



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

Examen du renouvellement de la Défense

**Rapport final – Mai 2017
7055-64 (SMA(Svcs Ex))**



Acronymes et abréviations

C Prog	Chef de programme
CSRD	Comité de surveillance du renouvellement de la Défense
ERD	Équipe de renouvellement de la Défense
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
RD	Renouvellement de la Défense
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances) / Dirigeant principal des finances
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense



Énoncé de conformité

L'examen s'est déroulé conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes. En fonction de son jugement professionnel, l'équipe de vérificateurs a examiné suffisamment d'éléments pertinents et a obtenu les données nécessaires pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui des conclusions.



Contexte – Renouvellement de la Défense

- **Objectif du renouvellement de la Défense (RD) :** Créer une organisation rationalisée et efficace pouvant générer des économies qui seront réinvesties à l'interne dans la disponibilité opérationnelle et les capacités militaires.
- Le RD comprend neuf secteurs d'intervention et 33 initiatives (soit 24 pratiques de rendement et neuf pratiques organisationnelles).
 - Selon le Plan du RD (octobre 2013), « la possibilité de réinvestissement total se situe dans une fourchette allant de 750 millions de dollars à 1 200 million de dollars par an d'ici 2017-2018. Cela comprend également l'établissement de nouvelles priorités à l'interne en réaffectant de 2 800 à 4 800 militaires et employés civils à des fonctions importantes au sein d'une organisation donnée ou ailleurs à la Défense ».
- Les quatre résultats clés du RD sont les suivants :
 - Les **ressources sont stratégiquement accordées en priorité** aux capacités militaires de première ligne et à la disponibilité opérationnelle, et les lacunes des processus ainsi que les coûts indirects sont réduits autant que possible.
 - Un **programme exhaustif de paramètres et de cibles de rendement** est en place et est employé pour mesurer et évaluer les améliorations, guider la prise de décisions concernant l'attribution des ressources et garantir la responsabilisation.
 - **La technologie et l'innovation** seront acceptées et utilisées de façon à soutenir, à renforcer et à faciliter l'amélioration des processus.
 - Une **culture d'amélioration continue et de renouvellement** sera mise en place et acceptée comme une caractéristique permanente des activités de défense.



Justification, objectif et critères

Justification

- Le Plan de vérification fondé sur le risque du sous-ministre adjoint (Services d'examen) pour les années financières 2015-2016 et 2017-2018.
- Le Comité ministériel de vérification a reçu le mandat « d'assurer une surveillance et de fournir des mécanismes de vérification pour le renouvellement, en évaluant et en validant les progrès réalisés ainsi qu'en aidant à faire en sorte que les initiatives de renouvellement génèrent les occasions de réinvestissement escomptées » (Charte du RD, octobre 2013).

Objectif

- Déterminer si les structures de gouvernance, les pratiques de gestion du risque et les mesures de contrôle internes sont en place pour faciliter un processus décisionnel éclairé en vue de tirer profit des occasions de réinvestissement escomptées ainsi que de mesurer, d'évaluer et de surveiller efficacement l'avancement du RD et d'établir des rapports.

Critères

- A. Les structures de gouvernance et les mécanismes de contrôle sont en place pour mesurer, évaluer et surveiller l'avancement du RD et établir des rapports ainsi que pour gérer le réinvestissement des économies définies.
- B. Les initiatives relatives au RD ont permis d'établir et de maintenir des objectifs et des calendriers en matière d'économies en vue de tirer profit des occasions de réinvestissement escomptées en s'appuyant sur une analyse bien étayée et pertinente.
- C. Les risques associés à l'atteinte de l'objectif du RD sont gérés de façon appropriée autant en ce qui concerne les initiatives que le programme.



Portée, méthodologie et approche

Portée

- Depuis la mise en œuvre du RD jusqu'à la fin de la phase d'examen.

Méthodologie

- Entrevues. Des entrevues ont été menées avec les personnes suivantes :
 - Les membres clés de l'Équipe de renouvellement de la Défense (ERD);
 - Les membres des équipes responsables de la mise en œuvre de chacune des initiatives sélectionnées;
 - Les membres du bureau du sous-ministre adjoint (Finances) / dirigeant principal des finances (SMA(Fin)/DPF) et le secrétaire général.
- Examen de la documentation. Il s'agit des politiques pertinentes, des documents de planification et de mise en œuvre, de l'information et des rapports sur la gestion, des documents relatifs aux réunions du comité ainsi que de l'analyse, réalisée par le ministère de la Défense nationale (MDN), des occasions de réinvestissement proposées dans les initiatives sélectionnées.
- Échantillon. Quatre initiatives (voir la diapositive 7) ont été sélectionnées principalement en fonction de l'importance relative et de la maturité de la mise en œuvre.



Les quatre initiatives sélectionnées

Initiative sur le rendement	Description	Responsable de N1 ¹	Occasions de réinvestissement prévues (sur 5 ans) en millions de dollars ²	Occasions de réinvestissement déclarées par le responsable de l'initiative pour les AF 2013-2014 et 2014-2015 en millions de dollars ³
2.1	Gestion des stocks	SMA(Mat) ⁴	87 – 162	96,2
2.4	Approvisionnement ministériel	SMA(Mat)	160 – 196	15
4.2	Rationalisation du portefeuille des biens immobiliers	SMA(IE) ⁵	69 – 127	7
6.2	Examen du processus d'approbation des projets	VCEMD ⁶	90 – 110	0
	Montant total des initiatives sélectionnées		406 – 595	118,2
	Couverture totale des initiatives sélectionnées (%)		50,6 – 54,9	74,8
	Montant total de toutes les initiatives sur le rendement		739 – 1 177	158

Tableau 1. Les quatre initiatives sélectionnées. Le tableau indique, pour chacune des initiatives sélectionnées, le responsable de N1 ainsi que les occasions de réinvestissement prévues et déclarées pour les années financières 2013-2014 et 2014-2015.

1. N1 : Niveau 1

2. Les montants sont extraits du Plan du RD (octobre 2013).

3. Les montants sont extraits des rapports annuels du RD pour les années financières 2013-2014 et 2014-2015. Les montants déclarés ont été confirmés dans le Modèle de rapport du RD pour chacune des initiatives sur le rendement sélectionnées.

4. SMA(Mat) : Sous-ministre adjoint (Matériels)

5. SMA(IE) : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)

6. VCEMD : Vice-chef d'état-major de la défense



Contexte – Les quatre initiatives sélectionnées

2.1 – Gestion des stocks

- Cette initiative vise à éviter d'engager le coût d'articles inutiles en optimisant la quantité de stocks achetés et maintenus.
- Des occasions de réinvestissement sont définies grâce à la réduction des achats excédentaires comme en fait état le système de planification des ressources de distribution, ce qui correspond au processus utilisé dans le Plan de la campagne sur la transformation de l'acquisition et du soutien du matériel ainsi que dans le Plan d'action pour la réduction du déficit. L'initiative, qui incorpore des outils, l'exactitude des stocks, la discipline et le changement culturel, catalyse l'approvisionnement éclairé. En conséquence, l'initiative ne permet pas d'attribuer facilement les occasions de réinvestissement à un projet ou à une sous-initiative en particulier.

2.4 – Approvisionnement ministériel

- Cette initiative vise à appliquer les pratiques exemplaires aux dépenses du MDN, et ce, dans l'ensemble du Ministère, à l'aide de leviers d'approvisionnement contrôlés par le MDN pour maximiser la valeur au sein du Ministère.
- En ce qui concerne le renouvellement, divers leviers de gestion efficace sont utilisés, par exemple la simplification des politiques et processus ainsi que la normalisation des produits et services. Pour ce qui est de cette initiative, les occasions de réinvestissement résulteront des nombreuses organisations de N1 qui fournissent des biens et services.



Contexte – Les quatre initiatives sélectionnées (p.2)

4.2 – Rationalisation du portefeuille de biens immobiliers

- Cette initiative vise à rationaliser le portefeuille des biens immobiliers pour qu'il soit efficient, efficace, pertinent sur le plan opérationnel, abordable et durable et qu'il appuie les rôles et les missions des Forces armées canadiennes
- Selon le Plan du RD (octobre 2013), cette initiative englobe quatre secteurs d'activités ou sous-initiatives. |||||, en novembre 2015, d'établir une sous-initiative pour le projet d'aliénation distinct afin de démontrer les mesures à effet rapide des autres secteurs d'activités.

6.2 – Examen du processus d'approbation des projets

- Cette initiative vise à réduire de moitié le temps de cycle du processus lié aux dépenses ministérielles, tout en doublant la production et en faisant en sorte que de tels processus soient conformes à la politique du Conseil du Trésor.
- Il sera possible de tirer profit des importantes occasions de réinvestissement qui découlent de cette initiative uniquement après la mise en œuvre complète de la deuxième phase, et en raison en partie des retards dans les processus d'approbation de la stratégie de mise en œuvre en trois phases.



Contexte – Gouvernance du RD

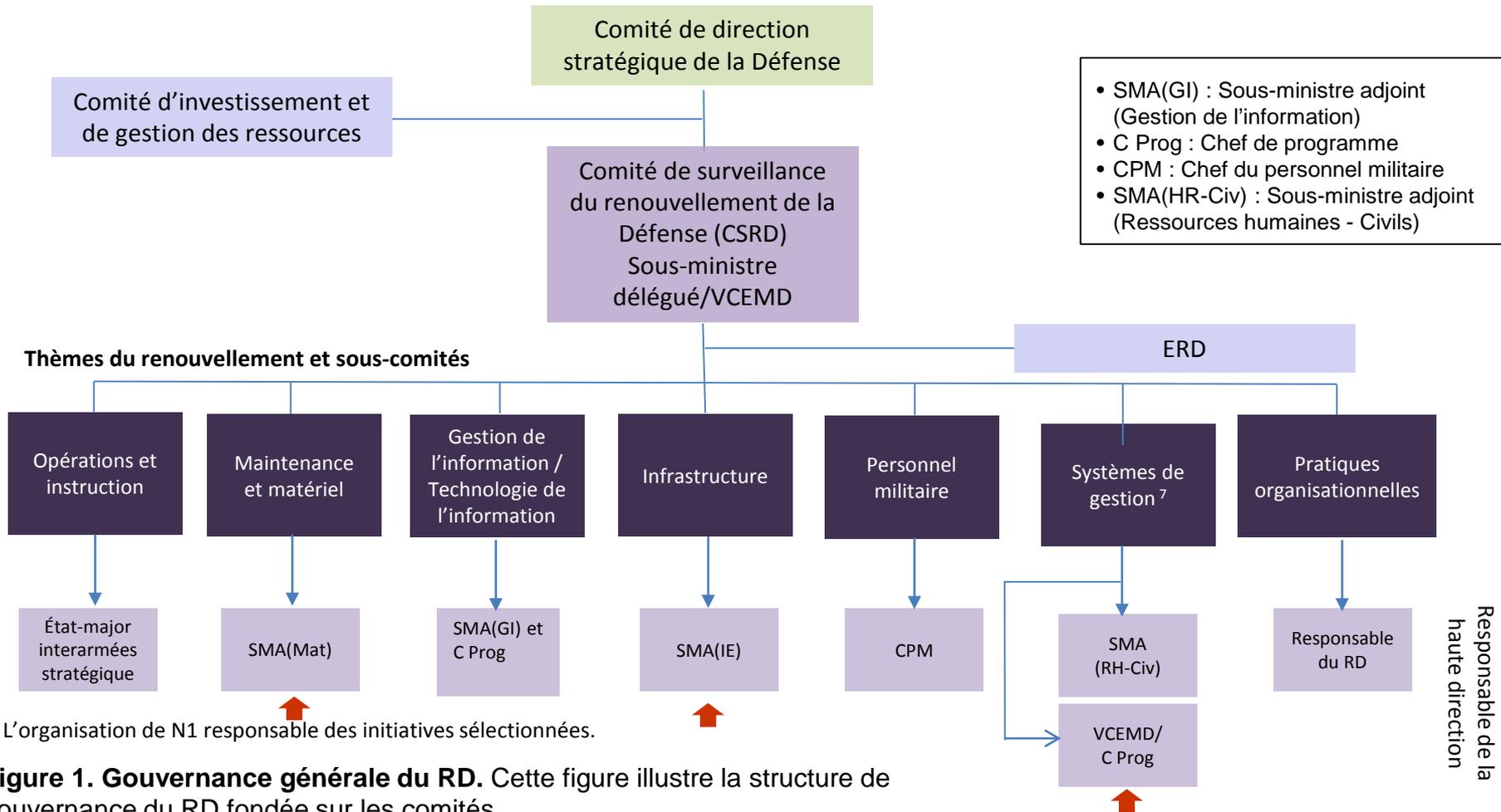


Figure 1. Gouvernance générale du RD. Cette figure illustre la structure de gouvernance du RD fondée sur les comités.

7. Les initiatives des systèmes de gestion étaient régies par le Conseil de gestion de l'effectif civil, qui a été dissous récemment. Le Conseil de gestion des ressources humaines civiles assurera la supervision des questions liées à la gestion stratégique des ressources humaines civiles, mais ne s'est pas encore vu assigner les responsabilités relatives à la gouvernance du RD. En attendant de recevoir l'approbation du Conseil de gestion des programmes, le Conseil de gestion des ressources humaines civiles assurera aussi la supervision de la gouvernance de l'initiative relative à l'examen du processus d'approbation des projets.



Contexte – Gouvernance du RD (p.2)

Gouvernance et établissement de rapports

La gouvernance et l'établissement de rapports représentent un ensemble de structures existantes et de nouvelles structures qui permet la gouvernance à des niveaux multiples de l'organisation.

- Le CSRD a été formé en 2015 en tant que comité subordonné du Comité de direction stratégique de la Défense dans le but de fournir une orientation et de passer en revue les activités du RD.
- L'ERD, qui a été constituée par la Charte et des décisions de gouvernance, est l'équipe de transformation stratégique. Elle a notamment pour rôle :
 - de fournir des comptes rendus lors de réunions de nombreux comités de gouvernance;
 - de travailler sous la direction de coresponsables (sous-ministre adjoint et VCEMD).
- Les responsables des initiatives sont les organisations de N1 responsables de la mise en œuvre et sont régies par les sous-comités. Ils relèvent du CSRD par l'intermédiaire de l'ERD et rendent compte en tant qu'organisations de N1 selon le processus normal de planification des activités coordonnées par le C Prog.

Nota :

Le niveau 0 représente généralement les sous-ministres, les sous-ministres délégués principaux et les sous-ministres délégués ainsi que le CEMD et le VCEMD.

Le N1 représente généralement les sous-ministres adjoints et les chefs d'état-major d'armée.



Contexte – Gouvernance du RD (p.3)

Gestion des occasions de réinvestissement

- Le cadre de réinvestissement est maintenant intégré au processus de planification des activités dans l'ensemble du Ministère.
- Le cadre a évolué au même rythme que le travail de l'ERD, du SMA(Fin)/DPF, du C°Prog et du chef – Développement des Forces et a été approuvé le 13 janvier 2016 par le Comité d'investissement et de gestion des ressources.

Gestion du rendement

- La gestion du rendement évolue au même rythme que le cadre de gestion du rendement du RD.
- La gestion du rendement est la responsabilité du responsable de chaque initiative, avec l'aide des officiers de liaison du RD, et est gérée à des niveaux multiples.

Gestion du risque

- Les risques sont gérés à des niveaux multiples (par le responsable de l'initiative, l'ERD, le CSRD et le Comité de direction stratégique de la défense au moyen du processus de planification des activités.



Contexte – Efforts soutenus

Exemples des efforts soutenus déployés pour renforcer le RD

- Le contrat pour les services de gestion du changement a été conclu avec une firme d'experts-conseils en octobre 2014 et avait pour objectif « de fournir une orientation, des analyses et des conseils ainsi que de recommander des méthodes qui ont démontré de manière tangible qu'elles constituaient des pratiques exemplaires en matière de gestion du changement au sein de la Défense et des secteurs privés pour améliorer l'efficacité et l'efficience ». Parmi les principaux produits livrables, mentionnons l'aide apportée à l'ERD pour élaborer des paramètres et un cadre de mesure du rendement, ce qui représente un effort important, et pour mener d'autres petits projets et activités individuels qui ont trait à l'élaboration, à la conception et à la mise en œuvre de processus efficaces.
- Le CSRD a été établi en avril 2015 et fait partie de la structure de gouvernance élargie du Ministère.
- Des examens de suivi approfondis permettront de discuter des occasions de réinvestissement définies dans les initiatives sélectionnées et de fournir de la rétroaction. Ils permettront aussi de confirmer l'avancement général du RD au Niveau 0.



Contexte – Occasions de réinvestissement

Le portefeuille des occasions de réinvestissement

- Conformément à la Charte du RD (octobre 2013), « le portefeuille des occasions de réinvestissement n'est pas statique; les occasions de réinvestissement associées aux initiatives changeront au fur et à mesure que les analyses seront améliorées et que la mise en œuvre avancera. »
- Les occasions de réinvestissement peuvent être regroupées dans les catégories suivantes :
 - a) Évitement des coûts
 - b) Efficacité
 - c) Efficience : Le même résultat ou le même effet est atteint avec moins de ressources et, en conséquence, des économies financières sont générées ou réaffectées.

Il s'agit des occasions qui découlent de la simplification des processus ou d'autres mesures prises et qui présentent des avantages pour le Ministère. Par contre, des économies financières ne sont pas nécessairement générées ou réaffectées.
- Dans le cadre des processus de gouvernance continus, ce qui inclut les processus trimestriels et annuels, l'ERD a, en janvier 2016, mis à jour le profil en vue de le soumettre au Comité d'investissement et de gestion des ressources. Selon cette mise à jour, qui est la quatrième depuis la mise en œuvre du RD et qui donne un aperçu ponctuel, la fourchette des occasions de réinvestissement est légèrement inférieure aux prévisions initiales pour l'année financière 2017-2018 (de 739 M\$ à 1°177 M\$).



Contexte – Cadre et modèle de réinvestissement du RD

Cadre et modèle de réinvestissement du RD

- Le cadre de réinvestissement du RD a évolué depuis que le Plan du RD, élaboré en octobre 2013, indiquait qu'il était de rigueur. Par exemple, en plus du cadre, un modèle de réinvestissement a été élaboré et approuvé par le Comité d'investissement et de gestion des ressources en janvier 2016. Le cadre vise à fournir des orientations sur le processus auquel le Comité d'investissement et de gestion des ressources aura recours pour gérer les économies en matière d'efficacité qui peuvent être générées et réinvesties ailleurs dans la Défense. Le modèle de réinvestissement fournit les lignes directrices générales nécessaires à la validation, au suivi et au compte rendu de tous les réinvestissements du RD. Le cadre et le modèle permettent entre autres ce qui suit :
 - Tenir compte du processus de réinvestissement, qui consiste à déterminer, à classer par catégories, à déclarer, à prévoir et à réaffecter les occasions de réinvestissement;
 - Intégrer directement le RD dans le processus de planification des activités pour faire en sorte que la haute direction soit en mesure de réinvestir les ressources qui découlent des occasions de réinvestissement dans des secteurs prioritaires;
 - Conformément à l'objectif du cadre tel qu'il est défini dans le rapport annuel sur le RD de 2013-2014, « veiller à ce que les occasions soient bien définies, envisagées activement, surveillées stratégiquement et qu'elles font l'objet d'investissements judicieux (...) ».



Sommaire des résultats

Critère	Thème examiné	Secteur d'intérêt	Résultats par programme et initiative du RD				
			RD/ERD ⁸	2.1	2.4	4.2	6.2
A	Gouvernance	Les structures de gouvernance et les outils de surveillance sont en place, et les rôles et responsabilités sont assez bien définis.	●	●	●	●	●
A		À intervalles réguliers, des réunions sont tenues et des rapports sur l'avancement et le rendement de la mise en œuvre sont produits.	●	●	●	●	◐
A	Occasions de réinvestissement	Un mécanisme est en place pour assurer le suivi, la justification et le compte rendu des occasions de réinvestissement.	●	●	●	◐	S.O.
A		Une validation indépendante des occasions de réinvestissement a lieu avant la déclaration et le compte rendu.	◐	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
A		L'approche liée aux occasions de réinvestissement est bien définie et contient des lignes directrices précises pour la mise en œuvre.	◐	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
A	Gestion et suivi des progrès	Le suivi de la mise en œuvre des initiatives est assuré à un niveau supérieur et englobe des étapes clés et des sous-initiatives.	●	●	●	●	●
A/B		Une analyse détaillée a été menée et a généré une approche liée à la mise en œuvre qui contient des précisions et des échéanciers raisonnables.	S.O.	◐	●	◐	●
A/B		L'avancement de la mise en œuvre et des occasions de réinvestissement peut être facilement mesuré grâce au statut des étapes clés et des activités.	◐	◐	●	◐	◐
A		La documentation essentielle sur la mise en œuvre du RD est conservée adéquatement et à jour.	●	◐	◐	◐	◐
A		Les coûts considérables de l'investissement engendrés par la mise en œuvre ou l'état stable ont été définis; les coûts liés à la mise en œuvre ont été cernés, suivis et sont prêts à faire l'objet d'un rapport global.	●	●	●	◐	●
C	Gestion du risque	Les risques liés au RD ont été définis de manière raisonnable en tenant compte des mesures d'atténuation.	●	●	●	●	●
C		La documentation sur la gestion du risque (p. ex. le plan de gestion du risque et le registre des risques) est en place, contient suffisamment de précisions et est à jour.	●	●	◐	◐	◐
C		Une approche constante de la gestion du risque est adoptée dans l'ensemble du RD.	◐	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

Tableau 2. Sommaire des résultats de l'examen. Ce tableau présente un sommaire des résultats de l'examen par secteur d'intérêt pour le RD en tant que programme, l'ERD et les initiatives sélectionnées.

8. La colonne RD/ERD inclut de nombreux intervenants, notamment le DPF, qui forment les mécanismes de gouvernance et de contrôle du RD.

● Acceptable ◐ D'autres progrès doivent être réalisés
s.o. : sans objet



Constatations et recommandations

Constatation n° 1 : Des analyses détaillées et des plans de mise en œuvre, qui montrent que les initiatives sélectionnées atteindront les objectifs de réinvestissement prévus, n'ont pas été bien élaborés pour faciliter une évaluation et une surveillance efficaces des progrès réalisés.

- Pour deux des quatre initiatives sélectionnées, des hypothèses et des activités relatives aux économies monétaires n'ont pas été fournies à l'appui pour montrer comment elles atteindraient les objectifs prévus.
- Les plans de mise en œuvre n'étaient pas à jour et complets pour toutes les initiatives sélectionnées.
- Des activités détaillées n'ont pas été définies pour trois des quatre initiatives sélectionnées et l'ERD n'assure le suivi des étapes clés et activités que pour une période de douze mois.
- Des indicateurs précurseurs n'ont pas été définis et utilisés pour prévoir à quel moment il sera possible de tirer profit des occasions de réinvestissement.
- Certains indices démontrent que les objectifs initiaux ne seront pas atteints d'ici l'AF 2017-2018.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Le CSRD doit veiller à ce que l'ERD travaille aux initiatives afin de confirmer les objectifs des occasions de réinvestissement et de mettre en place une méthodologie qui permettra aux responsables des initiatives d'assurer la mise en œuvre, la surveillance et le compte rendu du rendement de leur initiative respective.

Principaux facteurs à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la gestion :

- Assurer la rigueur nécessaire pour quantifier et justifier l'analyse des occasions de réinvestissement et procéder à une vérification complète des occasions. À cette fin, il faut notamment définir des hypothèses et des activités qui permettront de tirer profit de chacune des occasions de réinvestissement;
- Lancer de nouvelles initiatives qui pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs généraux des occasions de réinvestissement;
- Élaborer des plans de mise en œuvre qui sont conformes aux occasions de réinvestissement et au cadre de mesure du rendement;
- Établir un lien entre les principales activités des initiatives et les occasions de réinvestissement qui y sont associées, tout en respectant les délais prescrits.



Constatations et recommandations (p.2)

Constatation n° 2 : Le cadre/modèle de réinvestissement ont été élaborés, mais de plus amples renseignements sont nécessaires et doivent être diffusés en vue de tirer profit des occasions de réinvestissement et pour faire en sorte que le Ministère réinvestisse les économies comme prévu.

- En ce qui concerne la mise en œuvre, des lignes directrices précises n'ont pas été bien élaborées et adoptées pour permettre de définir, de déclarer, de réaliser et de suivre les occasions de réinvestissement de manière uniforme dans l'ensemble du RD.
- Les occasions de réinvestissement déjà réalisées n'ont pas fait l'objet d'une validation indépendante avant d'être soumises au Ministère.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Le SMA(Fin)/DPF, en collaboration avec l'ERD et les organisations de N1, au besoin, devrait élaborer le cadre/modèle de réinvestissement du RD et fournir suffisamment de modalités opérationnelles pour permettre la validation indépendante des occasions de réinvestissement réalisées et permettre de créer et de tirer profit de façon cohérente des occasions de réinvestissement à l'étape de la mise en œuvre.

Principaux facteurs à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la gestion :

- Fournir des définitions claires pour assurer une compréhension uniforme;
- Mettre l'accent sur les occasions d'économies qui peuvent être réaffectées et mettre en place un mécanisme pour soumettre ces occasions au processus décisionnel du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense.

BPR : SMA(Fin)/DPF



Constatations et recommandations (p.3)

Constatation n° 3 : Des indications appropriées ne sont pas en place pour faire en sorte qu'une approche uniforme en matière de gestion du risque soit adoptée pour l'ensemble du RD.

- Pour trois des quatre initiatives sélectionnées, un plan étayé de gestion du risque n'a pas été fourni et un registre des risques complet ou à jour n'est pas en vigueur.
- Une approche uniforme en matière de gestion du risque n'a pas été adoptée pour toutes les initiatives, c'est-à-dire que des échelles de risque inconstantes ont été utilisées.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Le CSRD devrait demander à l'ERD d'élaborer, de diffuser et de mettre en œuvre des lignes directrices relatives à la gestion du risque, et ce, afin de veiller à ce que les principaux risques soient bien gérés et atténués dans l'ensemble du RD.

Principaux facteurs à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la gestion :

- Élaborer des plans de gestion du risque pour les initiatives;
- Veiller à ce que les mêmes échelles soient utilisées pour évaluer les risques;
- S'assurer que les registres des risques sont à jour et contiennent des plans d'atténuation des risques;
- Améliorer le mécanisme en place pour soumettre à l'ERD la synthèse des principaux risques afin qu'elle procède à l'analyse stratégique et prenne des mesures d'atténuation.

BPR : CSRD



Conclusion

En fonction des résultats du présent examen, d'autres analyses détaillées doivent être réalisées en vue de montrer et d'assurer la réalisation des occasions de réinvestissement initiales. Certaines initiatives n'avaient pas de plan détaillé à jour pour atteindre les objectifs prévus des occasions de réinvestissement. Puisque les calendriers initiaux n'ont pas été respectés et les progrès sont plus lents que prévu, de nouvelles initiatives devraient être prises en considération pour accroître les possibilités d'atteindre les objectifs prévus. Les mesures de contrôle et de surveillance doivent également être améliorées pour mieux tirer profit des occasions de réinvestissement. L'élaboration d'un cadre/modèle de réinvestissement qui contient des modalités opérationnelles précises permettra d'établir une approche uniforme en ce qui concerne les occasions de réinvestissement. En outre, la gestion du risque peut être améliorée grâce à une approche uniforme et une meilleure documentation pour l'ensemble du RD.



Annexe A – Réponse de la direction et Plan d'action de la direction

Réponse de la direction fournie par les coprésidents du CSRD

Le CSRD s'est penché sur le rapport préliminaire diffusé en août 2016 et qui portait sur l'examen du renouvellement de la défense et est heureux de donner suite aux constatations et aux recommandations qui ont été présentées.

L'évaluation indépendante des structures de gouvernance, des pratiques de gestion du risque et des mesures de contrôle internes vient à point et sert à renforcer le programme tout en veillant à ce que l'avancement des initiatives de renouvellement soit mesuré, évalué et validé de manière efficace. Le rapport est présenté à un moment crucial du programme de RD, parce que la majorité des initiatives passent des étapes de la planification et de la conception à celle de la mise en œuvre.

Le RD présente déjà un avantage considérable pour le MDN et les Forces armées canadiennes. Comme il est indiqué dans le rapport, les quatre initiatives sélectionnées aux fins de l'examen ont permis au Ministère de générer 118 M\$ en répercussions récurrentes à la fin de l'année financière 2014-2015. Toutefois, ce montant ne représente qu'une portion des efforts déployés. En fait, à la fin de l'année financière 2015-2016, environ 240 M\$ en répercussions récurrentes ont été générés pour l'ensemble du RD.

Bien que le moment de la mise en œuvre et les efforts déployés aient posé problème, les initiatives portent fruit et les économies ont été réinvesties.

Le renouvellement est en voie de se situer dans la fourchette cible de 750 millions de dollars à 1 200 millions de dollars d'ici l'a 2019-2020.

Cependant, l'efficacité de la conduite au sein du Programme de défense n'est qu'un aspect du programme de renouvellement. Le but ultime du RD est de mettre au point une culture d'amélioration continue en ce qui concerne la façon dont le MDN et les Forces armées canadiennes exercent leurs activités. Un élément essentiel sera d'utiliser une mesure de rendement robuste pour prendre en charge l'intelligence d'affaires et les analyses. Les travaux récents du RD par l'entremise du projet de démonstration du Cadre de gestion du rendement du RD aideront le Ministère à tirer profit des systèmes de données existants – données financières et de rendement, dans la création d'un environnement de renseignements d'entreprise ainsi que d'analyses améliorées.

L'utilisation de la prise de décision basée sur des données probantes renforcera la structure générale de gouvernance du ministère, en veillant à ce que les Forces armées canadiennes demeurent une force efficace tout en démontrant une solide gestion des ressources financières du gouvernement du Canada.

Nous devons déployer des efforts pour y arriver et les recommandations formulées dans l'examen du renouvellement de la défense nous aideront à atteindre nos objectifs ambitieux.



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

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Le CSRD doit veiller à ce que l'ERD travaille aux initiatives afin de confirmer les objectifs des occasions de réinvestissement et de mettre en place une méthodologie qui permettra aux responsables des initiatives d'assurer la mise en œuvre, la surveillance et le suivi du rendement de leurs initiatives respectives.

BPR : CSRD

Plan d'action de la direction	Échéance
<p>Recommandation acceptée. Certaines initiatives ont bien progressé et ont permis d'élaborer des méthodes et des plans pour atteindre les objectifs, mais d'autres n'ont pas atteint cette étape. En conséquence, l'ERD veillera à ce que chaque initiative ait un plan d'activités en vue d'officialiser les approches adoptées pour atteindre les objectifs. Les plans d'activités doivent permettre ce qui suit : officialiser le concept et les méthodes pour obtenir les résultats souhaités ainsi que les estimations financières; préparer des ensembles de règles pour attribuer une valeur monétaire aux répercussions; et définir les étapes de la mise en œuvre, ce qui inclut les étapes clés en détail.</p> <p>De plus, le CSRD continuera de surveiller l'avancement des initiatives lors de chaque réunion, discutera des risques et lacunes possibles et soumettra au CDSB des recommandations sur le caractère réalisable des objectifs.</p> <p>Toutes les initiatives auront un plan d'activités d'ici mars 2017.</p>	<p>Mars 2017</p>



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

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Le SMA(Fin)/DPF, en collaboration avec l'ERD et les organisations de N1 au besoin, devrait élaborer le cadre/modèle de réinvestissement du RD et fournir suffisamment de modalités opérationnelles pour permettre la validation indépendante des occasions de réinvestissement réalisées et permettre de créer et de tirer profit des occasions de réinvestissement à l'étape de la mise en œuvre.

BPR : SMA(Fin)/DPF

Plan d'action de la direction

Échéance

Le DPF diffusera le cadre/modèle de réinvestissement du RD aux organisations de N1. Le cadre sert à exposer le processus qui vise à générer et à réaffecter les économies en matière d'efficience et le modèle définit les ensembles de règles pour attribuer une valeur monétaire à l'évitement des coûts et aux gains d'efficacité qui découlent d'économies réelles. Le DPF poursuivra son travail sur le RD; il effectuera des examens de suivi approfondis pour faciliter l'élaboration d'ensembles de règles solides sur le plan financier et de méthodes de monétisation qui sont associés aux objectifs des initiatives du RD, et ce, en vue de créer le modèle. Le DPF exploitera les mécanismes de planification et d'établissement de rapports ainsi que la structure de gouvernance qui sont en place au Ministère pour mettre en œuvre le cadre de réinvestissement du RD. En particulier, conformément au Guide de planification de la Défense et au Guide de planification des activités, diffusés par le VCEMD aux organisations de N1, le DPF demandera aux organisations de N1 de déclarer les économies générées par rapport à leurs objectifs et de proposer des occasions de réinvestissement, s'il y a lieu. Le Comité d'investissement et de gestion des ressources prendra en considération les occasions de réinvestissement dans ses décisions relatives aux allocations initiales pour l'année financière suivante. Les occasions de réinvestissement proposées par les organisations de N1 seront validées par le VCEMD et le DPF afin d'assurer qu'elles sont conformes aux ensembles de règles approuvés et aux catégories de réinvestissement. Chaque trimestre, le DPF assurera la surveillance des économies monétaires générées et des décisions prises de bonne foi en matière de réaffectation au sein du Ministère et en rendra compte au Comité d'investissement et de gestion des ressources à l'aide du tableau de bord financier du Ministère.

Avril 2017



Annexe A – Réponse de la direction et Plan d'action de la direction (p.4)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Le CSRD devrait demander à l'ERD d'élaborer, de diffuser et de mettre en œuvre des lignes directrices relatives à la gestion du risque, et ce, afin de veiller à ce que les principaux risques soient bien gérés et atténués dans l'ensemble du RD.

BPR : CSRD

Plan d'action de la direction	Échéance
<p>L'examen met en lumière les nombreuses couches de gouvernance du programme de RD qui fournissent toutes des divers outils de gestion du risque. Les risques sont gérés à des niveaux multiples (responsables des initiatives, ERD, CSRD et CDS), grâce à la planification des activités, et les initiatives sont gérées par divers comités consultatifs, comme le sous-comité de maintenance et matériel. De plus, trois fois par année, un modèle de rapport normalisé, qui englobe les risques et les mesures d'atténuation associées, est rempli pour chacune des initiatives.</p> <p>Dorénavant, l'ERD veillera à ce que les problèmes indiqués dans les modèles de rapport soient évalués de manière uniforme et soumis aux niveaux appropriés de gouvernance et à ce que les plans d'atténuation soient réalistes et mis en œuvre au besoin. Il passera en revue tous les risques indiqués dans les rapports des initiatives pour s'assurer qu'ils soient bien évalués et que les plans d'atténuation soient réalistes. L'ERD veillera aussi à ce que les initiatives soient conformes aux politiques et directives ministérielles en vigueur. Ces dernières fournissent les attentes du Ministère en matière de méthodes, de processus et d'outils de gestion des risques.</p> <p>L'examen initial a pris fin le 1^{er} août 2016. La surveillance se poursuit.</p>	<p>Août 2016</p> <p>24</p>