



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

Suivi de la vérification interne du Projet de navire de soutien interarmées



Mai 2018

1259-3-0022 (SMA[Svcs Ex])

Mise en garde

Le résultat de ce travail ne constitue pas une vérification du Projet de navire de soutien interarmées. Le présent rapport a plutôt été préparé afin de fournir l'assurance raisonnable que les Plans d'action de la direction (PAD) découlant de la vérification de 2011 ont été mis en œuvre tel qu'il a été mentionné et que, par conséquent, les recommandations qu'ils contenaient ont été traitées.

Table des matières

Acronymes et abréviations	iii
1.0 Introduction	1
2.0 Objectif	3
3.0 Portée et méthodologie	4
3.1 Approche	4
3.2 Énoncé de conformité	4
4.0 Évaluation globale.....	4
Annexe A — Critères de vérification	A-1
Annexe B —Tableau de bord des PAD.....	B-1
Annexe C — État d'avancement détaillé du plan d'action de la direction.....	C-1

Acronymes et abréviations

BP	Bureau de projet
BPR	Bureau de première responsabilité
FAC	Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
NSI	Navire de soutien interarmées
PAD	Plan d'action de la direction
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SNACN	Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale

1.0 Introduction

Conformément aux politiques et aux normes de la vérification interne¹, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) vérifie si les plans d'action de la direction (PAD) ont été mis en œuvre efficacement en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex) découlant des vérifications antérieures. En plus de soumettre deux fois par année un rapport au Comité ministériel de vérification sur l'état d'avancement du PAD, le SMA(Svcs Ex) réalise, selon les risques, des suivis détaillés de certaines vérifications. Conformément au Plan de vérification fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les années financières 2017-2018 à 2019-2020, ce suivi de vérification a été effectué afin d'évaluer les progrès réalisés sur la mise en œuvre du PAD découlant de la vérification interne du Projet de navire de soutien interarmées (NSI) réalisée en 2011.

Les pétroliers ravitailleurs d'escadre de la Marine royale canadienne, utilisés par la Marine royale canadienne pendant plus de 40 ans, ont appuyé plusieurs navires et sous-marins en mer pendant des opérations d'une durée allant jusqu'à 30 jours. Ces pétroliers ravitaillaient les autres navires en carburant, en eau, en rations et en pièces de rechange, et ils transportaient aussi trois hélicoptères maritimes. Le dernier navire de la flotte de pétroliers ravitailleurs d'escadre a été retiré du service en 2016.

Aux fins de remplacement de cette flotte, la phase de définition du projet de NSI a d'abord été approuvée en novembre 2004, en fonction d'un coût de projet total de 1,99 milliards de dollars pour l'achat de trois NSI. La phase de définition révisée a été approuvée en juin 2010, en fonction d'un coût de projet total estimé à 2,33 milliards de dollars pour deux NSI, avec option pour un troisième.

À la suite de la première vérification, l'introduction de la nouvelle politique de défense : *Protection, Sécurité, Engagement* a établi que deux NSI étaient nécessaires afin d'avoir une « flotte organisée de manière à pouvoir déployer et soutenir deux groupes opérationnels navals pouvant compter chacun jusqu'à quatre navires de combat et un navire de soutien interarmées² ». Le calendrier et les coûts du projet font actuellement l'objet d'une réévaluation, mais il est estimé que les deux navires seront en service dans la première moitié de la prochaine décennie.³

La portée de la vérification interne de 2011 comprenait le projet de NSI depuis le début et misait sur les activités actuelles et futures prévues à partir de 2010. Elle ne comprenait pas le rendement des entrepreneurs en conception, car cette vérification relevait de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (maintenant Services publics et Approvisionnement Canada). La phase de vérification s'est tenue d'octobre 2010 à avril 2011.

¹ Politique sur l'audit interne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484>.

² Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada, 2017.

³ Ébauche de l'énoncé de projet du MDN – NSI, 28 novembre 2017

La vérification interne de 2011 a permis de cerner des possibilités d'amélioration, dont les principales sont présentées ci-dessous :

Compromis entre le coût et la capacité. Selon la première vérification, l'énoncé des besoins opérationnels du projet de NSI ne fournissait pas suffisamment d'information pour que les décideurs montrent l'incidence opérationnelle de l'acquisition d'une flotte de deux NSI.

Il a été recommandé qu'en consultation avec le sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), la Marine royale canadienne modifie l'énoncé des besoins opérationnels afin de préciser les risques opérationnels se rattachant à la taille de la flotte de NSI, pour qu'une information suffisante soit disponible s'il devient possible de se prévaloir de l'option du contrat.

Calendrier du projet. Selon la première vérification, le bureau de projet (BP) ne tenait pas un calendrier de projet exhaustif pour affecter le personnel aux tâches et assurer un suivi en vue de réduire le risque de retard dans l'exécution des tâches; le calendrier de réalisation général du projet dépendait de la séquence des tâches du projet de NSI par rapport aux autres projets de navires de la Garde côtière canadienne.

On recommande que l'affectation des ressources humaines du BP NSI soit réalisée en fonction des paramètres de productivité appropriés et que le SMA(Mat) prenne les dispositions nécessaires pour ordonnancer de manière idéale le projet de NSI en fonction de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN).

Gestion des contrats. Selon la première vérification, la demande de propositions pour la conception et la construction future du NSI bénéficierait d'une visibilité accrue des contrats de sous-traitance, de la mise à jour des modalités de paiement pour l'établissement de liens entre les grandes étapes et les livrables clés et de la demande d'une information plus détaillée dans les rapports produits par les fournisseurs, y compris une meilleure estimation des coûts et l'information relative au calendrier.

On recommande que les négociations menées conformément à la SNACN pour la construction du NSI comprennent des modalités contractuelles qui donnent suite aux observations du rapport de vérification.

On recommande aussi que le BP NSI révise la demande de propositions pour les contrats de conception en vue d'améliorer les modalités de paiement, le contenu du rapport du fournisseur, l'énoncé de travail et qu'il envisage d'apporter des améliorations semblables à d'autres contrats du projet.

2.0 Objectif

L'objectif du présent suivi de vérification est l'évaluation des progrès réalisés par le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) dans la mise en œuvre des PAD de la vérification interne du projet de NSI effectuée en 2011.

3.0 Portée et méthodologie

3.1 Approche

Le but du présent suivi de vérification est d'examiner si les questions soulevées dans la vérification interne de 2011 ont été résolues en évaluant les progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD à la lumière des critères d'évaluation qui figurent à l'[annexe A](#). Il ne s'agit pas d'une reprise de la première vérification. Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- examen des documents à l'appui;
- entrevues avec les principaux membres du personnel du projet.

Avant le présent suivi de vérification, trois des dix éléments des PAD de la première vérification ont été validés par le SMA(Svcs Ex) comme étant intégralement mis en œuvre. Ces éléments n'ont ainsi pas été réévalués dans le cadre du présent suivi et figurent à l'[annexe B](#).

Dans le cadre du suivi de vérification, l'information reçue jusqu'en octobre 2017 a été prise en considération.

3.2 Énoncé de conformité

Les conclusions du suivi de vérification figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves de vérification suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, la vérification est conforme aux normes de vérification interne 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 sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

4.0 Évaluation globale

Le suivi a permis d'établir que des progrès considérables ont été réalisés par le MDN et les FAC dans la mise en œuvre des PAD établis en réponse à la vérification interne de 2011 du projet de NSI. La plupart des éléments des PAD ont été intégralement mis en œuvre.

Il a été réputé que quatre des sept éléments des PAD évalués à l'occasion du présent suivi ont été intégralement mis en œuvre. Deux éléments des PAD ont été jugés désuets, un autre est en préparation en vue de la mise en œuvre.

Les deux éléments des PAD jugés désuets concernent le calendrier du projet et la gestion des contrats. Les circonstances liées au calendrier de projet ont changé depuis la formulation des

recommandations. Plus précisément, le calendrier du projet, qui se composait auparavant des activités dirigées par le BP dans les premiers stades du projet, contient maintenant les activités menées par les entrepreneurs. Pour cette raison, les caractéristiques de cette recommandation ne sont plus pertinentes. Les recommandations concernant la gestion des contrats portaient sur certains contrats de définition qui ne sont plus en vigueur puisque ces services ne sont plus requis à l'étape actuelle du projet.

En dernier lieu, la mise en œuvre d'un élément des PAD était encore en cours et n'a pu être jugée intégrale étant donné que l'élément en question concerne l'inclusion de certaines modalités dans le contrat de construction, qui n'a pas encore été finalisé. Un examen des autres contrats de la phase de définition actuelle a été réalisé et le suivi de vérification a permis de constater des progrès considérables, notamment l'inclusion des clauses nécessaires dans les contrats de la phase de définition actuellement utilisés par le BP. Néanmoins, avant que ne soit attribué un contrat de construction en phase de mise en œuvre renfermant des clauses qui tiennent compte des risques soulevés dans la première vérification, la mise en œuvre de ce PAD ne peut être jugée intégrale.

Le BP a accepté novembre 2019 comme date butoir révisée de la finalisation de cet élément du PAD, ce qui coïncide avec l'échéance actuelle pour l'approbation de la phase de mise en œuvre du projet.

Si le SMA(Mat) continue d'utiliser des clauses comme celles des contrats de définition actuels, les risques pertinents relevés dans la première vérification seront minimisés.

Un tableau de bord des PAD se trouve à l'[annexe B](#), et une évaluation des progrès détaillée figure à l'[annexe C](#).

Annexe A—Critères de vérification

Les critères suivants ont servi à évaluer le degré d'achèvement de chaque élément des PAD.

1. Remplacement ou désuétude

Recommandations de la vérification qui sont jugées désuètes ou qui ont été remplacées par une autre recommandation.

2. Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement 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.

3. 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.

4. 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 de la recommandation.

5. Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 p. 100)

Les structures et des processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation et certains résultats ont été observés. L'entité dispose d'un plan à court terme ainsi que d'un échéancier pour la mise en œuvre complète.

6. Mise en œuvre complète (achèvement à 100 p. 100)

Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et sont intégralement mis en œuvre dans tous les secteurs visés de l'organisation.

Annexe B —Tableau de bord des PAD

Recommandation	PAD	BPR	État du point de suivi par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD
1. Compromis entre le coût et la capacité	1.1 L'incidence et la disponibilité opérationnelles du NSI en ce qui a trait au nombre de navires seront exposées dans la prochaine version de l'énoncé des besoins opérationnels qui sera présentée et approuvée lors de la réunion annuelle du Comité supérieur de révision en 2012.	Commandant de la Marine royale canadienne	Mise en œuvre complète
2. Calendrier du projet	2.1 Les recommandations du SMA(Svcs Ex) sur le calendrier du projet seront adoptées. Le BP NSI mettra à jour son calendrier principal du projet pour s'assurer que les ressources appropriées soient affectées aux activités de définition de projet établies, selon des considérations et des degrés de productivité réalistes.	SMA(Mat)	Désuétude ou remplacement
	2.2 Le BP NSI veillera à ce que le secrétariat de la SNACN maintienne l'ordonnancement du lot de travaux pour les navires non destinés au combat comme mesure de suivi continue dans son registre des mesures du projet du MDN et de la Garde côtière canadienne. Cette façon de faire favorisera un dialogue régulier entre la SNACN, le MDN, le ministère des Pêches et la Garde côtière canadienne sur le calendrier idéal des projets assignés. Enfin, en raison de la dimension interministérielle, la visibilité de ce risque a été portée au niveau du Comité interministériel de surveillance des grands projets de l'État.	SMA(Mat)	Mise en œuvre complète ⁴
3. Gestion des contrats	3.1 Les recommandations formulées par le SMA(Svcs Ex) à l'appui de la gestion des contrats seront prises en considération dans l'établissement des contrats futurs à l'appui du projet de NSI, plus particulièrement le contrat de construction avec le chantier naval désigné de la SNACN.	SMA(Mat)	Préparation de la mise en œuvre
4. Gestion des contrats	4.1 Les recommandations du SMA(Svcs Ex) concernant la clarté des rapports du fournisseur et de l'énoncé de travail ont été intégrées dans les documents d'acquisition militaire sur étagère et de nouvelle conception. Les modalités de paiement sont en cours de négociation pour en assurer la conformité aux travaux réels (grandes étapes) réalisés.	SMA(Mat)	Désuétude ou remplacement

⁴ Évalué précédemment par le SMA(Svcs Ex) comme mis en œuvre intégralement; dépasse la portée du présent suivi de vérification.

5. Gestion des ressources humaines	5.1 Le Bureau de soutien de la gestion de projet, en consultation avec l'équipe de soutien des achats du Directeur – Recherche opérationnelle (Groupe des matériels), entreprendra l'élaboration d'un modèle de dotation du BP pour compléter la méthodologie et les directives ministérielles existantes.	SMA(Mat)	Mise en œuvre complète ⁵		
	5.2 Le BP NSI a rédigé un plan de gestion des ressources humaines qui reflète les recommandations du SMA(Svcs Ex) pour mieux prévoir la planification de la relève et les besoins en période de pointe au sein du projet. Ce plan est actuellement à l'étude et sera diffusé lorsqu'il sera prêt.	SMA(Mat)	Mise en œuvre complète		
6. Stratégie de soutien en service	6.1 L'établissement de liens entre le rendement du fournisseur et l'exercice d'une option du contrat de soutien en service sera envisagé dans les prochaines révisions de l'énoncé du travail de soutien en service et du contrat type du soutien en service. Les critères, paramètres et pénalités liés au report de tâches de maintenance par le fournisseur seront aussi pris en considération et énoncés en détail dans les documents révisés susmentionnés.	SMA(Mat)	Mise en œuvre complète ⁶		
7. Gestion des risques	7.1 Les recommandations du SMA(Svcs Ex) sur la gestion du risque ont été incorporées dans l'ébauche du plan de gestion du risque du projet. La révision du plan de gestion du risque est en cours d'examen et sera diffusée à l'automne 2011. Les mises à jour comprennent des définitions améliorées des degrés d'incidence du risque et l'adoption des cinq degrés de risque, conformément à la politique du MDN sur la gestion intégrée du risque.	SMA(Mat)	Mise en œuvre complète		
	7.2 Le BP NSI réévaluera tous les risques du projet à la lumière des nouvelles définitions des incidences et procédera à un exercice de quantification du risque à l'aide des pratiques liées à la valeur monétaire attendue du référentiel de connaissances en gestion de projet afin d'évaluer la pertinence des degrés existants d'atténuation du risque et du fonds de prévoyance du projet.	SMA(Mat)	Mise en œuvre complète		
Légende					
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau B-1. Tableau de bord des PAD. Ce tableau montre l'état du point de suivi par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD.

⁵ Évalué précédemment par le SMA(Svcs Ex) comme mis en œuvre intégralement; dépasse la portée du présent suivi de vérification.

⁶ Évalué précédemment par le SMA(Svcs Ex) comme mis en œuvre intégralement; dépasse la portée du présent suivi de vérification.

Annexe C — État d'avancement détaillé du plan d'action de la direction

Recommandation 1. Compromis entre le coût et la capacité – En consultation avec le SMA(Mat), modifier l'énoncé des besoins opérationnels pour préciser les risques opérationnels associés à la taille de la flotte de NSI et ainsi s'assurer qu'une information suffisante est disponible s'il devient possible de se prévaloir de l'option du contrat.						
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
1.1 L'incidence et la disponibilité opérationnelles du NSI en ce qui a trait au nombre de navires seront exposées dans la prochaine version de l'énoncé des besoins opérationnels qui sera présentée et approuvée lors de la réunion annuelle du Comité supérieur de révision en 2012.	Commandant de la Marine royale canadienne	Novembre 2012	<p>En 2012, l'énoncé des besoins opérationnels du projet de NSI a été mis à jour pour tenir compte des trois points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) déterminer l'incidence du projet sur les opérations selon divers scénarios de disponibilité des NSI; ii) fournir de plus amples renseignements pour préciser le risque opérationnel auquel serait exposée la flotte dans ces situations; iii) fournir de l'information pour reconnaître les défis qui se posent dans l'atteinte de la capacité totale dans les limites du budget alloué. <p>À la suite de la première vérification du projet de NSI, la nouvelle politique de défense : <i>Protection, Sécurité, Engagement</i> a précisé que deux NSI étaient nécessaires. Le BP a mis à jour ses produits de communication en conséquence.</p>			Mise en œuvre complète
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Mise en œuvre intégrale						
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète	

Tableau C-1. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 1. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) à l'égard des recommandations concernant les modifications à l'énoncé des besoins opérationnels.

Recommandation 2. Calendrier du projet – On recommande que des ressources humaines soient affectées au BP NSI en fonction des paramètres de productivité appropriés et que le SMA(Mat) prenne les dispositions nécessaires pour ordonnancer de manière idéale le projet de NSI en fonction de la SNACN.						
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
2.1 Les recommandations du SMA(Svcs Ex) sur le calendrier du projet seront adoptées. Le BP NSI mettra à jour son calendrier principal du projet pour s'assurer que les ressources appropriées sont affectées aux activités de définition de projet établies, selon des considérations et des degrés de productivité réalistes.	SMA (Mat)	Novembre 2011	<p>Depuis la première vérification, les rôles à l'égard du calendrier de projet ont évolué. L'entrepreneur du chantier naval, et non le BP, gère maintenant la plus grande partie des tâches qui figurent au calendrier général du projet. Le BP surveille plutôt le calendrier principal intégré de l'entrepreneur du chantier naval et donne de la rétroaction sur celui-ci. Plus particulièrement, le BP surveille plusieurs tâches liées au calendrier principal intégré et les exécute avec l'entrepreneur du chantier naval. Ces tâches comprennent les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) examiner le calendrier créé et géré par l'entrepreneur du chantier naval et y contribuer, notamment en ce qui a trait à la visibilité de l'affectation des ressources humaines à l'entrepreneur du chantier naval; ii) gérer l'examen et l'approbation des livrables du projet de NSI par l'entrepreneur du chantier naval à l'aide d'une fiche de suivi détaillée qui permet au personnel du BP de savoir quand attendre un livrable et de connaître les échéances prévues de l'examen et de la rétroaction du BP; travailler en collaboration avec l'entrepreneur pour déterminer les durées acceptables des grandes étapes et des événements, et enfin, communiquer régulièrement avec l'entrepreneur de diverses manières, par exemple à l'aide de rapports d'étape mensuels, de téléconférences et de réunions. <p>En raison de ces changements, ce PAD est désuet et le risque initial lié aux activités de définition du projet, qui pourraient être retardées en raison d'un manque de contrôle du calendrier au sein du BP, n'est plus un sujet de préoccupation important. Le risque a été en grande partie, transféré à la surveillance du calendrier de l'entrepreneur du chantier naval.</p>			Remplacement ou désuétude
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Remplacement ou désuétude						
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète	

Tableau C-2. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 2. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) quant aux recommandations formulées à l'égard du calendrier du projet.

Recommandation 3. Gestion des contrats – Les négociations du contrat de la SNACN pour la construction des NSI comprennent des modalités qui tiennent compte des observations du SMA(Svcs Ex).					
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour		État du point de suivi
3.1 Les recommandations formulées par le SMA(Svcs Ex) à l'appui de la gestion des contrats seront prises en considération dans l'établissement des contrats futurs à l'appui du projet de NSI, plus particulièrement le contrat de construction avec le chantier naval désigné de la SNACN.	SMA (Mat)	Approbation définitive du projet	<p>La première vérification comprenait un examen de l'ébauche de la demande de propositions de la SNACN et précisait les points à améliorer dans les clauses du contrat. On recommandait que le SMA(Mat) inclue ces clauses dans le contrat de construction de la phase de mise en œuvre du NSI. Bien que le contrat de construction de la phase de mise en œuvre n'ait pas été finalisé, des progrès considérables ont été réalisés par rapport aux préoccupations liées à deux contrats actuels de la phase de définition, soit le contrat de conception et de génie de production et le contrat sur les articles à long délai de livraison. Les progrès suivants ont été remarqués :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Une meilleure visibilité des sous-traitants principaux a été observée pour ces contrats, dont l'un comprenait l'exigence d'un concours de sous-traitance. De plus, une disposition de vérification discrétionnaire, lorsque celle-ci ajoutait de la valeur, était requise pour tous les contrats en sous-traitance. ii) Dans ces deux contrats, une certification de « client privilégié » devait être fournie, stipulant que les taux de sous-traitance ne peuvent être supérieurs aux meilleurs taux fournis à d'autres clients pour une quantité et une qualité égales. iii) La préoccupation concernant l'échelonnement des paiements à l'entrepreneur du chantier naval pour la part du Canada quant aux coûts d'amélioration du chantier naval a été réglée. iv) Les deux contrats stipulaient que les deux parties pouvaient demander un règlement par les tribunaux à tout moment pendant le processus de règlement des conflits, comme il était recommandé dans la première vérification. v) Une clause de dommages-intérêts convenus a été ajoutée aux deux contrats pour les engagements liés à la Politique des retombées industrielles et régionales, mais elle n'offre pas de protection contre les retards. <p>De grands progrès ont été réalisés. Toutefois, avant que ne soit attribué un contrat de construction (phase de mise en œuvre) renfermant des clauses qui tiennent compte des risques soulevés dans la première vérification, la mise en œuvre de ce PAD ne peut être jugée intégrale.</p> <p>Le BP a accepté novembre 2019 comme date butoir révisée de la finalisation de ce PAD, ce qui coïncide avec l'échéance actuelle de l'approbation de la phase de mise en œuvre du projet.</p>		Préparation en vue de la mise en œuvre
Date butoir révisée : novembre 2019					
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Préparation en vue de la mise en œuvre					
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Table C-3. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 3. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) à l'égard des recommandations concernant les modalités contractuelles.

Recommandation 4. Gestion des contrats – On recommande que le BP NSI révise la demande de propositions de conception pour améliorer les modalités de paiement, le contenu des rapports du fournisseur et l'énoncé de travail, et qu'il envisage des améliorations semblables aux autres contrats du projet.						
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
4.1 Les recommandations du SMA(Svcs Ex) concernant la clarté des rapports du fournisseur et de l'énoncé de travail ont été intégrées dans les documents d'acquisition militaire sur étagère et de nouvelle conception. Les modalités de paiement sont en cours de négociation pour en assurer la conformité aux travaux réels (grandes étapes) réalisés.	SMA (Mat)	Mars 2011	<p>La recommandation 4.1 et le PAD qui s'y rattache comprenaient de nombreux éléments qui étaient propres à deux contrats de la phase de définition de 2011. Ces contrats ne sont plus en vigueur car les travaux en question sont terminés. Ce PAD est donc désuet. Néanmoins, le suivi a permis d'examiner les progrès réalisés avant cette désuétude :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Les modalités de paiement ont été mises à jour pour établir un lien entre les grandes étapes et les livrables clés, et une clause sur la vérification du temps a été ajoutée à l'un des deux contrats. ii) L'entrepreneur a demandé de l'information additionnelle sur le calendrier, comme il était recommandé dans la première vérification. De plus, un degré de fiabilité du coût a été ajouté à l'un des deux contrats à l'appui de la solidité du devis de l'entrepreneur, conformément à ce qui était recommandé. Enfin, le BP a demandé à l'entrepreneur de fournir un devis pour un troisième navire, lequel a été inclus dans l'un des deux contrats. iii) La clarté recommandée par rapport au texte de l'énoncé de travail du contrat a été prise en considération, conformément à ce qui était recommandé. 			Remplacement ou désuétude
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Remplacement ou désuétude						
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète	

Tableau C-4. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 4. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) à l'égard des recommandations concernant la clarté des rapports du fournisseur et de l'énoncé de travail.

Recommandation 5. Gestion des ressources humaines – Le BP NSI a amélioré la planification des RH pour mieux définir les besoins futurs en matière de ressources en personnel pour la gestion de projets, la planification de la relève et les besoins en période de pointe au sein du BP.						
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
5.2 Le BP NSI a rédigé un plan de gestion des ressources humaines qui reflète les recommandations du SMA(Svcs Ex) pour mieux prévoir la planification de la relève et les besoins en période de pointe au sein du projet. Ce plan est actuellement à l'étude et sera diffusé lorsqu'il sera prêt.	SMA (Mat)	Février 2012	<p>Les plans de ressources humaines de l'année financière 2011-2012 et 2017 (version actuelle) comprennent une section sur la gestion de la relève. Elle décrit la façon dont le BP NSI déterminera les postes qui nécessitent une attention accrue, et les mesures à prendre pour atténuer les effets du roulement possible du personnel clé.</p> <p>Le plan de ressources humaines de l'année financière 2011-2012 comprend la mise en commun des ressources du Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime et de l'entrepreneur du Soutien en ingénierie, logistique et gestion pour gérer les périodes de pointe de la phase de définition du projet. De plus, le protocole d'entente conclu en 2017 avec la Garde côtière canadienne établit la façon dont les deux organisations sont tenues de gérer leurs diverses responsabilités pour l'examen lié aux inspections du projet.</p>			Mise en œuvre complète
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Mise en œuvre complète						
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète	

Tableau C-5. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 5. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) à l'égard des recommandations concernant la planification des RH.

Recommandation 7. Gestion des risques – On recommande que le BP NSI révise le plan de gestion du risque pour l'harmoniser à la politique et aux pratiques exemplaires du MDN en matière de gestion intégrée du risque, conformément au référentiel de connaissances en gestion de projet.						
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
7.1 Les recommandations du SMA(Svcs Ex) sur la gestion du risque ont été incorporées dans l'ébauche du plan de gestion du risque du projet. La révision du plan de gestion du risque est en cours d'examen et sera diffusée à l'automne 2011. Les mises à jour comprennent des définitions améliorées des degrés d'incidence du risque et l'adoption de cinq degrés de risque, conformément à la politique du MDN sur la gestion intégrée du risque.	SMA (Mat)	Décembre 2011	Le plan de gestion du risque à jour tenait compte des quatre observations du rapport de vérification sur la gestion du risque. La mise à jour du plan de gestion du risque et des documents pertinents comprenait les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> i) les critères de cinq seuils de risque (conformément à la politique du MDN sur la gestion intégrée des risques et aux lignes directrices connexes) ont été établis; ii) l'échelle du risque a été harmonisée à l'incidence et à la probabilité des risques; iii) les rapports ont été améliorés pour chaque risque principal du projet; iv) la pratique liée à la valeur monétaire attendue du référentiel des connaissances en gestion de projet a été adoptée pour la quantification des risques. 			Mise en œuvre complète
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Mise en œuvre intégrale						
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète	

Tableau C-6. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 7. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) à l'égard des recommandations concernant les révisions du plan de gestion du risque.

Recommandation 7. Gestion des risques – On recommande que le BP NSI révisé le plan de gestion du risque pour l'harmoniser à la politique et aux pratiques exemplaires du MDN en matière de gestion intégrée du risque, conformément au référentiel de connaissances en gestion de projet.						
PAD	BPR	Date butoir	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
7.2 Le BP NSI réévaluera tous les risques du projet à la lumière des nouvelles définitions des incidences et procédera à un exercice de quantification du risque à l'aide des pratiques liées à la valeur monétaire prévue du référentiel de connaissances en gestion de projet afin d'évaluer la pertinence des degrés existants d'atténuation du risque et du fonds de prévoyance du projet.	SMA (Mat)	Mars 2012	Tous les risques liés au projet dans le registre des risques ont été évalués à l'aide de la méthode de la valeur monétaire prévue, conformément au référentiel des connaissances en gestion de projet, et une mesure quantitative leur a été attribuée. Bien qu'il n'existe aucune preuve précise de la comparaison des totaux et des fonds de prévoyance, le BP a bien calculé le total de la valeur monétaire prévue. Les fonds de prévoyance alloués au projet, en comparaison au total de la valeur monétaire prévue, devraient suffire à l'atténuation des risques.			Mise en œuvre complète
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés par rapport aux PAD : Mise en œuvre intégrale						
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète	

Tableau C-7. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD pour la recommandation 7. Ce tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) à l'égard des recommandations concernant la réévaluation des risques.