorer l'efficacité de la gestion de projet et de la prise de décision de la haute direction. Les projets sont confrontés à des défis liés à la gestion des données en raison des faiblesses de la formation, des systèmes et des processus. Des directives et des processus supplémentaires sont nécessaires pour assurer la cohérence afin de soutenir l'analyse des données et la production de rapports.

## Pourquoi c'est important

La gestion des données et la mesure du rendement sont importantes car elles permettent de cerner les problèmes et les risques non atténués qui auraient pu être évités. Il est difficile de suivre et de mesurer les résultats du projet et de prendre des décisions stratégiques ou fondées sur des données probantes si les données recueillies sont peu fiables. Un manque de gestion cohérente et efficace des données limite la mesure dans laquelle les données du projet peuvent être exploitées à des fins d'amélioration continue et de production de rapports sur les résultats du programme.

## Ce que nous avons constaté

### Qualité des données

Les projets utilisent une combinaison de systèmes d'information et d'outils pour gérer leurs données et l'information sur le projet. Le SIGRD est le système d'enregistrement des projets, des données financières et d'autres données clés. La qualité des données dans le SIGRD doit être améliorée car les données actuellement utilisées par les projets pour le suivi, la surveillance et les rapports de projet ne sont pas uniformes, sont mal étiquetées et incomplètes. Les données sont rarement mises à jour ou souvent tirées d'autres outils de production de rapports qui, alors que plus régulièrement mis à jour, nécessitent une récupération manuelle et un nettoyage aux fins d'analyse.

Les données de projet ne sont pas toujours disponibles ou stockées dans le SIGRD et sont souvent conservées sur les ordinateurs de bureau par le personnel ou au sein de l'organisation du propriétaire, ce qui limite leur disponibilité pour la mise en commun des données entre les organisations. Par exemple, les N1 ne mettent pas toujours en commun les données historiques sur les opérations et l'établissement des coûts de maintien en puissance avec le SMA(Fin) pour appuyer l'établissement des coûts des besoins en équipement à venir. Comme le SIGRD n'est pas convivial, les équipes de projet n'utilisent pas toujours pleinement le SIGRD. Cela est dû à un certain nombre de facteurs, notamment un manque de formation sur le SIGRD pour le personnel du projet, le manque d'accessibilité et les capacités non financières limitées du SIGRD pour l'utilisation du projet. Ces problèmes de qualité des données et de SIGRD empêchent l'Équipe de la Défense d'aller de l'avant en ce qui concerne le développement de ses capacités d'analyse, conformément aux normes de l'industrie. Par exemple, les mises à jour des données du projet sont effectuées à la discrétion de l'équipe du projet et les tableaux de bord ne sont pas fréquemment mis à jour avec des commentaires à l'appui. Ces problèmes sont exacerbés par des contrôles limités pour vérifier les données du projet. Les problèmes de qualité des données limitent davantage la capacité des intervenants du projet à effectuer des analyses et à soutenir des projets.

### Pratiques notables :

- Le SMA(Mat) a amélioré les directives et élaboré une stratégie d'analyse des données de la gestion de projet. Ce travail est soutenu par la poursuite de l'élaboration des directives de l'Instruction du Groupe des matériels (InstrGM-6).
- Construction de Défense Canada, en tant que tierce partie et autorité contractante, examine les principaux documents et données du projet du SMA(IE).

# GESTION DES DONNÉES

## CONSTATATION 2 : suite

### Ce que nous avons constaté

#### Rapports sur les projets

Les rapports sur le rendement et les risques des projets exploitent les données du SIGRD par le biais des tableaux de bord, des documents d'information et des rapports sur le rendement pour appuyer la prise de décision de la haute direction. Étant donné que le SIGRD n'a pas la capacité de suivre les données de référence originales (avant les changements issus d'une nouvelle approbation de dépenses), le SIGRD ne fournit pas une vue historique des changements de calendrier ou de coût et des données de référence. Il convient de noter que les données de référence originales sont souvent rapportées par les équipes de projet par le biais des présentations du CSR utilisant un processus manuel. Les rapports de projet contiennent les risques clés et les indicateurs de rendement clés (IRC), tels que la portée, le calendrier et le coût. La DAP et les directives supplémentaires de chaque N1 déterminent les mesures que les projets doivent suivre pour les rapports sur le rendement.

#### Initiatives de soutien : stratégie et programme de données de la Défense

La stratégie de données du MDN et des FAC consiste à exploiter les données dans tous les aspects des programmes de la Défense, ce qui améliore nos capacités de défense et de prise de décisions, et fournit un avantage en matière d'information aux FAC. Il existe des liens entre les éléments qui appuient la stratégie de données de la Défense, comme le cadre de qualité des données, le plan de mise en œuvre de la stratégie de données, le guide de planification fonctionnelle du sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique) (SMA[DIA]), et bien plus. Ces outils, associés aux orientations du SMA(DIA), aideront à améliorer la gestion des données dans le cadre de la gestion de projets. Les piliers de la stratégie de données comprennent les éléments suivants : outils de gestion des données, outils et environnement de données, connaissances et compétences en matière de données, et culture des données. En outre, la modernisation des ressources d'entreprise de la Défense, Défense X et la stratégie de données, de nouveaux outils de production de rapports, approches, cadres et améliorations système en cours d'élaboration par le MDN et les FAC, pourraient aider à résoudre les problèmes liés au SIGRD et à accroître l'efficacité de la saisie des données de projet et de la production de rapports, une fois mis en œuvre.

### Stratégie et programme de données du MDN et des FAC<sup>2</sup>

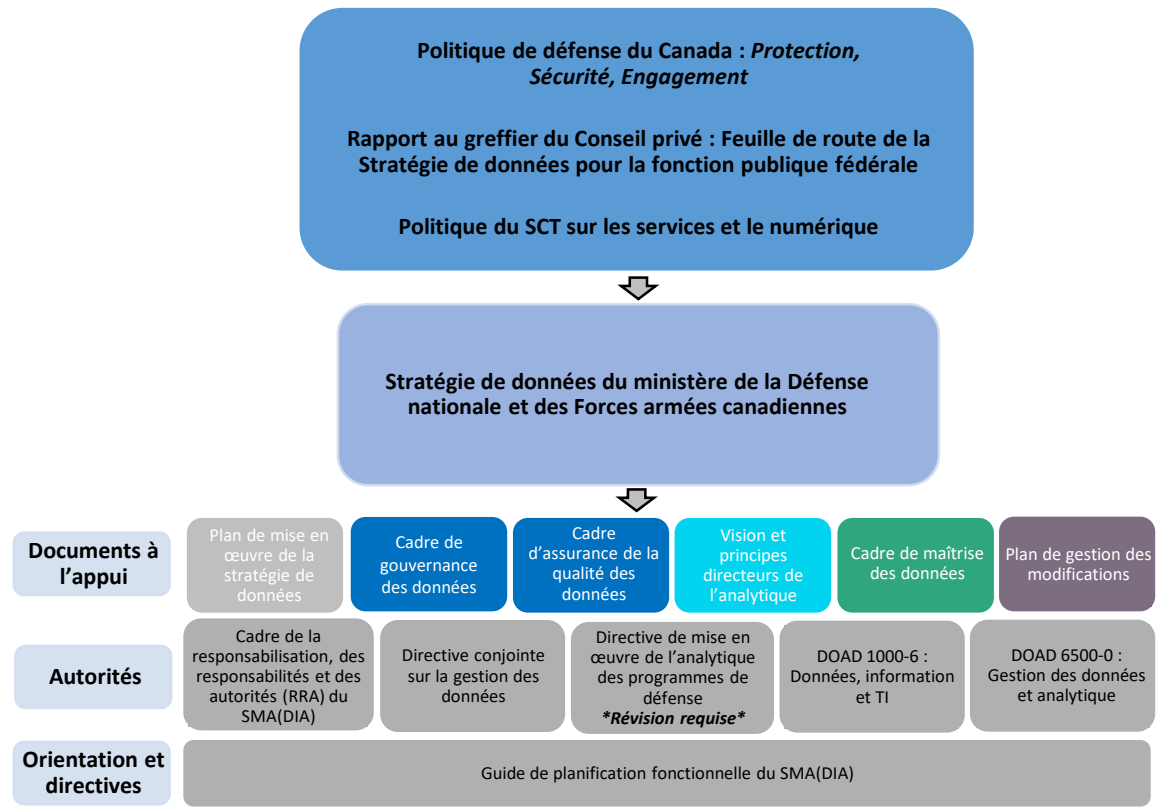


Figure 5 : Documents clés du programme de données du SMA(DIA)

# GESTION DES DONNÉES


## 🔍 CONSTATATION 2 : suite


### Ce que nous avons constaté

#### Examen et validation des données

L'examen des données ou le contrôle de la qualité des données de projet interviennent à différents degrés dans les N1. Il n'y a pas d'approche cohérente pour l'examen et le contrôle de la qualité des données de projet au niveau ministériel. À la place, les équipes de projet et leur chaîne de commandement examinent les données et les rapports de leurs propres projets tandis que d'autres intervenants tels que le SMA(Fin) ou le C Prog peuvent examiner les renseignements présentés sur les diapositives avant les CSR. De plus, à titre de contrôle interne de l'information sur les projets de PSE, les représentants du groupe de prestation des autorités fonctionnelles attestent l'information sur leurs projets N1, une fois par an.

Même si les renseignements des projets sont souvent remis en question par la chaîne de commandement et les conseils de révision, ils ne sont pas validés pour garantir la qualité et la conformité aux directives. Il serait avantageux pour le MDN et les FAC d'avoir des projets dont les données seraient validées quant à leur vraisemblance et leur exactitude. Cela permettrait de corriger rapidement le cap pour les projets dont les données ne seraient pas fiables ou seraient incomplètes dans le système d'enregistrement. Par ailleurs, les orientations des N1 sur la saisie des données et les exigences de qualité varient en profondeur et en qualité et ne sont pas normalisées. Ces aspects devraient s'améliorer avec les révisions apportées au niveau ministériel et à l'IGM-6-1, l'application du plan de mise en œuvre de la stratégie de données du SMA(DIA), la gouvernance des données et les cadres de qualité.

**C2**  **Considération 2 :** Le VCEMD, en collaboration avec le SMA(Mat), le SMA(GI), le SMA(IE), le SMA(DIA) et le SMA(Fin), devrait tirer parti de Défense X pour déterminer et mettre en œuvre des contrôles visant à améliorer la qualité et la cohérence des données de gestion de projet.

**C3**  **Considération 3 :** Le VCEMD, en tant qu'OSD pour la gestion des projets et des programmes de la Défense, continuera d'élaborer les directives ministérielles à l'appui des activités de gestion de projet pour l'ensemble du MDN et des FAC et d'en tirer parti. Ces directives devraient être élaborées en collaboration avec d'autres N1 de mise en œuvre, en tenant compte de l'amélioration de la gestion des données dans les domaines de la normalisation des données, des directives et de l'utilisation du SIGRD; ces directives devraient aussi être mises en référence dans la DAP, s'il y a lieu.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

La gestion de projets nécessite un leadership fort, une planification détaillée, la détermination et la gestion des risques, et des interdépendances pour exécuter de nombreuses tâches clés tout au long du cycle de vie du projet. Une gestion de projets efficace facilite la livraison opportune d'une vaste gamme de capacités dans les délais et le budget impartis, à l'appui des besoins opérationnels et organisationnels du MDN et des FAC. Le MDN et les FAC ont fait des progrès considérables au cours des dernières années en élaborant et en améliorant le cadre de gestion des projets du Ministère pour appuyer la livraison réussie des projets et le déploiement d'orientations clés en constante évolution. Des améliorations sont possibles dans les domaines de la gestion des interdépendances et de la gestion des données de projet.

Un cadre de gestion de projet robuste est en place pour fournir des directives, des processus et une surveillance des projets. Sans une gestion active et holistique des interdépendances tout au long du cycle de vie d'un projet, les modifications apportées au calendrier ou à la portée du projet risquent de ne pas être suivies ni communiquées à toutes les intervenants concernés. Il peut donc y avoir des répercussions sur la livraison de projets et d'éléments de projet associés, et de là, augmenter le risque de ne pas fournir les capacités clés. Les interdépendances au niveau d'un projet ou d'un ministère peuvent entraîner un certain nombre d'effets en aval, le plus immédiat étant les répercussions sur les coûts et le calendrier du projet. Le besoin d'améliorer la gestion des interdépendances peut être amplifié par des priorités ministérielles clés telles que la modernisation du NORAD.

Un manque de contrôle de la qualité des données a une incidence sur la disponibilité de renseignements exhaustifs et fiables pour améliorer l'efficacité de la gestion de projet et de la prise de décision de la haute direction. Bien qu'il existe des directives aux niveaux du Ministère et des N1 pour appuyer la gestion des données et de l'information, des directives et des processus supplémentaires sont nécessaires pour assurer la qualité et la cohérence des données afin d'étayer les analyses et les rapports. Même si certains examens ou assurances de la qualité des données sont en cours au sein de la chaîne de commandement, l'examen et la validation de la saisie des données doivent être améliorés.

Le MDN et les FAC ont fait des progrès considérables au cours des dernières années en mettant en œuvre et en améliorant le cadre de gestion des projets du Ministère pour appuyer la livraison réussie des projets. En remédiant aux lacunes de la gestion des interdépendances et de la gestion des données de projet, ainsi qu'aux domaines et recommandations cernés par d'autres examens, la gestion des projets de défense continuera de s'améliorer. Cela améliorera la capacité du MDN et des FAC à livrer les projets à temps, dans les limites de la portée et selon le budget, et à répondre aux exigences obligatoires générales définies et aux autres résultats attendus.

# ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)

R1



**Recommandation 1** : Le VCEMD, en collaboration avec les parrains et les responsables de la mise en œuvre du projet, devrait améliorer les processus existants en matière de surveillance et de signalement des interdépendances afin d'assurer une surveillance et une communication plus étendues et globales.

**BPR** : VCEMD

**BC** : À déterminer par le BPR

## Mesure de la direction

Le VCEMD, par l'intermédiaire du comité directeur des DG de l'ensemble des politiques, fera en sorte que la surveillance et le suivi des interdépendances soient améliorés en :

- veillant à ce que le processus d'attestation annuelle du groupe de prestation des autorités fonctionnelles de PSE, qui comprend la mise à jour de la documentation de l'initiative et les évaluations des interdépendances, soit communiqué à tous les N1.
  - **Objectif** – Déjà réalisé chaque année dans le cadre d'un processus permanent.
- veillant à ce que les récentes modifications apportées à la gouvernance et à la surveillance du PAD produisent l'effet souhaité, en particulier en ce qui concerne les interdépendances des infrastructures.
  - **Objectif** – Septembre 2023 – Le C Prog et le SMA(IE) doivent collaborer pour élaborer des ICP afin de mesurer et de suivre l'efficacité des changements apportés à l'infrastructure des capacités de la Défense au PAD mis en œuvre le 27 juin 2022. Une évaluation utilisant ces ICP exploitera les données recueillies au fil des mois afin d'être valide.
- améliorant les mécanismes « statiques » actuels de production de rapports pour les interdépendances des projets en tirant parti des méthodologies de suivi numérique émergentes, y compris l'utilisation de Power BI et des tableaux de bord.
  - **Objectif** – Décembre 2023 – Il s'agit d'une tâche permanente, avec des méthodologies de suivi numérique émergentes qui occupent une place prépondérante dans nos ensembles d'outils actuels et futurs.

Ce plan d'action de la direction nécessite la collaboration de plusieurs intervenants et dépend de la capacité et des niveaux de compétence des ressources humaines nécessaires pour tirer parti des nouveaux outils numériques habilitants.

**Date visée** – Décembre 2023

**BPR** : VCEMD

**BC** : SMA(Mat), SMA(GI), SMA(IE), COMRENSCF, MRC, ARC, CEMA, SMA(RDDC), COMFOSCAN, COIC, CPM, EMIS, SMA(DIA)

## ANNEXE B – À PROPOS DE L'AUDIT

Les conclusions et les recommandations du présent rapport sont issues de multiples sources de données recueillies tout au long de la phase de planification et de conduite du projet. Ces sources de données ont été vérifiées auprès des BPR pour s'assurer de leur validité. La méthodologie utilisée lors de cet audit est la suivante :



### Examen des documents

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



### Entrevues

L'équipe d'audit a procédé à des entrevues avec les principaux intervenants. Les réponses ont été utilisées pour améliorer la compréhension de l'équipe des domaines de préoccupation, des processus et contrôles existants, et des risques.



### Analyse des données

L'équipe d'audit a analysé les données sur les projets du SIGRD. Les données comprenaient l'établissement des coûts (budgétisation) et l'échéancier (jalons) du projet dans l'entrepôt de gestion de projets du SIGRD.



### Études de cas

L'équipe d'audit a réalisé une étude de cas sur six grands projets d'immobilisations de défense. On s'est servi de ces études de cas pour effectuer un contrôle et obtenir le portrait non représentatif de la population des problèmes, des défis et des meilleures pratiques de projet.

### Objectif de l'audit

L'objectif était de déterminer si les pratiques de gestion et de gouvernance des projets de la Défense fonctionnent comme prévu, afin de veiller à la réalisation des grands projets d'immobilisations, d'équipement, d'infrastructure et de technologie.

### Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne du Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## ANNEXE B – À PROPOS DE L'AUDIT

### Critères d'audit

**Critère A : Les grands projets d'immobilisations mis en œuvre par le SMA(Mat), le SMA(GI) et le SMA(IE) s'appuient sur un cadre de gestion de projet solide.**

- On a instauré la gouvernance nécessaire pour soutenir toutes les phases de la définition à la clôture, y compris la gestion des compromis entre les coûts, le calendrier et les exigences.
- On a mis en place des politiques et des procédures en appui à un cadre de gestion de projet solide.
- Les pratiques de gestion des risques, la prise en compte de l'engagement des intervenants et la gestion des interdépendances sont intégrées au processus de gestion de projet.
- Les projets sélectionnés (études de cas) concordent avec le cadre de gestion de projet en place.

**Critère B : Les données recueillies par les responsables de la mise en œuvre des grands projets d'immobilisations sont fiables et utilisables.**

- Les responsables de la mise en œuvre des grands projets d'immobilisations, c'est-à-dire le SMA(Mat), SMA(GI) et le SMA(IE), recueillent et saisissent des données dans le système d'enregistrement pour rendre compte de l'état du projet.
- Des données de qualité (en temps voulu, exactes, complètes et pertinentes) sont recueillies par les responsables de la mise en œuvre des grands projets d'immobilisations, c'est-à-dire le SMA(Mat), SMA(GI) et le SMA(IE).
- Analyser les données et les tendances en appui aux partenaires.

### Portée et échéancier de l'audit

- Grands projets d'immobilisations à la phase de définition, de mise en œuvre ou de clôture.
- Projets mis en œuvre par le SMA(Mat), le SMA(GI) ou le SMA(IE).
- Périodes visées :
  - Pour les pratiques et les processus ministériels : d'août 2019 à septembre 2021 (à partir de l'adoption de la nouvelle DAP).
  - Pour la documentation du projet, les coûts et les données de planification : de septembre 2011 à septembre 2021.

Les travaux ont commencé en septembre 2021 et se sont achevés en grande partie en mars 2022.

### Exclusion de la portée

- Phases d'identification et d'analyse des options, en raison du récent audit dont elles ont fait l'objet.
- Priorisation des infrastructures, financement et gestion de portefeuille.
- Approvisionnement agile, innovation et analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) [l'évaluation continue de la gestion de projet se concentrera sur ces domaines].
- Conception et efficacité opérationnelle de la planification des investissements.
- Projets mineurs d'immobilisations et projets au titre du crédit 1
- COMFOSCAN et SMA(DIA) [du point de vue du promoteur de projet].
- L0/L0.5 Structure et composition du conseil de gouvernance.

## ANNEXE C – Examen de la gestion de projets de la Défense choisis

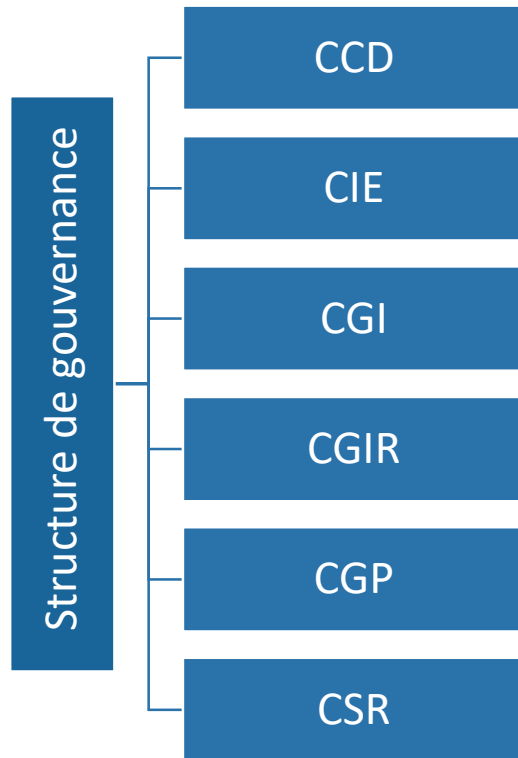
### En cours :

1. Audit de la gestion de projets de la Défense du SMA(Svcs Ex)
2. Évaluation de l'acquisition d'équipement terrestre du SMA(Svcs Ex)
3. Évaluation de la gestion des projets d'acquisition du SMA(Svcs Ex) – Approvisionnement agile, innovation et ACS Plus
4. Évaluation thématique des exigences obligatoires de haut niveau du SMA(Svcs Ex)
5. Examen du soutien de l'infrastructure à la Défense et de l'acquisition et du renouvellement des capacités des Forces armées canadiennes du SMA(IE)
6. Évaluation conjointe de SPAC et du SMA(Svcs Ex) du projet d'approche axée sur les risques pour l'approvisionnement en matière de défense

### Récent :

1. Audit des exigences préliminaires du SMA(Svcs Ex) [mars 2019]
2. Audit ciblé de la surveillance et de la mise en œuvre de la politique de défense PSE du SMA(Svcs Ex) et audit de la Stratégie nationale de construction navale du BVG [2021]
3. Rapport du DPB sur le coût du CSC (2021)
4. Évaluations du développement des forces terrestres, aériennes et spatiales, navales et intégrées du SMA(Svcs Ex) [novembre 2021]
5. Audit du programme de MRED du SMA(Svcs Ex) [en cours]

## ANNEXE D – Gouvernance de projet de la Défense<sup>3</sup>



**Figure 6.** Structure de gouvernance des projets du MDN et des Forces armées canadiennes

### Conseil des capacités de la Défense (CCD)

Le mandat du CCD consiste à fournir au VCEMD, au nom du SM et du chef d'état-major de la Défense, la connaissance de la situation et l'aide à la décision pour le renforcement et la validation des capacités futures de défense. Ce conseil joue le rôle d'autorité d'approbation pour l'ensemble des documents de contexte stratégique et des analyses de rentabilisation avant l'ajout d'une initiative au portefeuille équilibré approuvé par le Ministère.

### Conseil de l'infrastructure et de l'environnement (CIE)

Le CIE, qui est présidé par le SMA(IE), veille à ce que le rendement en matière d'infrastructure et d'environnement réponde aux attentes et permette aux Forces armées canadiennes d'avoir les capacités dont elles ont besoin. Le CIE fournit des conseils stratégiques et des directives ministérielles au SMA(IE) à propos des questions en matière d'infrastructure et d'environnement. Le CIE est chargé de s'assurer que le rendement du portefeuille IE et la gestion des biens immobiliers sont régulièrement et systématiquement évalués eu égard à la pertinence opérationnelle, au bien-fondé, à l'utilisation, à l'efficacité, à l'état et au rendement financier des Forces armées canadiennes. L'objectif premier est de s'assurer que le rendement en IE satisfait aux attentes et demeure centré sur les capacités des Forces armées canadiennes.

### Conseil de gestion de l'information (CGI)

Le CGI est l'organe supérieur de gouvernance de la gestion de l'information (GI) du MDN et des Forces armées canadiennes. Il est présidé par le SMA(GI) et le C Prog. Le CGI fournit un leadership stratégique et recommande des priorités relativement à toutes les questions liées à la mise en œuvre et au soutien de la GI au MDN et dans les Forces armées canadiennes.

### Comité d'investissement et de gestion des ressources (CIGR)

Le mandat principal du CIGR est de favoriser la répartition et la gestion efficaces des ressources financières dont dispose le MDN. Le CIGR fournit des conseils au SM sur les priorités et les exigences budgétaires conformément aux objectifs stratégiques. Il supervise la répartition, la surveillance et le contrôle des ressources financières du Ministère, assure le contrôle interne, revoit les politiques et les pratiques financières et encadre la gestion et l'avancement des projets d'investissement majeurs.

### Conseil de gestion du programme (CGP)

Le CGP offre au SMA, au VCEMD et au dirigeant principal des finances un soutien à la décision et des conseils concernant le contenu du plan d'investissement et la gestion des éléments du Programme des services de la Défense.

### Comité supérieur de révision (CSR)

Le CSR est un comité ministériel qui appuie le chef de projet en vue de la prestation probante des capacités pour lesquelles un projet d'investissement a été établi. Le rôle du CSR comporte deux grands volets :

- Effectuer un « examen critique » du projet et de sa surveillance par les intervenants;
- Donner des conseils au chef de projet au sujet de l'élaboration et de la gestion du projet, en privilégiant la présentation d'un apport interfonctionnel dans les discussions sur les risques et le rendement liés au projet.

Membres du CSR : SMA(GI), SMA(IE), SMA(Mat) et SMA(Fin), analystes C Prog et CDF, ainsi que d'autres intervenants clés.

<sup>3</sup> Description des conseils telle qu'on la trouve dans la DAP.