



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

Examen de l'innovation et de l'approbation des projets du Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada Programme axé sur les résultats

Septembre 2020

1259-3-0041 (SMA[Svcs Ex])



Sigles et abréviations

AP	Approbation du projet
AR	Analyse de rentabilisation
CCD	Comité en matière de capacités de défense
CCP	Comité de conduite du projet
CDF	Chef – Développement des Forces
CEOSC	Centre d'entraînement des opérations spéciales du Canada
CGP	Conseil de gestion du Programme
CIEAD	Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense
COMFOSCAN	Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada
C Prog	Chef de programme
CSR	Comité supérieur de révision
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques des projets
EOSA	Escadron d'opérations spéciales d'aviation
FOI 2	Deuxième Force opérationnelle interarmées
FOS	Forces d'opérations spéciales
MDN	Ministère de la Défense nationale
PAR	Programme axé sur les résultats
PD	Pouvoir de dépenser
PGP	Plan de gestion des projets
PCRFO	Projet de capacités et de remaniement des Forces d'opérations spéciales
ROSC	Régiment d'opérations spéciales du Canada
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
UIIC	Unité interarmées d'intervention du Canada



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* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, il est conforme aux *normes d'audit 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 l'examen et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



Contexte

- Le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) fournit au gouvernement du Canada des forces d'opérations spéciales (FOS) à haut niveau de préparation qui sont agiles, prêtes à se déployer à court préavis et offrent des options stratégiques uniques aux Forces armées canadiennes.
- Elle recherche un cadre d'approbation souple et sur mesure qui lui permette de fournir des capacités devançant la capacité d'adaptation de ses adversaires, ainsi qu'un cadre de développement des capacités qui réponde efficacement à cet environnement en évolution constante et rapide.
- L'option retenue pour réaliser ce cadre est le Programme axé sur les résultats (PAR), une approche novatrice qui vise à fournir les capacités du COMFOSCAN requises dans un délai considérablement réduit au moyen des mécanismes de gouvernance existants.
- À l'heure actuelle, l'approbation du PAR est demandée dans le cadre du processus d'approbation des projets du Ministère. Le PAR est actuellement à l'étape de l'analyse des options et est dirigé par le parrain du projet, le COMFOSCAN. Lorsque le PAR passera à la phase de définition, il sera dirigé par le responsable de la mise en œuvre du projet, le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) – voir l'annexe B pour le processus détaillé d'approbation des projets.
- Caractéristiques du PAR :
 - une seule présentation et approbation d'un investissement fixe qui permettrait au COMFOSCAN de modifier rapidement les priorités et le financement des projets afin de répondre aux nouvelles demandes;
 - des capacités livrées dans des délais nettement plus courts qui seront définis.
- La mise en œuvre du PAR devrait avoir lieu en 2020 et reproduire la structure de gouvernance et le processus d'approbation des projets d'équipement (de 2007 à aujourd'hui) du Régiment d'opérations spéciales du Canada (ROSC) afin d'étendre les avantages de ce projet à toutes les unités de commandement et opérations du COMFOSCAN.



Contexte (p. 2)

- Le ROSC est une unité des Forces spéciales du COMFOSCAN. Le ROSC fournit une force expéditionnaire robuste, souple et hautement disponible qui peut être déployée à l'étranger ou pour défendre le Canada.

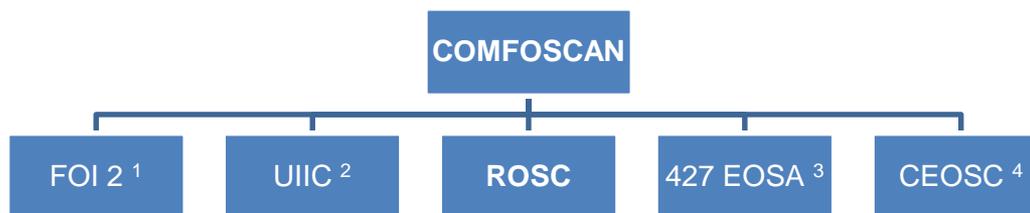


Figure 1. Organigramme du COMFOSCAN. La figure illustre les unités organisationnelles du COMFOSCAN.

- Le projet d'équipement du ROSC :
 - a été approuvé en 2007 pour l'acquisition d'équipement pour la nouvelle unité du ROSC;
 - a suivi la Directive d'approbation des projets du ministère de la Défense nationale (MDN) qui était en place à l'époque pour obtenir les autorisations;
 - a une valeur totale de 236,3 millions de dollars (capacités opérationnelles initiale et totale combinées);
 - permet de transférer des fonds, sans exigence d'approbation supplémentaire, entre trois groupes de besoins précatégorisés :
 - armes et munitions,
 - vêtements et équipement de protection,
 - véhicules et équipement opérationnel.
- Étant donné que le PAR suivra la gouvernance de la gestion de projet du ROSC et qu'il cherche à obtenir une souplesse semblable dans la redéfinition des priorités et le réaménagement des projets, le projet d'équipement établi du ROSC a été évalué afin de fournir des points de vue et des considérations futures pour le PAR proposé.

¹ Deuxième Force opérationnelle interarmées; ² Unité interarmées d'intervention du Canada; ³ Escadron d'opérations spéciales d'aviation; ⁴ Centre d'entraînement des opérations spéciales du Canada.



Importance et risques du PAR

- Dans un premier temps, le projet pilote PAR propose un programme de six ans, doté d'un budget d'environ 500 millions de dollars, comprenant plusieurs centaines de capacités distinctes.
- Le PAR comprendra les capacités du COMFOSCAN évaluées comme étant à faible risque⁵.
- Avantages de la mise en œuvre du PAR (comme illustré à la page 9) :
 - un processus simplifié et plus souple pour réagir aux nouvelles menaces en temps opportun;
 - diminution du fardeau administratif, y compris des gains d'efficacité dans la documentation des projets;
 - le PAR suivra le processus normalisé d'approbation des projets du MDN – deux fois au Comité en matière de capacités de défense (CCD) et au Conseil de gestion du Programme (CGP) – pour l'ensemble du programme plutôt que deux fois pour chaque projet du programme,
 - comme dans le cas du projet d'équipement du ROSC, il sera possible de transférer des fonds au sein du PAR, sans les délais associés à l'obtention d'approbations supplémentaires;
 - intérêt pour l'ensemble du Ministère : possibilité d'appliquer l'approche du PAR (ou les leçons retenues) à d'autres armées.
- Risque si le PAR n'est pas mis en œuvre :
 - Capacités qui ne sont pas livrées en temps opportun et à l'appui des résultats stratégiques, ce qui se traduit par :
 - perte d'avantage concurrentiel;
 - incapacité de suivre le rythme des progrès technologiques;
 - incapacité de demeurer interopérable avec les principaux alliés.

⁵ D'après les résultats d'une Évaluation de la complexité et des risques des projets – un outil du Conseil du Trésor qui évalue le degré de risque d'un projet et détermine les niveaux requis d'approbation des projets.



Intervenants

Intervenant	Rôle
COMFOSCAN	<ul style="list-style-type: none">• Chef de projet : Identification/Analyse des options – Parrain du PAR• Engagement – principaux jalons d'approbation du projet (AP), Comité supérieur de révision (CSR), parrainage
Chef de programme	<ul style="list-style-type: none">• Participer à titre de membre du CSR• Participer à la détermination du niveau de gouvernance approprié pour le PAR• Pouvoir de contestation• Membre du CGP• Mobiliser d'autres ministères• Soutien et coordination des programmes
Chef – Développement des forces	<ul style="list-style-type: none">• Participer à titre de membre du CSR• Membre du CCD• Engagement – principaux jalons d'AP, approbation de l'énoncé des besoins opérationnels
SMA(Mat)	<ul style="list-style-type: none">• Chef de projet : Définition et mise en œuvre• Participer à titre de membre du CSR• Engagement – principaux jalons d'AP, résolution des problèmes
Sous-ministre adjoint (Finances)/ Dirigeant principal des finances	<ul style="list-style-type: none">• Participer à titre de membre du CSR• Plan des coûts• Approbation des coûts

Tableau 1. Intervenants. Le tableau présente les différents intervenants et leurs rôles.



Objectif, domaines d'évaluation et portée

Justification – Le COMFOSCAN a demandé au Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) d'effectuer cet examen afin de déterminer les recommandations et les risques concernant les mécanismes de gouvernance appropriés, les leçons retenues et les mesures du rendement, pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche PAR de l'acquisition.

Étant donné que le PAR est en cours d'élaboration et qu'il reproduira le projet d'équipement du ROSC, ce projet a été évalué pour fournir une évaluation prospective pertinente à la mise en œuvre du PAR et non pour mesurer la conformité.

Objectif

Informer la direction de la pertinence et de l'adéquation des mécanismes de gouvernance, des mesures du rendement et des possibilités d'amélioration continue (leçons retenues) en ce qui concerne le PAR

Domaines d'évaluation

- Structures et mécanismes de gouvernance
- Gestion de risque
- Mesure du rendement
- Leçons retenues

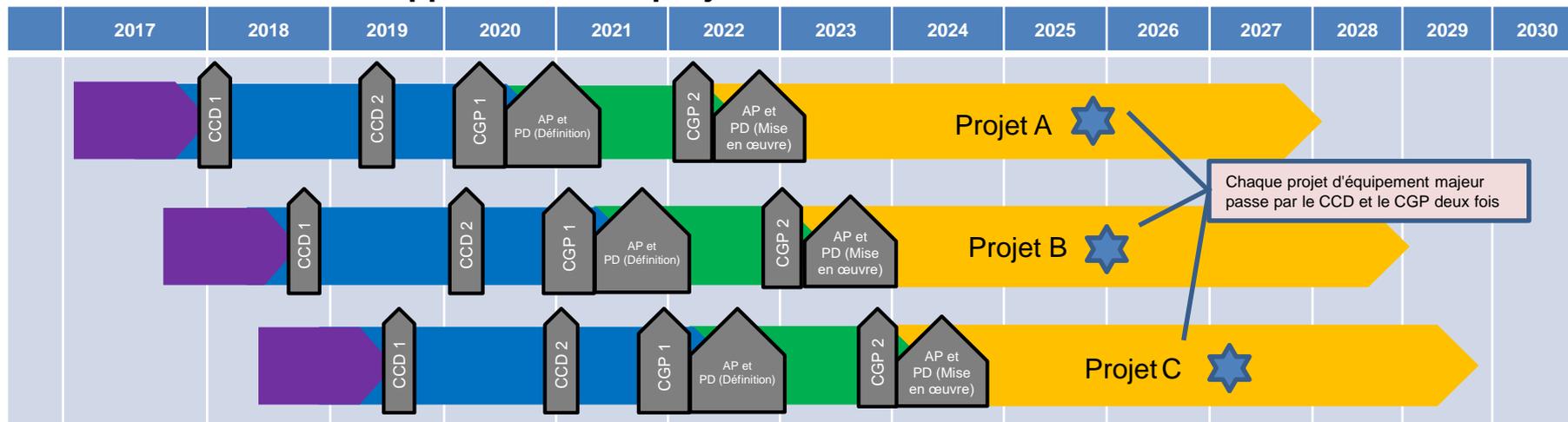
Méthode et portée

- Les résultats sont axés sur des entrevues avec des intervenants clés, l'examen des politiques du MDN et du Conseil du Trésor, l'examen de documents et une visite du ROSC à la Base des Forces canadiennes Petawawa
- Inclut des processus de gouvernance pour le projet d'équipement du ROSC, que le PAR prévoit reproduire, y compris la gestion de risque du projet, les mesures du rendement et les pratiques d'amélioration continue (leçons retenues)
- Exclut les dossiers financiers (p. ex., les dépenses de projet) du projet d'équipement du ROSC



Contexte – Projet normalisé et approche axée sur les résultats

Processus normalisé d'approbation des projets



Approche PAR

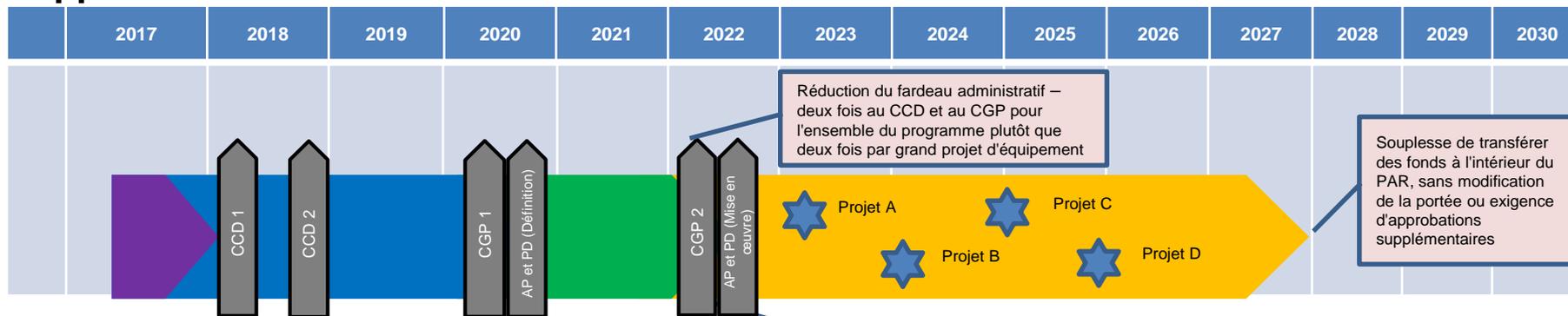


Figure 2. Approches du processus d'approbation des projets. La figure illustre le processus normalisé d'approbation des projets d'équipement et du PAR pour les grands projets d'équipement.

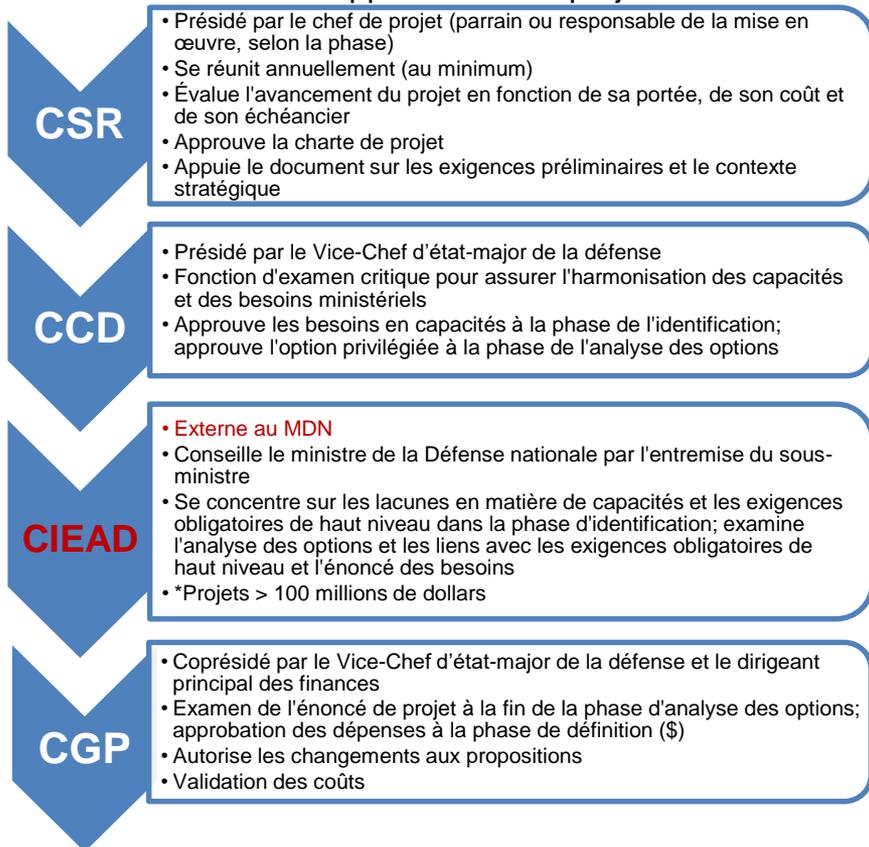


Processus simplifié et approvisionnement en temps opportun avec une souplesse accrue pour réagir aux nouvelles menaces en temps opportun.



Contexte – Gouvernance des projets du MDN

Processus d'approbation des projets⁶



Projet d'équipement du ROSC⁷

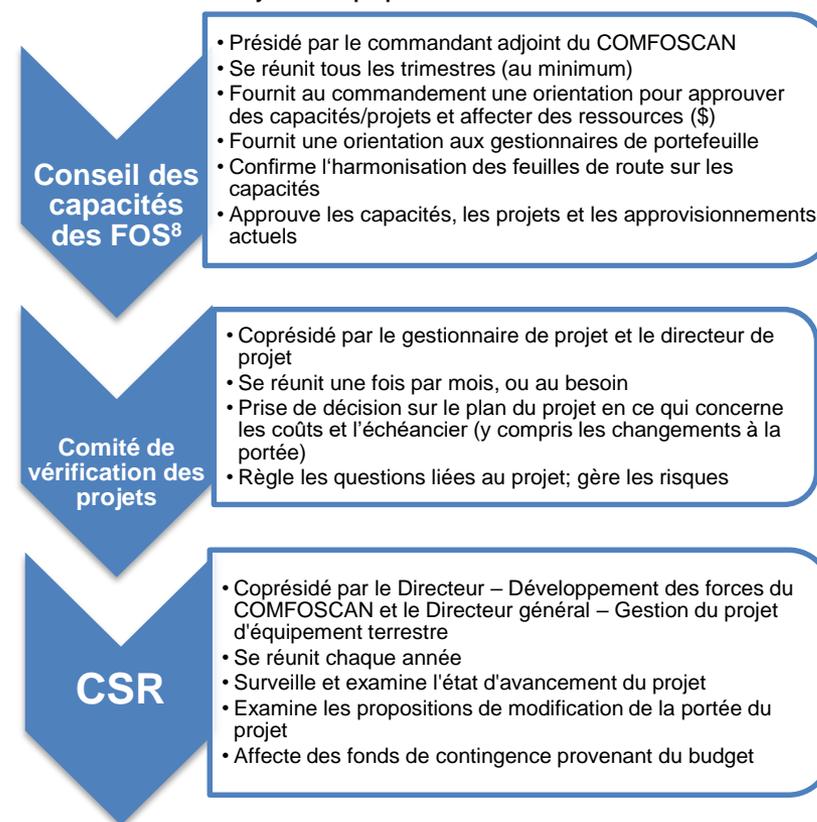


Figure 3. Gouvernance du processus d'approbation des projets. La figure compare la gouvernance du processus normalisé d'approbation des projets avec celle du projet d'équipement du ROSC.

⁶ Les grands projets d'immobilisations suivent généralement le processus normalisé d'approbation des projets. Le PAR suivra ce processus.

⁷ Le projet d'équipement du ROSC a été approuvé dans le cadre du processus normalisé d'approbation des projets; les sous-projets des groupes de besoins précatégorisés sont gérés par CSR et des comités de surveillance au sein du COMFOSCAN. Les projets du PAR suivront ce processus.

⁸ Forces d'opérations spéciales.



Résumé de l'évaluation du PAR (observé par le ROSC)

Le projet d'équipement du ROSC (2007) a été évalué en fonction des politiques les plus récentes (Directive sur l'approbation des projets de 2015), des lignes directrices et des normes afin de fournir une évaluation prospective pertinente à la mise en œuvre du PAR et non pour évaluer la conformité du projet

●	A : Structures et mécanismes de gouvernance <ul style="list-style-type: none">• Les structures et des mécanismes de gouvernance sont en place• Un processus de gestion du changement est en place• Le grade ou niveau des participants au CSR n'est pas toujours approprié pour appuyer la prise de décision
●	B : Gestion de risque <ul style="list-style-type: none">• Les risques sont gérés au moyen d'un registre de risque du projet et de discussions au CSR• Les exigences ministérielles mises à jour en matière de gestion de risque (c.-à-d. un plan complet de gestion de risque) n'ont pas été élaborées pour le PAR
●	C : Mesure du rendement <ul style="list-style-type: none">• Le rendement du projet du ROSC (portée, échéancier et coût) est mesuré et fait l'objet d'un rapport• Des indicateurs de rendement clé harmonisé avec les objectifs stratégiques pour mesurer les résultats du PAR n'ont pas été élaborés
●	D : Leçons retenues <ul style="list-style-type: none">• Les leçons retenues sont consignées à la fin du projet• Processus informel en place pour relever, recueillir, analyser, consolider et appliquer les leçons retenues• Pas de service d'archivage centralisé pour les leçons retenues

● Processus généralement en place et fonctionnant efficacement / ● Certaines lacunes ou domaines à améliorer / ○ Processus à élaborer ou à mettre en œuvre

Tableau 2. Résumé de l'évaluation du PAR. Le tableau évalue le projet d'équipement du ROSC en fonction des politiques, des directives et des normes les plus récentes afin de fournir une évaluation prospective pertinente à la mise en œuvre du PAR et non pour mesurer la conformité du projet.



Évaluation – Structures et mécanismes de gouvernance

A. Des structures et des mécanismes de gouvernance sont-ils en place pour assurer une surveillance, un contrôle, une intégration et une prise de décision efficaces à l'appui du projet d'équipement du ROSC?

Oui pour le ROSC, avec possibilités d'amélioration pour le PAR – Pour appuyer efficacement le PAR, la gouvernance devrait être améliorée dans les domaines de la composition des comités, de la capacité de surveillance, de la gestion du changement et des pratiques de documentation au sein du COMFOSCAN.

Forces :

- La composition du CSR sera adaptée pour inclure des experts en la matière pertinents pour le PAR.
- Le COMFOSCAN utilise un outil d'établissement des priorités pour aider à la prise de décision dans le cas des petits projets d'immobilisations.
- Le PAR demande l'approbation au moyen du processus normalisé (CCD, CGP), fournissant un processus documenté pour des approches de programme similaires dans l'avenir.

Risques :

- Compte tenu du pouvoir accru d'approbation du CSR dans le cadre du PAR, il se peut que sa composition ne comprenne pas tous les intervenants concernés ou qu'elle soit au niveau approprié pour appuyer une surveillance et une prise de décision efficaces, ce qui peut entraîner des retards dans les projets.

Recommandations pour le PAR :

Pour appuyer une surveillance et une prise de décision efficaces au sein du PAR, le COMFOSCAN devrait :

- définir la composition appropriée et établir une représentation appropriée au CSR pour assurer que les principaux intervenants ministériels comme le Chef de programme (C Prog) et le Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances y participent et que les interdépendances des projets sont déterminées et gérées de façon appropriée;
- renforcer la capacité de la fonction d'examen critique au sein du COMFOSCAN afin de réduire les effets négatifs potentiels sur les projets du PAR, en envisageant d'inclure les partenaires extérieurs si nécessaire;
- mettre en œuvre un processus officiel de gestion du changement pour appuyer la gestion et la documentation uniformes des changements apportés au projet, afin d'assurer la transparence des décisions et des mesures prises.



Évaluation – Gestion de risque

B. Les risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs ou des résultats du projet ont-ils été cernés ou mis à jour, évalués, atténués, signalés et surveillés conformément aux politiques et aux lignes directrices?

Passablement – Bien que les risques soient gérés, les pratiques de gestion de risque et de documentation devraient être renforcées pour appuyer le PAR.

Forces :

- Un registre de risque est tenu à jour pour le projet d'équipement du ROSC, ce qui permet de gérer les risques pendant toute la durée du projet.
- On discute des risques liés à la portée, à l'échéancier et aux coûts à chaque CSR, y compris les changements dans les degrés de risque.

Risques :

- Si l'information sur les risques n'est pas correctement documentée, des occasions de gérer et d'atténuer efficacement les risques peuvent être manquées. De plus, l'information sur les risques appuie la prise de décision transparente et démontre la capacité de gestion de projet du Ministère.

Recommandations pour le PAR :

Afin d'assurer que l'information pertinente sur les risques est saisie et gérée de manière à permettre l'atteinte des objectifs du PAR, le COMFOSCAN devrait renforcer ses pratiques en matière de documentation afin de saisir et de gérer l'information sur les risques en vue de la prise de décision, y compris l'élaboration :

- d'un plan complet de gestion de risque, harmonisé avec les exigences de la Directive sur l'approbation des projets;
- d'outils de gestion de risque requis, tels que le seuil de la tolérance au risque, les feuilles de profil de risque, les indicateurs de risque et les plans d'atténuation de risque.



Évaluation – Mesure du rendement

C. Les processus de mesure du rendement et de production de rapports appuient-ils l'atteinte des objectifs et des résultats du projet d'équipement du ROSC et des résultats opérationnels organisationnels du COMFOSCAN?

Passablement – Bien qu'un processus de mesure du rendement soit en place du point de vue de la gestion de projet, ce n'est pas suffisant pour mesurer les résultats du PAR.

Forces :

- Le rendement, la portée, l'échéancier et les coûts du projet sont mesurés et communiqués annuellement au CSR.
- Le rendement du projet du ROSC est mesuré, analysé et évalué en interne; les échéanciers et les niveaux de financement sont mesurés régulièrement, conformément au cycle des rapports financiers trimestriels.

Risques :

- En l'absence de mesures de rendement adéquates qui tiennent compte des exigences de planification des capacités en fonction des menaces du PAR, le COMFOSCAN pourrait ne pas être en mesure de démontrer comment les résultats du programme sont atteints.

Recommandations pour le PAR :

Afin d'assurer une gestion efficace du rendement du PAR, le COMFOSCAN devrait, en consultation avec l'Évaluation et le C Prog, élaborer le cadre de mesure du rendement du PAR. Cela comprendrait :

- élaborer, mesurer et surveiller des indicateurs de rendement clés harmonisés avec les objectifs stratégiques du programme;
- utiliser les résultats de rendement pour élaborer les leçons retenues et promouvoir l'amélioration continue;
- utiliser les données de référence sur le rendement à des fins de comparaison et de rapport.



Évaluation – Leçons retenues

D. Des mécanismes sont-ils en place pour saisir l'information à l'appui de l'amélioration continue (leçons retenues) pour la gestion des programmes et des projets?

Passablement – Des leçons retenues sont consignées pour les projets. L'amélioration de l'application des leçons retenues favoriserait l'amélioration continue au sein du PAR.

Forces :

- Le bureau de gestion de projet est situé dans les locaux du COMFOSCAN, ce qui facilite la saisie et l'application des leçons retenues.
- À la fin du projet, les leçons retenues sont consignées dans le rapport de clôture.
- Les directeurs de projet examinent les rapports de clôture de projet semblables afin d'appliquer les leçons retenues aux nouveaux projets.

Risques :

- Des occasions de mettre en œuvre de bonnes pratiques ou d'améliorer l'efficacité tout au long du cycle de vie d'un projet peuvent être manquées si les leçons retenues ne sont pas relevées, analysées et appliquées de manière formelle.

Recommandations pour le PAR :

Afin d'appuyer l'amélioration continue tout au long de la durée du PAR et d'appuyer une information solide pour la prise de décision, le COMFOSCAN devrait élaborer et officialiser le processus des leçons retenues du PAR, qui devrait comprendre :

- la documentation du processus d'identification, de collecte, d'analyse et de consolidation des leçons retenues;
- le renforcement des mesures visant à promouvoir et à appuyer l'application des leçons retenues;
- la documentation continue des leçons retenues tout au long du cycle de vie d'un projet, dans un service d'archivage centralisé et facilement accessible, qui comprend de l'information sur l'atténuation de risque et des propositions de changement.



Conclusion

Le projet d'équipement du ROSC (2007) a été évalué en fonction des politiques les plus récentes (Directive sur l'approbation des projets de 2015), des lignes directrices et des normes afin de fournir une évaluation prospective pertinente et fournir des recommandations pour la mise en œuvre du PAR.

La gouvernance du ROSC en place assure une surveillance et un contrôle efficaces de ce projet. Pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du PAR, le COMFOSCAN a la possibilité d'améliorer davantage cette gouvernance en :

- veillant à ce que les membres appropriés soient présents aux réunions du CSR;
- renforçant la capacité de la fonction d'examen critique;
- officialisant les processus et améliorant les pratiques de documentation dans les domaines de la gestion du changement, de la gestion de risque et des leçons retenues;
- élaborant son cadre de mesure du rendement au-delà de la gestion de projet.

Ce faisant, le COMFOSCAN renforcera la surveillance, favorisera la transparence et améliorera l'information nécessaire à la prise de décision pour le PAR.



Considérations

Bien qu'ils n'entrent pas dans la portée de ce mandat de conseil, les domaines de risque suivants ont été cernés, qui devront être pris en compte par le PAR pour la suite du processus d'approbation :

1. Examen de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense

- Il faudrait envisager de solliciter la participation de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD), car son mandat est d'examiner les projets de plus de 100 millions de dollars, et le budget annuel proposé pour le PAR est de 115 millions de dollars.

Réponse de la direction : Approuvé. La participation de la CIEAD était déjà prévue, elle le sera pour la CIE 2, actuellement prévue pour septembre 2019.

Date cible : Septembre 2019

2. Analyse de rentabilisation

- Le document d'analyse de rentabilisation (AR) pour le PAR comprend l'analyse et la justification d'une seule option, ce qui n'est pas conforme au guide d'AR du Conseil du Trésor – l'AR « ne doit pas servir à justifier une décision déjà prise ou une option dont la sélection était jouée d'avance ».

Réponse de la direction : Déjà corrigé. L'AR comprend une analyse complète de la troisième option (délégation). À noter que l'AR a été approuvée au CCD 2 le 29 avril 2019.

Date cible : Terminé

3. Pouvoirs d'approbation

- Une analyse plus poussée pourrait être nécessaire pour déterminer quel mécanisme devrait être utilisé pour l'approbation du PAR – présentation au Conseil du Trésor ou mémoire au Cabinet.

Réponse de la direction : Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) déterminera le niveau de pouvoir d'approbation en fonction de l'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) du projet pilote (FOS) du PAR et de l'énoncé de programme. Il est à noter que toute capacité qui nécessiterait un mémoire au Cabinet ne pourrait être incluse qu'après sa ratification.

Date cible : L'ECRP doit être acceptée par le SCT avant le CGP (avant le 28 février 2020)



Considérations (p. 2)

4. Niveau de l'ECRP

- Comme l'indiquaient les documents originaux du PAR, tous les projets réalisés dans le cadre du PAR seraient ECRP niveau 2 ou inférieur; et l'AR suggère que certains projets ECRP niveau 3 pourraient être inclus dans le PAR, il faudrait envisager la possibilité d'obtenir l'approbation subséquente du niveau ECRP du PAR.

Réponse de la direction : Corrigé. L'AR ne fait pas référence à des projets ECRP niveau 3. À noter que l'AR a été approuvée au CCD 2 le 29 avril 2019. Il y aura une seule ECRP pour le projet pilote (FOS) PAR. L'ébauche actuelle de l'ECRP indique un niveau 2.

Date cible : Terminé

5. Gestion financière

- Les contrôles financiers entourant l'utilisation appropriée des fonds des crédits 5 et 1 devront continuer d'être respectés.
- L'utilisation et la détermination du financement d'urgence pourraient nécessiter des éclaircissements pour le PAR.

Réponse de la direction : Approuvé.

Les contrôles financiers entourant l'utilisation appropriée des fonds des crédits 5 et 1 continueront d'être respectés.

L'utilisation et la détermination du financement d'urgence du projet seront clarifiées au cours du processus d'établissement des coûts avec le Directeur – Prestation d'estimation des coûts.

Date cible : L'approbation des coûts et le Comité sur les données financières doivent être terminés avant la réunion du CGP (avant le 28 février 2020)



Événements ultérieurs

Après l'achèvement de l'examen du SMA(Svcs Ex), le PAR a beaucoup évolué. Bien que les observations, les considérations et les recommandations cernées continuent d'être pertinentes, ce qui suit met en évidence les principaux développements du PAR dans son état actuel.

- Avant d'engager la CIEAD 2 en août 2019, le PAR a été rebaptisé Projet de capacités et de remaniement des Forces d'opérations spéciales (PCRFOS) pour mieux refléter la structure et la portée des capacités du COMFOS à fournir. Le PCRFOS :
 - a une portée plus étroite que le PAR et sera géré comme un seul projet avec des exigences obligatoires de haut niveau pour l'ensemble du Projet;
 - sera divisé en trois sous-projets individuels, chacun avec ses propres exigences obligatoires de haut niveau liées aux capacités définies :
 - systèmes du soldat de nouvelle génération,
 - véhicule de combat de nouvelle génération,
 - mobilité maritime de nouvelle génération;
 - continue à adopter une approche programme avec certaines souplesses dans le financement de l'acquisition de capacités du COMFOS;
 - sera financé au coût de 240 millions de dollars sur six ans au lieu de 500 millions de dollars, comme cela avait été dit.
- À partir d'août 2020 :
 - le PCRFOS doit recevoir l'approbation du CGP avant le processus de présentation ministériel;
 - la direction a mis à jour les dates cibles du Plan d'action de la direction à la lumière des changements susmentionnés.



Annexe A – Plan d'action de la direction 1

Structures et mécanismes de gouvernance

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Pour appuyer une surveillance et une prise de décision efficaces au sein du PAR, le COMFOSCAN devrait :
 - a. définir la composition appropriée et établir une représentation appropriée au CSR pour assurer que les principaux intervenants ministériels comme le Chef de programme (C Prog) et le Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances y participent et que les interdépendances des projets sont déterminées et gérées de façon appropriée;
 - b. renforcer la capacité de la fonction d'examen critique au sein du COMFOSCAN afin de réduire les effets négatifs potentiels sur les projets du PAR, en envisageant d'inclure les partenaires extérieurs si nécessaire;
 - c. mettre en œuvre un processus officiel de gestion du changement pour appuyer la gestion et la documentation uniformes des changements apportés au projet, afin d'assurer la transparence des décisions et des mesures prises.

Mesure de la direction 1a.

Approuvé.

- La charte est le document clé qui identifie le président et les membres du CSR. La prochaine version de la charte sera modifiée pour refléter une composition appropriée et inclura, au minimum, des représentants du C Prog, du CDF (Chef – Développement des Forces) et du dirigeant principal des finances. Avant chaque CSR, les analystes du C Prog, du CDF et du dirigeant principal des finances recevront une invitation à assister à la réunion avec une copie de la présentation. Il leur incombera de transmettre l'invitation au niveau d'autorité approprié au sein de leur chaîne de commandement en fonction des décisions demandées. Par exemple, une décision « état à noter » ne devrait pas exiger un grade ou un niveau d'autorité supérieur à celui des analystes eux-mêmes. La prochaine version de la charte sera approuvée et acceptée par le SMA(Mat)/DGGPET, à la prochaine réunion du CSR.

BPR : COMFOSCAN

Date cible révisée : 15 octobre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction 1 (p. 2)

Structures et mécanismes de gouvernance

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Pour appuyer une surveillance et une prise de décision efficaces au sein du PAR, le COMFOSCAN devrait :
 - a. définir la composition appropriée et établir une représentation appropriée au CSR pour assurer que les principaux intervenants ministériels comme le Chef de programme (C Prog) et le Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances y participent et que les interdépendances des projets sont déterminées et gérées de façon appropriée;
 - b. renforcer la capacité de la fonction d'examen critique au sein du COMFOSCAN afin de réduire les effets négatifs potentiels sur les projets du PAR, en envisageant d'inclure les partenaires extérieurs si nécessaire;
 - c. mettre en œuvre un processus officiel de gestion du changement pour appuyer la gestion et la documentation uniformes des changements apportés au projet, afin d'assurer la transparence des décisions et des mesures prises.

Mesure de la direction 1b.

Approuvé.

- Le Conseil des capacités des FOS, présidé par le commandant adjoint du COMFOSCAN, est l'organisme qui sera utilisé pour assurer la fonction d'examen critique au sein du COMFOSCAN. Il est proposé que, pour le PAR (FOS), on offre la participation à des représentants du C Prog et du CDF. Le mandat du Conseil des capacités des FOS est en cours de modification à cet effet.

BPR : COMFOSCAN

Date cible révisée : 15 octobre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction 1 (p. 3)

Structures et mécanismes de gouvernance

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Pour appuyer une surveillance et une prise de décision efficaces au sein du PAR, le COMFOSCAN devrait :
 - a. définir la composition appropriée et établir une représentation appropriée au CSR pour assurer que les principaux intervenants ministériels comme le Chef de programme (C Prog) et le Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances y participent et que les interdépendances des projets sont déterminées et gérées de façon appropriée;
 - b. renforcer la capacité de la fonction d'examen critique au sein du COMFOSCAN afin de réduire les effets négatifs potentiels sur les projets du PAR, en envisageant d'inclure les partenaires extérieurs si nécessaire;
 - c. mettre en œuvre un processus officiel de gestion du changement pour appuyer la gestion et la documentation uniformes des changements apportés au projet, afin d'assurer la transparence des décisions et des mesures prises.

Mesure de la direction 1c.

Approuvé.

- Un processus officiel de gestion du changement, fondé sur l'actuel Comité de conduite du projet (CCP), sera documenté dans un plan de gestion des projets (PGP) et mis en œuvre. Une ébauche du PGP sera préparée avant la réunion du CGP (d'ici le 28 février 2020) et sera terminée au cours de la phase de définition.

BPR : COMFOSCAN

Date cible révisée : 3 novembre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction 2

Gestion de risque

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Afin d'assurer que l'information pertinente sur les risques est saisie et gérée de manière à permettre l'atteinte des objectifs du PAR, le COMFOSCAN devrait renforcer ses pratiques en matière de documentation afin de saisir et de gérer l'information sur les risques en vue de la prise de décision, y compris l'élaboration :

- d'un plan complet de gestion de risque, harmonisé avec les exigences de la Directive sur l'approbation des projets;
- d'outils de gestion de risque requis, tels que le seuil de la tolérance au risque, les feuilles de profil de risque, les indicateurs de risque et les plans d'atténuation de risque.

Mesure de la direction

Approuvé.

- Un plan complet de gestion de risque, dans le cadre du PGP, sera documenté et mis en œuvre conformément à la Directive sur l'approbation des projets, y compris des outils de gestion de risque comme la tolérance au risque et l'évaluation du risque, les indicateurs de risque et les stratégies d'atténuation. Une ébauche de plan de gestion de risque sera documentée et mise en œuvre avant le prochain CSR. Le plan de gestion de risque sera achevé dans le cadre du PGP durant la phase de définition.

BPR : COMFOSCAN

Date cible : 15 octobre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction 3

Mesure du rendement

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Afin d'assurer une gestion efficace du rendement du PAR, le COMFOSCAN devrait, en consultation avec l'Évaluation et le C Prog, élaborer le cadre de mesure du rendement du PAR. Cela comprendrait :

- élaborer, mesurer et surveiller des indicateurs de rendement clés harmonisés avec les objectifs stratégiques du programme;
- utiliser les résultats de rendement pour élaborer les leçons retenues et promouvoir l'amélioration continue;
- utiliser les données de référence sur le rendement à des fins de comparaison et de rapport.

Mesure de la direction

Approuvé.

- Un cadre de mesure du rendement sera élaboré pour le PAR(FOS), en consultation avec l'Évaluation et le C Prog. Il est proposé d'utiliser le CCP/CSR pour mesurer et surveiller les indicateurs de rendement clés par rapport aux objectifs du programme, et pour élaborer les leçons retenues et promouvoir une amélioration continue. Une ébauche du PGP sera préparée avant la réunion du CGP (d'ici le 28 février 2020) et sera terminée au cours de la phase de définition.

BPR : COMFOSCAN

Date cible révisée: 3 novembre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction 4

Leçons retenues

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Afin d'appuyer l'amélioration continue tout au long de la durée du PAR et d'appuyer une information solide pour la prise de décision, le COMFOSCAN devrait élaborer et officialiser le processus de leçons retenues du PAR, qui devrait comprendre :

- la documentation du processus d'identification, de collecte, d'analyse et de consolidation des leçons retenues;
- le renforcement des mesures visant à promouvoir et à appuyer l'application des leçons retenues;
- la documentation continue des leçons retenues tout au long du cycle de vie d'un projet, dans un service d'archivage centralisé et facilement accessible, qui comprend de l'information sur l'atténuation de risque et des propositions de changement.

Mesure de la direction

Approuvé.

- Le processus de leçons retenues du PAR (FOS) sera élaboré et officialisé. Il est proposé d'utiliser le CCP pour saisir, documenter, promouvoir et appuyer l'application des leçons retenues à mesure que les capacités sont livrées tout au long du cycle de vie du programme. Le CCP sera documenté dans le PGP.

BPR : COMFOSCAN

Date cible révisée : 3 novembre 2020



Annexe B – Processus d'approbation des projets

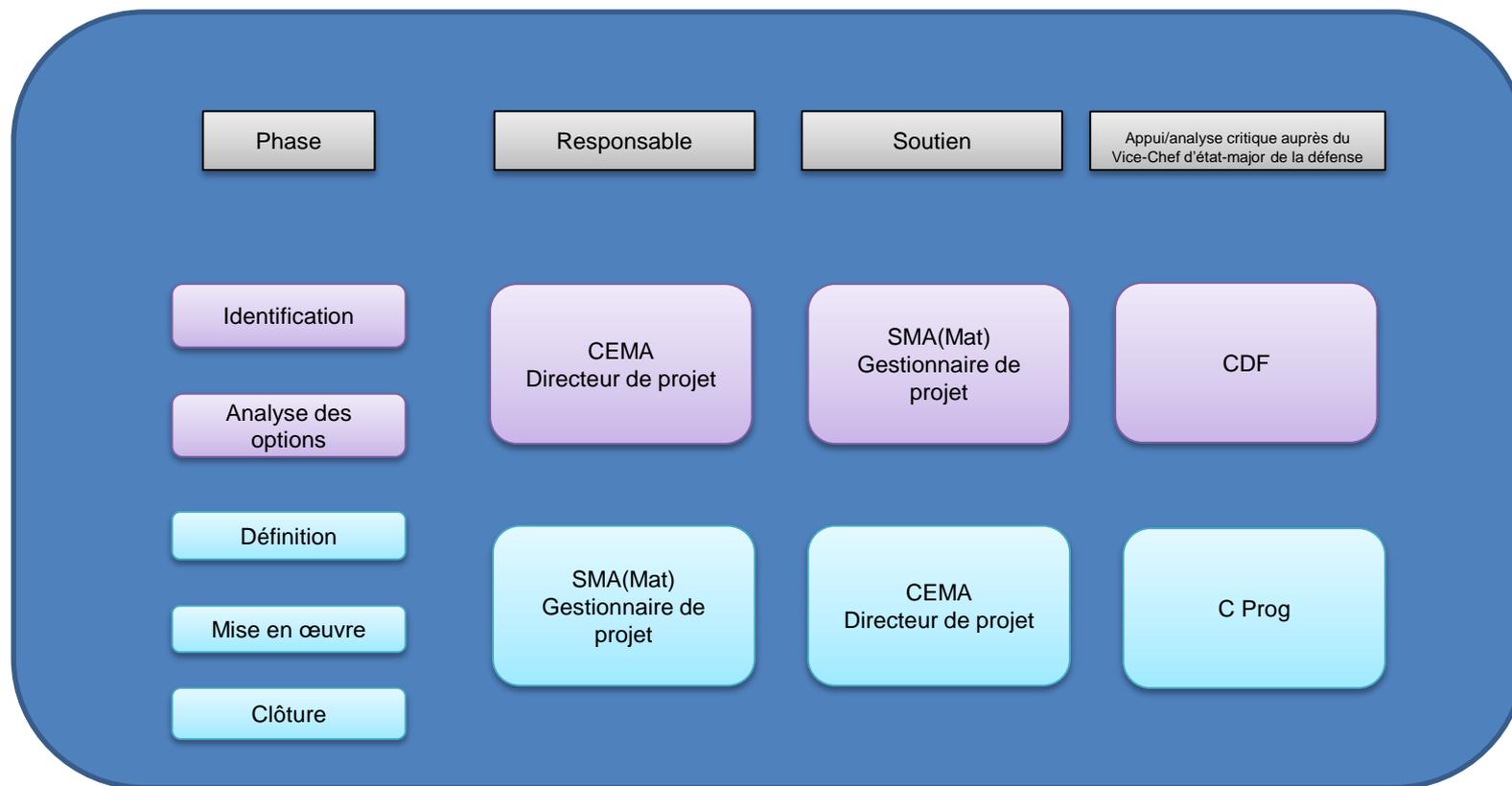


Figure 4. Principaux intervenants du processus d'approbation des projets. La figure illustre les intervenants clés et leurs responsabilités pendant la durée du projet.