



# Demande de renseignements Système de gestion de la valeur acquise

6 décembre 2023



# Table des matières

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Avis de non-responsabilité .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Réponse à la DDR .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Liste d'acronymes.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>4</b>  | <b>Objet et nature.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>5</b>  | <b>Renseignements généraux .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>6</b>  | <b>SGVA dans le contexte de l'approvisionnement en matière de défense .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>7</b>  | <b>Problème .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>8</b>  | <b>Résultat stratégique.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>9</b>  | <b>Stratégie relative au SGVA.....</b>  | <b>8</b>  |
| 9.1       | Critères d'application du SGVA .....  | 8         |
| 9.2       | Méthodologie de mise en œuvre du SGVA.....                                      | 8         |
| 9.3       | Établissement de rapports du SGVA .....   | 9         |
| 9.4       | Surveillance du SGVA .....  | 9         |
| 9.5       | Processus de conformité du SGVA.....  | 10        |
| 9.6       | Incidence d'une non-conformité du SGVA.....                                     | 11        |
| <b>10</b> | <b>Résumé de la stratégie de mise en œuvre du SGVA.....</b>                     | <b>12</b> |
| <b>11</b> | <b>Création d'un Forum de gestion de projet intégrée de la Défense .....</b>    | <b>12</b> |
| <b>12</b> | <b>Conclusion.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>13</b> | <b>Questionnaire .....</b>  | <b>15</b> |
| 13.1      | Environnement de l'organisation.....  | 15        |
| 13.2      | Gestion de la valeur acquise.....   | 17        |
| 13.3      | Gestion du calendrier.....  | 19        |
| 13.4      | Gestion des risques .....   | 21        |
| 13.5      | Gestion de la portée.....   | 21        |
| 13.6      | Stratégie relative au SGVA .....  | 22        |
| <b>14</b> | <b>Application de la GVA aux contrats à prix fixe .....</b>                     | <b>24</b> |
| 14.1      | Statu quo pour le paiement progressif par étape .....                           | 24        |
| 14.2      | Plan de paiement par étape selon la valeur acquise.....                         | 24        |
| 14.3      | Avantages du Plan de paiement par étape selon la valeur acquise.....            | 30        |
| 14.4      | Défis du Plan de paiement par étape selon la valeur acquise .....               | 30        |

---

# 1 Avis de non-responsabilité

La présente demande de renseignements (DDR) ne constitue pas un appel d'offres ni une demande de propositions (DP). Aucun accord ni contrat fondé sur ce processus de DDR ne sera conclu. La publication de ce processus de DDR ne constitue nullement un engagement de la part du gouvernement du Canada et n'autorise aucunement les éventuels répondants à entreprendre des travaux dont le coût pourrait être réclamé au Canada. Le processus de DDR ne doit pas être considéré comme représentatif d'une politique du gouvernement du Canada. Le présent processus de demande de renseignements ne doit pas être considéré comme un engagement à émettre une demande de soumissions subséquente ou à attribuer un ou plusieurs contrats pour les travaux décrits dans le présent document.

Même si les renseignements recueillis sont considérés comme étant de nature commerciale (dans ce cas, ils seront traités en conséquence par le Canada), le Canada peut utiliser l'information aux fins de rédaction d'une ébauche des exigences de rendement provisoires (qui peuvent faire l'objet de modifications) et de planification budgétaire.

Les répondants sont invités à indiquer la présence de tout renseignement qu'ils considèrent comme exclusif, personnel ou appartenant à un tiers. Veuillez noter que le Canada pourrait être tenu par la loi (p. ex. en réponse à une demande formulée dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*) de divulguer des renseignements exclusifs ou délicats sur le plan commercial non identifiés concernant un répondant (pour en savoir davantage : <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-1/>).

Les répondants sont tenus d'indiquer si leur réponse, ou toute partie de celle-ci est assujettie au Règlement sur les marchandises contrôlées. La participation à la DDR est encouragée, mais elle n'est pas obligatoire. De plus, la participation à la présente DDR n'est ni une condition ni un préalable pour participer à toute demande de soumissions subséquente. Les répondants ne recevront aucun remboursement pour les frais engagés pour répondre à ce processus de DDR. La date de clôture de la DDR publiée dans les présentes n'est pas la date limite pour faire des commentaires ou apporter des suggestions. Les commentaires et les suggestions seront acceptés en tout temps jusqu'à ce qu'une DP soit émise pour donner suite à cette DDR.

## 2 Réponse à la DDR

Les réponses individuelles à la DDR ne seront pas communiquées aux autres participants ni à l'industrie. Toutefois, les données regroupées à l'échelle de l'industrie recueillies dans le cadre de la présente DDR peuvent être communiquées à l'industrie au cours des engagements de suivi.

La section 13 de la présente demande de renseignements contient un questionnaire auquel il est possible de répondre et qui peut être soumis par voie électronique en suivant cet [hyperlien](#)<sup>1</sup>.

Les questions relatives à la demande de renseignements peuvent être adressées à l'adresse électronique suivante ::

[rfievm-drgva@forces.gc.ca](mailto:rfievm-drgva@forces.gc.ca)

La DDR et le questionnaire en ligne seront tous deux clôturés le:

**1<sup>er</sup> mars 2024**

---

<sup>1</sup> <https://questionnaire.simplesurvey.com/f/LanguageSelection.aspx?s=d2ae8dcf-dd21-4cbe-88bd-8f6a74cf67b5>

---

### 3 Liste d'acronymes

|                    |  |
|--------------------|--|
| AUS                | Ministère de la Défense de l'Australie                               |
| BAA                | Budget à l'achèvement  |
| BVG                | Bureau du vérificateur général                                       |
| CBTE               | Coût budgétaire du travail effectué (c.-à-d. valeur acquise)         |
| COI                | Capacité opérationnelle initiale                                     |
| CPI                | Indice rendement-coûts (Cost Performance Index)                      |
| DoD des États-Unis | Département de la Défense des États-Unis                             |
| DR                 | Demande de renseignements  |
| EBI                | Examen de base intégré   |
| ECC                | Examen critique de la conception                                     |
| EVP                | Paielement de la valeur acquise                                      |
| GVA                | Gestion de la valeur acquise   |
| IPMDAR             | Rapport d'analyse des données sur la gestion intégrée des programmes |
| IPMR               | Rapport sur la gestion intégrée des programmes                       |
| MDN                | Ministère de la Défense nationale                                    |
| MoD du Royaume-Uni | Ministère de la Défense du Royaume-Uni                               |
| PC                 | Prix du contrat  |
| PEVP               | Paielement antérieur de la valeur acquise                            |
| PF                 | Part ferme   |
| PP                 | Part de performance  |
| PSE                | Forté Sécurité. Engagement. (Politique de défense du Canada)         |
| SGVA               | Système de gestion de la valeur acquise                              |
| SNCN               | Stratégie nationale de construction navale                           |
| SPAC               | Services publics et Approvisionnement Canada                         |
| SPI                | Indice rendement-délais  |
| SRT                | Structure de répartition du travail                                  |

## 4 Objet et nature

Le ministère de la Défense nationale (MDN) sollicite les commentaires de l'industrie canadienne de la défense<sup>2</sup> concernant l'utilisation de systèmes de gestion par la valeur acquise (SGVA) et les pratiques exemplaires de gestion de projet pour soutenir la surveillance, la collaboration et la gestion des approvisionnements de défense importants et complexes.

La présente DDR vise à :

- 1- présenter la stratégie proposée par le MDN concernant la mise en œuvre d'un SGVA et solliciter les commentaires de l'industrie;
- 2- recueillir des renseignements sur la capacité, l'expérience et l'utilisation du SGVA et des pratiques exemplaires en matière de gestion de projet de l'industrie;
- 3- solliciter des questions de l'industrie et répondre correctement afin de veiller à ce que tous les participants intéressés reçoivent la même information;
- 4- améliorer et harmoniser la stratégie de mise en œuvre du SGVA du MDN avec les pratiques exemplaires de l'industrie et des pays alliés.

Les renseignements recueillis dans la présente DDR serviront à orienter les prochaines étapes du déploiement de la stratégie relative au SGVA.

## 5 Renseignements généraux

La politique de défense du Canada *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) vise à améliorer l'approvisionnement en matière de défense et indique que « malgré les récents progrès réalisés à ce chapitre, l'exécution des projets dans les délais prévus demeure un défi de taille et il faut en faire davantage »<sup>3</sup>.

Pour résoudre ce problème important, on a créé l'*Initiative 98 – Accroître et professionnaliser les effectifs chargés de l'approvisionnement de défense*. Le ministre de la Défense nationale a renforcé cette initiative dans le cadre du Plan ministériel 2022-2023<sup>4</sup> avec la poursuite du déploiement de la gestion de la valeur acquise (GVA) et l'utilisation de la technique d'estimation en trois points pour le calendrier. De plus, en réponse aux observations faites par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG)<sup>5</sup> au sujet du rendement de la Stratégie nationale de construction navale (SNCN), le MDN, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et le ministère des Pêches et des Océans (MPO) se sont engagés à faire évoluer les pratiques de GVA pour appuyer la surveillance par les comités de gouvernance.

Le SGVA est un système de gestion du rendement des projets qui est largement utilisé par le Département de la Défense des États-Unis (DoD des É.-U.), le ministère de la Défense de l'Australie et le ministère de la Défense du Royaume-Uni (MoD du Royaume-Uni) pour superviser les achats importants et complexes. La pratique est uniforme en ce qui concerne la mise en œuvre du SGVA dans ces trois compétences de défense.

Le MDN a observé l'utilisation du SGVA dans l'ensemble de l'industrie en raison des exigences contractuelles, de la politique organisationnelle ou de la culture organisationnelle. Cependant, les pratiques et les formats de rapport varient d'un projet à l'autre et d'une organisation à l'autre.

---

<sup>2</sup> L'industrie canadienne de la défense sera ci-après appelée « industrie »

<sup>3</sup> [Politique de défense du Canada : Protection, Sécurité, Engagement](#) – Page 74

<sup>4</sup> [Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes – Plan ministériel 2022-2023](#) – Section 5.2

<sup>5</sup> [Rapport 2 – La Stratégie nationale de construction navale](#) – Section 2.36

Par souci de clarté, la présente DDR définit la GVA comme suit :

La GVA est une méthodologie qui combine les mesures de la portée, du calendrier et des ressources pour évaluer le rendement et les progrès du projet<sup>6</sup> (p. ex. déclaration de mesures comme l'Indice rendement-délais [IPD] et l'Indice rendement-coûts [IRC]).

Un système de gestion de la valeur acquise (SGVA) est un ensemble de principes, de méthodes, de processus, de pratiques et d'outils pour gérer le rendement du projet<sup>7</sup>. Un SGVA peut être évalué pour sa conformité à une norme industrielle telle que la norme EIA-748.

## 6 SGVA dans le contexte de l'approvisionnement en matière de défense

L'utilisation d'un SGVA comme outil d'approvisionnement n'est pas un concept nouveau pour le gouvernement du Canada. De 1994 à 2012, la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des grands projets d'immobilisations faisait référence à la Norme de gestion du rendement en matière de coûts et de délais (ONGC 187.1-93), qui était le prédécesseur de ce qui est communément appelé aujourd'hui un SGVA.

Lors du « Trilateral Defence Industrial Cooperation Forum » (Washington, D.C) en 1992, le département de la défense des États-Unis, le ministère de la Défense de l'Australie et le MDN sont parvenus à un accord concernant la collaboration sur la mise en œuvre des critères du système de Contrôle du barème des coûts et du calendrier (C/SCSC) (c'est-à-dire SGVA).

En 1995, ces nations alliées ont ratifié le *protocole d'entente trilatéral entre le département de la Défense des États-Unis, le ministère de la Défense de l'Australie et le ministère de la Défense nationale du Canada concernant la mise en œuvre coopérative des principes de gestion du rendement du coût et du calendrier du projet dans les contrats de défense*.

En 2005, le protocole d'entente susmentionné a été renouvelé. La prolongation comprenait une modification par laquelle le MDN reconnaissait l'American National Standard/Electronic Industries Alliance ANSI/EIA-748 EVMS dans le cadre de ses exigences en matière de gestion du rendement des coûts et du calendrier, la même norme utilisée et encore reconnue par le DoD des États-Unis aujourd'hui.

En 2009, le chef – Service d'examen du MDN a déterminé que l'utilisation exhaustive des exigences du SGVA et la conformité à la norme ANSI/EIA-748 EVMS étaient des pratiques exemplaires mises en œuvre pour le contrat d'entretien du CP140 Aurora. (Document sans classification du SMA[Svcs Ex] 7050-28-2).

De 2014 à aujourd'hui, les exigences du SGVA ont été introduites dans divers projets et programmes complexes, notamment :

- Avion de recherche et de sauvetage à voilure fixe (ARSVF)
- Formation du personnel navigant de l'avenir (FPNA)
- Projets de la Stratégie nationale de construction navale (SNCN) tels que :
  - o Navire de patrouille extracôtier et de l'Arctique (NPEA)
  - o Navire de soutien interarmées (NSI)
  - o Navire de combat canadien (NCC)
  - o Navire hauturier de science océanographique (NHSEO)

---

<sup>6</sup> Project Management Institute. 2017. Le *PMI Lexicon of Project Management Terms*.

<sup>7</sup> Project Management Institute. 2017. Le *PMI Lexicon of Project Management Terms*.

De plus, le SGVA a été mis en œuvre de façon informelle grâce à la collaboration mutuelle et à la transparence entre le Canada et l'industrie pour des projets comme le soutien du CC-150 de Polaris et la prolongation limitée de la durée de vie du Griffon (PLDVG).

En, 2011, à la lumière des observations du BVG sur les performances de la SNCN, le MDN, le SPAC et le MPO se sont engagés à affiner la GVA afin de s'assurer que les coûts et les calendriers sont bien gérés et d'appuyer la surveillance par les comités de gouvernance à tous les niveaux.

En 2022, le rapport du Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes sur l'évolution rapide des menaces recommandait une réforme du processus d'approvisionnement en matière de défense<sup>8</sup>. La réponse du MDN comprenait, entre autres, une initiative stratégique pour la mise en œuvre de la GVA et d'établissement du calendrier basé sur les risques<sup>9</sup>.

La mise en œuvre et l'utilisation d'un SGVA ne se limitent pas à l'industrie canadienne de la défense. D'autres ministères, dont Services partagés Canada, Ressources naturelles Canada, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, et l'Agence des services frontaliers du Canada, ont commencé à mettre en œuvre le SGVA comme pratique exemplaire de gestion de projet.

## 7 Problème

Contrairement à l'environnement dans lequel le DoD des États-Unis exerce ses activités, où la conformité à la norme EIA-748 du SGVA est requise par les [règlements fédéraux sur la défense](#)<sup>10</sup>, ni le MDN ni SPAC ne sont assujettis à une norme équivalente du Conseil du Trésor. L'industrie a mis en œuvre les pratiques exemplaires du SGVA en réponse à diverses exigences contractuelles, aux politiques d'entreprise ou pour faire évoluer les pratiques de gestion de projet. Un résultat observé est une incohérence concernant les pratiques du SGVA, les formats de rapport et l'interprétation des données de la GVA au sein de l'industrie et du MDN.

Les effets de ces incohérences sont mieux démontrés dans un programme comme la SNCN où les exigences du SGVA ne sont pas uniformes d'un projet à l'autre. Par conséquent, l'établissement de rapports, l'interprétation et la consolidation peuvent être difficiles pour les intervenants à tous les niveaux.

## 8 Résultat stratégique

L'objectif de la stratégie du MDN pour le SGVA est le suivant :

- 1- Faire passer l'état d'esprit de la gestion du rendement de « *à temps et selon les coûts* » à « *en temps opportun et de façon crédible* », ce qui permettra d'améliorer la gestion des risques, d'améliorer la collaboration entre les intervenants et d'adopter une approche intégrée de la gestion de projet;
- 2- Atteindre l'uniformité des pratiques quant au SGVA permettant aux chefs de projet de s'engager dans des discussions proactives, efficaces et fondées sur les données, tant pour le MDN que pour l'industrie;
- 3- Normaliser la formation pour faciliter le perfectionnement et la collaboration du personnel de gestion de projet;
- 4- Accélérer l'établissement de rapports sur le rendement en tirant parti de la technologie existante;
- 5- Mettre à jour les politiques du MDN, de SPAC et un jour ceux d'autres ministères, au besoin.

---

<sup>8</sup> <https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/44-1/NDDN/rapport-1/page-111>

<sup>9</sup> [https://www.noscommunes.ca/content/Committee/441/NDDN/GovResponse/RP11984347/441\\_NDDN\\_Rpt01\\_GR/DepartmentOfNationalDefence-f.pdf](https://www.noscommunes.ca/content/Committee/441/NDDN/GovResponse/RP11984347/441_NDDN_Rpt01_GR/DepartmentOfNationalDefence-f.pdf)

<sup>10</sup> <https://www.acquisition.gov/dfars/subpart-234.2-earned-value-management-system>

## 9 Stratégie relative au SGVA

La stratégie proposée pour le SGVA comprend quatre éléments :

- 1- les critères d'application d'un SGVA;
- 2- la méthodologie de mise en œuvre du SGVA;
- 3- l'établissement de rapports du SGVA;
- 4- la surveillance du SGVA.

### 9.1 Critères d'application du SGVA

L'objectif des critères ci-dessous est de rendre obligatoire et de limiter la mise en œuvre d'un SGVA aux projets qui bénéficieront son utilisation.

Voici les critères mutuellement inclusifs proposés :

- 1- projets d'acquisition d'immobilisations;
- 2- évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) du gouvernement du Canada : notation de 2 ou plus;
- 3- existence d'une portée des travaux de développement;
- 4- durée prévue du projet dépasse 18 mois;
- 5- valeur du contrat dépasse 100 millions de dollars CAD (taxes en sus);
- 6- base de paiement consiste en des paiements progressifs tels que définis dans le [Manuel d'approvisionnement de SPAC 4.70.30.15, articles c\) et potentiellement d\) \(c'est-à-dire, temps et matériaux\)](#)<sup>11</sup>.

Par souci de clarté, aux fins des critères ci-dessus, la durée du projet est mesurée de l'adjudication du contrat à la clôture du projet.

Pour de plus amples renseignements sur l'ECRP, veuillez consulter la [Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor](#)<sup>12</sup>.

Nonobstant les critères définis à la section 9.1, le MDN examine l'applicabilité du SGVA à d'autres types de contrats (par exemple, les contrats à prix fixe et les projets de soutien) en fonction des pratiques des ministères de la Défense alliés. Voir la section 14 pour de plus amples renseignements sur la mise en œuvre du SGVA pour les contrats à prix fixe.

### 9.2 Méthodologie de mise en œuvre du SGVA

La norme [EIA-748 Earned Value Management Systems](#)<sup>13</sup> (systèmes de gestion de la valeur acquise) est un cadre accepté par l'industrie pour la mise en œuvre et l'application du SGVA. Afin de faciliter une interprétation uniforme et une meilleure compréhension des lignes directrices de la norme EIA-748, le MDN propose d'adopter le Guide d'intention [Earned Value Management Systems EIA-748 Intent Guide](#)<sup>14</sup> de la National Defense Industrial Association (NDIA) comme norme de référence du SGVA. La NDIA est également l'auteur et le gardien de la norme EIA-748 EVMS.

---

<sup>11</sup> [https://canadabuys.canada.ca/fr/notre-processus-d-achat/politiques-et-lignes-directrices/guide-des-approvisionnements/chapitre-4#\\_4-70-30-15](https://canadabuys.canada.ca/fr/notre-processus-d-achat/politiques-et-lignes-directrices/guide-des-approvisionnements/chapitre-4#_4-70-30-15)

<sup>12</sup> <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/outil-evaluation-complexite-risques-projets.html>

<sup>13</sup> <https://www.sae.org/standards/content/eia748d/>

<sup>14</sup> <https://www.ndia.org/divisions/ipmd/division-guides-and-resources>



---

Par souci de clarification, le Guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA est une interprétation plus détaillée de la norme conceptuelle EVMS EIA-748.

Les projets qui satisfont aux critères du SGVA définis ci-dessus, au point 9.1, devront également faire l'objet d'un examen de base intégré (EBI). Ces examens sont nécessaires pour s'assurer que le travail autorisé est adéquatement planifié et doté en ressources; pour établir une compréhension mutuelle des risques et des possibilités inhérents; et pour évaluer la faisabilité globale du rendement de base du contrat. Dans le cadre de ces efforts, le client et le fournisseur peuvent s'entendre sur le contenu du registre des risques, les mesures d'atténuation des risques pouvant être réduits et sur les marges pour les risques ne pouvant être réduits, ainsi que sur les processus de gestion intégrée des programmes utilisés au cours de la réalisation du projet. Les EBI sont effectués sur éléments de base du contrat initial ou chaque fois qu'il y a un changement important par rapport aux éléments de base; et dans des cas particuliers à la demande du client. Dans tous les cas, un EBI est effectué pour s'assurer que les deux parties s'entendent sur l'étendue des travaux, les ressources et le calendrier afin de répondre aux besoins du client. Le MDN propose que les EBI soient menées conformément au guide d'examen [Integrated Baseline Review Guide](#)<sup>15</sup> de la NDIA.

### 9.3 Établissement de rapports du SGVA

Le MDN propose de normaliser l'établissement de rapports de la GVA conformément au format de rapport de GVA du DoD des États-Unis intitulé « Integrated Program Management Report », officiellement intitulé [US DoD Data Item Description \(DID\) DI-MGMT-81861 Revision A](#)<sup>16</sup> et de chercher ultimement à se conformer au rapport [DI-MGMT-81861 Revision C](#), connue sous le nom de « Integrated Program Management Data and Analysis Report (IMPDAR) ».

### 9.4 Surveillance du SGVA

Les projets comportant une exigence relative au SGVA feraient l'objet d'une vérification de l'acceptation du SGVA afin d'évaluer la conformité au guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA.

Le MDN reconnaît l'existence de défis potentiels associés à la conformité aux 32 lignes directrices du Guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA. On propose que la conformité soit répartie en deux catégories :

- les lignes directrices prescrites;
- les lignes directrices relatives au faible risque.

---

<sup>15</sup> <https://www.ndia.org/divisions/ipmd/division-guides-and-resources>

<sup>16</sup> [https://quicksearch.dla.mil/qaDocDetails.aspx?ident\\_number=278901](https://quicksearch.dla.mil/qaDocDetails.aspx?ident_number=278901)

### 9.4.1 Lignes directrices prescrites

Les lignes directrices prescrites seraient obligatoires pour tous les projets applicables et sont jugées essentielles à l'intégrité du SGVA en tant que système de gestion du rendement.

Les 20 lignes directrices suivantes sont proposées comme lignes directrices prescrites:

- Ligne directrice 1 – Définition de la portée
- Ligne directrice 3 – Processus intégré
- Ligne directrice 6 – Planification du travail
- Ligne directrice 7 – Identifier les produits et les étapes pour l'évaluation des progrès
- Ligne directrice 8 - Établir la base de référence pour la mesure des performances
- Ligne directrice 9 – Autoriser et budgétiser par éléments de coût
- Ligne directrice 10 – Déterminer le travail concret et la mesure objective
- Ligne directrice 11 – Déterminer le travail concret et la mesure objective
- Ligne directrice 12 – Planification et contrôle du niveau d'effort
- Ligne directrice 14 – Détermination de la réserve de gestion et du budget non distribué
- Ligne directrice 16 – Enregistrement des coûts directs
- Ligne directrice 21 – Suivi et enregistrement des coûts et des quantités de matériaux
- Ligne directrice 23 – Analyse des écarts significatifs
- Ligne directrice 25 – Synthèse des données de performance et des écarts pour les rapports de gestion
- Ligne directrice 26 – Mise en œuvre de mesures correctives
- Ligne directrice 27 – Révision de l'estimation à l'achèvement des travaux
- Ligne directrice 28 – Intégration des modifications en temps opportun
- Ligne directrice 29 – Maintenir la base de référence et réconcilier les budgets
- Ligne directrice 30 – Contrôle des changements rétroactifs
- Ligne directrice 32 – Consignation des modifications des données de référence relatives à la mesure du rendement

### 9.4.2 Lignes directrices relatives au risque faible

Les lignes directrices relatives au risque faible comprennent les 12 dernières lignes directrices qui sont exclues de la section 9.4.1. La conformité à ces lignes directrices ne serait pas considérée comme obligatoire pour que l'ensemble du SGVA soit jugé conforme.

Cependant, le Canada se réserve le droit, à sa seule discrétion, de considérer un SGVA comme non conforme si une seule ligne directrice à risque faible, ou l'effet cumulatif de plusieurs lignes directrices à risque faible non conformes, entrave l'intégrité générale du SGVA en ce qui concerne la communication de renseignements opportuns et crédibles à tout moment au cours de l'exécution d'un projet.

## 9.5 Processus de conformité du SGVA

Les vérifications de la conformité du SGVA seraient évaluées aux points suivants du cycle de vie du projet :

- 1- proposition;
- 2- un an après l'adjudication du contrat;
- 3- tous les cinq ans.

Par souci de clarification :

- Une acceptation du système de SGVA est un examen rigoureux du SGVA d'un projet pour vérifier la conformité à une norme.
- La surveillance du SGVA est un examen de surveillance périodique et plus discret visant à s'assurer que le SGVA accepté est toujours conforme à la norme requise.

Le Canada ou un représentant tiers désigné par le Canada assurerait la conformité.

### 9.5.1 Proposition

Dans le cadre de la proposition, l'entrepreneur serait tenu de soumettre un plan de gestion de la valeur acquise (GVA) qui servirait de :

- critère d'évaluation des soumissions;
- base à partir de laquelle l'acceptation du SGVA serait déterminée.

Le plan de GVA décrit comment l'entrepreneur prévoit de se conformer aux exigences du SGVA.

### 9.5.2 Un an après l'adjudication du contrat

Dans l'année suivant l'adjudication du contrat, le Canada ou un représentant désigné examinerait le SGVA de l'entrepreneur, conformément au guide d'acceptation [EVMS System Acceptance Guide<sup>17</sup>](#) de la NDIA.

### 9.5.3 Tous les cinq ans après l'adjudication du contrat

Cinq ans après l'adjudication du contrat, le SGVA de l'entrepreneur fera l'objet d'un examen de surveillance du SGVA du projet, conformément au [Surveillance Guide<sup>18</sup>](#) de la NDIA.

### 9.5.4 Dérogation à l'acceptation du SGVA

Le MDN propose que dans l'une ou l'autre des conditions suivantes, un entrepreneur puisse se soumettre uniquement à un examen de surveillance SGVA plutôt qu'à un examen d'acceptation du système SGVA :

- Un entrepreneur qui possède un certificat de conformité SGVA de la US Defense Contract Management Agency (DCMA) en règle peut être admissible à se soumettre à un examen de surveillance du SGVA au lieu d'une acceptation du système SGVA.
- Un entrepreneur qui a mis en œuvre un SGVA approuvé par le MDN à la suite d'un projet précédemment attribué et actuellement en cours peut être susceptible de faire l'objet d'un examen de surveillance du SGVA au lieu d'une acceptation du système SGVA.

## 9.6 Incidence d'une non-conformité du SGVA

Après la mise en œuvre complète de la stratégie de mise en œuvre du SGVA du MDN, dans le but de favoriser l'apprentissage, les améliorations et la collaboration avec l'industrie, il n'y aurait aucune intention d'appliquer des conséquences en cas de non-conformité au SGVA pendant une période de transition initiale.

Après cette période, le MDN, SPAC et ISDE examineront et évalueront si les mesures incitatives ou dissuasives sont appropriées ou nécessaires.

---

<sup>17</sup> <https://www.ndia.org/divisions/ipmd/division-guides-and-resources>

<sup>18</sup> <https://www.ndia.org/divisions/ipmd/division-guides-and-resources>

---

## 10 Résumé de la stratégie de mise en œuvre du SGVA

La stratégie de mise en œuvre du SGVA du MDN vise à assurer l'uniformité des pratiques telles que celles observées au sein de l'industrie et d'autres pays alliés.

Pour les projets complexes évalués comme des entreprises risquées, la stratégie pour le SGVA du MDN exigerait ce qui suit :

- 1- utiliser des exigences SGVA cohérentes;
- 2- mettre en œuvre un SGVA conformément au Guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA;
- 3- rendre compte du rendement d'une manière cohérente avec le format GVA du DoD des États-Unis;
- 4- faire l'objet d'une acceptation du système SGVA (audit) pour évaluer la conformité à la norme;
- 5- faire l'objet d'un examen périodique de surveillance du SGVA.

Le résultat souhaité est d'affermir la collaboration entre le Canada et les intervenants de l'industrie grâce à des discussions proactives et opportunes sur le rendement des projets, à une meilleure gestion des risques et une à surveillance des projets fondée sur les données afin d'en assurer la réussite pour tous les intervenants.

## 11 Création d'un Forum de gestion de projet intégrée de la Défense

Le MDN sollicite une rétroaction de l'industrie sur une proposition de la création d'un Forum de gestion de projet intégrée de la Défense, qui pourrait être coprésidé par le Canada (MDN, SPAC et ISDE) et l'industrie. D'autres ministères gouvernementaux pourront être invités de temps à autre si les intervenants du projet comprennent des ministères.

*Exemple : Stratégie nationale de construction navale avec l'inclusion du MDN et de la Garde côtière canadienne.*

La gestion de projet intégrée désigne la pratique de la gestion de projet comme un ensemble intégré de disciplines (p. ex. la gestion de l'échéancier, la gestion des coûts, la gestion des risques, etc.) comme système plutôt que comme disciplines individuelles.

L'objectif du Forum de gestion de projet intégrée de la Défense serait de diriger l'avancement de la gestion des projets de la Défense grâce à un partenariat entre le Canada et l'industrie.

Voici les objectifs de ce Forum :

- 1- assurer le leadership des pratiques exemplaires en matière de gestion de projet;
- 2- créer un forum où le Canada (MDN, SPAC et ISDE), la haute direction de l'industrie, les groupes de l'industrie, le milieu universitaire et d'autres entités pertinentes peuvent favoriser l'avancement des pratiques de gestion de projet intégrée;
- 3- Élaborer et tenir à jour des normes de gestion de projet, comme l'établissement d'exigences normalisées en matière de gestion de projet, de formats des rapports, d'outils et de processus intégrés se rapportant à la gouvernance de projet.

## 12 Conclusion

La mise en œuvre de la GVA constitue non seulement une étape vers l'amélioration du professionnalisme et de la surveillance des approvisionnements de défense, mais aussi une initiative visant à mettre en place une pratique plus intelligente de gestion des risques avec la collaboration de l'industrie.

*« Les bonnes décisions  
s'appuient sur la  
connaissance.  
Pas sur les chiffres. »*  
– Platon

Les projets de défense sont intrinsèquement complexes, en particulier ceux qui répondraient aux critères proposés pour l'utilisation d'un SGVA. La gestion de tels efforts exige de bonnes pratiques de contrôle des projets et une mobilisation efficace des intervenants. Bien que les ressources soient limitées, la réalisation d'un projet « *dans le respect du calendrier et du budget* » n'est pas en soi un indicateur de la réussite de l'exécution. Les contrôles de projet consistent en la mise en œuvre des outils, des processus et en la participation de personnes qui, lorsqu'ils sont intégrés, fournissent

en temps utile des renseignements opportuns et crédibles aux intervenants appropriés en vue d'une prise de décision éclairée, transparente et en temps voulu. Un SGVA est un « outil parmi des outils » pour atteindre un tel objectif.

La mise en œuvre de normes de conformité, de gestion de projet et de production de rapports en matière de GVA posera inévitablement des défis. La proposition du Canada d'établir un Forum de gestion de projet intégrée de la Défense constitue une invitation à relever ces défis en partenariat avec l'industrie.

Le respect des pratiques de GVA du département de la Défense des États-Unis a été observé avec celles de nos Alliés, et il convient de noter que les exigences en matière d'établissement de rapports entre le ministère de la Défense de l'Australie, le ministère de la Défense du Royaume-Uni et le DoD des États-Unis sont cohérentes.

En 2021, dans le cadre d'une [mise à jour sur les développements importants dans les contrôles intégrés des projets, la GVA et les rapports de projet au sein et à l'extérieur du Capabilité Acquisition and Sustainment Group](#)<sup>19</sup>, le ministère de la Défense de l'Australie a indiqué que la mise en œuvre des pratiques de GVA s'harmonise maintenant de façon générale avec les exigences de GVA du département de la Défense des États-Unis (EIA-748), que de nombreux fournisseurs internationaux australiens et canadiens connaissent bien.

Le ministère de la Défense du Royaume-Uni harmonise ses pratiques de gestion de projet avec celles de l'Association for Project Management (APM). En 2004, et de façon permanente en 2015, le National Defense Industrial Association (NDIA), auteur et gardien de la norme EIA-748 sur le SGVA, et la GPA [a reconnu l'équivalence de leurs pratiques respectives en matière de GVA](#)<sup>20</sup>.

Le choix de mettre en œuvre la GVA d'une manière conforme à celle de nos alliés et de nos fournisseurs mondiaux permettra une adoption rapide et facilitera l'uniformité des pratiques parmi un large éventail d'intervenants.

Bien que les avantages et les défis de la GVA aient déjà fait l'objet d'un examen, Richard Smart, ancien directeur des armes au groupe de l'équipement et du soutien de la défense (DE&S) du ministère de la Défense du Royaume-Uni, partage<sup>21</sup> un point de vue plutôt pragmatique sur les résultats de la mise en œuvre de la GVA dans l'approvisionnement de la défense :

---

<sup>19</sup>[https://www.pgcs.org.au/files/9716/2968/0758/An\\_update\\_on\\_the\\_significant\\_developments\\_in\\_integrated\\_project\\_controls\\_EVM\\_and\\_project\\_reporting\\_within\\_and\\_external\\_to\\_CASG.pdf](https://www.pgcs.org.au/files/9716/2968/0758/An_update_on_the_significant_developments_in_integrated_project_controls_EVM_and_project_reporting_within_and_external_to_CASG.pdf)

<sup>20</sup><https://www.ndia.org/-/media/sites/ndia/meetings-and-events/divisions/ipmd/links-and-reference/earned-value-management-system-standard-equivalence-agreement.ashx>

<sup>21</sup>[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/823055/August-desider-online-v1.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/823055/August-desider-online-v1.pdf)

**« ...grâce à l'application de la gestion de la valeur  
acquise à notre travail...**

**...notre personnel pose désormais des  
questions plus perspicaces et plus  
intelligentes à notre chaîne  
d'approvisionnement. »**



**Richard Smart  
Directeur au ministère de la Défense du Royaume-Uni**

## 13 Questionnaire

Veillez utiliser le questionnaire en ligne pour soumettre vos réponses en utilisant [l'hyperlien suivant](#)<sup>22</sup>.

Les répondants sont invités à répondre à toutes les questions. Toutefois, s'il y a des contraintes de temps, les questions marquées d'un astérisque (\*) doivent être traitées en priorité.

Le temps requis pour remplir le questionnaire est d'environ **45 minutes**.

### 13.1 Environnement de l'organisation

1. \*Quel est le nom commercial de votre organisation?
2. Quelle est l'adresse d'affaires de votre organisation?
3. Quelle est la taille (employés) de votre organisation au Canada?
  - a. Petite (1-99)
  - b. Moyenne (100-499)
  - c. Grande (500+)
4. \*Votre organisation dispose-t-elle d'un centre d'excellence centralisé pour les pratiques de gestion de projet? (O/N)

*Par exemple, un bureau central de gestion de projets (BGP)*
5. \*Veillez indiquer un point de contact pour la DDR au sein de votre organisation. (Nom et coordonnées)
6. Quelle est la structure de gestion de projets de votre organisation? Sélectionnez une réponse :
  - a. Fonctionnelle (c'est-à-dire un BP centralisé)
  - b. Par projet (c'est-à-dire, BP centré sur le projet)
  - c. Matricielle (c'est-à-dire une combinaison de a et b)
  - d. Autre? Veuillez préciser.
7. \*Votre organisation a-t-elle une ou plusieurs politiques concernant les pratiques de gestion de projet? Dans l'affirmative, fournit-elle des conseils sur ce qui suit :
  - a. Gestion de la valeur acquise (GVA)
  - b. Système de gestion de la valeur acquise (SGVA)
  - c. Gestion du calendrier
  - d. Gestion des risques
8. Votre organisation est-elle disposée à communiquer ses politiques de gestion de projet? (O/N)
  - a. Si tel est le cas, veuillez les inclure dans la réponse à la DDR.

---

<sup>22</sup> <https://questionnaire.simplesurvey.com/f/LanguageSelection.aspx?s=d2ae8dcf-dd21-4cbe-88bd-8f6a74cf67b5>

---

9. Vos politiques organisationnelles de gestion de projet sont-elles créées :

- a. Au niveau stratégique
- b. Au niveau hiérarchique
- c. Au niveau du site
- d. Autre? Veuillez préciser.

10. Votre organisation effectue-t-elle des vérifications internes de la gestion de projet? (O/N)



## 13.2 Gestion de la valeur acquise

**Si votre organisation ne pratique pas la GVA, veuillez passer à la section 13.3.**

11. \*Quels sont les critères de votre organisation pour l'utilisation de la GVA dans un projet?
12. \* Existe-t-il d'autres conditions préalables à la mise en œuvre réussie d'un système de management environnemental du point de vue du client/entrepreneur?
13. \*\*Lorsque la GVA est requise, conformément à quelle norme le SGVA est-il mis en œuvre?
  - a. EIA-748
  - b. Exigences élaborées par l'entreprise
  - c. La conformité à une norme n'est pas requise
  - d. Autre? Veuillez préciser.
14. À quel type de projet la GVA s'applique-t-elle?
  - a. Contrats fondés sur la livraison (p. ex : navires, avions, chars, etc.)
  - b. Contrats fondés sur des services (p. ex : soutien en service);
  - c. Tous les projets
15. La base de paiement du projet influence-t-elle la décision d'utiliser la GVA? (O/N)
16. Votre organisation est-elle familiarisée avec les éléments suivants :
  - a. Norme EIA-748 EVMS?
  - b. Guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA?
  - c. Guide d'excellence en matière de planification et d'établissement du calendrier de la NDIA?
  - d. Suite de documents de la NDIA liés à la gestion de projet intégrée ([Hyperlien vers NDIA](#)<sup>23</sup>)
17. Les projets qui répondent aux critères organisationnels du SGVA ou de la GVA sont-ils nécessaires pour effectuer un examen de base intégré? (O/N)
18. \*Votre organisation connaît-elle le format de rapport sur la GVA du DoD des États-Unis ([DI-MGMT-81681](#)<sup>24</sup>)? (O/N)
19. \*Les données de la GVA sont-elles utilisées pour appuyer les rapports financiers au niveau de l'entreprise? (O/N)
20. Les données de GVA sont-elles communiquées à la direction? (O/N)
  - a. Si oui, quelles données de GVA sont communiquées et à quel niveau au sein de l'organisation?

---

<sup>23</sup> <https://www.ndia.org/divisions/ipmd/division-guides-and-resources>

<sup>24</sup> [https://quicksearch.dla.mil/qaDocDetails.aspx?ident\\_number=278901](https://quicksearch.dla.mil/qaDocDetails.aspx?ident_number=278901)

---

21. \*Quel est l'outil de votre organisation pour l'intégration des données de GVA et la production de rapports? (nom du logiciel, version et réalisateur)

22. Votre organisation propose-t-elle une formation à son personnel pour l'acquisition et le maintien des compétences en GVA? Dans l'affirmative, quel type de formation est proposé :

- a. Formation interne ou en entreprise
- b. Impartition (générique)
- c. Autre? Veuillez préciser.

23. \*Quels sont les principaux défis (ou obstacles) de votre organisation lors de la mise en œuvre des pratiques de GVA?

24. \*Quels sont les principaux défis (ou obstacles) de votre organisation lors de la mise en œuvre d'un SGVA conformément au Guide d'intention EIA-748 de la NDIA?

25. Quels critères votre organisation recommanderait-elle au Canada pour l'utilisation obligatoire de la GVA dans le cadre d'un approvisionnement en matière de défense ayant un niveau d'ECRP de 2 ou plus?

26. Votre organisation a-t-elle des préoccupations au sujet de l'utilisation par le Canada des données de GVA d'un projet? (O/N) Dans l'affirmative, veuillez préciser.

## 13.3 Gestion du calendrier

27. \*Votre organisation a-t-elle l'habitude d'omettre une portée du calendrier? (O/N)

*Par exemple, pièces de rechange, activités de gestion et de surveillance ou activités de gestion de projet.*

28. \*Les calendriers de projet sont-ils généralement pourvus de ressources? (O/N)

29. \*Les estimations des ressources du projet sont-elles saisies dans un document de fondement de l'estimation? (O/N)

30. \*Les fondements de l'estimation sont-ils sous contrôle de la configuration tout au long de durée du projet? (O/N)

31. \*Votre organisation effectue-t-elle des évaluations des risques liés au calendrier? (O/N)

*Dans la négative, passez les questions 29 et 30.*

32. Quels sont les éléments clés du processus d'évaluation des risques liés au calendrier de votre organisation?

33. Quelle est la fréquence à laquelle les évaluations des risques liés au calendrier sont menées selon le calendrier d'un projet?

34. \*Le calendrier de projet typique utilise-t-il la marge du calendrier\*\*?

*\*\*La marge du calendrier, qui est distincte du flottement du calendrier, est définie comme l'insertion d'une ou de plusieurs tâches du calendrier afin de représenter le temps nécessaire pour tenir compte des risques et incertitudes estimés du calendrier. Pour en savoir plus, consultez la [Section 5.12 du NDIA Planning and Schedule Excellence Guide](#)<sup>25</sup> (en anglais seulement).*

35. \*L'organisation dispose-t-elle de conseils précis pour l'approbation du calendrier de référence initial? (O/N)

36. L'organisation dispose-t-elle de conseils précis pour les modifications de référence du calendrier approuvées? (O/N)

37. \*L'organisation dispose-t-elle de conseils précis pour redéfinir le calendrier d'un projet? (O/N)

38. Votre organisation effectue-t-elle une évaluation de l'état de santé du calendrier\*\* selon le calendrier d'un projet? (O/N)

*\*\*Une évaluation de l'état de santé du calendrier est souvent un rapport (affichage ou document) contenant un ensemble défini de données ou de statistiques examinées aux fins de conformité à une norme, à un seuil ou à une ligne directrice. Les évaluations de l'état de santé des calendriers sont principalement quantitatives et répondent aux principes de planification généralement acceptés. Pour en savoir plus, consultez la section 10.2 du Planning and Schedule Excellence Guide du NDIA pour plus de détails.*

---

<sup>25</sup> <https://www.ndia.org/-/media/sites/ndia/meetings-and-events/divisions/ipmd/links-and-reference/planning-and-scheduling-excellence-guide-paseg.ashx?la=en>

39. \*Les calendriers de projet sont-ils nécessaires pour respecter les paramètres de santé du calendrier? (O/N)  
Dans l'affirmative, veuillez préciser :

- a. [Paramètres du calendrier en 14 points pour l'analyse de l'échéancier directeur intégré de la Defense Contract Management Agency?](#)<sup>26</sup>
- b. Paramètres du calendrier établis en interne
- c. Autre? Veuillez préciser.

40. \*Les calendriers de projet doivent-ils faire l'objet d'une analyse de Monte Carlo? (O/N) Si oui, à quel niveau du calendrier l'analyse de Monte Carlo est-elle effectuée?

- a. Niveau le plus bas du calendrier
- b. Niveau résumé (veuillez préciser si possible)

41. Les pratiques de gestion des horaires de votre organisation comprennent-elles :

- a. L'élaboration et la tenue à jour (c.-à-d. le contrôle de la configuration) de la base de référence du calendrier?
- b. L'élaboration et la tenue à jour d'un calendrier prévisionnel?
- c. À la fois a) et b)

42. \*Quels sont les paramètres d'établissement du calendrier communiqués à la direction au-dessus du chef de projet?

43. Votre organisation utilise-t-elle le plan principal intégré\*\* (PPI)? (O/N)

*\*\*Le PPI est défini comme la stratégie d'exécution de haut niveau du programme et sert souvent d'architecture principale ou d'aperçu du calendrier du projet. [Voir la section 4.2 Planning and Schedule Excellence Guide de la NDIA](#)<sup>27</sup>.*

44. \*Quel est l'outil de gestion du calendrier de l'organisation? (nom du logiciel, version et réalisateur)

45. Votre organisation offre-t-elle une formation à son personnel pour perfectionner et maintenir ses compétences en matière de gestion du calendrier? Dans l'affirmative, quel type de formation?

- a. Formation interne ou en entreprise
- b. Impartition (générique)
- c. Autre? Veuillez préciser.

46. Votre organisation tient-elle des calendriers de projet suffisamment détaillés pour établir une corrélation directe entre le calendrier et les rapports sur les flux de trésorerie? (O/N)

---

<sup>26</sup> <https://www.dcma.mil/Portals/31/Documents/Policy/DCMA-PAM-200-1.pdf?ver=2016-12-28-125801-627>

<sup>27</sup> <https://www.ndia.org/-/media/sites/ndia/meetings-and-events/divisions/ipmd/links-and-reference/planning-and-scheduling-excellence-guide-paseg.ashx?la=en>

---

## 13.4 Gestion des risques

47. \*Votre organisation exige-t-elle des évaluations quantitatives des risques\*\* dans le cadre de ses pratiques de gestion des risques? (O/N)

*\*L'évaluation quantitative des risques est définie comme un processus de conversion d'une incidence sur les risques en coûts (dollars) et en incidences sur le calendrier (temps) qui sont étayés par une base des estimations.*

48. \*Quel est l'outil de gestion des risques de votre organisation? (nom du logiciel, version et réalisateur)

49. Votre organisation offre-t-elle une formation à son personnel pour perfectionner et maintenir ses compétences en matière de gestion des risques? Dans l'affirmative, quel type de formation?

- a. Formation interne ou en entreprise
- b. Impartition (générique)
- c. Autre? Veuillez préciser.

## 13.5 Gestion de la portée

50. Le MDN devrait-il élaborer et tenir à jour un cadre normalisé de structure de répartition du travail (SRT) pour divers types de projets (par exemple : acquisition, développement et maintien) qui s'appliquerait aux projets ayant un niveau d'ECRP de 2 ou plus? Si oui, quels avantages cela pourrait-il apporter à votre organisation?

51. \*Le MDN devrait-il adopter le [MIL-STD-881 du DoD des É.-U.](#)<sup>28</sup> comme cadre de la SRT pour tous les projets ayant un ECRP de niveau 2 ou plus? Dans la négative, quel autre cadre pourrait-on envisager?

---

<sup>28</sup> [https://cade.osd.mil/Content/cade/files/coplan/MIL-STD-881F\\_Final.pdf](https://cade.osd.mil/Content/cade/files/coplan/MIL-STD-881F_Final.pdf)

---

## 13.6 Stratégie relative au SGVA

52. \*Quels défis, le cas échéant, votre organisation prévoit-elle de relever pour se conformer aux 20 Lignes directrices prescrites, conformément à la section 9.4.1 de la présente DDR?

53. Quels défis, le cas échéant, votre organisation anticipe-t-elle lorsqu'elle se conforme aux exigences d'établissement de rapports de GVA du DoD des États-Unis?

54. Reconnaissant que la plupart des projets complexes et à risque élevé (ECRP de niveau 2 et plus) exigeraient d'un entrepreneur qu'il prépare, soumette et tienne à jour les éléments suivants :

- un plan de gestion de projet, comprenant des sous-plans tels que le plan de gestion du calendrier, le plan de gestion des risques et le plan de gestion des coûts;
- un échéancier directeur intégré (EDI);
- un registre des risques;
- des renseignements sur les coûts.

Le coût différentiel et l'effort estimés particulièrement associés à la mise en œuvre d'un SGVA et à l'établissement de rapports de la GVA sont-ils jugés comme étant :

- a. Minimales
- b. Modérés
- c. Importants. Veuillez fournir une justification et, le cas échéant, indiquer les principaux facteurs.

55. Votre organisation a-t-elle accès à une expertise interne du SGVA pour fournir des conseils sur l'utilisation et la mise en œuvre de la norme EVMS EIA-748 de la NDIA? (O/N)

56. Quel est le point de vue de l'industrie sur la stratégie du MDN visant à séparer les lignes directrices dans le Guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA des lignes directrices relatives aux risques élevés et des lignes directrices relatives aux risques faibles décrites à la section 9.4.1?

57. \*Votre organisation serait-elle prête à participer à une séance sur la stratégie de mise en œuvre du SGVA du MDN et de l'industrie?

58. \*Si la conformité au Guide d'intention EVMS EIA-748 de la NDIA est susceptible d'entraîner des difficultés, veuillez classer les causes suivantes de la plus difficile à la moins difficile.

- a. Technologie (logiciel)
- b. Élaboration du calendrier chargé de ressources
- c. Manque d'expertise et de connaissances
- d. Coût de la mise en œuvre
- e. Incertitude ou risque pour le MDN lié à l'utilisation des informations sur la GVA
- d. Autre? Veuillez préciser.

59. \*Si la conformité au format d'établissement de rapport de la GVA du DoD des États-Unis est susceptible de poser des défis, veuillez classer les causes suivantes de la plus difficile à la moins difficile.

- a. Technologie (logiciel)
- b. Élaboration du calendrier chargé de ressources
- c. Manque d'expertise et de connaissances
- d. Coût de la mise en œuvre
- e. Incertitude ou risque pour le MDN lié à l'utilisation des informations sur la GVA
- d. Autre? Veuillez préciser.

60. \*Dans l'ensemble, quel est le point de vue de votre organisation sur la stratégie de mise en œuvre du SGVA proposée par le MDN?

## 13.7 Forum sur la gestion intégrée des projets de la Défense

61. \*Comment votre organisation perçoit-elle l'idée d'un forum où un partenariat entre le Canada et l'industrie mènerait l'avancement de la gestion de projet pour les approvisionnements de défense?

62. \*L'objectif d'un forum conjoint sur la gestion de projets de défense Canada-industrie comprendrait-il :

- a. La normalisation des exigences et des produits livrables en matière de gestion de projets de la Défense
- b. La normalisation de la formation en gestion de projet
- c. Autre? Veuillez préciser.

63. Qui serait susceptible de diriger ce forum?

- a. Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS)
- b. Groupe consultatif de l'industrie de la défense (GCID)
- c. Dirigé de manière indépendante, mais coprésidé conjointement par le Canada et l'industrie
- d. Présidé par le Canada uniquement, et l'industrie à titre de membre seulement
- e. Autre? Veuillez préciser.

## 13.8 Application de la GVA aux contrats à prix fixe

**Veuillez lire la section 14 avant de répondre aux questions ci-dessous.**

64. \*L'application de la GVA aux contrats à prix fixe, comme il est décrit à la section 14, est-elle un concept qui justifie un examen plus approfondi entre le Canada et l'industrie? Veuillez expliquer la justification de votre réponse à la question 61.

65. Quelle approche du plan de paiement par étape selon la valeur acquise (EVMPP) offre le meilleur résultat?

- a. Approche par étapes
- b. Approche concernant le projet

## 14 Application de la GVA aux contrats à prix fixe

L'objet de cette section est de proposer et de recueillir des commentaires sur une nouvelle approche des paiements progressifs qui utilise les concepts de GVA. L'objectif du plan de paiement par étape selon la valeur acquise est d'accroître l'harmonisation entre les progrès techniques, les flux de trésorerie et la détermination de l'optimisation des ressources d'un projet.

Par souci de clarification, cette méthodologie n'est pas activement appliquée actuellement par le Canada.

Cette méthode de paiement s'appliquerait aux acquisitions à prix fixe dont la cote de l'ECRP est de 2 ou plus. À l'heure actuelle, le mode de paiement privilégié par le Canada pour de tels achats est le paiement progressif ([voir la section 4.70.30.15 du Guide des approvisionnements de SPAC](#)) en fonction d'un plan de paiement par étapes convenu.

La compréhension de la section 14 exige que le lecteur connaisse bien les pratiques exemplaires en matière de GVA et de SGVA.

### 14.1 Statu quo pour le paiement progressif par étape

Les étapes de paiement sont souvent le reflet de l'avancement technique d'un projet. Cependant, le progrès technique et la trésorerie du projet ne sont pas nécessairement en adéquation l'un avec l'autre.

Le paiement d'une étape franchie se fait habituellement en arrérages des coûts engagés par l'entrepreneur pour son achèvement. Par conséquent, il y a un décalage entre les dépenses de l'entrepreneur et les revenus associés. Lorsqu'un projet accuse des retards et que les paiements sont effectués par étape, il est possible qu'un entrepreneur se retrouve dans une situation de trésorerie négative. Pour le Canada, ces retards peuvent constituer un fardeau administratif.

Dans un tel cas, le Canada peut, de temps à autre et à sa seule discrétion, accepter de réviser et de renégocier le paiement d'étape pour ramener le projet à une position neutre sur le plan de la trésorerie ou pour réduire au minimum les répercussions d'un flux de trésorerie négatif sans augmenter le prix du contrat. Ce processus peut représenter un fardeau administratif tant pour le Canada que pour l'entrepreneur.

### 14.2 Plan de paiement par étape selon la valeur acquise

Le Plan de paiement par étape selon la valeur acquise est essentiellement un hybride des méthodes du contrat de remboursement des coûts et du paiement par étape. Deux approches sont présentées ci-dessous.

#### 14.2.1 Plan de paiement par étape selon la valeur acquise – Approche par étapes

##### 14.2.1.1 Établir le plan de paiement par étape

Cette démarche est conforme à la pratique actuelle des paiements progressifs, dans laquelle le Canada et l'entrepreneur conviennent mutuellement d'un plan de paiement par étape.

##### 14.2.1.1.1 Établir un profil de risque pour chaque étape

Un profil de risque est attribué à chaque étape. L'objectif du profil de risque est de déterminer le pourcentage de l'étape qui sera payé sur la base du rendement et le pourcentage de l'étape qui sera payé soit à l'achèvement de l'étape, soit à l'achèvement d'un ensemble d'étapes. Les profils de risque par étape peuvent faire l'objet de négociations. Toutefois, pour maintenir un processus d'approvisionnement ouvert, équitable et transparent, il faudrait élaborer des lignes directrices sur le profil de risque.

La partie de l'étape payée en fonction de la performance est appelée *Part de performance* (PP\$).

La partie de l'étape payée à l'achèvement est appelée *Part ferme* (PF\$).



Les indicateurs de profil de risque sont exprimés comme suit : « PP/PF » où l'agrégat des PP et PF est égal à 100 %. Une répartition 70/30 indique que 70 % d'une étape serait payée en fonction du rendement (c.-à-d. la valeur acquise) et 30 % de l'étape serait payé à son achèvement ou à l'ensemble des multiples étapes franchies.

Autrement dit, une étape est payable en fonction du rendement (c.-à-d. PP\$), mais il y a une retenue (c.-à-d. PF\$) jusqu'à l'achèvement.

Les profils de risque sont considérés comme :

- Un profil à *risque élevé* lorsque la valeur PP est inférieure à 50.
- Un profil à *risque faible* lorsque la valeur PP est supérieure à 50.
- Un profil à *risque équilibré* lorsque la valeur PP est de 50.

$$PP\$ = \text{Valeur d'étape} * PP$$

$$PF\$ = \text{Valeur d'étape} * PF$$

En règle générale, les profils de risque d'une étape seraient déterminés non seulement en fonction de sa propre complexité technique, mais surtout de l'incidence globale de cette étape sur le résultat du projet.

### Exemple A

L'étape A a une valeur contractuelle de 1 000 000 \$. Le profil de risque attribué est une répartition « 70/30 », indiquant un jalon à risque faible. Dans cette situation :

- 700 000 \$ (70 %) de l'étape seraient payables en fonction du rendement (c.-à-d. la valeur acquise);
- 300 000 \$ (30 %) de l'étape seraient payables à la fin, en fonction de la réussite des critères de réalisation définis dans le PPI.

#### 14.2.1.1.2 Établissement de la valeur acquise d'une étape

La Part de performance (PP\$) d'une étape serait payable proportionnellement aux progrès déclarés dans le calendrier du projet. Par conséquent, le respect de solides pratiques de gestion des horaires est essentiel au succès de cette méthodologie.

Aux fins de la démonstration et de la concision, les hypothèses suivantes sont établies :

- La référence de mesure du rendement équivaut à la somme de toutes les étapes du projet.
- Toutes les activités du calendrier (tâches) seraient assignées à une étape pertinente.
- Les jalons seraient représentés sous forme de tâches récapitulatives dans le calendrier du projet.

La somme du travail accompli dans le calendrier au niveau des activités déterminerait le pourcentage d'achèvement d'une étape. Le pourcentage d'achèvement établi servirait de base pour déterminer la valeur acquise d'une étape.

## Exemple A (suite)

Selon la somme des progrès des activités du calendrier, l'étape A est achevée à 40 %.

### 14.2.1.2 Détermination du paiement de la valeur acquise

Les paiements de valeur acquise (EVP) sont déterminés selon l'équation ci-dessous :

$$EVP = (\text{Valeur jalon} \times PCTC) - \sum PEVP$$

- PEVP : Paiements antérieurs de la valeur acquise
- PCTC : Pourcentage d'achèvement de l'étape,
  - o où le PCTC ne peut pas dépasser la valeur PP indiquée dans le profil de risque de l'étape
  - o PCTC =< PP

Un mois après l'attribution du contrat (MACA), la valeur du paiement dans l'exemple A serait :

$$EVP = (1\,000\,000 \$ \times 40\%) - 0 \$ = \mathbf{400\,000 \$}$$

À 2 MACA, le PCTC de l'étape A est à présent de 60 %, par conséquent le paiement serait de :

$$EVP = (1\,000\,000 \$ \times 60\%) - 400\,000 \$ = \mathbf{200\,000 \$}$$

À 3 MACA, le PCTC de l'étape A est à présent de 80 %, par conséquent le paiement serait de :

$$EVP = (1\,000\,000 \$ \times 70\%) - 600\,000 \$ = \mathbf{100\,000 \$}$$

*Veillez noter que la valeur du PCTC est limitée à 70 %, car le profil de risque de l'étape est de 70/30.*

À 4 MACA, le PCTC de l'étape A est à présent de 90 %, par conséquent le paiement serait de :

$$EVP = (1\,000\,000 \$ \times 70\%) - 700\,000 \$ = \mathbf{0 \$}$$

*Veillez noter que la valeur du PCTC est limitée à 70 %, car le profil de risque de l'étape est de 70/30.*

À 5 MACA, le PCTC de l'étape A est à présent de 100 % et la Part ferme (PF\$) qui représente 300 000 \$ de la valeur de l'étape est maintenant admissible au paiement.

$$\text{Paiement de l'étape finale A} = \mathbf{300\,000 \$}$$

Le paiement total global pour l'étape A est de **1 000 000 \$** lorsque, conformément au profil de risque 70/30 de l'étape :

- 6- 700 000 \$ (70 %) ont été versés en fonction du rendement;
- 7- 300 000 \$ (30 %) ont été versés à la l'achèvement de l'étape.

## 14.2.2 Plan de paiement par étape selon la valeur acquise – Approche projet

### 14.2.2.1 Établir le plan de paiement par étape

Comme pour l'approche par étapes du plan de paiement par étape selon la valeur acquise, cette étape est conforme à la pratique actuelle des paiements progressifs selon laquelle le Canada et l'entrepreneur s'entendent sur un plan de paiement par étape.

#### 14.2.2.1.1 Établir un profil de risque pour le projet

Dans ce cadre, le profil de risque est déterminé au niveau du projet, et non par étape. En conséquence, le prix global du contrat serait divisé en deux composantes :

La Part de performance (PP\$) qui serait versée en fonction du rendement. PP\$ est égal au budget à l'achèvement (BAA).

La Part ferme (PF\$) qui est versée à la fin de l'étape. La PF\$ correspond à la somme de toutes les étapes du plan de paiement par étape.

$$PC = PP\$ + PF\$$$

$$\$PP = BAA$$

$$\$PF = \sum \text{Toutes les étapes contractuelles}$$

Les indicateurs de profil de risque sont exprimés comme suit : « PP/PF » où l'agrégat des PP et PF est égal à 100 %. (par exemple, une répartition 80/20 indique que 80 % de la valeur du contrat serait payée en fonction du rendement [c.-à-d. la valeur acquise] et 20 % de la valeur du contrat serait payée à la fin des étapes).

Les profils de risque sont considérés comme :

- Un profil à risque élevé lorsque la valeur PP est inférieure à 50.
- Un profil à risque faible lorsque la valeur PP est supérieure à 50.
- Un profil à risque équilibré lorsque la valeur PP est de 50.

La valeur financière des PP\$ et PF\$ est déterminée à l'aide du profil de risque du projet et est calculée comme suit :

$$PP\$ = PC * PP$$

$$PF\$ = PC * PF$$

Par conséquent,

$$PC = (PC * PP) + (PC * PF)$$

### **Exemple B**

Un projet dont le prix du contrat est de 100 millions de dollars et le profil de risque est 80/20, donc :

$$PP\$ = 100 \text{ M\$} * 0,80 = 80 \text{ M\$}$$

$$PF\$ = 100 \text{ M\$} * 0,20 = 20 \text{ M\$}$$

Par conséquent,

- $BAA = 80 \text{ M\$}$
- $\text{Budget à répartir entre toutes les étapes contractuelles} = 20 \text{ M\$}$

### 14.2.2.2 Déterminer la valeur du paiement

Les paiements de valeur acquise (EVP) sont basés sur les équations suivantes :

$$\text{Paiement} = \text{EVP} + \sum \text{Étapes terminés}$$

$$\text{EEVP} = (\text{PC} - \text{PF\$}) * \left( \frac{\text{CBTE}}{\text{BAA}} \right) - \sum \text{PEVP}$$

EVP : Paiement de la valeur acquise  
 PEVP : Paiement antérieur de la valeur acquise  
 PC : Prix du contrat  
 PF\$ : Part ferme (\$)  
 CBTE : Coût budgétaire du travail effectué (c.-à-d. valeur acquise)  
 BAA : Budget à l'achèvement

ECP : **Étape A** – Examen de la conception préliminaire – Valeur de l'étape : 5 millions \$  
 ECC : **Étape B** – Examen critique de la conception – Valeur de l'étape : 9 millions \$  
 COI : **Étape C** – Capacité opérationnelle initiale – Valeur de l'étape : 6 millions \$

Valeur totale de toutes les étapes contractuelles : 20 millions \$ (c'est-à-dire PF\$ = 20 millions \$)

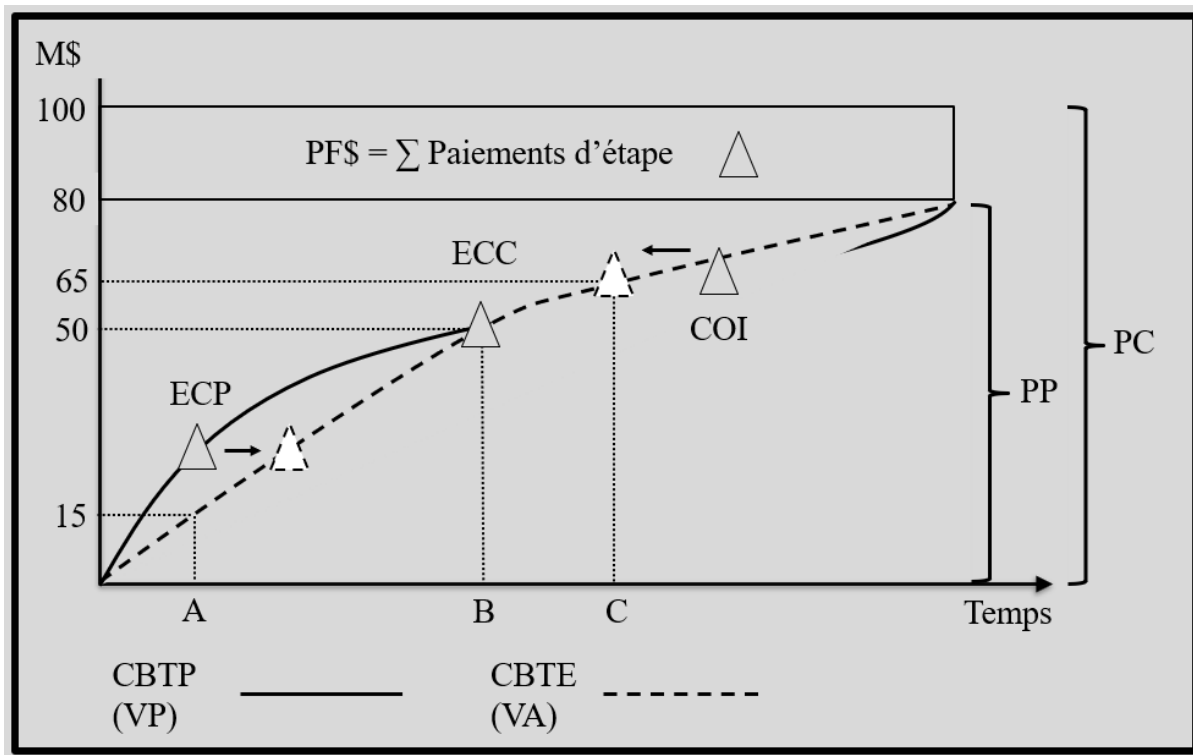


Figure 1 – Scénario EVP

La figure 1 démontre que :

- 8- Point A, le projet n'a pas réalisé l'ECP conformément au calendrier de référence (non réalisé)
- 9- Point B, le projet a réalisé l'ECC conformément au calendrier de référence (dans les délais)
- 10- Point C, le projet a réalisé la COI avant le calendrier de référence (tôt)

#### 14.2.2.2.1 Point A – Étape non réalisée

À partir des données présentées dans l'**exemple B** et de l'occurrence des événements indiqués à la figure 1, nous pouvons établir que :

$$\begin{aligned}PEVP &= 0 \\BAA &= 80 \\CBTE &= 15 \\PC &= 100 \\PF &= 20\end{aligned}$$

$$PP\$ = 100 \text{ M\$} * 0,80 = 80 \text{ M\$}$$

$$PF\$ = 100 \text{ M\$} * 0,20 = 20 \text{ M\$}$$

$$EVP = (PC - PF\$) * \left(\frac{CBTE}{BAA}\right) - \sum PEVP$$

$$EVP = (100 - 20) * \left(\frac{15}{80}\right) - 0 = 15$$

Au point A, l'EVP est de 15 millions \$ et l'entrepreneur ne reçoit pas la valeur attribuée à l'étape de l'ECP. Par souci de clarté, l'entrepreneur recevra le paiement de 5 millions \$ lorsque l'ECP sera terminée.

#### 14.2.2.2.2 Point B – Étape de livraison à temps

À partir des données présentées dans l'**exemple B** et de l'occurrence des événements indiqués à la figure 1, nous pouvons établir que :

$$\begin{aligned}PEVP &= 15 \\BAA &= 80 \\CBTE &= 50 \\PC &= 100 \\PF &= 20\end{aligned}$$

$$EVP = (100 - 20) * \left(\frac{50}{80}\right) - 15 = 35$$

Au point B, l'EVP est de 35 millions \$ et l'entrepreneur reçoit 9 millions \$ affectés à l'étape ECC. On suppose que l'étape du ECP a été franchie précédemment.

#### 14.2.2.2.3 Point C – Première étape

À partir des données présentées dans l'**exemple B** et de l'occurrence des événements indiqués à la figure 1, nous pouvons établir que :

$$\begin{aligned}PEVP &= 50 \\BAA &= 80 \\CBTE &= 65 \\PC &= 100 \\PF &= 20\end{aligned}$$

$$EVP = (100 - 20) * \left(\frac{65}{80}\right) - 50 = 15$$

---

Au point C, le EVP est de 15 millions \$ et l'entrepreneur reçoit 6 millions \$ attribué à l'étape de la COI.

## **14.3 Avantages du Plan de paiement par étape selon la valeur acquise**

Les avantages et les défis (section 14.4) ci-dessous s'appliquent aux deux approches proposées pour le Plan de paiement par étape selon la valeur acquise.

### **14.3.1 Vision globale de la surveillance des projets**

Le paiement par étape ne fournit qu'un degré limité de contrôle et d'information sur le rendement. L'entrepreneur peut concentrer son attention et ses efforts sur la prochaine étape de paiement, parfois au détriment d'autres parties du projet. Des problèmes et des retards risquent de se produire à une étape ultérieure du cycle de vie du projet.

Le paiement en vertu du Plan de paiement par étape selon la valeur acquise permet à l'entrepreneur de concentrer son attention sur l'ensemble du projet plutôt que sur des éléments particuliers, et l'encourage à le faire.

À elle seule, la GVA peut être très incitative, mais une combinaison de GVA et de paiement d'étape, si elle est négociée avec soin, peut représenter la méthode optimale d'incitation des entrepreneurs et de surveillance des clients.

### **14.3.2 Flux de trésorerie**

Toutes choses étant égales par ailleurs, l'utilisation de la méthodologie du Plan de paiement par étape selon la valeur acquise réduirait le décalage entre les dépenses d'un entrepreneur et les revenus correspondants par rapport au recours traditionnel aux paiements progressifs. Par conséquent, le recours à cette méthode devrait se traduire par un meilleur flux de trésorerie tout au long de la durée de vie du projet. Par ailleurs, cette méthode peut entraîner une réduction des frais d'intérêt.

D'autre part, si un projet est confronté à des difficultés entraînant le retard d'une étape à court terme, le travail effectué sur les étapes à moyen ou long terme pourrait constituer une source de financement provisoire sans qu'il soit nécessaire de renégocier le plan de paiement par étape.

Comme les paiements reflètent l'avancement du projet, les tendances des flux de trésorerie sont susceptibles d'être plus stables que dans le cas des paiements par étape traditionnels, où les flux de trésorerie peuvent connaître « des pics et des creux ».

### **14.3.3 Mise en œuvre de la méthodologie de GVA**

Bien que la GVA soit surtout connue pour ses mesures de rendement, le résultat de la mise en œuvre de la GVA est l'intégration de toutes les disciplines de gestion de projet dans un système global de gestion du rendement. En conséquence, les projets sont mieux gérés et les intervenants sont mieux informés et mieux placés pour assurer la réussite du projet.

## **14.4 Défis du Plan de paiement par étape selon la valeur acquise**

### **14.4.1 Crédibilité des données**

Comme les paiements sont basés sur le rendement, la crédibilité des rapports de projet est d'une importance cruciale. Le Canada et l'industrie devront mettre au point un processus de vérification qui soit vérifiable, transparent et, surtout, efficace.

### **14.4.2 Revenus tenant lieu de rendement**

Contrairement aux avantages décrits à la section 14.3.1 – Vision globale de la surveillance des projets, lorsqu'un projet est exposé à des défis à court terme, un entrepreneur peut choisir de concentrer ses efforts et ses

---

ressources sur des efforts à moyen ou à long terme afin d'atteindre les objectifs de rapports à court terme, au détriment de la réalisation du rendement du projet dans les délais impartis.

#### **14.4.3 Maintien des données de référence du projet**

Les approvisionnements de défense sont souvent complexes, ce qui peut être un facteur de changement. Le processus de mise en œuvre des modifications contractuelles dans la référence de mesure du rendement (PMB) (c'est-à-dire les données de référence du projet) d'une manière contrôlée et convenue peut nécessiter des efforts et des pratiques rigoureuses de contrôle de la configuration de base.