



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

Suivi de la vérification interne :
Véhicule de patrouille blindé tactique



Mai 2016

1850-3-013 SMA(Svcs Ex)

Mise en garde

Le résultat de ce travail ne constitue pas un audit du projet de véhicule de patrouille blindé tactique. Il vise plutôt à fournir une évaluation de l'achèvement des plans d'action de la direction (PAD) découlant de la vérification de 2011.

Table des matières

| | |
|--|------------|
| Acronymes et abréviations | ii |
| 1.0 Introduction | 1 |
| 2.0 Objectif..... | 3 |
| 3.0 Méthodologie..... | 3 |
| 3.1 Approche | 3 |
| 3.2 Énoncé de conformité..... | 3 |
| 4.0 Évaluation globale..... | 4 |
| Annexe A – Critères d'évaluation | A-1 |
| Annexe B – Carte de pointage des plans d'action de la direction | B-1 |
| Annexe C – Résumé de l'état d'avancement des plans d'action de la direction . | C-1 |

Acronymes et abréviations

| | |
|--------------|---|
| AC | Armée canadienne |
| BPR | Bureau de première responsabilité |
| CS Ex | Chef – Service d'examen |
| DAP | Directive d'approbation de projet |
| F et E | Fonctionnement et entretien |
| FVCT | Famille de véhicules de combat terrestre |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| PAD | Plan d'action de la direction |
| SMA(Mat) | Sous-ministre adjoint (Matériels) |
| SMA(Svcs Ex) | Sous-ministre adjoint (Services d'examen) |
| VCEMD | Vice-chef d'état-major de la Défense |
| VPBT | Véhicule de patrouille blindé tactique |

Introduction

Conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA(Svcs Ex)) doit assurer le suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la direction (PAD). Le suivi de la vérification a pour objet d'évaluer le niveau d'achèvement des PAD découlant de la vérification effectuée en 2011 par le Chef – Service d'examen (CS Ex)¹ en ce qui concerne le projet de véhicule de patrouille blindé tactique (VPBT).

Le projet VPBT est un grand projet d'immobilisations qui s'inscrit dans le programme d'acquisition appelé Famille de véhicules de combat terrestre (FVCT). Ce programme visait à acquérir quatre nouveaux types de véhicules terrestres pour l'Armée canadienne (AC) afin d'offrir aux soldats canadiens une capacité souple et robuste lors des missions à l'étranger comportant un niveau de risque élevé. Une disposition du programme permettait la réattribution des fonds entre les quatre projets. On peut encore utiliser l'expression FVCT dans les documents préparés pour des organismes extérieurs au ministère de la Défense nationale (MDN),² mais le programme FVCT n'existe plus dans le plan de dépenses en immobilisations du MDN. Les grands projets d'acquisition d'immobilisations qui faisaient partie de la FVCT sont maintenant gérés séparément.

Le projet VPBT vise à acquérir un parc moderne de véhicules blindés à usage général qui sont extrêmement polyvalents et qui offrent aux équipages une grande protection lors des opérations nationales et expéditionnaires. On prévoit acquérir jusqu'à 500 VPBT, qui seront livrés à compter de 2016-2017, avec l'option d'en acquérir 100 autres. Le coût estimatif du projet s'élève à 1,25 milliard de dollars³. Le projet est parrainé par l'AC et géré par une équipe de gestion de projet du sous-ministre adjoint (Matériels) [SMA(Mat)]. Les directives concernant le processus d'approbation du projet du Ministère sont administrées par le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD).

La vérification du projet VPBT effectuée en 2011 par le CS Ex a donné lieu à un total de cinq PAD, associés respectivement aux aspects suivants :

¹ CS Ex est l'ancienne désignation du SMA(Svcs Ex), ce dernier titre étant entré en vigueur le 13 mai 2015.

² La FVCT était mentionnée dans le Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016 du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

³ Cette estimation de coût fondée est associée entièrement à des fonds du crédit 5. Une estimation indicative des autres coûts futurs de maintenance des véhicules se chiffre à 1,2 milliard de dollars en fonds de crédit 1.

- Analyse du financement des besoins relatifs au parc de véhicules pour corriger les déséquilibres entre les quatre projets de la FVCT;
- Élaboration de calendriers détaillés pour les principales activités et établissement des priorités concernant les interdépendances;
- Modification des directives concernant le jalonnement de l'établissement des coûts du projet et de la disponibilité;
- Inclusion des coûts estimatifs des munitions, de l'infrastructure, du personnel et du fonctionnement et de l'entretien (F et E);
- Modification du plan de gestion du risque de manière à décrire plus clairement les seuils de tolérance des risques et de répercussions des coûts.

2.0 Objectif

Ce suivi de la vérification vise à évaluer le niveau d'achèvement des PAD approuvés à la suite de la vérification du projet VPBT par le CS Ex, en 2011. Le suivi de la vérification en soi ne permet pas de déterminer si les problèmes soulignés lors de la vérification du CS Ex de 2011 ont été corrigés; ceci nécessiterait un niveau supérieur d'assurance de la qualité fourni par un audit complet.

3.0 Méthodologie

3.1 Approche

Ce suivi de la vérification ne constitue pas une deuxième vérification des mêmes questions; il s'agit plutôt d'une évaluation des progrès réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre des éléments de PAD. Aucun nouveau test n'a été effectué pour déterminer si les plans d'action avaient les résultats escomptés. Les méthodes mentionnées ci-dessous ont été utilisées :

- Entrevues avec l'équipe de projet VPBT et d'autres intervenants pour connaître l'état d'achèvement des PAD;
- Examen des documents clés suivants : charte de projet, présentations au Comité supérieur de révision, contrat d'acquisition, plan de gestion du risque, documentation d'approbation du projet et directive d'approbation du projet (DAP) 2011 du MDN.
- Discussions de suivi avec les bureaux de première responsabilité (BPR) pour assurer la compréhension des mesures et de la documentation adoptées à ce jour en vue de l'achèvement des PAD.

Les critères généraux pour évaluer les progrès sont décrits à l'[annexe A](#).

3.2 Énoncé de conformité

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

4.0 Évaluation globale

Des progrès suffisants ont été réalisés en ce qui concerne les PAD élaborés en 2011 suite à la vérification initiale. Quatre des cinq PAD de la vérification de 2011 portant sur le projet VPBT ont été entièrement mis en œuvre, et un PAD est jugé désuet.

Trois PAD qui sont associés explicitement à l'amélioration de la gestion du projet VPBT ont été entièrement mis en œuvre. Un calendrier plus détaillé a été préparé pour assurer le suivi des éléments du chemin critique de chaque activité importante du projet, ce qui comprend d'autres projets qui pourraient avoir des incidences sur les échéanciers associés aux VPBT. Les coûts estimatifs des munitions, de l'infrastructure, du personnel et du F et E ont été déterminés en vue de l'établissement des budgets de l'ensemble du projet. Enfin, la capacité de gestion du risque du projet a été améliorée grâce à un plan de gestion du risque plus détaillé, dans lequel sont définis les seuils et les indicateurs de risque qu'il faut surveiller pour assurer le suivi des problèmes avant qu'ils n'aient des répercussions importants sur le projet.

Le PAD associé au jalonnement de l'établissement des prix pendant le cycle de vie du projet est traité dans la DAP du Ministère d'octobre 2011.

Le PAD associé au déséquilibre dans la répartition du financement du parc de véhicules est jugé désuet. Le programme d'immobilisations de la FVCT, qui comportait une disposition de redistribution des fonds, n'existe plus. Par conséquent, l'achèvement de ce PAD n'est plus pertinent ni possible.

On trouve un tableau de bord des PAD à l'[annexe B](#), de même qu'une évaluation plus détaillée de l'état d'avancement à l'[annexe C](#).

Annexe A – Critères d'évaluation

Les critères suivants ont servi à évaluer de degré d'achèvement de chaque élément de PAD :

- **Remplacement ou désuétude**
Les PAD de la vérification qui sont jugés désuets ou qui ont été remplacés par un autre PAD.
- **Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement de 0 à 24 p. 100)**
Aucune mesure n'a été prise par la direction ou aucun progrès important n'a été réalisé. Des mesures comme la création d'un nouveau comité, la tenue de réunions et l'élaboration de plans informels constituent des progrès négligeables.
- **Étape de planification (achèvement de 25 à 49 p. 100)**
Des plans officiels en vue de changements organisationnels ont été créés et approuvés par l'autorité de gestion du niveau approprié (à un niveau suffisamment élevé, habituellement celui du comité exécutif ou son équivalent), et ils sont assortis des ressources appropriées et d'un échéancier raisonnable.
- **Préparation en vue de la mise en œuvre (achèvement de 50 à 74 p. 100)**
L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre, c'est-à-dire à embaucher ou à former du personnel, à élaborer ou à acquérir les ressources requises pour la mise en œuvre du PAD.
- **Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 p. 100)**
La structure et les processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation, et certains résultats ont été observés. L'entité possède un plan à court terme et un échéancier de mise en œuvre complète.
- **Mise en œuvre complète (achèvement à 100 p. 100)**
Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et sont entièrement en place dans tous les secteurs visés de l'organisation.

Annexe B – Carte de pointage des plans d'action de la direction

| Recommandation | PAD | BPR | Évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement des PAD |
|--|--|----------|--|
| 1. Définition des besoins | Les besoins associés au parc de véhicules et le financement seront revus avant l'approbation définitive du projet, le but étant de corriger tout déséquilibre de répartition dans la structure des Forces terrestres 2013 et d'exercer les options concernant le parc de véhicule, lorsque les prix unitaires de la FVCT et le financement seront disponibles. | AC | Désuétude |
| 2. Gestion du calendrier | Des calendriers plus détaillés ont été établis pour chaque activité importante du projet VPBT, et la priorité des interdépendances du projet a été établie. | SMA(Mat) | Mise en œuvre complète |
| 3. Prix et disponibilité | Pour mieux étoffer les documents d'approbation et les coûts de définition, l'établissement des prix et la disponibilité seront planifiés au début du projet dans la mesure du possible. | VCEMD | Mise en œuvre complète |
| 4. Estimation des ressources du projet | Le coût estimatif total des munitions, du personnel, de l'infrastructure et du F et E en vue de l'étape de la mise en œuvre du projet sera inclus dans l'approbation du projet. | SMA(Mat) | Mise en œuvre complète |
| 5. Gestion des risques du projet | Le plan de gestion du risque du projet VPBT sera modifié par l'établissement de critères mieux adaptés en ce qui concerne les seuils de répercussion des coûts; le plan sera examiné pour permettre d'établir des seuils clairs de tolérance du risque. | SMA(Mat) | Mise en œuvre complète |

Tableau B-1.1 Carte de pointage des PAD. Le tableau montre l'évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement des PAD.



Aucun progrès ou progrès négligeables



Étape de la planification



Préparatifs en cours



Mise en œuvre avancée



Mise en œuvre complète



Remplacement ou désuétude

Annexe C – Résumé de l'état d'avancement des plans d'action de la direction

| Recommandation n° 1 – Définition des besoins | | | | |
|--|---|------------|---|----------------------------|
| Le plan de financement de l'AC devrait permettre de corriger les déséquilibres dans la répartition du financement du parc de la FVCT. | | | | |
| PAD 1 | BPR | Date cible | Progrès réalisés à ce jour | État de la mesure de suivi |
| Une fois les prix unitaires du parc de la FVCT connus, en février 2012, les besoins relatifs au parc de véhicules et au financement seront revus avant l'approbation définitive du projet, ce qui permettra de corriger les déséquilibres de répartition du parc de la FVCT en ce qui concerne la structure des Force terrestres 2013. Si les fonds sont disponibles, la priorité concernant les options sera la mise à niveau du parc de véhicules blindés légers III. La deuxième priorité la plus grande quantité des 100 VPBT optionnels, puisque les véhicules blindés légers III et les VPBT sont ceux qui offriront la plus grande souplesse en matière de mise sur pied et d'emploi des forces. L'option de fournir des véhicules de combat rapproché supplémentaires doit être étudiée plus à fond. | AC SMA(Fin)/dir fin ⁴ PAF ⁵ | Avril 2012 | <p>Le programme FVCT a été annoncé en 2009. L'expression FVCT peut encore être utilisée dans les documents destinés à des organisations extérieures au MDN, mais le programme FVCT n'existe plus dans le plan de dépenses en immobilisations du MDN.</p> <p>Une disposition du programme permettait de réattribuer les fonds entre les projets. Chacun des projets (p. ex., VPBT) qui faisaient partie de la FVCT est maintenant administré séparément, et tout déséquilibre financier entre ces projets d'immobilisations ne peut être corrigé à la discrétion du MDN.</p> <p>Le projet d'acquisition des véhicules de combat rapproché, l'un des quatre projets de la FVCT, a été annulé en 2012.</p> <p>Par conséquent, le PAD consistant à définir les déséquilibres budgétaires et à réattribuer les fonds entre les projets est désuet.</p> | Désuétude |

Tableau C-1.1 État de la mise en œuvre des éléments de PAD relatifs à la recommandation n° 1. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 1

⁴ Sous-ministre adjoint (Finances)/directeur financier.

⁵ Direction – Planification et analyse financières.

| Recommandation n° 2 – Gestion du calendrier | | | | |
|---|----------|------------------|--|----------------------------|
| Le bureau de projet devrait améliorer le contrôle du calendrier et déterminer l'ordre de priorité des répercussions et de la probabilité des interdépendances. | | | | |
| PAD 2 | BPR | Date cible | Progrès réalisés à ce jour | État de la mesure de suivi |
| On continue et on continuera de produire des calendriers plus détaillés pour chaque activité importante. Il n'existe que trois dépendances d'autres projets qui constituent des risques surveillés dans le plan de gestion du risque du projet. Les priorités des dépendances ont été établies. | SMA(Mat) | 30 novembre 2011 | <p>Le gestionnaire du projet VPBT tient maintenant à jour un calendrier principal intégré afin de suivre toutes les activités importantes de ce projet. Ces activités découlent de nombreuses sources : énoncés de besoins, politiques, besoins associés aux processus et contrats.</p> <p>Comparativement à celui de 2011, le calendrier actuel a une plus grande granularité et comporte davantage de détails, ce qui comprend les sous-activités.</p> <p>Un examen détaillé a révélé que toutes les activités importantes du marché d'acquisition des VPBT sont comprises dans ce calendrier principal.</p> <p>Une interdépendance est un produit livrable d'un autre projet qui est nécessaire pour le projet VPBT. Au moment de la vérification de 2011, jusqu'à 19 interdépendances qui pouvaient avoir des répercussions sur le projet dans une certaine mesure étaient énumérées dans la documentation du projet. Il existe maintenant trois interdépendances, ce qui figurait dans la présentation.</p> | Mise en œuvre complète |

Tableau C-2.2 État de la mise en œuvre des éléments de PAD relatifs à la recommandation n° 2. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 2.

| Recommandation n° 3 – Prix et disponibilité | | | | |
|---|-------|--------------|---|----------------------------|
| Le jalonnement des activités d'établissement des prix et de la disponibilité devrait être énoncé dans la DAP. | | | | |
| PAD 3 | BPR | Date cible | Progrès réalisés à ce jour | État de la mesure de suivi |
| Il est entendu que le jalonnement des activités associées aux prix et à la disponibilité devrait, autant que possible, être planifié au début d'un projet, ce qui permettrait de mieux étoffer les coûts de définition du projet. Il y aura consultation du SMA(Mat), du SMA(Pol) et du Directeur – Liaison avec le Cabinet pour que cette modification soit apportée à la DAP. | VCEMD | 31 mars 2012 | <p>Au moment de la vérification, la DAP était en cours d'élaboration et devait remplacer le Guide d'approbation de projet. La DAP impose une plus grande discipline en ce qui concerne l'élaboration du concept avant qu'un projet puisse être lancé et elle exige que cette discipline se poursuive durant tout le projet.</p> <p>D'après la DAP, les grands projets comptent cinq étapes : Identification; Analyse des options; Définition; Mise en œuvre et Clôture. À mesure que chaque étape du projet est approuvée, l'équipe de gestion de projet doit présenter au Comité supérieur de révision un portrait plus complet des facteurs associés au projet. Des projections approximatives des coûts (en fonction des prix et de la disponibilité) sont préparées à l'étape de l'analyse des options. Des projections très fiables des coûts sont établies pour approbation, ce qui permet de passer à l'étape de la mise en œuvre du projet. Tous les coûts estimatifs doivent être validés par des experts en matière d'établissement des coûts du Ministère.</p> | Mise en œuvre complète |

Tableau C-3.3 État de la mise en œuvre des éléments de PAD relatifs à la recommandation n° 3. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 3.

| Recommandation n° 4 – Estimations des ressources du projet | | | | |
|--|----------|--------------|---|----------------------------|
| Les coûts estimatifs des projets doivent comprendre le coût des munitions, de l'infrastructure, du personnel et du F et E pour que l'étape de la mise en œuvre soit approuvée. | | | | |
| PAD 4 | BPR | Date cible | Progrès réalisés à ce jour | État de la mesure de suivi |
| Tous les coûts estimatifs des munitions, de l'infrastructure, du personnel et du F et E de l'étape de la mise en œuvre doivent être compris dans la documentation d'approbation du projet une fois que le gagnant est choisi et que les coûts sont connus. | SMA(Mat) | 31 mars 2012 | Les coûts estimatifs des munitions, de l'infrastructure, du personnel et du F et E du projet VPBT associés à l'étape de la mise en œuvre ont été fournis dans la documentation d'approbation du projet. | Mise en œuvre complète |

Tableau C-4.4 État de la mise en œuvre des éléments de PAD relatifs à la recommandation n° 4. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 4.

| Recommandation n° 5 – Gestion des risques du projet | | | | |
|--|----------|------------------|--|----------------------------|
| Adoption d'un processus robuste pour définir, classer et surveiller les risques, afin d'assurer qu'il y ait suffisamment d'indicateurs de l'efficacité de la réaction aux risques. | | | | |
| PAD 5 | BPR | Date cible | Progrès réalisés à ce jour | État de la mesure de suivi |
| <p>Le bureau de gestion du projet VPBT a déjà modifié le plan de gestion du risque associé au projet VPBT en établissant des critères mieux adaptés aux seuils de répercussion des coûts. Le bureau examinera plus à fond le plan de gestion du risque associé au projet VPBT afin de définir des seuils clairs de tolérance du risque. Par ailleurs, il analysera toutes les fiches de définition des risques avec les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les risques de manière plus détaillée; • Déterminer les éléments déclencheurs des risques le cas échéant; • Réévaluer les niveaux de risques résiduels en fonction des mesures de contrôle internes normalisées du MDN; • Élaborer des indicateurs de risques pour mieux mesurer l'efficacité des réactions aux risques. | SMA(Mat) | 30 novembre 2011 | <p>Les seuils de répercussion des coûts sont compris dans le plan de gestion du risque du projet VPBT qui a été approuvé par le Comité supérieur de révision.</p> <p>La comparaison des plans de gestion du risque de 2011 et de 2014 révèle ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition plus détaillée des risques; • Description des déclencheurs de risque le cas échéant; • Nécessité de réévaluer les niveaux de risques résiduels tous les mois; • Indicateurs de risques qui mesurent l'efficacité de la réaction aux risques. <p>L'équipe de projet VPBT met à jour son registre de risques lors de rencontres de gestion du risque qui ont lieu tous les mois. L'efficacité de la réaction aux risques est suivie dans le registre des risques.</p> | Mise en œuvre complète |

Tableau C-5.5 État de la mise en œuvre des éléments de PAD relatifs à la recommandation n° 5. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 5.