



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

# Évaluation de l'Initiative de soutien



DG Évaluation  
Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation  
Novembre 2020 1258-3-038 – SMA(Svcs Ex)

# TABLE DES MATIÈRES

## 1. INTRO

Pages 3 à 8

- Sigles et abréviations
- Sommaire
- Profil du programme (description, intervenants)



## 2. BESOIN PERMANENT

Page 9

- Constatation 1



## 3. EFFICACITÉ

Pages 10 à 13

- Constatations 2 à 5
- Recommandations 1, 2 et 3



## 4. EFFICIENCE

Pages 14 à 17

- Constatations 6 à 9
- Recommandations 4, 5 et 6



## 5. CONCLUSION ET ANNEXES

Pages 18 à 26

- Conclusions
- Plan d'action de la direction
- Portée de l'évaluation
- Profil du programme (activités principales)
- Approche, méthode et limitations de l'évaluation



# SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

AF	Année financière	GPIS	Gestion des programmes de l'Initiative de soutien
ARS	Analyse de rentabilisation de soutien	IS	Initiative de soutien
BPR	Bureau de première responsabilité	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
CE	Centre d'expertise	MDN	Ministère de la Défense nationale
CGIS	Comité de gestion de l'Initiative de soutien	RH	Ressources humaines
CGSIS	Comité de gouvernance stratégique de l'Initiative de soutien	RGP	Réalisation de grands projets
CMR	Cadre de mesure du rendement	SAMD	Stratégie d'approvisionnement en matière de défense
DG	Directeur général	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)	SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
FAC	Forces armées canadiennes	SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
GPE	Gestion du programme d'équipement	VEIS	Vérification de l'état de l'Initiative de soutien

# SOMMAIRE

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation de l'Initiative de soutien (IS), réalisée pendant l'année financière (AF) 2019-2020 par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) conformément à la *Politique sur les résultats* de 2016 du Conseil du Trésor. L'évaluation examine le rendement de l'IS sur une période de quatre ans, soit de l'AF 2016-2017 à l'AF 2019-2020.

## Description et objectifs de l'Initiative de soutien

Lancée officiellement en 2016, l'IS est une entreprise conjointe du ministère de la Défense nationale (MDN), de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) qui vise globalement à faire évoluer les activités de soutien relatives à l'équipement et aux flottes militaires. Ces ministères collaborent pour établir des solutions de soutien adaptées à l'aide d'un processus d'analyse de rentabilisation de soutien (ARS) qui a comme objectif d'optimiser les quatre principes de soutien : le rendement, la souplesse, l'avantage économique et l'optimisation des ressources. Le processus d'ARS nécessite une mobilisation rapide et une approche pangouvernementale à l'égard de la mobilisation des intervenants dans l'ensemble du gouvernement et de l'industrie. L'initiative est divisée en cinq éléments, qui comprennent les trois divisions de gestion du programme d'équipement (GPE) et les deux divisions de réalisation de grands projets (RGP). Ces divisions couvrent les trois armées (forces terrestres, aériennes et maritimes).

## Portée

L'évaluation a permis d'examiner la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités de l'IS. Elle portait principalement sur les activités propres au MDN, toutefois, la coordination et la collaboration entre les trois ministères ont été évaluées. Les représentants de l'industrie qui ont participé au processus d'ARS n'ont pas été considérés comme un groupe d'intervenants dans les entrevues visées par l'évaluation.

## Principales constatations

### Pertinence (besoin permanent)

- L'IS continue de répondre à un besoin démontrable de solutions de soutien éclairées et optimales pour l'équipement de défense, dans l'intérêt des Forces armées canadiennes (FAC) et des Canadiens et Canadiennes.

### Efficacité

- Pendant le processus d'ARS et sa phase d'analyse des options, l'IS contribue généralement à des solutions de soutien éclairées qui optimisent les quatre principes de soutien.
- Les praticiens ont besoin de plus de soutien et de formation pour développer les compétences requises.
- La collaboration et la coordination du MDN avec les FAC et les ministères partenaires se sont améliorées. La collaboration avec l'industrie est généralement positive; cependant, il y a une certaine incompréhension du rôle de l'industrie dans le processus d'ARS parmi les praticiens et les gestionnaires.
- Les préoccupations liées à l'efficacité et les défis liés à la communication limitent la mesure dans laquelle les praticiens et les gestionnaires perçoivent l'utilité du processus d'ARS.

### Efficience

- Les différents rôles et différentes responsabilités dans le processus d'ARS, ainsi que dans les centres d'expertise (CE) et les autres ministères, sont généralement compris; cependant, les rôles et responsabilités de l'industrie canadienne de défense sont moins clairs.
- Les lacunes dans la responsabilisation à l'égard de l'ARS et les incohérences de fonctionnement des CE nuisent à l'efficacité de l'IS.
- Les CE, qui guident les équipes de l'ARS dans le processus d'ARS, et les praticiens n'ont pas les capacités, les ressources, ni la souplesse pour réaliser les ARS.
- L'ébauche du cadre de mesure du rendement (CMR) de l'IS doit être finalisée et mise en œuvre pour évaluer les incidences plus en profondeur.

## Conclusions générales

Le MDN a réalisé des progrès vers l'atteinte des résultats attendus de l'IS depuis 2016. Les réalisations principales comprennent les suivantes : une compréhension accrue du processus d'ARS et des principes de soutien par les praticiens et les gestionnaires, une collaboration et une coordination accrues avec les intervenants, et des indications préliminaires de principes de soutien optimisés. Les préoccupations relatives à l'efficacité nuisent au succès du MDN. Les CE et les praticiens n'ont pas les ressources pour réaliser les ARS, et des lacunes dans la communication de l'utilité du processus d'ARS, dans la formation des praticiens et le soutien à leur disposition, et dans la clarté du rôle de l'industrie canadienne de défense ont aussi été relevées. Enfin, l'ébauche du CMR de l'IS doit être finalisée et mise en œuvre pour mesurer le succès de l'IS dans un avenir rapproché.

# SOMMAIRE – PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

PRINCIPALE CONSTATATION	RECOMMANDATION
<b>PERTINENCE (BESOIN PERMANENT)</b>	
<p>1. L'IS continue de répondre à un besoin démontrable de solutions de soutien éclairées et optimales en matière d'équipement de défense dans l'intérêt des Forces armées canadiennes (FAC) et des Canadiens et Canadiennes.</p>	
<b>EFFICACITÉ</b>	
<p>2. Pendant le processus d'ARS et sa phase d'analyse des options, l'IS contribue généralement à des <b>solutions de soutien éclairées</b> qui <b>optimisent les quatre principes de soutien</b>.</p>	
<p>3. L'IS a permis de réaliser des progrès vers l'amélioration de la compréhension qu'ont les praticiens du processus et des principes de l'ARS, toutefois, le personnel a besoin de plus de soutien et de formation pour développer les <b>compétences</b> requises.</p>	<p>1. Examiner les options pour combler les lacunes relevées dans les compétences et la formation.</p>
<p>4. Les efforts de <b>collaboration et de coordination</b> du MDN avec les FAC et les ministères partenaires (SPAC et ISDE) se sont améliorés, même si certains défis demeurent. La collaboration avec l'industrie est généralement positive, toutefois, les praticiens et les gestionnaires profiteraient de précisions sur le rôle de l'industrie canadienne de défense dans le processus d'ARS.</p>	<p>2. À mesure que l'IS progresse, examiner des options pour préciser le rôle de l'industrie dans le processus d'ARS pour les praticiens et les gestionnaires du MDN, et pour mobiliser davantage les FAC.</p>
<p>5. Les préoccupations relatives à l'efficacité et les difficultés de communication limitent la mesure dans laquelle les praticiens et les gestionnaires perçoivent l'<b>utilité du processus d'ARS</b>.</p>	<p>3. Améliorer la communication pour régler les problèmes qui ont une incidence sur la mesure dans laquelle les praticiens et les gestionnaires perçoivent l'utilité de l'ARS.</p>

# SOMMAIRE – PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS (SUITE)

PRINCIPALE CONSTATATION	RECOMMANDATION
<b>EFFICIENCE</b>	
6. Malgré certaines indications de l'efficacité de l'IS, les CE et les praticiens n'ont pas les capacités, les ressources ni la souplesse pour réaliser les ARS.	4. Examiner des options pour améliorer l'efficacité du processus d'ARS et assurer l'harmonisation des divisions de GPE et de RPG avec la charge de travail en matière d'ARS.
7. Bien que plusieurs améliorations aient été apportées à la structure de gouvernance et à l'exécution de l'IS, les incohérences de fonctionnement des CE entre les armées posent des problèmes d'efficacité, ainsi que les lacunes dans la responsabilisation à l'égard de l'ARS et la supervision centralisée.	5. Clarifier et officialiser le rôle de surveillance du MDN dans les ARS, pour assurer une responsabilisation continue et un fonctionnement cohérent des CE dans les aspects qui nuisent à l'efficacité.
8. Les praticiens et les gestionnaires comprennent généralement leur rôle et leurs responsabilités dans le processus d'ARS, ainsi que ceux du MDN (y compris les CE), des représentants des FAC et des autres ministères. Toutefois, le rôle et les responsabilités de l'industrie canadienne de défense sont moins clairs.	
9. L'IS a récemment établi une ébauche de CMR, qui doit être peaufinée et finalisée.	6. Finaliser et mettre en œuvre un CMR, dans le but d'évaluer l'incidence de l'ARS.

# PROFIL DU PROGRAMME : DESCRIPTION

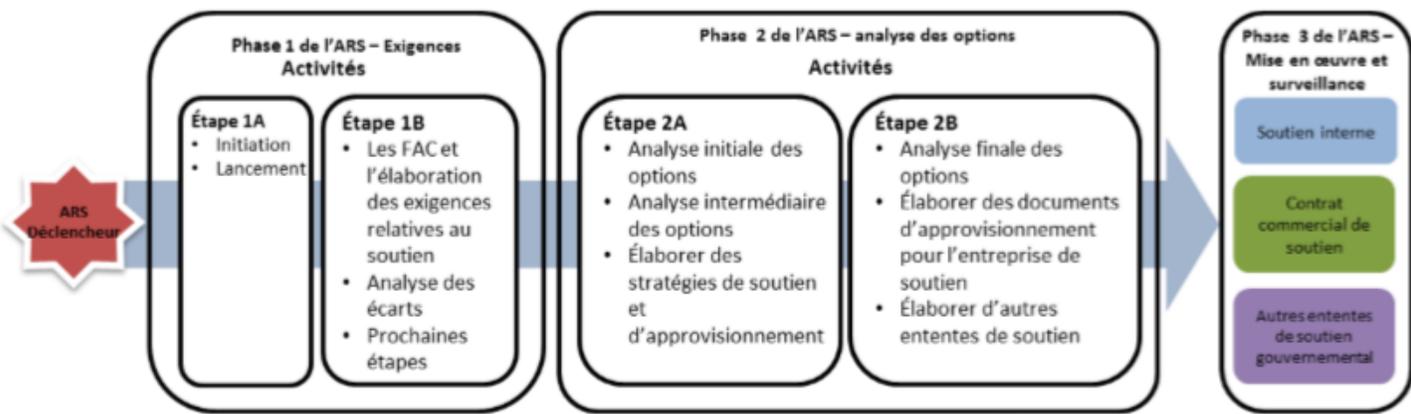
La GPE du MDN (programme 2.10) vise à assurer que l'équipement requis par les FAC pour satisfaire aux exigences d'instruction et de disponibilité opérationnelle est mis à leur disposition.

L'IS est un élément de la GPE. L'IS est une entreprise conjointe du MDN, de SPAC et d'ISDE dont l'objectif est de faire progresser les activités de soutien pour l'équipement et les flottes militaires.

Dans l'IS, le processus d'*analyse de rentabilisation du soutien (ARS)* s'applique à chaque nouveau besoin ou besoin existant d'une valeur d'au moins 20 millions de dollars jusqu'à la fin de la vie utile prévue, et vise à élaborer des solutions de soutien adaptées qui optimisent les quatre principes de soutien, lesquelles sont décrites ci-après.

Le processus d'ARS nécessite une mobilisation rapide et une approche pangouvernementale à l'égard de la mobilisation des intervenants dans l'ensemble du gouvernement et de l'industrie. L'initiative est divisée en cinq éléments, qui comprennent les trois divisions de GPE et les deux divisions de RGP. Ces divisions couvrent les trois armées (forces terrestres, aériennes et maritimes).

Depuis 2016, onze dossiers d'ARS ont été menés à terme, et il y a 75 dossiers d'ARS qui en sont à la phase 1 ou 2 du processus.



Source de la figure : Guide de l'ARS, v. 3.1.1.1, 9 mars 2020

## Les principes de soutien

- Rendement** L'équipement de défense est-il **opérationnel et employable pour les missions**?
- Souplesse** Le système de soutien est-il **adaptable, échelonnable et facilement rajusté en fonction des changements** dans les exigences opérationnelles ou les budgets de fonctionnement?
- Avantages économiques** Les avantages industriels découlant des marchés de défense sont-ils **mis à contribution pour créer des emplois et favoriser la croissance économique** des entreprises au Canada?
- Optimisation des ressources** Les résultats requis sont-ils obtenus à un prix **proportionnel au taux du marché** pour des marchés comparables?

L'IS se fonde sur la [Stratégie d'approvisionnement en matière de défense \(SAMD\)](#). Le comité de gouvernance de la SAMD [participe à trois étapes](#) du processus d'ARS (jalons de la SAMD) : l'approbation des exigences de soutien, l'approbation de la stratégie de soutien et de la stratégie d'approvisionnement, et l'autorisation de demander des propositions avec le document suggéré.

# PROFIL DE PROGRAMME : INTERVENANTS

## GOUVERNANCE DE L'IS

### Directeurs généraux (DG) de soutien du MDN

Les DG du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) participent au processus d'établissement de rapports et d'approbation de l'ARS dans les grands projets et les programmes d'équipement, et assistent dans certains cas aux réunions de la SAMD.

### Autres ministères

Les DG d'ISDE et de SPAC participent à l'exécution et à la direction de l'IS; les directeurs d'ISDE et de SPAC participent directement au processus d'ARS et aux dossiers d'ARS. Il faut souligner que les trois ministères (MDN, ISDE et SPAC) participent à un comité de gestion de l'Initiative de soutien (CGIS) réunissant des DG, lequel axe ses travaux sur les questions de gestion relatives à la mise en œuvre de l'IS, ainsi qu'à un comité de gouvernance stratégique de l'Initiative de soutien (CGSIS) réunissant des SMA, lequel fournit une orientation stratégique pour la mise en œuvre réussie de l'IS.

### Champion de l'IS du MDN

Ce poste est actuellement occupé par un SMA délégué depuis janvier 2020. Son rôle est de faire la promotion de l'IS en fournissant une surveillance cohérente et une orientation et des directives méthodiques. Les DG et les directeurs de soutien rendent compte au champion de l'IS de l'état des ARS.

## APPUI À L'ARS, PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, COMMUNICATION ET MOBILISATION

### Gestion des programmes de l'Initiative de soutien (GPIS) et Directeur – Politiques et procédures (Matériel) 9 (DPPM)

La direction du SMA(Mat) qui est responsable de l'établissement, de la mise en œuvre et de la coordination de l'IS, notamment les politiques, les procédures et les ressources de formation.

## APPUI À L'ARS

### Centres d'expertise (CE)

Le CE guide les équipes d'ARS dans le processus d'ARS et doit jouer un rôle actif au sein des équipes d'ARS. Chaque armée (forces terrestres, aériennes et maritimes) a son propre CE.

## APPUI À L'ARS ET EXÉCUTION

### Directeurs de soutien et de l'approvisionnement du MDN

Les directeurs du SMA(Mat) qui participent au processus d'établissement des rapports et d'approbation de l'ARS dans les grands projets et les programmes d'équipement.

## RÉALISATION DE L'ARS

### Praticiens et gestionnaires du MDN

Le personnel technique et d'approvisionnement, principalement, qui travaille aux ARS dans les grands projets et les programmes d'équipement du SMA(Mat).

### Représentants des FAC

Les membres du personnel des FAC qui participent à l'établissement des besoins de soutien (phase 1B) dans le cadre du processus d'ARS et qui sont les utilisateurs finaux de l'équipement.

D'autres groupes d'intervenants qui ne sont pas inclus dans la portée de l'évaluation comprennent les représentants de l'industrie qui sont mobilisés pendant le processus d'ARS. De plus, il faut souligner que le groupe d'intervenants des autres ministères participe aussi à l'appui et à l'exécution de l'ARS.

# BESOIN PERMANENT

## L'IS représente un besoin permanent.

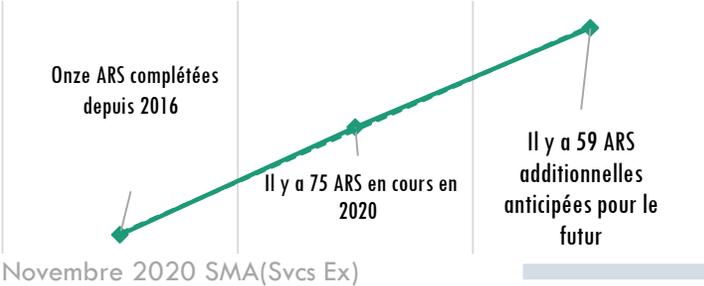
**CONSTATATION 1** : L'IS continue de répondre à un besoin démontrable de solutions de soutien éclairées et optimales pour l'équipement de défense, dans l'intérêt des FAC et des Canadiens et Canadiennes.

### Le besoin de soutien

La preuve documentaire porte à croire que la **tendance en ce qui concerne l'état et les coûts de la maintenance de l'équipement et des flottes est à la hausse** en raison des flottes vieillissantes et d'un équipement de plus en plus complexe. Les coûts de soutien et de fonctionnement durant le cycle de vie utile des systèmes principaux correspondent à plus du double des coûts d'acquisition.

**Environ 3,2 milliards de dollars du budget de la défense étaient affectés au soutien de l'équipement en 2019-2020.**

De plus, le nombre de dossiers d'ARS a augmenté considérablement depuis 2016, ce qui semble indiquer une hausse de la charge de travail en matière d'ARS et une **tendance soutenue de la demande accrue** de soutien.



### Disponibilité opérationnelle des FAC

L'IS appuie la disponibilité opérationnelle et le mandat des FAC pour assurer **une prise de décisions fondées sur des données probantes** et conserver des forces armées qui sont « agiles, polyvalentes et prêtes au combat, composées d'hommes et de femmes bien formés et équipés ».



Photo : Soutien de la nouvelle flotte de navires de guerre du Canada, MDN/SMA(Mat), octobre 2019

**« L'IS est un besoin permanent, car il faudra toujours acquérir un nouvel équipement, de nouvelles capacités et soutenir l'équipement. »**  
- entrevue, DG de soutien du MDN

### Responsabilisation

La justification des décisions prises et la **responsabilité en matière de ressources ou la gérance des ressources** étaient les grands thèmes examinés par les personnes interrogées par rapport à l'importance de la nécessité de l'IS, et ont été décrites comme des pratiques n'étaient pas observées ni considérées comme suffisantes par le passé. Ces thèmes avaient aussi été relevés dans les rapports du Bureau du vérificateur général en 2011 et en 2016.

### Harmonisation avec les initiatives et les politiques fédérales

L'IS s'harmonise avec les initiatives stratégiques et politiques fédérales, dont l'une des principales est la **SAMD**. Cette stratégie est une initiative pangouvernementale qui s'applique à tous les approvisionnements en matière de défense d'une valeur de 20 millions de dollars et plus, et repose sur les principes suivants : la collaboration pangouvernementale, la mobilisation rapide et soutenue des intervenants et de l'industrie dès le début du processus d'approvisionnement, et la prise de décision opportune et efficace. La SAMD représente l'engagement du gouvernement du Canada visant à s'assurer que les achats d'équipement et de services de défense permettent la création d'emplois et la croissance de l'industrie canadienne. Elle se fonde sur les grandes leçons retenues de l'élaboration de la Stratégie nationale de construction navale, qui avait introduit un nouveau modèle de gestion des grands projets d'approvisionnement et **d'optimisation des avantages pour le Canada**, et sur les principes clés de l'approche d'approvisionnement éclairé de SPAC, qui comprennent aussi les avantages pour les Canadiens et Canadiennes.

# EFFICACITÉ

## Le processus d'ARS appuie l'établissement de solutions de soutien éclairées et l'optimisation des principes.

**CONSTATATION 2 :** Pendant le processus d'ARS et sa phase d'analyse des options, l'IS contribue généralement à l'établissement de solutions de soutien éclairées qui optimisent les quatre principes de soutien.

Étant donné que peu d'ARS ont été menées à terme, l'équipe d'évaluation a examiné la mesure dans laquelle l'IS/le processus d'ARS est bien positionné pour assurer son succès pendant la définition des besoins en matière de soutien à la phase 1, et la réalisation de l'analyse des options à la phase 2.

### Solutions de soutien éclairées

Globalement, les résultats de l'évaluation indiquent que l'IS/le processus d'ARS contribue de façon positive à l'établissement de solutions de soutien adaptées et éclairées. Le processus d'ARS et plus particulièrement la phase d'analyse des options fournit un cadre d'analyse qui encourage la prise en considération de tous les principes de soutien et de multiples options de soutien. En respectant ce cadre, les résultats des entrevues, de l'examen des documents et du sondage permettent de penser que le processus d'ARS en général contribue à l'établissement de solutions de soutien éclairées, qui encouragent les praticiens de l'ARS du MDN à user d'esprit critique et à collaborer.

### Principes de soutien optimisés

Les résultats de l'évaluation indiquent que l'IS/le processus d'ARS contribue à l'optimisation des principes. Les exemples d'ARS suivants montrent les résultats de l'optimisation des principes de soutien relativement aux principaux secteurs touchés :

#### Rendement

- L'ARS des services d'étalonnage a fait passer les délais de prestation des services d'un mois à dix jours en moyenne à l'aide d'un nombre accru de contrats d'utilisation d'installations commerciales, et de la réduction des coûts et de l'incitation à l'efficacité par le transfert de la responsabilité du transport aux fournisseurs.

#### Souplesse

- L'ARS des moteurs T56 et F404 a incité les entrepreneurs à maximiser l'utilisation des stocks, ce qui a éliminé beaucoup des pièces excédentaires et réduit les stocks inactifs.

#### Avantages économiques

- L'ARS de la caméra aéroportée MX-15 a transféré le soutien en service fourni par le fabricant d'équipement d'origine au MDN, et la logistique de transport des tourelles a été confiée en sous-traitance, ce qui a réduit les délais globaux de livraison.

#### Optimisation des ressources

- L'énoncé des travaux liés à l'ARS de l'aéronef CC-150 et le contrat modifié comptant une période d'options de cinq ans ont incité les entrepreneurs à accroître la disponibilité des aéronefs et fournir des services d'une manière responsable sur le plan financier.

La plupart des superviseurs ont dit que les praticiens de l'ARS du MDN appliquent le processus d'ARS d'une manière adéquate et cohérente pour élaborer des solutions de soutien.



La plupart des répondants indiquent que l'IS/le processus d'ARS contribue un peu ou assez à l'élaboration de solutions de soutien éclairées.



La plupart des répondants indiquent que l'IS/le processus d'ARS contribue un peu ou assez à l'optimisation des principes de soutien.



# EFFICACITÉ

Il faut plus de soutien et de formation pour développer les compétences requises pour élaborer des solutions de soutien optimales.

**CONSTATATION 3 :** L'IS a permis de réaliser des progrès vers l'amélioration de la compréhension qu'ont les praticiens du processus et des principes d'ARS. Le personnel a toutefois besoin de plus de soutien et de formation pour développer les compétences requises pour établir des solutions de soutien optimales.

## Incidence des ressources de l'IS

Au sujet de l'incidence des ressources de soutien sur l'amélioration de leur compréhension de la façon de réaliser une ARS, les praticiens et les gestionnaires ont indiqué que le soutien de l'IS est globalement efficace. Toutefois, **c'est le soutien des CE qui a la plus grande incidence**. Les résultats des entrevues confirment que le soutien du CE a été très utile pour combler les lacunes dans les compétences des praticiens.

## Comprendre le processus et les principes d'ARS

La compréhension qu'ont les gestionnaires et les praticiens des principes de soutien ainsi que du processus d'ARS est **généralement bonne ou très bonne**, comme l'illustre la figure ci-dessous.

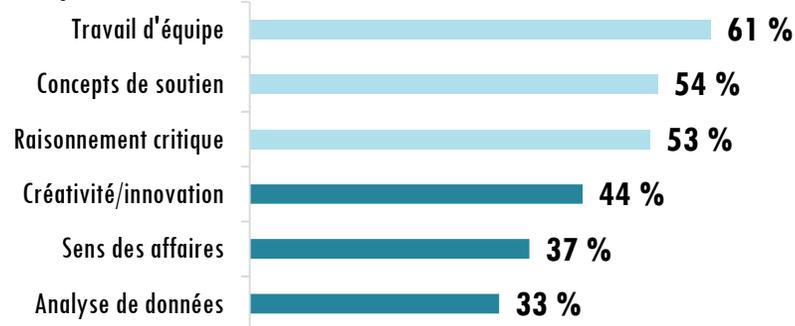
**70 %** des répondants ont dit avoir une bonne ou une très bonne compréhension des principes de soutien

**75 %** des répondants ont dit avoir une bonne ou une très bonne compréhension du processus d'ARS

Si on les examine en tenant compte des résultats de l'enquête de la Vérification de l'état de l'Initiative de soutien (VEIS) 2017, **les résultats du sondage de l'évaluation portent à croire que l'IS a réalisé des progrès vers l'amélioration de la compréhension qu'ont les praticiens du processus d'ARS**. Les répondants au sondage ont aussi mentionné un déclin graduel dans la compréhension du processus d'ARS à l'approche de la phase 3, peut-être parce que l'IS en est à ses balbutiements.

## Connaissances et compétences

Comme l'illustre le diagramme ci-dessous, les praticiens et les gestionnaires sont plus à l'aise dans les domaines du travail d'équipe, de la familiarisation avec les concepts de soutien et du raisonnement critique, et moins à l'aise dans les domaines de la créativité et de l'innovation, du sens des affaires et de l'analyse de données.



Certaines personnes interrogées ont indiqué que les compétences relatives au sens des affaires et à l'innovation ne peuvent être enseignées et **doivent être acquises par l'expérience**, ce qui pourrait expliquer les degrés d'assurance moindres démontrés par les répondants dans ces domaines.

**21 %** des répondants au sondage qui ont formulé des commentaires sur la façon d'améliorer l'IS/le processus d'ARS ont proposé **une formation accrue pour les praticiens**;

**24 %** ont proposé **de simplifier ou clarifier le guide sur l'ARS**.

Au sujet des connaissances et des compétences des praticiens, les personnes interrogées ont indiqué que les **compétences étaient insuffisantes** dans certains domaines, comme la passation de marchés axés sur le rendement, le sens des affaires et l'innovation. Cependant, beaucoup de personnes interrogées ont trouvé difficile de commenter les connaissances et les compétences des praticiens en raison des limitations des **ressources, de temps et de souplesse du processus d'ARS** qui ont une incidence sur leur apprentissage et leur perfectionnement. Dans un rapport d'évaluation de cours de 2018-2019, 93 pour cent des répondants ont indiqué que les connaissances et les compétences présentées dans le cours d'introduction à l'ARS pourraient selon eux leur permettre d'améliorer leur travail. Toutefois, seuls 27 pour cent se sentaient en mesure de mettre leurs acquis en pratique, ce qui porte à croire à un **écart entre la théorie et la pratique**. La correction de cet écart aiderait à établir des solutions de soutien optimales.



**R 1 Examiner les options pour combler les lacunes relevées dans les compétences et la formation.**

# EFFICACITÉ

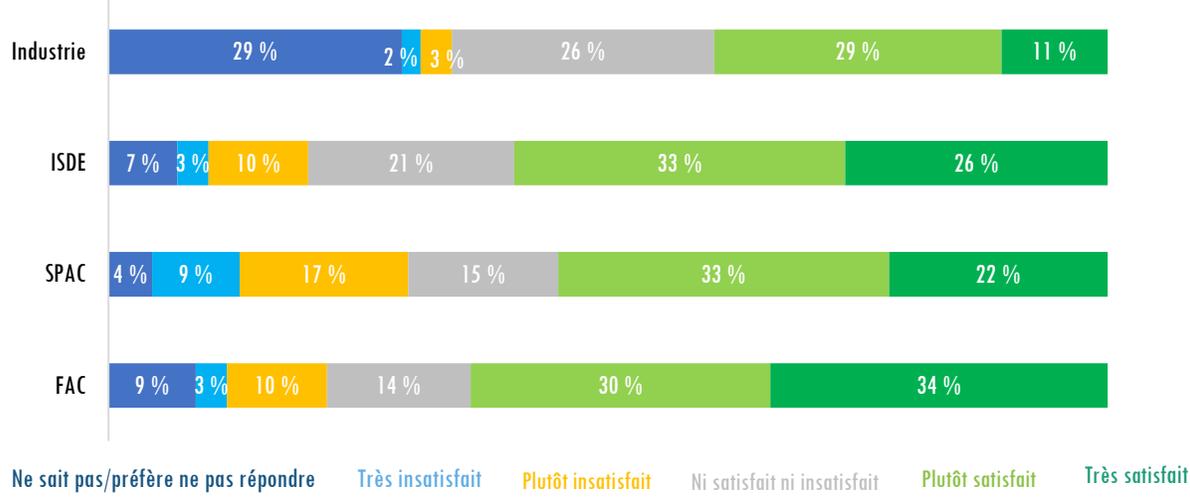
## Les efforts de collaboration et de coordination visant les intervenants internes se sont améliorés.

**CONSTATATION 4** : Les efforts de collaboration et de coordination du MDN avec les FAC et les ministères partenaires (SPAC et ISDE) se sont améliorés, bien que certains défis demeurent. La collaboration avec l'industrie est généralement positive, cependant, les praticiens et les gestionnaires profiteraient de plus de clarté quant au rôle de l'industrie canadienne de défense dans le processus d'ARS.

### Collaboration du MDN et des FAC

Les opinions des intervenants sont partagées à l'égard de l'efficacité de la participation des FAC au processus d'ARS. Les DG et les directeurs ont fait observer que la participation des FAC a été utile pour définir les exigences et réaliser l'analyse des options; toutefois, les personnes de la GPIS et du CE interrogées ont indiqué que les FAC ne comprennent pas toujours pleinement le but et les objectifs de l'IS. Il s'agit d'une occasion d'accroître l'intégration entre les intervenants du MDN et des FAC.

Globalement, les répondants au sondage sont satisfaits de la collaboration entre le MDN, les FAC et les autres ministères, mais moins satisfaits de la collaboration avec l'industrie.



### Collaboration avec les autres ministères

La collaboration entre les trois ministères s'est améliorée et est considérée comme généralement bonne. La collaboration entre SPAC et le MDN fonctionne bien au niveau des directeurs. Toutefois, certaines difficultés ont été relevées au niveau opérationnel, plus particulièrement des conflits relatifs à la direction de l'ARS entre le rôle de l'autorité contractante et celui de l'autorité technique.

### Collaboration avec l'industrie

Les praticiens et les gestionnaires croient généralement que l'industrie est suffisamment mobilisée. Les réponses étaient légèrement moins positives en ce qui concerne l'efficacité de la contribution de l'industrie.

**57 %** des répondants au sondage disent que la mobilisation de l'industrie est au moins « plutôt suffisante »; **46 %** disent que la contribution de l'industrie est au moins « plutôt efficace ».

Comme pour les résultats de la collaboration avec l'industrie, un pourcentage important de réponses « Ne sait pas/préfère ne pas répondre » a été donné (22 pour cent pour la mobilisation de l'industrie, 29 pour cent pour la contribution de l'industrie), ce qui permet de croire à un manque de compréhension entre les praticiens et les gestionnaires à l'égard du rôle de l'industrie dans le processus d'ARS. D'autres données probantes à ce sujet sont examinées à la diapositive 16. Enfin, la plupart des DG et des directeurs du MDN interrogés ont convenu du fait que l'industrie apporte une contribution/une rétroaction utile. Cela donne à penser que la mobilisation est plus efficace au niveau de la haute direction qu'au niveau opérationnel.

**R<sup>2</sup>** À mesure que l'IS progresse, examiner des options pour préciser le rôle de l'industrie dans le processus d'ARS pour les praticiens et les gestionnaires du MDN, et pour mobiliser davantage les FAC.

# EFFICACITÉ

## La perception qu'ont les praticiens et les gestionnaires de l'utilité du processus d'ARS pourrait être améliorée.

**CONSTATATION 5 : Les préoccupations relatives à l'efficacité et les défis de communication limitent la mesure dans laquelle les praticiens et les gestionnaires perçoivent l'utilité du processus d'ARS.**

Depuis 2016, des efforts ont été déployés pour communiquer l'utilité de l'initiative à l'aide de cours, d'ateliers, d'annonces, de documents et de sites Web. Beaucoup de personnes interrogées ont fait remarquer que l'IS implique un important changement de culture, et que l'utilité perçue s'accroîtra à mesure qu'augmentera le nombre d'ARS réalisées et que d'autres avantages sont cernés.

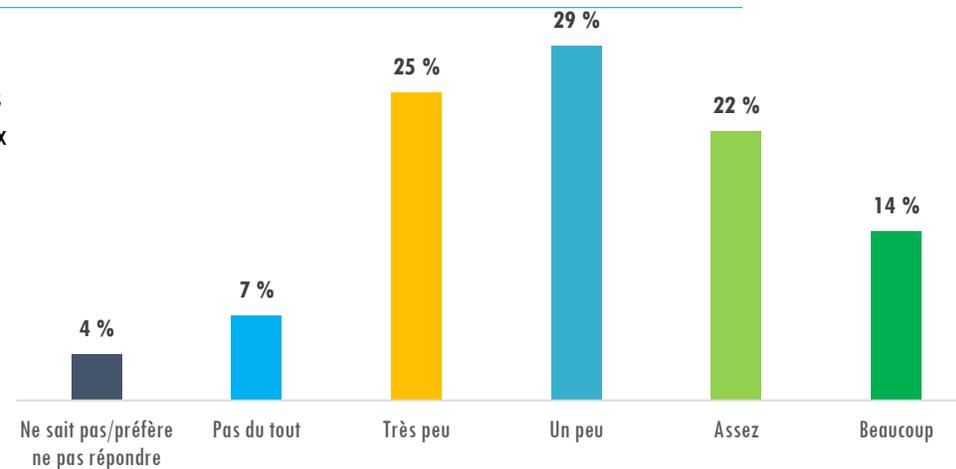
### Perception de l'utilité du processus d'ARS

Les résultats de l'évaluation indiquent que les gestionnaires voient généralement l'utilité du processus d'ARS et indiquent qu'une rigueur analytique accrue est un avantage important. Toutefois, les réactions sont partagées au niveau opérationnel. Dans leurs commentaires sur les aspects qu'ils considèrent comme utiles ou non, 18 pour cent des praticiens et gestionnaires ont relevé des aspects positifs (p. ex., permet au MDN d'être un « consommateur avisé »), toutefois, un certain nombre de **préoccupations relatives à l'efficacité** ont été soulevées, lesquelles sont examinées en détail à la diapositive 14.

**Les défis de communication** ont aussi une incidence sur la mesure dans laquelle les intervenants perçoivent l'utilité du processus d'ARS. Les **écarts de compréhension de l'applicabilité de l'ARS** ont mené certaines personnes à mettre en doute l'utilité de l'ARS, et à indiquer que les ARS ne sont « pas utiles » pour toutes les solutions de soutien ou tous les marchés de soutien. **Des idées fausses concernant les objectifs de l'IS** ont aussi été relevées; un certain nombre d'intervenants considèrent que le but premier de l'IS est l'économie de coûts plutôt que l'optimisation des quatre principes de soutien. Il semble aussi y avoir un **manque de sensibilisation aux résultats récemment obtenus**, car beaucoup d'intervenants ont demandé des résultats plus actuels et concrets, alors que la GPIS avait déjà communiqué des mises à jour à ce sujet.

Les résultats du sondage donnent à penser qu'il est possible d'amener les praticiens et les gestionnaires à mieux voir l'utilité du processus d'ARS.

Même si **36 pour cent des réponses étaient positives** (« assez » ou « beaucoup »), **plus de la moitié (54 pour cent)** tombaient dans les catégories « un peu » ou « très peu ».



Les résultats du sondage donnent à penser **que des améliorations peuvent être apportées aux activités de communication et de mobilisation de l'IS** dans ce domaine. Au sujet de la mesure dans laquelle les activités de communication et de mobilisation de l'IS ont contribué à accroître leur perception de l'utilité de l'ARS, **45 pour cent** des praticiens et des gestionnaires ont donné la réponse « **très peu** » ou « **pas du tout** », et **35 pour cent ont répondu « un peu »**.

Les résultats concernant le point de vue des FAC sur l'utilité du processus d'ARS sont partagés. Les représentants des FAC interrogés considéraient généralement le processus d'ARS comme utile. Toutefois, d'autres personnes interrogées (direction du MDN) ont indiqué que les ARS ne sont pas une priorité pour les FAC, et que leur importance est mal comprise.



**Améliorer la communication pour régler les problèmes qui ont une incidence sur la perception qu'ont les praticiens et les gestionnaires de l'utilité du processus d'ARS.**

# EFFICIENCE

## Des écarts d'efficacité demeurent dans le processus d'ARS, et les capacités sont insuffisantes pour réaliser des ARS.

 **CONSTATATION 6 : Malgré certaines indications de l'efficacité de l'IS, les CE et les praticiens n'ont pas les capacités, les ressources, ni la souplesse pour réaliser les ARS.**

### Efficiency of the IS

Depuis 2016, l'équipe de l'IS a déployé des efforts constants pour améliorer son efficacité. Par exemple, elle a établi un processus normalisé de mobilisation pour la réunion de lancement de la phase 1A du processus d'ARS nécessitant la participation de tous les intervenants, simplifié le processus d'approbation de l'ARS, et créé un répertoire des leçons retenues pour appuyer les praticiens qui travaillent aux ARS et à l'établissement des pratiques exemplaires.

Globalement, le budget du MDN et les dépenses réelles engagées pour les ressources et le personnel de l'IS (DPPM-9 et CE) de l'AF 2016-2017 à 2019-2020 sont harmonisés\*. De plus, comme on le verra à la diapositive 16, les rôles et responsabilités individuels dans le processus d'ARS, ainsi que dans les CE et les autres ministères, sont généralement bien compris.

### Capacities and resources

Des lacunes dans les capacités des CE ont d'abord été relevées lors de la vérification d'état en 2017, et la direction de l'IS a pris de mesures correctives à cet égard.

Les CE ont une incidence considérable sur l'IS et les ARS. Toutefois, comme l'a fait observer un ancien DG de soutien en juin 2019, l'IS doit continuer à aller de l'avant avec la dotation et il ne faut pas attendre que la charge de travail en matière d'ARS dépasse les capacités pour trouver une solution.

**52 %** des superviseurs de l'ARS ont rapporté que les praticiens de l'ARS du MDN ne disposent pas de ressources humaines suffisantes pour réaliser les ARS.

Environ la moitié des praticiens (49 pour cent) et des superviseurs (51 pour cent) rapportent que les praticiens manquent de temps pour réaliser les ARS, et indiquent que la durée et la complexité du processus font partie de leurs trois préoccupations principales en matière d'efficacité.

Les résultats du sondage et des entrevues (directeurs de soutien) indiquent aussi que les lacunes dans la formation (examinée à la diapositive 11) ont une incidence sur l'efficacité. La GPIS indique que des directives plus précises et des outils supplémentaires à l'intention des praticiens renforceraient l'efficacité de l'ARS.

Tous les directeurs de soutien et de l'approvisionnement interrogés ont insisté sur le fait que les capacités et les ressources limitées étaient le principal obstacle à l'efficacité. Les DG de soutien interrogés ont aussi indiqué que le budget de l'approvisionnement national est divisé entre les armées et entre les opérations, l'entretien et l'approvisionnement, ce qui laisse peu de marge de manœuvre.

### Souplesse du processus d'ARS

Tous les directeurs de soutien et plusieurs représentants des FAC interrogés affirment qu'il serait profitable de réduire leur nombre d'étapes du processus d'ARS ou de les simplifier, de préciser le processus et de revoir les échéances. Cependant, la GPIS et le DPPM indiquent que des mesures de simplification sont déjà intégrées dans le processus d'ARS et que « les gens ne sont simplement pas au courant ».

**34 %** des praticiens et des gestionnaires de l'ARS trouvent le processus d'ARS trop long.

**24 %** trouvent le processus d'ARS trop complexe.

 **Examiner des options pour améliorer l'efficacité du processus d'ARS et assurer l'harmonisation des divisions de GPE et de RPG avec la charge de travail en matière d'ARS.**

\*La GPIS n'a pas pu fournir l'information requise au cours de l'évaluation.

# EFFICIENCE

## Les lacunes dans la responsabilisation en matière d'ARS et les incohérences de fonctionnement des CE nuisent à l'efficacité de l'IS.

**CONSTATATION 7 :** Bien que plusieurs améliorations aient été apportées à la structure de gouvernance et à l'exécution de l'IS, les incohérences de fonctionnement des CE entre les armées posent des problèmes d'efficacité, ainsi que les lacunes dans la responsabilisation à l'égard de l'ARS et la supervision centralisée.

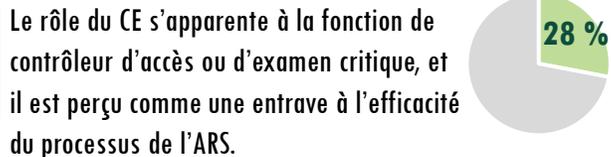
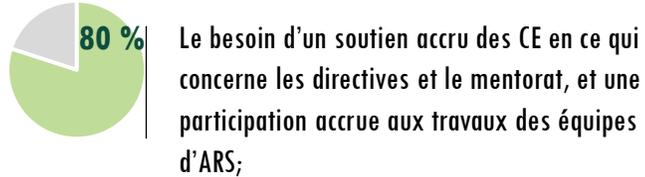
### Fonctionnement des CE

Les résultats donnent à penser que les **incohérences de fonctionnement des CE** ont semé la confusion parmi les intervenants quant au rôle des CE. Des incohérences ont été relevées dans l'approche des CE à l'égard de l'appui aux ARS; certains CE adoptent une méthode plus prescriptive que d'autres, y compris quand les ARS sont réalisées. Le niveau d'appui et de participation des CE varie aussi considérablement : le CE Air dispose de plus de capacités et joue un rôle plus actif. Cette approche est conforme au mandat de 2019 des CE, qui prévoit une participation plus active pendant tout le processus d'ARS, ainsi qu'une rétroaction des praticiens et des gestionnaires qui ont exprimé dans le sondage le besoin d'obtenir des directives supplémentaires des CE.

**22 %** des personnes interrogées et **19 %** des répondants au sondage ont relevé dans leurs commentaires **des incohérences dans le fonctionnement des CE.**

Les réponses des personnes des CE interrogées étaient partagées quant au niveau approprié de soutien dont devraient bénéficier les équipes d'ARS et à la nécessité d'une harmonisation entre les armées. Tandis que certaines CE prônent une participation plus active, d'autres appuient une plus grande distance pour encourager le sentiment d'être partie prenante aux ARS.

**Les grands thèmes parmi les répondants au sondage qui ont relevé des incohérences de fonctionnement des CE comprennent les suivants :**



### Gouvernance/responsabilisation à l'égard de l'ARS

Depuis la VEIS de 2017, le cadre de gouvernance de l'IS a fait l'objet de rajustements, notamment la mise à jour des mandats de la GPIS et du CGIS en 2018, puis des CE en 2019. Toutefois, les membres de la GPIS et des CE interrogés ont relevé **le besoin d'une responsabilisation accrue à l'égard de l'ARS** au niveau des DG et aux échelons supérieurs pour assurer une exécution, une orientation et une communication cohérentes en ce qui concerne les ARS. Les DG de soutien du MDN interrogés ont aussi relevé le besoin d'une surveillance plus rigoureuse de la part de la direction. Jusqu'à récemment, **aucune surveillance centrale** n'était en place pour assurer la responsabilisation et pour surveiller l'état des ARS et les échéances de l'ensemble des divisions de GPE et de RPG.

**11 %** des répondants qui ont proposé des améliorations ont inscrit **la responsabilisation de la direction** comme point à améliorer.

Le nouveau poste de **champion de l'IS** occupé par le SMA(Mat) délégué a récemment assuré la surveillance centrale de l'IS, en encourageant les DG à établir des rapports sur les ARS et en fournissant des directives cohérentes sur les grands projets et les programmes d'équipement, tout particulièrement en ce qui concerne l'applicabilité de l'ARS.

**R5** Clarifier et officialiser le rôle de surveillance du MDN dans les ARS, pour assurer une responsabilisation continue et un fonctionnement cohérent des CE dans les aspects qui nuisent à l'efficacité.

# EFFICIENCE

## Des améliorations peuvent être apportées aux rôles et responsabilités de l'industrie canadienne de défense.

**CONSTATATION 8** : Les praticiens et les gestionnaires comprennent généralement leur rôle et leurs responsabilités dans le processus d'ARS, ainsi que ceux du MDN (y compris les CE), des représentants des FAC et des autres ministères. Toutefois, le rôle et les responsabilités de l'industrie canadienne de défense sont moins clairs.

### Rôles et responsabilités individuels

Selon les résultats du sondage, les praticiens et les gestionnaires d'ARS du MDN comprennent suffisamment bien leur rôle et leurs responsabilités dans la réalisation et le soutien des ARS.

La majorité des praticiens et des gestionnaires qui ont répondu au sondage ont une **bonne** ou une **très bonne** compréhension de leur rôle et de leurs responsabilités.

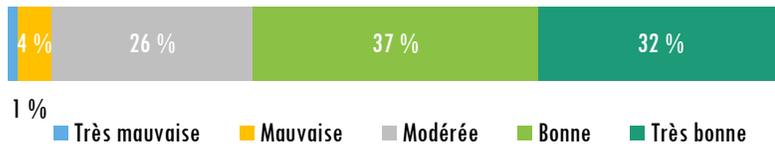


Photo : Sgt Lance Wade, 5<sup>e</sup> Division du Canada, article « Fleet Sustainment Initiative Explained article », FrontLine Magazine, numéro 2, 2019

### Rôles et responsabilités des partenaires

Selon les résultats du sondage, la compréhension du rôle et des responsabilités des partenaires participant au processus d'ARS est bonne en général. Le rôle et les responsabilités de l'industrie canadienne de défense sont moins bien compris.

**85 %** des répondants ont une bonne ou une très bonne compréhension du rôle et des responsabilités de l'**autorité technique** du MDN

**75 %** des répondants ont une bonne ou une très bonne compréhension du rôle et des responsabilités du **responsable de l'approvisionnement du MDN**

**66 %** des répondants ont une bonne ou une très bonne compréhension du rôle et des responsabilités de **SPAC**

**65 %** des répondants ont une bonne ou une très bonne compréhension du rôle et des responsabilités des **représentants des FAC**

**61 %** des répondants ont une bonne ou une très bonne compréhension du rôle et des responsabilités des **CE du MDN et d'ISDE**

**47 %** des répondants ont une bonne ou une très bonne compréhension du rôle et des responsabilités de l'**industrie canadienne de défense**

# EFFICIENCE

**L'ébauche du CMR de l'IS doit être finalisée et mise en œuvre pour évaluer les incidences plus en profondeur.**

**CONSTATATION 9 : L'IS a récemment établi une ébauche de CMR, qui doit être peaufinée et finalisée.**

## Le point sur la mesure du rendement

Selon les résultats des entrevues et les preuves documentaires, la GPIS a fait face à certaines difficultés liées à l'établissement de paramètres appropriés pour la mesure du rendement. Les personnes interrogées ont mentionné au sujet de la qualité des solutions d'ARS des difficultés découlant de l'absence d'un CMR mis en œuvre. Toutefois, elles reconnaissent aussi le défi que cela représente puisque chaque solution de soutien est différente.

La GPIS a récemment établi une ébauche de CMR qui comprend des paramètres pour l'IS et les ARS. Cette ébauche a été approuvée par le CGSIS en 2019 avec certains commentaires à prendre en considération. La GPIS fournit aussi certaines directives sur la mesure du rendement à la phase d'analyse des options du guide sur l'ARS et précise que les stratégies de rendement doivent être mises en œuvre à la phase de surveillance des solutions de soutien.

### Exemple : ARS des moteurs T56+F404

- Près de 100 pour cent des objectifs de rendement sont atteints
- Les paiements se fondent sur l'achèvement plutôt que sur les progrès
- Souplesse intégrée pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'ARC



Photo : Présentation du DGPP, le 21 février 2020

**3 directeurs de soutien du**

**MDN sur 5**

**ont mentionné que l'absence de paramètres communs fait obstacle à la mesure du succès de l'IS.**

## Activités prévues en matière de mesure du rendement

L'ébauche du CMR de la GPIS est bien avancée, car elle permet d'évaluer la qualité du processus d'ARS (c.-à-d. de vérifier que les exigences de soutien opérationnelles sont suffisamment définies) – ce qui constitue la base de l'élaboration de solutions de soutien optimales. Elle permet aussi de vérifier qu'une structure de CMR bien définie sera mise en œuvre et pourra être appuyée par des sources de données pratiques.

Le CMR appuie aussi l'évaluation de l'« incidence » de l'ARS, car il permet d'évaluer le rendement en fonction des quatre principes. Des indicateurs de rendement particuliers seront établis et recueillis par les équipes d'ARS et feront l'objet d'un rapport annuel. Comme l'IS est en œuvre depuis quatre ans, il est important que les données sur le rendement soient recueillies systématiquement pour appuyer l'évaluation en continu du rendement de l'ARS/de l'IS, de même que pour appuyer la prise de décision et les améliorations du programme.

Enfin, les paramètres du CMR pour l'IS peuvent servir d'« indicateurs d'état », toutefois, ils se limitent à la mesure dans laquelle ils peuvent être attribuables à l'IS. Par exemple, plusieurs facteurs externes à l'IS peuvent avoir une incidence sur la disponibilité des flottes du SMA(Mat), qui constitue la mesure du rendement actuelle pour le principe de « rendement » de l'IS.



**R 6 Finaliser et mettre en œuvre un CMR, dans le but d'évaluer l'incidence de l'ARS.**

# CONCLUSIONS

**Le MDN a réalisé des progrès vers l'obtention des résultats de l'IS escomptés depuis 2016. Les réalisations clés comprennent une meilleure compréhension par les praticiens et les gestionnaires du processus d'ARS et des principes de soutien, une meilleure collaboration et coordination avec les intervenants clés, et les premiers signes de principes de soutien optimisés. Toutefois, des problèmes liés à l'efficacité – plus particulièrement le manque de ressources pour permettre aux CE et aux praticiens de réaliser les ARS – nuisent au succès du MDN. Les lacunes dans la communication de l'utilité du processus d'ARS, dans la formation des praticiens et l'appui à leur disposition, et le manque de clarté du rôle de l'industrie canadienne de défense limitent aussi la capacité d'atteindre les objectifs de l'IS. Enfin, le CMR de l'IS doit être finalisé et mis en œuvre pour mesurer le succès de l'IS dans un proche avenir.**

## **L'IS représente un besoin permanent.**

- Le soutien de défense représente une part considérable du budget de défense, et les coûts de soutien devraient augmenter en raison du vieillissement des flottes et de la complexification de l'équipement.
- La tendance à la hausse de la charge de travail liée à l'ARS donne aussi à penser qu'il y a un besoin permanent de soutien.
- L'IS appuie la disponibilité opérationnelle des FAC en veillant à ce que les militaires soient équipés de solutions de soutien optimales, assure la responsabilisation en matière de ressources et profite à l'ensemble de la population canadienne en encourageant la création d'emplois et la croissance économique.

## **L'IS contribue à son résultat intermédiaire, qui est d'élaborer des solutions de soutien éclairées et d'optimiser les principes.**

- Pendant le processus d'ARS et sa phase d'analyse des options, l'IS contribue à élaborer des solutions de soutien éclairées qui optimisent les quatre principes de soutien.
- Les résultats du sondage auprès des praticiens et des gestionnaires sont positifs à cet égard, et des exemples de l'optimisation des principes de soutien ont été relevés.
- Il sera important de poursuivre la collecte de ces exemples pour mesurer le succès de l'IS, et pour mieux démontrer l'utilité du processus d'ARS aux intervenants, à mesure qu'évolue l'IS et que d'autres ARS sont menées à terme.

**Le MDN a réalisé des progrès vers l'atteinte de ses résultats immédiats, qui sont le perfectionnement des compétences des praticiens de soutien, la collaboration et la coordination avec les intervenants clés et la perception de l'utilité du processus d'ARS par les intervenants. **Toutefois, il faut poursuivre le travail** dans les domaines suivants :**

- Les praticiens de soutien ont besoin de plus d'appui et de formation afin de développer les compétences requises pour élaborer des solutions de soutien optimales.
- Il faut préciser le rôle de l'industrie canadienne de défense dans le processus d'ARS.
- Il faut trouver une solution aux préoccupations relatives à l'efficacité et aux difficultés de communication qui limitent, selon les répondants, la mesure dans laquelle les praticiens et les gestionnaires perçoivent l'utilité du processus d'ARS.

## **Malgré certains indices de l'efficacité de l'IS, des lacunes importantes subsistent.**

- Les CE et les praticiens n'ont pas les capacités, les ressources, ni la souplesse pour réaliser les ARS.
- Le fonctionnement incohérent des CE d'une armée à l'autre présente des défis, tout comme la responsabilisation à l'égard de l'ARS et la surveillance centralisée.
- Il existe aussi un manque de clarté parmi les praticiens et les gestionnaires du MDN quant au rôle et aux responsabilités de l'industrie canadienne de défense dans le processus d'ARS.
- Enfin, l'IS a récemment établi un CMR, qui doit toutefois être finalisé et mis en œuvre afin de mesurer le succès de l'IS.

# ANNEXE A – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)



1. Examiner les options pour combler les lacunes relevées dans les compétences et la formation.

### Mesures de la direction

- Les praticiens de soutien doivent avoir des compétences de base lorsqu'ils commencent à établir une ARS. Les compétences de base, même si elles sont essentielles à l'élaboration d'une solution de soutien, dépassent la portée de l'IS.
- Ainsi, d'ici le 31 mars 2021, le Groupe des matériels tracera le schéma conceptuel des compétences dont les praticiens de l'ARS ont besoin, notamment les compétences relevées par l'équipe d'évaluation.
- D'ici le 31 mars 2022, le Groupe des matériels établira un plan pour corriger les lacunes dans les compétences propres à l'ARS. Le développement du contenu et les fonds d'exécution seront demandés à partir de l'AF 2022-2023.

**BPR :** SMA(Mat)

**Date cible :** 31 mars 2022

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)



2. À mesure que l'IS progresse, examiner des options pour préciser le rôle de l'industrie dans le processus d'ARS pour les praticiens et les gestionnaires du MDN, et pour mobiliser davantage les FAC.

### Mesure de la direction

- Dans le cadre du plan d'institutionnalisation de soutien, le rôle de l'industrie et la mobilisation accrue des FAC seront examinés.

**BPR :** SMA(Mat)

**Date cible :** novembre 2022

# ANNEXE A – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)



3. Améliorer la communication pour régler les problèmes qui ont une incidence sur la mesure dans laquelle les praticiens et les gestionnaires perçoivent l'utilité de l'ARS.

### Mesures de la direction

- D'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le Groupe des matériels embauchera un gestionnaire qui s'occupera de la communication pendant une initiative de changement.
- D'ici le 30 septembre 2021, le Groupe des matériels aura modifié son plan de communication pour l'initiative de soutien afin de se concentrer sur la gestion du changement. Cette modification comprendra la valorisation de l'utilité du processus d'ARS.

**BPR :** SMA(Mat)

**Date cible :** septembre 2021

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)



4. Examiner des options pour améliorer l'efficacité du processus d'ARS et assurer l'harmonisation des divisions de GPE et de RPG avec la charge de travail en matière d'ARS.

### Mesures de la direction

- Efficacité
  - D'ici le 30 décembre 2021, le Groupe des matériels mettra à l'essai un nouveau manuel de l'ARS à l'aide de la méthode de l'étude de cas. L'un des objectifs de l'essai sera de vérifier les domaines d'efficacité. Ce nouveau manuel sera divisé selon les éléments obligatoires de l'ARS et les éléments facultatifs ou les pratiques exemplaires.
  - D'ici le 31 mars 2022, le Groupe des matériels publiera le nouveau manuel de l'ARS, qui comprendra tous les gains d'efficacité relevés.
- Harmonisation des ressources avec la charge de travail
  - Avec l'autorisation du SMA(Mat) délégué, la responsabilisation des DG à l'égard des solutions de soutien a été renouvelée. Au 20 octobre 2020, les DG rendent compte de l'état de leurs solutions de soutien et de leurs programmes de soutien. Les ressources divisionnaires sont affectées proportionnellement aux priorités divisionnaires concurrentielles.
  - D'ici le 31 mars 2022, le Groupe des matériels publiera le nouveau manuel de l'ARS. Il fera mention de la qualité attendue des rapports et des solutions d'ARS pour que les divisions puissent prendre les décisions qui donnent le meilleur rendement à l'égard des ressources.

**BPR :** SMA(Mat)

**Date cible :** 31 mars 2022

# ANNEXE A – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)



5. Clarifier et officialiser le rôle de surveillance du MDN dans les ARS, pour assurer une responsabilisation continue et un fonctionnement cohérent des CE dans les aspects qui nuisent à l’efficacité.

### Mesures de la direction

- Avec l’autorisation du SMA(Mat) délégué, la responsabilisation des DG à l’égard des solutions de soutien a été renouvelée. Au 20 octobre 2020, les DG rendent compte de l’état de leurs solutions de soutien et de leurs programmes de soutien. D’ici le 31 mars 2021, la surveillance exercée par le MDN sur les ARS sera officialisée dans un instrument de politique approprié.
- D’ici le 31 mars 2022, le Groupe des matériels publiera le nouveau manuel de l’ARS. Il donnera des précisions aux CE sur le processus ainsi que sur la qualité attendue des rapports d’ARS.

**BPR :** SMA(Mat)

**Date cible :** 31 mars 2022

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)



6. Finaliser et mettre en œuvre un CMR, dans le but d’évaluer l’incidence de l’ARS.

### Mesures de la direction

- Un gestionnaire a été nommé principal responsable de l’établissement du CMR. Le cadre initial sera établi d’ici le 31 mars 2022 et comprendra trois phases : 1. L’évaluation de l’état ou de la situation des CE et des praticiens de soutien; 2. L’évaluation des rapports sur les solutions de soutien; 3. L’évaluation de la solution de soutien au fil du temps.
- D’ici le 31 mars 2022, le Groupe des matériels publiera le nouveau manuel de l’ARS. Il donnera des précisions sur la qualité attendue des rapports et des solutions d’ARS.

**BPR :** SMA(Mat)

**Date cible :** 31 mars 2022

# ANNEXE B – PORTÉE DE L'ÉVALUATION

## Portée et responsabilités

En raison de la récente mise en œuvre de l'IS (officiellement lancée en 2016), l'évaluation couvre la période de quatre ans allant de l'AF 2016-2017 à l'AF 2019-2020.

Cette évaluation examine la pertinence (c.-à-d. le besoin permanent), l'efficacité et l'efficience des activités de l'IS. Cette évaluation porte principalement sur les activités propres au MDN, car les activités de SPAC et d'ISDE ont été jugées hors de la portée. Toutefois, la coordination et la collaboration entre les trois ministères ont été évaluées. D'autres renseignements sur l'approche, la méthode et les limitations de l'évaluation se trouvent à l'annexe D.

## Contexte

Entre mars et juin 2017, une VEIS a été réalisée par le personnel du SMA(Mat) avec l'appui du SMA(Svcs Ex). L'objectif était d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des principes et du processus de l'IS dans les trois ministères. Comme l'IS en était encore à ses balbutiements, la VEIS a évalué la mesure dans laquelle les aspects fondamentaux étaient en place pour permettre un succès durable. Dans la mesure du possible, le rapport de la VEIS a servi de base de référence à l'évaluation, aux fins de l'évaluation des progrès réalisés dans l'IS envers l'atteinte des résultats depuis 2017.

En janvier 2018, un énoncé conjoint à l'intention des praticiens précisait que la période de mise en œuvre progressive de l'IS est terminée. Cette période comprenait un certain nombre de projets pilotes et 20 ARS. Cette année-là, l'examen des avantages de l'IS pour le MDN et les FAC a été demandé par le SMA(Mat).



Photo : Brochure sur l'équipement et les flottes de l'IS, février 2020

# ANNEXE C – PROFIL DE PROGRAMME – ACTIVITÉS PRINCIPALES

Les activités principales de l'IS comprennent les suivantes :

## 1. Exécution des ARS et appui

Les praticiens de soutien du MDN réalisent les ARS avec les conseils, le coaching et le mentorat fournis par les CE interministériels.

L'IS offre les ressources de soutien suivantes : un guide sur l'ARS qui explique le processus, une page GCpedia qui explique l'initiative, un cours d'introduction à l'IS, un atelier d'introduction aux ARS en personne de trois jours, un atelier pour les cadres supérieurs et une équipe de CE triministérielle pour chaque armée.

## 2. Politique et procédures

Apporter des améliorations à la politique et au processus en continu (p. ex., le guide sur l'ARS et l'appui aux révisions et aux améliorations apportées au document de procédures).

## 3. Ressourcement et perfectionnement professionnel

Affecter des ressources pour réaliser les ARS, offrir des occasions de perfectionnement professionnel et de formation (cours, ateliers)

## 4. Communication et mobilisation

Créer et mettre en œuvre des produits et des stratégies de communication et de mobilisation – à l'intérieur du MDN ainsi qu'avec les intervenants externes (p. ex., industrie).

## 5. Gouvernance

Développer et maintenir les capacités de leadership et de surveillance de l'IS au sein du MDN (gestion du programme de l'IS) et des trois ministères (c.-à-d. le CGIS au niveau des DG, le CGSIS au niveau du SMA).

Les activités liées au soutien comprennent entre autres : la maintenance, la réparation et la révision, le soutien technique, les essais et évaluations techniques, la gestion du programme de maintenance, les activités de gestion des flottes, l'acquisition de pièces, la gestion de la logistique, et la formation liée au soutien.

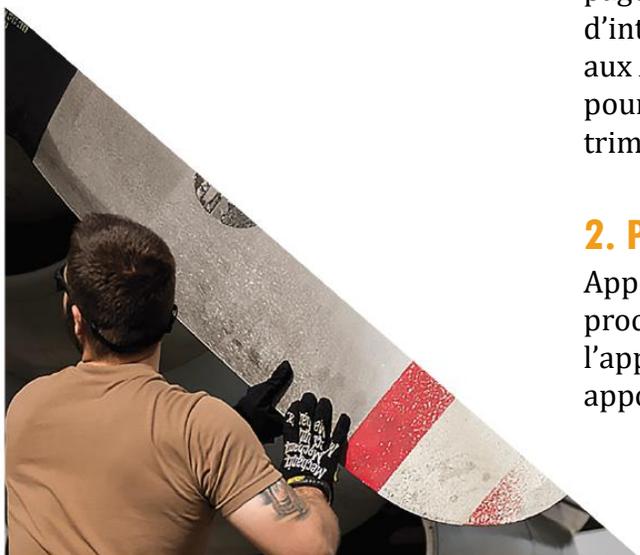


Photo : Brochure sur l'équipement et les flottes de l'IS, février 2020

# ANNEXE D – APPROCHE, MÉTHODE ET LIMITATIONS DE L'ÉVALUATION

## Approche de l'évaluation

Comme l'initiative est aux premières étapes de leur mise en œuvre, l'évaluation portait sur les résultats à court terme et a permis d'établir des indicateurs prospectifs pour communiquer de l'information sur le développement et la mise en œuvre actuels et prévus de l'IS.

### Résultats immédiats :

- compétences accrues pour élaborer des solutions de soutien adaptées;
- collaboration et coordination améliorées entre les intervenants;
- reconnaissance accrue de l'utilité des ARS parmi les intervenants.

### Résultats intermédiaires :

- Élaboration de solutions de soutien adaptées et éclairées qui optimisent le rendement, les ressources, la souplesse et les avantages économiques.

## Méthodes de collecte de données

Aux fins de l'évaluation, des sources de données multiples ont été utilisées ainsi que des méthodes de recherche qualitative et quantitative complémentaires (décrites plus en détail dans les diapositives suivantes) pour aider à assurer la fiabilité de données qui appuient les constatations :

- entrevues avec les informateurs clés;
- sondage en ligne;
- examen des documents;
- analyse de données financières et de données des Ressources humaines (RH);
- observation directe.



Photo : Brochure sur l'équipement et les flottes de l'IS, février 2020

# ANNEXE D – Suite

## Méthodes de collecte de données

Les sources de données recueillies pendant la phase d'exécution de l'évaluation ont été triangulées les unes avec les autres et ont fait l'objet de vérifications auprès des responsables de programme pour assurer leur validité. La méthode de recherche utilisée pour définir la portée des évaluations et les réaliser est la suivante :

### Entrevues avec les informateurs clés

L'équipe d'évaluation a travaillé avec la GPIS (et les chefs des CE dans certains cas) pour identifier les personnes à interroger et recevoir la rétroaction sur le guide d'entrevue. En tout, 31 entrevues ont été réalisées avec les groupes d'intervenants clés figurant dans le tableau ci-dessous. L'équipe d'évaluation a travaillé avec les chefs des CE pour assurer une représentation suffisante des trois armées, et des personnes choisies pour l'entrevue qui avaient la plus grande expérience de réalisation des ARS, et qui s'étaient rendues le plus loin dans le processus (c.-à-d. à la phase 3).

Entrevues avec les informateurs clés (31 en tout)	
<b>À l'intérieur du MDN et des FAC</b>	
CE (1 entrevue par armée)	n=3
Directeurs de soutien du MDN	n=6
DG de soutien du MDN	n=5
Directeurs de l'approvisionnement du MDN	n=2
Représentants des FAC	n=5
GPIS/DPMM	n=6
SMA délégué/champion de l'IS du MDN	n=1
<b>À l'extérieur du MDN et des FAC</b>	
Autres ministères (SPAC et ISDE)	n=3

### Sondage en ligne

Un sondage en ligne a été préparé pour les praticiens et les gestionnaires ou superviseurs de soutien du MDN et des FAC qui ont un rôle à jouer dans l'IS. Il a été conçu en consultation avec les chefs de la GPIS et des CE. L'objectif était d'évaluer le rendement de l'initiative (efficacité et efficience). Le sondage a été mené sur une période de deux semaines (du 1<sup>er</sup> au 12 juin 2020), et diffusé selon la méthode de la chaîne de commandement, à commencer par le SMA délégué (champion de l'IS), jusqu'au niveau opérationnel. Globalement, le taux de réponse a été d'environ 50 pour cent (208/~400), cependant, seulement 160 répondants ont indiqué qu'ils participaient à la réalisation ou au soutien des ARS, ce qui était une condition clé de l'évaluation. Ainsi, seules les réponses de ces 160 participants ont été utilisées à la phase d'analyse de l'évaluation. Les indications de la GPIS donnent à penser qu'une représentation adéquate a été atteinte dans les cinq groupes concernés (Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre, Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime, Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial, Directeur général – Réalisation de grands projets [Air et Armée de terre], Directeur général – Réalisation de grands projets [Marine]).

### Examen des documents

Un examen préliminaire des documents de base a été réalisé pendant la phase de planification de l'évaluation pour confirmer une compréhension approfondie du programme et servir de base à la définition de la portée, du modèle logique et de la matrice d'évaluation. Une demande d'information officielle a alors été présentée à la GPIS pour obtenir tous les documents pertinents qui aideraient à l'évaluation du programme. L'équipe d'évaluation a reçu plus de 100 documents, dont : des sites Web gouvernementaux, des rapports administratifs ministériels, des documents de programme, certains à l'état d'ébauche, d'autres dans leur version finale, des rapports externes, et les politiques et mandats applicables au programme.

### Analyse de données financières et de données des RH

Un examen de données financières et de données des RH a été réalisé pour évaluer l'efficacité du programme depuis son lancement officiel en 2016. L'information a été obtenue auprès des trois CE, du DPMM et de la GPIS.

### Observation directe

Un membre de l'équipe d'évaluation a assisté à un atelier sur l'ARS à l'intention des cadres supérieurs donné dans le cadre du programme pour observer la méthode d'enseignement et le degré de participation ou de rétroaction des participants. Aucune autre occasion ne s'est présentée en raison des restrictions découlant de la pandémie.

## ANNEXE D – Suite

### Limitations de l'évaluation

Les limitations de l'évaluation et des stratégies d'atténuation employées dans le processus d'évaluation sont présentées dans le tableau suivant.

	Limitations	Stratégies d'atténuation
<b>Facteurs externes</b>	L'IS est triministérielle, et donc, une évaluation axée sur le MDN ne peut tenir compte de tous les aspects de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du programme.	L'équipe d'évaluation a centré ses efforts sur l'atteinte des résultats constituant une priorité pour le MDN principalement, et a formulé des recommandations qui reflètent la portée de l'influence du MDN.
<b>Programme naissant</b>	L'initiative en est aux premières étapes de la mise en œuvre. Ainsi, la portée de l'évaluation des résultats à court terme était limitée.	Dans la mesure du possible, l'équipe d'évaluation a incorporé les indicateurs prospectifs pour éclairer le développement et la mise en œuvre actuels et prévus de l'IS.
<b>Disponibilité des données</b>	Données ou renseignements sur le rendement limités (p. ex., le CMR n'a pas été mis en œuvre).	L'évaluation reposait davantage sur les sources de données suivantes pour éclairer les constatations et les recommandations : entrevues avec les informateurs clés, sondage, analyse de données financières et de données des RH, observation directe, et examen des documents.
<b>Qualitatif c. quantitatif</b>	En raison de la nature des résultats sur lesquels portait l'évaluation, il peut y avoir un risque que les données obtenues soient largement fondées sur des impressions.	Cette limitation a été contrée par la triangulation de données de sources multiples visant à éclairer les constatations et les recommandations en découlant (p. ex., entrevues avec les intervenants à divers échelons et possédant une expérience diversifiée dans l'ensemble du MDN et des FAC, examen des documents pertinents du programme, analyse de données financières et de données des RH, observation directe des participants au programme, et sondage visant à évaluer les expériences du personnel au niveau opérationnel).
<b>Pandémie mondiale</b>	Un changement imprévu de l'environnement de travail dû à une pandémie mondiale pourrait empêcher l'équipe d'évaluation d'achever le projet à temps.	Les membres de l'équipe d'évaluation ont été en mesure d'utiliser les outils collaboratifs pour aller de l'avant avec les phases d'exécution, d'analyse et de rédaction de rapports du projet pendant qu'ils travaillaient à distance.