

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

CSC 31 / CCEM 31

EXERCISE / EXERCICE NEW HORIZON

Le Ministère de la Défense nationale devrait développer un système d'information de gestion intégré lui permettant d'évaluer efficacement la performance des capacités militaires avec les objectifs de la Défense.

By / par major Pierre Lessard

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	ii
Sommaire	iii
Chapitres	
1. Introduction	1
2. L'encadrement politique en matière de gestion de l'information	3
3. La tyrannie associée avec les systèmes d'information de la dernière décennie	8
4. Une solution simple et pratique – système de gestion de l'information intégrée	14
5. Conclusion	25
Bibliographie	27

SOMMAIRE

A weak man has doubts before a decision, a strong man has them afterwards¹.

Karl Kraus (Austrian author and journalist (1874-1936))

L'auteur examine l'application et les capacités d'exploiter un système d'information de gestion intégré (SIGI) en vue d'améliorer la gestion des ressources du MDN et d'évaluer adéquatement la performance des capacités militaires en fonction des objectifs de la Défense. L'identification de la problématique associée à la technologie et à la gestion de l'information est introduite aux lecteurs afin de souligner la mauvaise réputation que le MDN a acquise au fil des années en matière de gestion des ressources de la Défense. Il est ensuite démontré que les efforts départementaux (politique et procédures) mis en place pour informer le gouvernement de la performance du ministère sont adéquats mais inefficaces. L'analyse des systèmes de gestion par activités (ABC) est présentée et démontre que cette approche n'a pas rempli les attentes des éléments de capacités. Une solution est proposée afin de tenter de répondre aux exigences minimales de reddition de comptes du gouvernement canadien et de minimiser les coûts aux MDN.

¹ The quotation page, "Quotation details", <http://www.quotationspage.com/quote/29334.html>; Internet; consulté le 27 janvier 2005.

Les Forces canadiennes (FC) sont-elles sur le bord du précipice financier? Bland, dans son récent ouvrage intitulé “Canada Without Armed Forces” semble le croire fermement². Existe-il réellement un écart significatif entre la capacité militaire et la demande de “services” militaires? Des analystes renommés tels que David Pugliese ou John English n’y croient pas du tout – au contraire³. Les autorités stratégiques du Ministère de la Défense nationale (MDN⁴), quant à eux, le reconnaissent pleinement⁵. Mais qui doit-on croire et pourquoi des opinions aussi divergentes! D’un côté, une organisation en plein essor qui tente de conjuguer les changements effarants apportés aux opérations militaires avec les enjeux concurrentiels et évolutifs de la politique, de la globalisation, de la technologique et des besoins sociétaux. De l’autre côté, une société qui, par le biais de ses représentants⁶, n’apprécie guère l’utilité de la présence militaire au service des valeurs de la société canadienne, et ce, malgré le spectre croissant de la menace terroriste et des autres types de conflits à caractère violents⁷. Il existe donc une disparité importante entre l’image corporative ‘de bon citoyen’ que le MDN tente de

² Douglas L. Bland, “A National Crisis for the Next Government”, extrait de *Canada Without Armed Forces?*, éd. par Douglas L. Bland (Montréal et Kingston : Don Mills: McGill-Queen’s University Press, 2004), p. x - xviii.

³ David Pugliese, “Reduce costs, critics says”, *Ottawa Citizen*, 14 October 2004.

⁴ Pour aller le texte, l’entité que représente le MDN comprend le MDN et les Forces canadiennes.

⁵ Ministère de la Défense nationale, “Optimizing Defence and Security Capabilities”, http://www.forces.gc.ca/site/priorities/priority_3_e.asp; Internet; consulté le 26 janvier 2005.

⁶ Les représentants de la société canadienne sont ses concitoyens, ses entités juridiques, les groupes de pression ou d’intérêts et les mouvements.

⁷ Stephen Staples, *Breaking rank: a citizen’s review of Canada’s military spending* (Ottawa, The Polaris Institute, December 2002), p.6.

projeter et celle dont la société canadienne s'attend de ce dernier. Une des causes de cette disparité, stipule Staples, repose sur la réputation négative du MDN en matière de gestion des ressources de la Défense⁸. Fondé sur cette constatation, il est aisé de comprendre la réaction mitigée du contribuable lorsque le MDN demande des fonds supplémentaires où lorsqu'il déclare publiquement qu'il est sous-financé.

Pour accomplir les missions efficacement, les gestionnaires militaires doivent avant tout équilibrer les activités militaires selon les capacités disponibles en matière de ressources et les objectifs organisationnels et stratégiques imposés par le gouvernement canadien. Les constantes réductions budgétaires annuelles⁹ et la désuétude menaçant une partie importante des ressources matérielles de la Défense ont rendu la gestion des ressources à court, moyen et long terme extrêmement problématique¹⁰. Le MDN aurait donc avantage à développer un système d'information de gestion intégré (SIGI) lui permettant d'évaluer efficacement la performance des capacités militaires avec les objectifs de la Défense. Ce système améliorerait l'alignement des ressources (achat/embauche, entretien et renouvellement) avec la mission militaire. De plus, la qualité des informations requises afin de demander des hausses budgétaires serait plus pertinente et valide, et finalement, la crédibilité du MDN en serait rehaussée.

⁸ Stephen Staples, *Breaking rank : a citizen's....*, p.2.

⁹ Le budget canadien 2005 contient une hausse significative du budget de la Défense, en fait, il est doublé. Il est important de noter que plus de 90 % des nouveaux fonds seront probablement disponibles en 2009, si le régime politique actuellement au pouvoir l'est encore d'ici là et si d'autres priorités sociétales ne viennent pas changer l'équation. Cette note est requise pour soutenir le constat qu'en 2005, le MDN fait toujours face à une crise économique.

¹⁰ Sharon Hobson, "Canada – Readiness at a Price", http://www.navy.forces.gc.ca/mspa_news/news_issues_e.asp?category=2&title=13; Internet; consulté le 25 janvier 2005.

Tout d'abord, un survol de l'encadrement politique en matière du traitement de l'information de gestion au sein de la Défense sera présenté. Par la suite, "la tyrannie associée avec les systèmes d'information de la dernière décennie sera analysée [traduction libre]"¹¹ afin de mieux comprendre le dilemme affectant la gestion efficace des ressources et la réputation des FC. Enfin, une solution simple et pratique sera proposée afin d'améliorer l'information de gestion au sein du MDN et permettre ainsi à tous les niveaux organisationnels de prendre les décisions optimales qui s'imposent.

L'objectif de cette dissertation est, avant tout, de jeter la lumière sur l'état lamentable des outils informationnels mis à la disposition des gestionnaires de ressources du MDN. Quoique la majorité des observations s'appliquent au niveau stratégique, il subsiste un lien intrinsèque avec les niveaux organisationnels subordonnés (opérationnel et tactique).

Les quatre priorités ministérielles de la Défense pour l'année financière 2005-2006 identifiées par le chef d'état-major de la Défense (CEMD)¹² sont :

[...]s'adapter au cadre de sécurité en pleine évolution et renforcer les relations stratégiques, transformer et moderniser les FC, mettre en place et appuyer une équipe de la Défense professionnelle, efficace et stable, et finalement atteindre l'excellence en ce qui concerne la gestion des ressources¹³.

¹¹ Douglas L. Bland, "Finding National Defence Policy 2004", *Canadian Military Journal*, Vol 4, n° 4, hiver 2003, p.6. [revue en ligne]; accessible à http://www.revue.forces.gc.ca/engraph/Vol4/no4/home_e.asp; Internet; consulté le 12 avril 2005.

¹² Pour les besoins de cette dissertation, l'autorité originale des priorités ministérielles sera citée malgré le changement récent de CEMD. En effet, le général R. Hillier a remplacé le Général Henault le 4 février 2005.

¹³ Général R.R Henault, *Priorités ministérielles de la Défense pour 2005-2006* (Quartier général de la Défense nationale, Ottawa : dossier 1000-1 (DGCS)), 11 mai 2004.

La toile de fond sous-tendant toutes ces priorités voltigent autour d'un cadre décisionnel appuyé par une avalanche d'information provenant de sources internes et externes multiples et de qualités variables. La priorité concernant l'atteinte de l'excellence dans la gestion des ressources est particulièrement intéressante dans cette analyse car il existe un lien naturel étroit entre cette dernière et l'information de gestion. Le CEMD entend mettre en œuvre cette dernière priorité en misant sur le rajeunissement des fonctions du contrôleur (finance). De plus, il planifie de mettre en place une nouvelle stratégie portant sur la gestion de l'information; stratégie chapeauté par le groupe Gestion de l'Information (GI) des FC¹⁴. Dans les détails, les deux stratégies préconisées par le CEMD ne visent cependant pas l'intégration pure et simple des systèmes d'information de gestion (SIG). En fait, on y discute plutôt l'amalgamation, à long terme, de certains SIG existants (surtout à caractère financier) et la création de systèmes d'entreprise (système d'information à grand déploiement)¹⁵. De surcroît, la documentation disponible laisse sous-entendre que l'implantation des 'nouveaux' systèmes se fera en maintenant, en cloisonnement, les éléments¹⁶ de capacité des FC – une solution contraire à l'atteinte

¹⁴ Général R.R Henault, *Priorités ministérielles...*, p.1 de la pièce jointe.

¹⁵ Directeur général – changements stratégiques, “*Rapport final sur la gestion moderne de la Défense*”, 20 July 2004, p.31.; http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/exc/modern/intro_f.asp; Internet; consulté le 26 janvier 2005.

¹⁶ Les éléments de capacité discutés réfèrent aux forces terrestres, navale et aérienne. Noter qu'il existe d'autres éléments de capacité, mais ces derniers ne génèrent pas de force militaire à proprement dit: les autres organisations majeures du Quartier général de la Défense sont : matériel, finance, personnel, etc...

des résultats escomptés de CEMD¹⁷. La poursuite de l'excellence devrait aller encore plus loin que cela.

L'excellence exige, entre autre, que les gestionnaires possèdent, en temps opportun, toute l'information requise pour appuyer leurs décisions. De plus, ces derniers doivent être en mesure de concilier systématiquement les objectifs organisationnels de tous les niveaux hiérarchiques avec les activités (intrants et extrants), et ce, pour en déterminer leurs performances et leurs coûts¹⁸. Comme le fait remarquer le Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative, le département est encore très loin de l'atteinte du statut d'excellence dans la gestion des ressources¹⁹. Les causes probables (et non-exhaustives) identifiées par le major-général D. Dempster tirent leurs origines de la structure des forces reçue en héritage de la période d'après guerre froide. Ces causes, présente-il, sont divisées en trois grandes catégories, soit une approche de gestion propre à chaque élément de capacité; l'absence de normalisation dans les méthodes de gestion à tous les niveaux organisationnels; et l'absence généralisée de liens pertinents systémiques entre l'usage des ressources du MDN, et la performance attendue²⁰. L'intégration de

¹⁷ Directeur général – changements stratégiques, “*Rapport final ...*”, p.49.

¹⁸ James, Q. McCrindell, *Rapport de recherche: Costing Government Services for Improved Performance Measurement & Accountability* (Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 1999), p 5-1.

¹⁹ Ministère de la Défense nationale, Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative, “*Réaliser l'efficacité administrative*”, p.100-102; http://www.forces.gc.ca/site/focus/ae/report/toc_f.htm, Internet; consulté le 26 janvier 2005.

²⁰ Major-général D. Dempster, “*Allocution du 3 octobre 2002 portant sur Le cadre de la planification et de la gestion de la Défense*”. P.8., accessible à http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/dp_m/j-dpm3oct2002_f.asp; Internet; consulté le 26 avril 2004.

l'information départementale s'avère donc une solution prometteuse offrant une visibilité élargie sur les ressources aux décideurs de l'organisation.

À tous égards, un SIGI est aussi crucial aux opérations stratégiques du MDN que le système de commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance (C2ISR) que l'on retrouve généralement en théâtre opérationnel. De par la nature même des bénéfices escomptés, le SIGI et le C2ISR servent des objectifs organisationnels distincts mais ils visent communément à affecter, en quelque sorte, le centre de gravité convoité. La course aux ressources militaires versus les besoins de la société canadienne est tributaire de l'opinion publique – voilà donc le centre de gravité qu'auquel Wolfers faisait indirectement allusion dans son article intitulé "La sécurité nationale : un symbole ambigu"²¹. L'implantation d'un SIGI représente une stratégie efficiente qui fait beaucoup de sens. Les efforts ainsi déployés rehausseraient la crédibilité. De plus, ils favoriseraient l'efficience de l'organisation, lui permettant de mieux relever les défis associés avec la compétition pour les ressources sociétales. Un des avantages additionnels de l'intégration de l'information est l'évaluation de la performance militaire.

Intuitivement, la capacité de combattre dépend des ressources humaines, matérielles et monétaires qui sont allouées aux FC. Également, la détermination de la performance résulte indéniablement de la possibilité de relier les ressources aux résultats attendus par les dirigeants politiques (et le public). Le MDN est-il une organisation

²¹ Collège des Forces canadiennes, " La sécurité nationale : un symbole ambigu " (Matériel de cours de l'activité C/SS/CNS 301/RP-1 du Cours de commandement et d'état-major n° 31, 2004). On peut aussi retrouver le document à la référence suivante : Arnold Wolfers, " La sécurité nationale : un symbole ambigu ", *Political Science Quarterly* 67, n° 4 (décembre 1995) : p. 481-502.

performante? La réponse à cette question est plutôt partagée car il n'existe pas, à proprement dit, de systèmes d'information capables de capturer ce type de données au sein du MDN. Les questions portant sur la performance des éléments de capacité sont souvent traitées de façon ad hoc avec les moyens disponibles et la nature même des activités militaires rend leurs évaluations ardues. Par exemple, dans le secteur privé, le rendement (la performance) se calcule, à la limite, par le bénéfice par action réalisé grâce aux décisions d'affaires des dirigeants et les dividendes redistribués aux actionnaires. Pour les services gouvernementaux tel que le MDN, la valeur sociétale ajoutée des services fournis par l'organisation visée est beaucoup plus complexe à évaluer, et de plus, les actionnaires (le public) ne reçoivent pas directement un dividende sous forme d'impôts réduits lorsque les coûts sont inférieurs aux revenus! En fait, les critères de performance du secteur privé sont aisés à évaluer parce que ces derniers sont généralement facilement quantifiables – la situation est tout à fait inverse pour le secteur public. Que représente, quantitativement, la valeur des vies sauvées par l'action militaire canadienne? Un SIGI, quel qu'il soit, ne peut répondre à cette question avec précision, cependant il peut offrir une réponse beaucoup mieux encadrée, réfléchie, constante et plus logique que les systèmes actuels le permettent.

Maintenant retournons à la notion de centre de gravité – l'opinion publique. Une hypothèse fondamentale est requise afin de continuer cette analyse. L'implantation d'un SIGI ne prétend pas régler les défis associés avec l'inférence politique, la personnalité des décideurs stratégiques et la mauvaise gestion pure et simple. Ceci étant dit, cet outil permet de soutirer des systèmes d'information les renseignements requis pour améliorer la prise de décisions. Par conséquent, il devrait contribuer à la réduction de l'impression

négative du public envers le MDN. L'élément clé, pour atteindre cet objectif, est la mise en œuvre d'une politique départementale favorisant la fusion de l'information et l'analyse croisée entre les éléments de capacité et la performance dans les opérations des FC.

Le SIGI n'est pas une invention récente, plusieurs organisations oeuvrant dans le secteur privé tel que la compagnie mondiale Générale Électrique en font l'usage depuis plusieurs années²². De plus, ce type de systèmes est aussi utilisé au sein de la fonction publique. En effet, la ville de Toronto ainsi que le bureau du vérificateur général du Canada utilisent un SIGI pour la gestion de leurs affaires quotidiennes²³.

Malgré une récente mise à jour des systèmes d'information financiers (1998) du MDN, la structure de l'information de base (les données financières) est essentiellement restée similaire au système d'après la guerre froide²⁴. Ce nouveau système aurait pu offrir des capacités de traitement de l'information nettement améliorées par rapport au système remplacé – mais ces dernières ne furent pas pleinement exploitées. Ce manque d'intérêts est peut-être justifié par le fait que le MDN avait l'obligation de rendre compte aux canadiens de ses dépenses annuelles en utilisant uniquement les agrégats de dépenses

²² Peter F. Drucker, "Quelle information pour les cadres ?", *L'art du management de l'information*, http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_12_1.htm ; Internet; consulté le 31 mars 2005.

²³ Bureau du Vérificateur général du Canada, "*L'organisation et les programmes du Bureau du vérificateur général*"; para 21.50; <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/9121cf.html> ; Internet; consulté le 31 mars 2005.

²⁴ Ministère de la Défense nationale, Rapport du chef des services d'examen 7050-7-18 (CS EX), *Contrôles de sécurité de l'application et des processus administratifs du SCFG* (Ottawa : MDN, juillet 2000), p.4. Ce document est aussi accessible à http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/fmasasbpc_f.htm; RED; consulté le 7 avril 2005.

suivants : opérations et entretiens, capital, salaires et bénéfices marginaux, revenus et contributions, et ce, en attribuant ces dernières aux éléments de capacité. Cette méthode, le traitement archaïque des données en silo²⁵, était tout à fait adéquate et rencontrait les exigences de reddition de comptes du gouvernement canadien publiées dans le document *Guides des rapports ministériels sur le rendement*²⁶.

Avant 1998, les méthodes d'évaluation de la performance étaient, par conséquent, forts simples et exigeaient peu de ressources mais, surtout, offraient peu en matière d'indicateurs de performance. Pour compliquer les choses, le gouvernement canadien a introduit, depuis cette même période, deux nouvelles méthodes de reddition de comptes axées sur la gestion de la performance. La première de ces méthodes intitulée "structure de planification, de rapport et de responsabilisation planification axée sur les capacités"²⁷ représente un "processus servant à déterminer la bonne combinaison de plans, de ressources humaines, d'équipement et d'activités pour optimiser la capacité du MDN et des FC à assumer leurs rôles"²⁸. La figure 1 démontre de façon convaincante ces relations :

²⁵ Le traitement des données en silo réfère au traitement primaire des données financières par élément de capacité. Dans ce cas, il n'y a pas de possibilité de faire une relation précise entre les ressources militaires encourues et la performance attendue.

²⁶ Ministère de la Défense nationale, *Rapport sur les plans et priorités pour 2002-2003, Budget des dépenses III partie* (Ottawa : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2003) p.7-23

²⁷ Secrétariat du Conseil du trésor, "Lignes directrices SPRR 1996", http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/old-PRAS-vieille-SPRR_f.asp ; Internet; consulté le 4 avril 2005.

²⁸ Ministère de la Défense nationale, "Planification et gestion de la Défense", http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/cbp_f.asp ; Internet; consulté le 5 avril 2005.

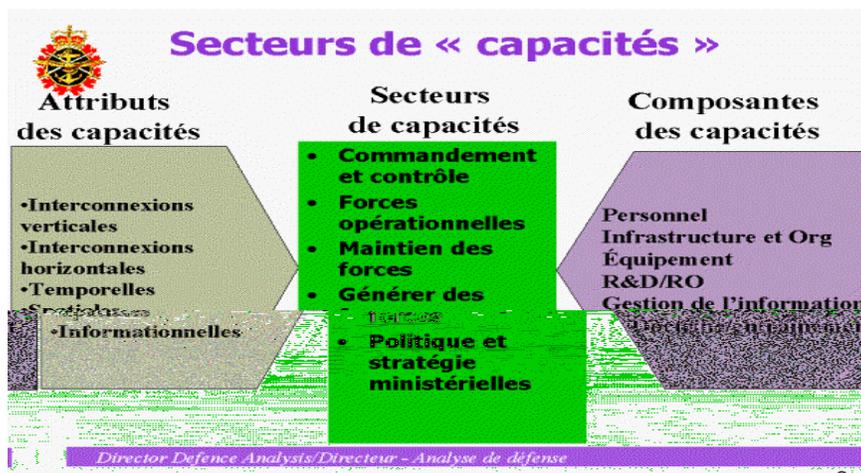


Figure 1 - Structure de planification, de rapport et de responsabilisation planification axée sur les capacités.

Source: Directeur analyse de la Défense. Présentation accessible à http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/tools/idmf/briefings/CapBasedPlan_f/sld001.htm

Dans une certaine mesure, les systèmes d'information de gestion actuels du MDN ont pleinement contribué à l'évaluation de la "performance" des secteurs de capacités et ainsi satisfaisant aux exigences gouvernementales. La deuxième méthode (la plus récente) intitulée "Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada"²⁹, a fourni, quant à elle, une approche plus détaillée portant sur les attentes du gouvernement et la livraison des services gouvernementaux aux canadiens. Cette formule, telle qu'interprétée par le MDN, incorpore 14 sphères d'activités assujetties à l'analyse du rendement - la figure 2 ci-contre identifie les sphères par des bulles blanches³⁰ et elle démontre aussi la complexité inhérente à cette approche

²⁹ Secrétariat du Conseil du trésor, "2004-2005 Departmental report on Plans and Priorities", http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20022003/TBS-SCT/TBC0203rpp02_f.asp ; Internet; consulté le 4 avril 2005.

³⁰ Ministère de la Défense nationale, "Planification et gestion de la Défense", http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/FY6/PrioritiesPerformance_f.asp?SelectedDPMenu=4; Internet; consulté le 5 avril 2005.

mais surtout le besoin flagrant d'information qualitative – qui est actuellement plus ou moins accessible.

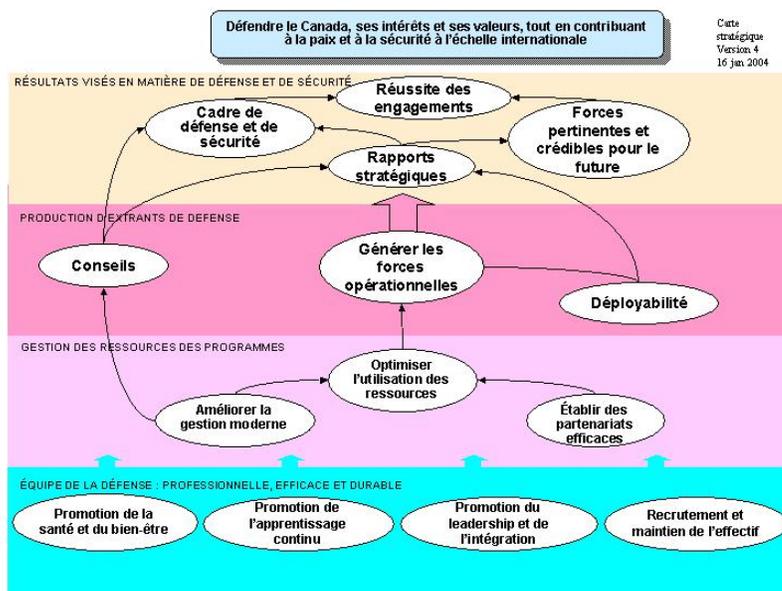


Figure 2 - Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada.

Source : Planification et gestion de la Défense, accessible à http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/FY6/PrioritiesPerformance_f.asp?SelectedDPMMenu=4

Contrairement à la première méthode, ce procédé requiert une plus grande participation des gestionnaires du niveau 1 et une plus faible participation des systèmes d'information quantitative³¹. Vu l'absence de cette information dans les bases de données du ministère, un système compensatoire de tableau de bord a été mis en place par le bureau de première responsabilité (BPR) – le vice-chef de l'état-major de la Défense afin de collecter ce type d'information. Chaque gestionnaire de niveau 1 doit maintenir leur tableau respectif et communiquer aux échelons supérieurs les résultats opérationnels de façon régulière. Il est attendu que les activités sous-jacentes aux 14 sphères sont déterminées par les gestionnaires du niveau 1 et sont incorporées dans leur plan d'affaires. Ces derniers

³¹ Les gestionnaires de niveau 1 représentent les commandants des éléments de capacité.

doivent aussi élaborer les structures de mesures de rendement adoptées à la reddition des comptes afin, entre autre, de gérer efficacement leurs activités internes³².

La première difficulté associée avec le système de tableau de bord proposé concerne le traitement des indicateurs de performance. Les indicateurs fournis par le BPR ne sont pas normalisés. Cette déficience risque, en outre, de générer des résultats différents selon l'organisation visée. Deuxièmement, la majorité des indicateurs de performance fournis est vague, voire, imprécise³³. Naturellement, les indicateurs liés à la finance et au personnel sont les seuls qui ne contiennent peu ou pas d'ambiguïtés, car ces derniers relèvent de mesures quantitatives déjà disponibles dans les bases de données. De plus, sans une approche départementale claire et précise, il est fort à parier que les renseignements contenus dans les tableaux de bord seront imprécis. Ceci ne contribue en rien à la crédibilité tant recherchée. Selon la major Walton-Simm, la gestion de la performance requiert trois éléments : une mesure de rendement quantifiable, un indicateur valable et des activités normatives³⁴. De plus, elle renchérit que le processus du plan d'affaires du MDN ne fournit pas le lien requis entre les résultats, les ressources

³² Ministère de la Défense nationale, "Planification et gestion de la Défense", http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/FY6/PrioritiesPerformance_f.asp?SelectedDPMenu=4; Internet; consulté le 5 avril 2005.

³³ La liste des indicateurs de performances et des mesures de performance est accessible à : http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/FY6/PrioritiesPerformance_f.asp?SelectedDPMenu=4; Internet; consulté le 5 avril 2005.

³⁴ Major C.M. Walton-Simm, "Business Planning in the Department of National Defence/Canadian Forces – The need for transformation" (Toronto : travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Project de recherche – Maîtrise en science de la Défense, Collège des Forces canadiennes, 2004), p.36

employées et le financement³⁵. Ces observations soulignent effectivement les lacunes importantes des systèmes d'information actuelles.

Il est hors de tout doute qu'un système de gestion de la performance permet d'améliorer la prise de décision, la reddition des comptes et la gestion des ressources et des budgets³⁶. Et toute évidence, même l'absence des lacunes observées ci-haut, ne peut à elle seule améliorer la crédibilité du MDN. Les efforts couramment déployés pour atteindre l'excellence en matière de gestion des ressources ne sont peut-être pas optimaux, mais ils répondent adéquatement aux exigences de communication du gouvernement. D'ailleurs, le MDN utilise présentement comme politique de gestion départementale le Cadre de planification et gestion de la Défense (P & GD). Quoique cette approche managériale soit fondée sur des outils se fiant à d'anciennes techniques de gestion, elle permet néanmoins de remplir les fonctions vitales de gestion de la Défense. D'ailleurs, selon une enquête conduite par le Secrétariat du Conseil du trésor auprès du MDN en 2003, le système remplit adéquatement les rôles suivants : “vision stratégique, planification fondée sur les capacités (PFC), priorisation des ressources, planification d'activités, gestion durant l'année et finalement la gestion du rendement”³⁷. Cette enquête fait néanmoins abstraction de la qualité de l'information, du niveau de précision

³⁵ Ibid., p.17.

³⁶ Bureau du vérificateur général et secrétariat du conseil du trésor, *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation*, Document de travail préparé conjointement, janvier 1998; http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/oagtbs-PR_e.asp?printable=True; Internet; consulté le 6 avril 2005.

³⁷ Secrétariat du Conseil du trésor, “ Assembler tous les éléments: initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction de contrôleur moderne”, http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/testimonials/pt19_f.asp; Internet; consulté le 8 avril 2005.

et de la validité des renseignements rapportées au gouvernement. De toute évidence, le gouvernement reconnaît pleinement la situation mais il ne semble pas y avoir de solutions simples et peu coûteuses. Les obstacles rencontrés par le MDN en matière d'implantation d'un système de gestion de la performance relèvent, en outre, de la difficulté d'adapter les structures des données de base des systèmes actuels avec la nouvelle technologie de l'information et les revendications en information, plutôt changeantes, du gouvernement. Il n'est point proposé, à ce stade, de mettre au rebus ou de remplacer les systèmes onéreux créés au cours des années. La solution présentée, quoique pratique, en est une à long terme. Ceci étant dit, cela ne constitue pas une excuse pour retarder la mise en chantier de ce projet. Les bénéfices organisationnels en valent la chandelle.

Lawrence Mc Donough souligne, entre autre, dans sa dissertation intitulée "On the Demise of the Canadian Forces" que, grâce à la révolution dans les affaires militaires (RAM ou RMA en anglais), "le commandant localisé à Ottawa sera en mesure, de voir au travers de la lunette d'un fusillé situé à Kabul"³⁸. Ce n'est pas exactement ce que vise le SIGI – mais l'information qui en découle devrait en principe offrir des possibilités toutes aussi utiles. De nombreux efforts sont présentement entrepris par le groupe de Gestion de l'information (GI) du MDN pour identifier et potentiellement intégrer les bases de

³⁸ Lawrence Mc Donough, "On the Demise of the Canadian Forces", *Institut pour la gestion des ressources en défense*; accessible à http://www.rmc.ca/academic/poli-econ/idrm/papers/2003-7_f.html ; Internet; consulté le 31 mars 2005.

données du MDN³⁹. Cette organisation a inventorié, à ce jour, plus de 41 systèmes d'information nationaux gérés par 18 différentes organisations. Ces systèmes sont catégorisés comme suit : finance et comptabilité, télécommunication, opérations (Force aérienne, Force terrestre et Force navale), personnel (médicale, table des effectifs, etc.), approvisionnement et soutien opérationnel. Les systèmes d'information locaux et spécialisés ne sont pas inclus et ils représentent, vraisemblablement, un nombre encore plus élevé que les systèmes nationaux. Cette situation requiert une attention toute particulière des spécialistes de la technologie. Non seulement, il y a un risque élevé de duplication des tâches et des équipements dans la gestion de la technologie de l'information, il existe également un coût énorme à encaisser. Le rapport du Groupe GI a identifié, pour l'année financière 2000-2001, plus de 900 millions de dollars en dépenses départementales pour la gestion de la technologie⁴⁰. Ces dépenses symbolisent 10% du budget de la Défense nationale. Un pourcentage effarant, si on le compare à celui du secteur privé; ce dernier se situant entre 2.44% et 4.08 % de leurs chiffres de ventes⁴¹.

³⁹ Director Distributed Computing Engineering and Integration 7, *Information Management Infrastructure Systems and Descriptions Document*, mise – à jour août 2004; accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à http://img.mil.ca/dgimo/ddcei_7/IT_Systems/IMISysDocsDescription_e.htm; RED; consulté le 8 avril 2005.

⁴⁰ Chief of Staff Information Management, *IM Group Assessment of FY 2001/2002 IM/IT support costs for FY 2001/2002*, (NDHQ, : dossier Annex A of 3994-7100-3 (COS IM), May 2003), accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à [http://cda-acd.mil.ca/bcf/engraph/presentation/nov2003/doc/ADM%20\(IM\)/IM20IT%20Cost%20Visibility%20report%20FY01--02.xls](http://cda-acd.mil.ca/bcf/engraph/presentation/nov2003/doc/ADM%20(IM)/IM20IT%20Cost%20Visibility%20report%20FY01--02.xls); RED; consulté le 8 avril 2005.

⁴¹ Keven Kobelski, Vernon J. Richardson, Robert W. Zmud, “Determinants of budgeted IT expenditures” (Dissertation, Université d’Hawaii, 2003), p.25, accessible à <http://lamb.cba.hawaii.edu/classes/readings/ITBudgetAAA.pdf>; Internet; consulté le 9 avril 2005. Le chiffre de ventes est une mesure approximative mais adéquate pour la comparaison.

Pour minimiser les coûts au département, l'idéal serait de créer un système des systèmes; un environnement qui minimise les coûts et qui communique facilement avec tous ses utilisateurs de façon coordonnée, sécuritaire et efficace. La solution présentée ici ne se limite cependant qu'aux systèmes financiers mais les principes énoncés s'appliquent autant aux autres catégories de systèmes. La figure 3 démontre graphiquement la structure budgétaire du MDN.

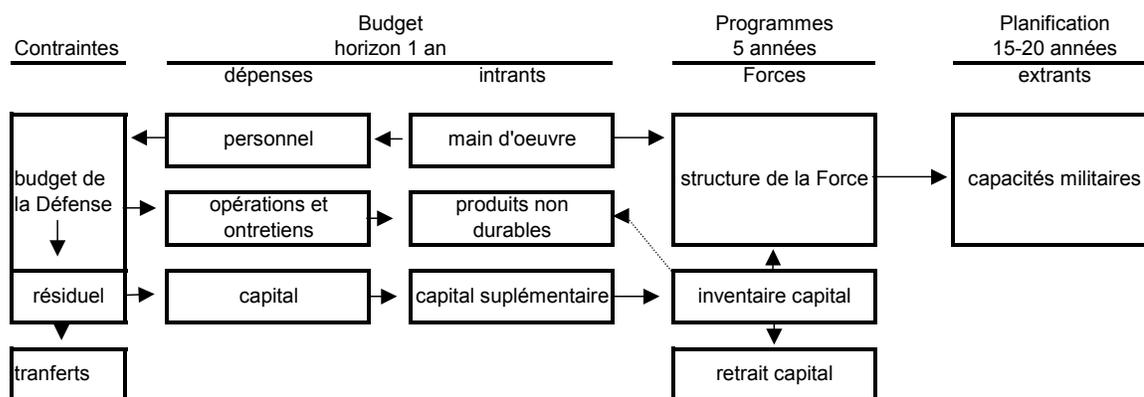


Figure 3 - Structure budgétaire du MDN.

Source : Doubler le budget de la Défense : Les réalités économiques de la Stratégie 2020⁴².

Selon le manuel du système de gestion de la Défense, le système financier est défini comme suit :

Le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), mis en service le 1^{er} avril 1998, remplace le Système d'information financière (SIF) MK III et le Système d'information du Programme des services de la Défense (SIPSD), qui servait d'archive officielle au PSD. Le SCGF incorpore un logiciel prêt-à-utiliser, le SAP R/3 qui exploite la fonctionnalité de sept modules. Bien que chaque module possède sa propre fonctionnalité, la combinaison de ces modules constitue le SCGF. Un des objectifs de ce nouveau système est d'offrir un outil de gestion de projet convivial qui assurera la responsabilisation en ce qui a trait aux coûts prévus et réels d'un projet.⁴³

⁴² James C. Stone, "Doubler le budget de la Défense : Les réalités économiques de la Stratégie 2020" (mémoire de doctorat, Collège militaire royal du Canada, 2004), p.140.

⁴³ Ministère de la Défense nationale, "Système de comptabilité gestionnaires [sic] et financier [sic]", chapitre 9, http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/dmsmanual/chapter9/ch9-1_f.asp; Internet; consulté le 11 avril 2005.

Étant donné que le ministère n'a acquit que le module de comptabilité, les capacités de capture et d'analyse de données quantitatives sont presque nulles. Le module comptable est l'équivalent d'un compte bancaire où la transaction est décrite avec un code d'identification de base. Il existe présentement plus de 1,400 codes qui peuvent être utilisés pour identifier les dépenses ou revenus associés aux transactions d'opérations et entretien ou aux transactions en capital⁴⁴. Les codes sont utilisés par 8,500 gestionnaires de ressources qui sont eux-mêmes désignés par un code appelé "centre de coûts"⁴⁵. Par la suite, les centres sont associés aux centres de fonds de niveau 3 (escadre ou base), niveau 2 (commandement opérationnel ou l'équivalent), niveau 1 (commandement stratégique) et finalement de niveau 0 – le MDN (voir la figure 4).

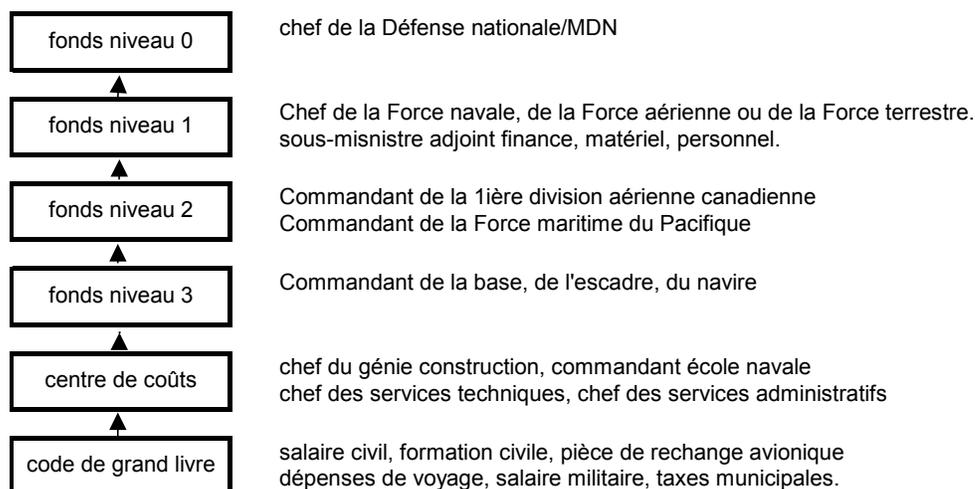


Figure 4. Hiérarchie de la distribution des budgets de la Défense.

⁴⁴ Directeur des Finances politiques et procédures, "Table des codes du grand livre 2004", accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à http://www.admfincs.mil.ca/dfpp/pubs_e.asp#GeneralLedgerCodes

⁴⁵ Ministère de la Défense nationale, Rapport du chef des services d'examen 7050-8-15 (CRS), "Review of the Management of Operating Budgets : The Impacts of Devolution" (Ottawa : MDN, February 2001), p.22. Ce document est aussi accessible à http://www.forces.gc.ca/crs/pdfs/OpBud_e.pdf; Internet; consulté le 9 avril 2005.

Selon le Guide du gestionnaire de ressources, le rôle principal du gestionnaire est d'appliquer les règles de la Loi de l'administration financière et de s'assurer que les dépenses et revenus budgétisés sont effectivement traités dans le SCGF⁴⁶. Le respect de cette politique permet de préparer les rapports financiers fidèles et précis, et ce, à tous les niveaux organisationnels. Ces rapports ne sont cependant pas complets et ne reflètent pas l'application des concepts reliés à la gestion de la performance. En effet, l'information déduite des codes de grand livre n'est pas complètes – la capacité d'incorporer, dans le SCGF, la raison de la transaction financière et son objectif (la mesure à évaluer) est inexistante. Le SCGF possède néanmoins la capacité, quoique minimale, de capturer les coûts de certaines activités par le biais d'ordres internes. Cette capacité est toutefois inefficace et par conséquent les éléments de capacité se sont tournés vers la comptabilité de gestion axée sur les activités afin d'évaluer leur performance financière. Cette méthode comptable (activity based costing ou ABC) requiert toutefois l'ajout d'un moins un autre système d'information et des ressources humaines supplémentaires dans le but de relier les activités et les processus d'affaires aux ressources dépensées. Les bénéfices attendus de l'ABC étaient d'identifier les activités stratégiques, opérationnelle et tactique; les processus d'affaires; et les ressources utilisées. Les résultats devaient, en théorie, accroître la visibilité sur les coûts des activités, fournir les données requises pour évaluer la performance, et procurer l'habilité de comparer les coûts relatifs des activités et leurs

⁴⁶ Sous-ministre adjoint finance, "Guide du gestionnaire de ressources", p.9; accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à http://www.adminfincs.mil.ca/comptsec/publications_f.asp, RED; consulté le 9 avril 2005.

raisons d'être⁴⁷. La méthode ABC n'a cependant pas produit les fruits attendus. La Force aérienne a annulé ses activités ABC en 2000 après huit années de travail acharné, alors que la Force navale vient d'annoncer l'arrêt de la mise en chantier de l'ABC au niveau 2 et 3 de l'organisation⁴⁸. Les raisons invoquées pour ces décisions sont communes : manque de ressources humaines, matérielles et financières nécessaire pour implanter et gérer l'ABC. D'ailleurs, le fondateur de la technique Robert S. Kaplan reconnaît pleinement les obstacles observés ci-haut et propose même une autre méthode connexe, mais inéprouvée, afin de pallier à certaines lacunes de l'ABC⁴⁹. Malgré tous les efforts du département, il n'existe toujours pas d'outils satisfaisants pour évaluer la performance; les changements suivants sont donc proposés au SCGF et aux systèmes connexes.

La figure 4 rappelle que la plus grande faiblesse du SCGF est sa capacité limitée de traiter l'information qualitative. Pour faire "parler" les chiffres, il faut, d'une part, modifier la codification de la structure des comptes financiers afin de donner un sens plus précis aux codes, et d'autre part, créer des champs de données additionnels dans le SCGF afin d'y insérer l'information concernant les activités associées avec les dépenses ou revenus.

⁴⁷ Don Lambert, John Wilworth, "How ABC can help service organizations", extrait de *CMA Magazine Vol 70*, n° 4 (mai 1996) : p.24 à 29; <http://proquest.umi.com> ; Internet, consulté le 10 avril 2005.

⁴⁸ J.Y Forcier, contre-amiral commandant de la Force maritime du Pacifique, "MARCOM activity based costing/management project- requirement to reassess approach to implementation" (Victoria : dossier : Marp :7100-1 (N00 Comd), le 17 juin 2004).

⁴⁹ Robert S. Kaplan et Steven R. Abderson, "Time-Driven Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, novembre 2004, p.131.

Voici les options:

- a. aucun changement pour les codes du grand livre;
- b. les codes de centres de coûts doivent être modifier afin de normaliser leur signification et augmenter leur visibilité;
- c. les codes des fonds doivent être modifier afin d'augmenter leur utilité informative;
- d. créer un dictionnaire d'organisations, d'activités ou de processus de la Défense;
- e. remplacer ou annexer les codes d'identification des ressources contenu dans les bases de données du personnel, de l'approvisionnement, du service de l'administration et de la solde par le code du centre de coûts; et
- f. assigner un niveau d'effort pour chaque ressource employée aux activités.

Les codes du grand livre représentent le plus petit agrégat de données et ils sont utilisés uniformément par tous les gestionnaires de ressources du ministère. Ils font foi d'un dictionnaire de dépenses et revenus départementaux. À ce titre, il rencontre les conditions de base pour l'analyse des transactions. La structure actuelle permet donc d'évaluer, par exemple, les dépenses pour un type particulier de transactions à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et pour l'ensemble du MDN. Par exemple, les frais de voyage (code 2106) sont facilement quantifiables d'une unité et d'un QG à l'autre.

Les codes des centres de coûts identifient le responsable de la transaction et ils sont aussi le second niveau de fusion. Présentement, les codes ne sont pas normalisés et peu informatifs. La création de nouveaux codes ne suit pas un processus réfléchi car

aucun lien n'est fait entre le responsable de la transaction (le gestionnaire de ressources) et les ressources qu'ils possèdent pour accomplir ses activités. De plus, pour des rôles ou fonctions similaires, les codes sont différents – empêchant la comparaison entre unité. La normalisation pourrait être atteinte en créant un dictionnaire de codes des centres de coûts. De cette manière, par exemple, toutes les fonctions associées avec les services alimentaires seraient facilement identifiables, d'une base à l'autre. De plus, le même code utilisé par les systèmes d'information de l'administration du personnel, de l'approvisionnement et de la solde favoriserait la fusion et l'analyse croisée des activités de l'organisation visée.

Les codes de fonds du niveau 3 (base, navire, escadre) devraient contenir l'identification des fonctions essentielles (core activities). Présentement les codes n'ont aucune valeur informative. Par exemple, les bases dont le rôle principal est la formation devrait contenir un code unique pour identifier cette activité. Dans le cas où une base remplit plus d'une fonction (opérations, soutien aux opérations, etc...), ces dernières devraient faire l'objet d'une allocation des ressources globales en fonction du poids associé aux dites fonctions.

Les codes de fonds du niveau 1 et 2 devraient inclure une description des rôles stratégiques de l'organisation si possible. Dans la négative, les centres de coûts des niveaux 1 et 2 devraient imiter les codes des centres de coûts.

Le SIGI atteindra sa pleine valeur lorsque les données sur les gestionnaires de ressources sont fusionnées avec les données contenues dans les bases de données connexes. Les systèmes d'information sur le personnel, l'approvisionnement, le service de l'administration et de la solde devraient contenir un lien direct avec les centres de

coûts. Par exemple, le centre de coûts des services alimentaires doit être lié, grâce à un même code d'identification, à toutes les ressources humaines (contenu dans le système d'information sur le personnel) de ce service. Le même principe s'applique au compte de distribution des inventaires (système d'information de l'approvisionnement) de la section des services alimentaires. Une autre application intéressante, déjà pratiquée par la Force terrestre⁵⁰, est d'établir la relation entre l'état de préparation opérationnelle du personnel et la capacité du gestionnaire de ressources à faire face à un déploiement. Dans ce cas, un lien est requis entre le dossier administratif (et médical) du personnel et celui du code de centre de coûts. Cette technique indique la capacité de déploiement de chaque individu sous les services du gestionnaire – une information critique.

Finalement, pour accomplir l'analyse de la performance tous les codes précédemment énoncés doivent être basés sur une même définition. Cette condition, sine qua non, est requise si l'on veut extraire le maximum de valeur informative des transactions effectuées dans le SCGF. Un dictionnaire contenant une définition uniforme des rôles, des activités ou de processus est la solution idéale. Sans cet outil, la qualité de l'information serait mise à risque⁵¹. De plus, l'utilité du dictionnaire et la qualité de l'information sont amplifiés si une allocation (en pourcentage) du niveau d'efforts des ressources employés pour accomplir l'activité est ajoutée à la base de données. Le

⁵⁰ Major S. Sarda, "Demande d'information sur les SIGI de la Force terrestre" (QGDN, courriel, 1 avril 2005, 14 :00 Heure). Sarda est le concepteur et gestionnaire du système d'information sur l'état de préparation opérationnel du personnel de la Force terrestre. Il explique que sa technique de traitement des données est fondée sur ses connaissances personnelles en matière de système de gestion.

⁵¹ Bobby Davis, et coll., "The Evolving Stages of Performance-Based Management in the Security Cooperation Community", *The Disam Journal of International Security Assistance Management* Vol 27, no 1 (Fall 2004) :p.5-25.

nombre d'activités ou de processus par ressources est critique car plus son nombre est élevé plus le travail d'entretien ou de mise à jour des données est laborieuse et coûteuse. Un maximum de cinq activités (essentielles) est recommandé pour chaque ressource employée⁵².

La méthode proposée génère l'information menant à l'identification des activités de la Défense à tous les niveaux hiérarchiques permettant la comparaison des dépenses entre organisations similaires, et ce, peut importe l'élément de capacité. En plus d'être relativement peu coûteuse, l'implantation de cette solution offre une flexibilité accrue lors de changements imposés par le gouvernement en matière de reddition de comptes et d'information de gestion. De surcroît, elle relie l'information de gestion appartenant à un gestionnaire de ressources sous un même toit. Finalement, la planification des activités (mesures) permet de comparer les objectifs avec les résultats attendus et de prendre les décisions qui s'imposent. Le tableau 5 ci-bas démontre les bénéfices générés en ne faisant que quelques changements au SCGF et les modifications proposées ne sont pas exhaustives. Les caractéristiques recherchées associées avec la création d'un dictionnaire de données sont:

- a. le dictionnaire des codes de centres de coûts doit refléter des codes semblables pour des activités semblables et une description similaire pour des activités identiques; et

⁵² L'allocation, en pourcentage, du niveau d'efforts des ressources est optionnel car cela requiert l'acquisition du module de gestion des coûts du SCGF. Une approche qui est coûteuse et pas contemplée par le MDN. Le maximum de cinq activités est basé sur l'expérience de l'auteur en tant que gestionnaire du système ABC de la Base des Forces canadiennes Bagotville de 1994 à 2000.

- b. des nouveaux codes sont ajoutés afin d'identifier le type d'organisation au centre de coûts. Par exemple, on peut utiliser deux caractères (tel que 10) afin de refléter les établissements d'enseignements du MDN. Un autre code (11) peut signifier un escadron de transport ou un bataillon de chars blindés. Il est recommandé de créer des champs de codes distincts pour chaque niveau organisationnel – chaque niveau possédant la capacité de relier une activité à un objectif ou service précis.

code grand livre	Description	Code de centres de coûts	Description	Report possible au niveau des fonds de niveau 3	Report possible au niveau des fonds de niveau 2	Report possible au niveau des fonds de niveau 1
2106	Frais de voyage	0138KT	services alimentaires	Dépenses pour service alimentaire à la base de Bagotville	Dépenses pour service alimentaire à la base de Bagotville	Dépenses pour service alimentaire à la base de Bagotville
2106	Frais de voyage	0134GS	Base kitchen services	Dépenses pour service alimentaire à la base de Cold Lake	Dépenses pour service alimentaire à la base de Cold Lake	Dépenses pour service alimentaire à la base de Cold Lake

← AVANT

↓ APRES

code grand livre	Description	Code de centres de coûts	Description	Report possible au niveau des fonds de niveau 3	Dictionnaire des activités niveau centre de coûts	Dictionnaire des activités niveau 3	Dictionnaire des activités niveau 2	Dictionnaire des activités niveau 1	Dictionnaire code de centre de coûts	Report possible au niveau des fonds de niveau 3	Report possible au niveau des fonds de niveau 2	Report possible au niveau des fonds de niveau 1
2106	Frais de voyage	0138KT	services alimentaires	Dépenses pour service alimentaire à la base de Bagotville	Service alimentaire	Soutien administratif ou soutien opérationnel	Activité de soutien de la base	Activité Logistique, génération de la Force	0138BBXXYYZZ	Coûts, nombre de personnes, inventaire, état de préparation opérationnel	info niveau 3, comparaison entre unité, analyse des activités essentiels, analyse de productivité	info niveau 2, analyse départementale des ops et des activités de soutien, analyse des métiers militaires, etc...
2106	Frais de voyage	0134GS	Base kitchen services	Dépenses pour service alimentaire à la base de Cold Lake	Service alimentaire	Soutien administratif ou soutien opérationnel	Activité de soutien de la base	Activité Logistique, emploi de la Force	0134BBXXYYZA			

Tableau 5 – Avantages de la solution proposée.

En revanche, le tableau 6 ci-contre dépeint la nouvelle relation entre les systèmes d'information affecter par la solution. Le bénéfice principal est l'entrée à la source des données (ce qui est présentement extrapoler à tous les niveaux de l'organisation) favorisant la précision des analyses de données.

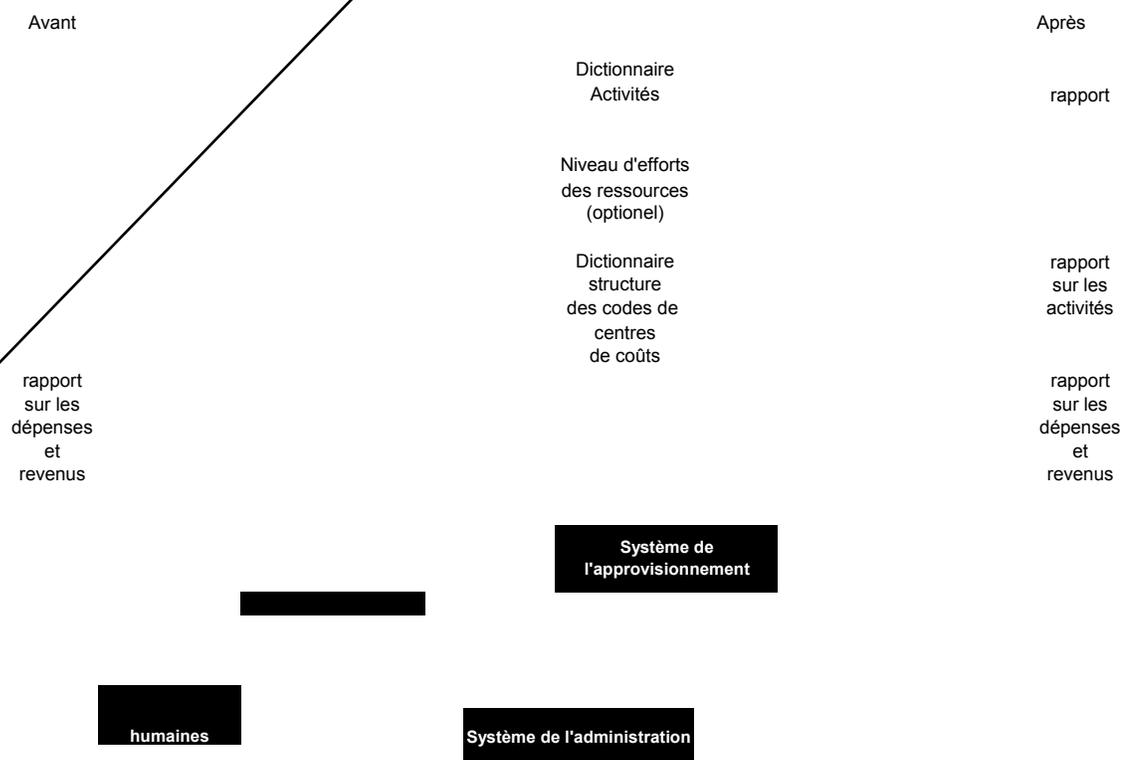


Figure 6 - Graphique du SIGI proposé et des bénéfices informationnels escomptés.

Les figures 5 et 6 ci-contre démontrent clairement l'amplitude de l'impact des changements apportés à la structure des codes de centres de coûts et à la création de dictionnaires de définitions des activités. Cette approche ressemble à la gestion ABC

La solution qui vient d'être proposée est élémentaire, il faut l'admettre. Elle maximise l'emploi des systèmes actuels et le potentiel des outils en réseau. De plus, en

utilisant les bonnes données, la création d'information pertinente, valide et opportune est grandement facilitée. Le MDN aurait avantage à se tourner vers l'identification de ses besoins informationnels avant de mettre tous ses espoirs dans de meilleurs systèmes d'information. Comme le fait remarquer KPMG, les gestionnaires de la Défense sous-estiment les capacités des systèmes d'information mis à leur disposition et ils manquent de formation⁵³. Cette situation peut, en partie, expliquer, l'émergence de systèmes d'information alternatifs.

L'évaluation de l'efficacité d'une organisation fournit aux gestionnaires de tous les niveaux une rétroaction sur l'accomplissement des objectifs de la Défense. Une organisation de la taille du MDN fait toutefois face à des défis colossaux en matière d'intégration de systèmes. Une situation qui risque de détériorer chaque fois qu'un système d'information est créé. Il y a cependant espoir, le système d'information – soutien et acquisition du matériel (SISAM), un SIGI reliant le SCGF aux systèmes d'information du génie et de l'entretien aéronautique de la Force navale a permis d'éliminer trois systèmes ancestraux d'information de gestion/opérationnel⁵⁴.

⁵³ Ministère de la Défense nationale, *Ministère de la Défense nationale : Évaluation de la fonction de contrôle modernisée*, présentation rédigée pour le sous-ministre adjoint finance par KPMG, 17 janvier 2000, p.41; accessible à http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/exc/modern/00native/comptrollership_capacity_check_jan17_2000_f.ppt; Internet; consulté le 11 avril 2005.

⁵⁴ Capitaine de corvette Wade Knorr, "Lancement de l'application du SISAM dans la Marine", *Revue du Génie maritime Vol 23*, n° 1 (été 2004) : p.17-19.

BIBLIOGRAPHIE

Bland, Douglas L. “Finding National Defence Policy 2004”, extrait de *Canadian Military Journal*, Vol 4, n° 4, hiver 2003, p.6. [revue en ligne]; accessible à http://www.revue.forces.gc.ca/engraph/Vol4/no4/home_e.asp ; Internet; consulté le 12 avril 2005.

Bland, Douglas L. “A National Crisis for the Next Government”, extrait de *Canada Without Armed Forces?*, éd. par Douglas L. Bland, Montréal et Kingston : Don Mills: McGill-Queen’s University Press, 2004, p. x - xviii.

Canada. Bureau du vérificateur général et secrétariat du conseil du trésor. *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation*. Document de travail préparé conjointement, janvier 1998; http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/oagtbs-PR_e.asp?printable=True; Internet; consulté le 6 avril 2005.

Canada. Bureau du Vérificateur général du Canada. “*L’organisation et les programmes du Bureau du vérificateur général*”, accessible à <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rappports.nsf/html/9121cf.html> ; Internet; consulté le 31 mars 2005.

Canada. Chief of Staff Information Management. *IM Group Assessment of FY 2001/2002 IM/IT support costs for FY 2001/2002*, NDHQ, : dossier Annex A of 3994-7100-3 (COS IM), May 2003; accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à [http://cda-acd.mil.ca/bcf/engraph/presentation/nov2003/doc/ADM%20\(IM\)/IM20IT%20Cost%20Visibility%20report%20FY01--02.xls](http://cda-acd.mil.ca/bcf/engraph/presentation/nov2003/doc/ADM%20(IM)/IM20IT%20Cost%20Visibility%20report%20FY01--02.xls) ;RED; consulté le 8 avril 2005.

Canada. Director Distributed Computing Engineering and Integration 7. *Information Management Infrastructure Systems and Descriptions Document*, mise – à jour août 2004; accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à http://img.mil.ca/dgimo/ddcei_7/IT_Systems/IMISysDocsDescription_e.htm; RED; consulté le 8 avril 2005.

Canada. Directeur des Finances politiques et procédures. “*Table des codes du grand livre 2004*”, accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (RED ou DWAN) à http://www.admfincs.mil.ca/dfpp/pubs_e.asp#GeneralLedgerCodes

Canada. Directeur général – changements stratégiques. “*Rapport final sur la gestion moderne de la Défense*”, 20 July 2004, http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/exc/modern/intro_f.asp; Internet; consulté le 26 janvier 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale, Comité consultatif du Ministre sur l’efficacité administrative, “*Réaliser l’efficacité administrative*”, http://www.forces.gc.ca/site/focus/ae/report/toc_f.htm, Internet; consulté le 26 janvier 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Ministère de la Défense nationale : Évaluation de la fonction de contrôle modernisée*, présentation rédigée pour le sous-ministre adjoint finance par KPMG, 17 janvier 2000, p.41; accessible à http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/exc/modern/00native/comptrollership_capacity_check_jan17_2000_f.ppt ; Internet; consulté le 11 avril 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. “Optimizing Defence and Security Capabilities”, http://www.forces.gc.ca/site/priorities/priority_3_e.asp; Internet; consulté le 26 janvier 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. “Planification et gestion de la Défense”, http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOOnline/FY6/PrioritiesPerformance_f.asp?SelectedDPMMenu=4; Internet; consulté le 5 avril 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. “Planification et gestion de la Défense”, http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/cbp_f.asp; Internet; consulté le 5 avril 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Rapport sur les plans et priorités pour 2002-2003, Budget des dépenses III partie*, Ottawa : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2003.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport du chef des services d’examen 7050-8-15 (CRS), “*Review of the Management of Operating Budgets : The Impacts of Devolution*”, Ottawa : MDN, February 2001. Ce document est aussi accessible à http://www.forces.gc.ca/crs/pdfs/OpBud_e.pdf; Internet; consulté le 9 avril 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport du chef des services d’examen 7050-7-18 (CS EX), *Contrôles de sécurité de l’application et des processus administratifs du SCFG*, Ottawa : MDN, juillet 2000. Ce document est aussi accessible à http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/fmasasbpc_f.htm; Internet; consulté le 7 avril 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. “Système de comptabilité gestionnaires [sic] et financier [sic]”, http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/dmsmanual/chapter9/ch9-1_f.asp; Internet; consulté le 11 avril 2005.

Canada. Secrétariat du Conseil du trésor. “Assembler tous les éléments: initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction de contrôleur moderne”, http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/testimonials/pt19_f.asp; Internet; consulté le 8 avril 2005.

Canada. Secrétariat du Conseil du trésor. “2004-2005 Departmental report on Plans and Priorities”, http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20022003/TBS-SCT/TBC0203rpp02_f.asp ; Internet; consulté le 4 avril 2005.

Canada. Secrétariat du Conseil du trésor. “Lignes directrices SPRR 1996”, http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/old-PRAS-vieille-SPRR_f.asp ; Internet; consulté le 4 avril 2005.

Canada. Sous-ministre adjoint finance. “Guide du gestionnaire de ressources”; accessible seulement sur le réseau étendu de la Défense (DWAN) à http://www.adminfincs.mil.ca/comptsec/publications_f.asp, RED; consulté le 9 avril 2005.

Collège des Forces canadiennes. “La sécurité nationale : un symbole ambigu ” (Matériel de cours de l’activité C/SS/CNS 301/RP-1 du Cours de commandement et d’état-major n° 31, 2004). On peut aussi retrouver le document à la référence suivante : Arnold Wolfers, “La sécurité nationale : un symbole ambigu ”, extrait de *Political Science Quarterly* 67, n° 4 (décembre 1995), p. 481-502.

Davis, Bobby et coll. “The Evolving Stages of Performance-Based Management in the Security Cooperation Community”, extrait de *The Disam Journal of International Security Assistance Management Vol 27*, no 1 (Fall 2004) :p.5-25.

Dempster, major-général. “*Allocution du 3 octobre 2002 portant sur Le cadre de la planification et de la gestion de la Défense*”, accessible à http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/dp_m/j-dpm3oct2002_f.asp, Internet; consulté le 13 avril 2005.

Drucker, Peter F. “Quelle information pour les cadres ?”, *L’art du management de l’information*, extrait de http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_12_1.htm; Internet; consulté le 31 mars 2005.

Forcier, contre-amiral J.Y., commandant de la Force maritime du Pacifique. “MARCOM activity based costing/management project- requirement to reassess approach to implementation”, Victoria : dossier : Marp :7100-1 (N00 Comd), le 17 juin 2004.

Henault, général R.R., *Priorités ministérielles de la Défense pour 2005-2006*, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa : dossier 1000-1 (DGCS), 11 mai 2004.

Hobson, Sharon. “Canada – Readiness at a Price”, http://www.navy.forces.gc.ca/mspa_news/news_issues_e.asp?category=2&title=13; Internet; consulté le 25 janvier 2005.

Kaplan, S, Steven R. Abderson. “Time-Driven Activity-Based Costing”, extrait de *Harvard Business Review*, novembre 2004, p.131.

Knorr, Capitaine de corvette Wade. “Lancement de l’application du SISAM dans la Marine”, extrait de *Revue du Génie maritime Vol 23*, n° 1 (été 2004) : p.17-19.

Kobelski, Keven. Vernon J. Richardson, Robert W. Zmud. “Determinants of budgeted IT expenditures”, Dissertation, Université d’Hawaii, 2003), accessible à <http://lamb.cba.hawaii.edu/classes/readings/ITBudgetAAA.pdf>; Internet; consulté le 9 avril 2005.

Lambert, Don, John Wilworth. “How ABC can help service organizations”, extrait de *CMA Magazine Vol 70*, n° 4 (mai 1996), p.24 à 29; <http://proquest.umi.com> ; Internet, consulté le 10 avril 2005.

McCrandell, James, Q. *Rapport de recherche: Costing Government Services for Improved Performance Measurement & Accountability*, Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 1999.

McDonough, Lawrence . “On the Demise of the Canadian Forces”, extrait de l’*Institut pour la gestion des ressources en défense*; accessible à http://www.rmc.ca/academic/policy/idrm/papers/2003-7_f.html ; Internet; consulté le 31 mars 2005.

Pugliese, David. “Reduce costs, critics says”, extrait de *Ottawa Citizen*, 14 October 2004.

Sarda, major S. ”Demande d’informations sur les SIGI de la Force terrestre”, QGDN, courriel, 1 avril 2005, 14 :00 Heure.

Staples, Stephen. *Breaking rank: a citizen’s review of Canada’s military spending*, Ottawa, The Polaris Institute, December 2002.

Stone, James C. “Doublé le budget de la Défense : Les réalités économiques de la Stratégie 2020”, mémoire de doctorat, Collège militaire royal du Canada, 2004.

The quotation page. “Quotation details”, <http://www.quotationspage.com/quote/29334.html>; Internet; consulté le 27 janvier 2005.

Walton-Simm, Major C.M. “Business Planning in the Department of National Defence/Canadian Forces – The need for transformation”. Toronto : travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d’état-major – Project de recherche – Maîtrise en science de la Défense, Collège des Forces canadiennes, 2004.