

# **Appendice III: Comparaison de l'évaluation par le BGE des données relatives à la gestion de la valeur acquise (GVA) pour le projet de réingénierie de l'UITD, avec les bonnes pratiques**

Le Tableau 5 détaille notre évaluation des données du système de gestion de la valeur acquise (GVA) du Bureau de Gestion Environnementale (BGE) du Département de l'Énergie (DE) entre mars 2017 et février 2018, pour le projet de réingénierie de l'Unité Intégrée de Traitement des Déchets (UITD).<sup>i</sup> La GVA mesure la valeur du travail accompli pendant une période donnée et la compare avec la valeur de travail planifié prévue pour cette même période, ainsi qu'avec la valeur réelle du travail accompli. En utilisant des métriques résultant de ces valeurs, dans le but de comprendre l'état d'avancement de la performance et d'estimer le coût et le calendrier pour la finalisation, la GVA peut alerter les responsables du programme de potentiels problèmes, plus rapidement que les dépenses à elles seules. Nos recherches ont permis d'identifier un certain nombre de bonnes pratiques qui forment la base pour une GVA efficace, produisant des données GVA fiables et valides, pouvant être utilisées pour prendre des décisions éclairées.<sup>ii</sup> Plus précisément, le BGE a suivi (c'est à dire, globalement suivi) les bonnes pratiques permettant de garantir que le système GVA est (1) exhaustif et (2) utilisé par la direction dans le processus de prise de décision, mais n'a pas suivi (c'est-à-dire, a partiellement suivi) les bonnes pratiques permettant de garantir que les données produites par le système GVA soient fiables.

**Tableau 5: Comparaison de l'Évaluation des Données de Gestion de la Valeur Acquise (GVA) fournies par le Bureau de Gestion Environnementale (BGE) du Département de l'Énergie (DE) pour le Projet de Réingénierie de l'Unité Intégrée de Traitement des Déchets (UITD), avec les Bonnes Pratiques du GAO**

Critère (évaluation globale)	Bonne pratique	Évaluation du GAO <sup>a</sup>
Établir un système GVA exhaustif (globalement suivi)	<p data-bbox="592 232 975 297">Le système GVA du programme est certifié</p> <p data-bbox="592 689 975 898">Une évaluation de la base de référence a été menée afin de garantir que la base de référence pour la mesure de la performance prenne en compte l'ensemble du travail</p> <p data-bbox="592 1182 975 1357">Le calendrier reflète l'organigramme des tâches, le séquençage logique des activités, ainsi que les ressources nécessaires</p> <p data-bbox="592 1787 975 1852">La surveillance GVA est effectuée</p>	<p data-bbox="995 232 1380 719"><b>Globalement suivi.</b> Il est exigé à la partie contractuelle de suivre les lignes directrices du système GVA, et le BGE a procédé à un examen de conformité en mars 2017. Cet examen de conformité a identifié certains domaines nécessitant d'être améliorés, et a notamment soulevé une question de non-conformité sur la façon dont les <b>variances</b> de coûts et de calendriers sont calculées.</p> <p data-bbox="995 763 1380 1290"><b>Minimalement suivi.</b> Une évaluation de la base de référence intégrée n'a pas été menée. Sans mener une évaluation de la base de référence intégrée, la gestion ne pourra pas avoir la certitude que la base de référence pour mesurer la performance produise des données fiables en termes de coûts et de calendriers pour la gestion de projet, et qu'il projette une estimation exacte des coûts de finalisation.</p> <p data-bbox="995 1335 1380 1995"><b>Globalement suivi.</b> Le calendrier du projet a en grande partie suivi les lignes directrices pour la mise en œuvre de la GVA. Par exemple, le calendrier répartit toutes les activités et affecte des ressources spécifiques de matériel et d'équipements. Cependant, le calendrier n'est pas suffisamment planifié dans le détail pour remplir les objectifs, tels que définis dans l'organigramme des tâches. Par exemple, il y a des activités définies comme des niveaux d'efforts, sans pour autant être assignées à un type d'activité de niveau d'effort.</p>



	<p>L'estimation relative à la finalisation est réaliste</p>	<p><b>variance</b> sont inexacts.</p> <p><b>Partiellement suivi.</b> Le GAO ne disposait que de rapports en un seul format pour son évaluation, une étude comparative des formats n'était donc pas possible.<sup>aa</sup> Les fonctionnaires du BGE nous ont affirmé que la base de référence pour la mesure de la performance, figure de façon formelle dans plusieurs formats GVA ; cependant, nous n'avons pas été en mesure de vérifier cette affirmation indépendamment. Il est important de s'assurer que les rapports sur la performance des coûts soient cohérents à travers différents formats et qu'ils ne présentent pas d'anomalies les rendant invalides. Lorsque des erreurs ne sont pas détectées, alors les données seront biaisées, aboutissant à une mauvaise prise de décision.</p> <p><b>Partiellement suivi.</b> Nous avons comparé l'estimation de la finalisation, faite par la partie contractuelle, avec notre propre calcul indépendant, afin d'analyser la faisabilité de l'estimation faite par la partie contractuelle. L'estimation faite par la partie contractuelle de la finalisation, correspond à l'estimation de la finalisation que nous avons calculée. Néanmoins, lorsque nous avons ajusté les données afin de retirer les mois présentant d'importantes variances négatives, l'estimation finale de la finalisation était beaucoup plus élevée que notre prévision pessimiste, ce qui n'est pas raisonnable. Une estimation crédible de la finalisation est essentielle pour une meilleure</p>
--	---	---

		<p>planification du programme, et permet d'éviter une situation où les travaux seraient contraints d'être interrompus car les fonds auraient été épuisés. En outre, une alerte précoce sur des difficultés de pénurie de fonds, permettraient à la gestion de prendre des mesures correctrices afin d'éviter toute surprise.</p>
<p>S'assurer que l'équipe de gestion de programme utilise les données GVA dans le processus de prise de décision (globalement suivi)</p>	<p>Les données GVA, y compris les variances de coûts et de calendriers, sont révisés régulièrement</p> <p>La direction a recours aux données GVA pour le développement de plans d'actions correctrices</p> <p>La base de référence pour la mesure de la performance est mise à jour pour refléter les changements</p>	<p><b>Globalement suivi.</b> Des rapports mensuels sur la variance, qui suivent les indices mensuels de performance et étudient pourquoi des variances se produisent, ont été créés. Seulement certaines données de variance ont été mis en graphique. D'autres graphiques requis, tels que sur le budget de la finalisation, manquent dans les rapports mensuels sur la variance. Les données GVA devraient être analysées en graphiques, car les variations de performance apportent une information précieuse sur l'état d'un projet et sont importants pour prédire adéquatement les coûts de la finalisation.</p> <p><b>Pleinement suivi.</b> Les données GVA sont mises à jour mensuellement. Un système de traçage identifie et rapporte mensuellement les problèmes ; ces derniers sont ensuite rapportés dans un brief de contrôle mensuel.</p> <p><b>Partiellement suivi.</b> Le programme comprend un processus de contrôle des changements. Néanmoins, la base de référence pour la mesure de la performance n'incluait pas les rapports de performances fournis par la</p>

		<p>partie contractuelle, nous étions donc dans l'incapacité de savoir si la base de référence pour la mesure de la performance avait changé lors de l'évolution du projet. Puisque la base de référence pour la mesure de la performance doit toujours comprendre le plan le plus récent pour la finalisation des travaux autorisés, et qu'il doit intégrer avec précision les changements dans un délai convenable, il est essentiel que la base de référence pour la mesure de la performance soit régulièrement mise à jour, afin de continuer à assurer l'efficacité du système GVA. Il est également important de préciser qu'un rapport détaillé de tout changement de base de référence pour la mesure de la performance, doit être établi et toujours conservé. En procédant ainsi, il sera facile de retracer toute modification apportée au programme, et cela allège, pour le personnel rattaché au programme, la lourdeur que représente le travail de compilation de cette information au moment des mises à jour de l'estimation de coûts du projet.</p>
--	--	--

Source : Analyse de documents du BGE par le GAO. | GAO-19-494

<sup>a</sup> Les notations que nous avons utilisées dans notre analyse sont les suivantes : "Pleinement suivi" suppose que le BGE a apporté toutes les preuves qu'il suit pleinement les bonnes pratiques. "Globalement suivi" veut dire que le BGE a apporté suffisamment de preuves qu'il suit en grande partie les bonnes pratiques. "Partiellement suivi" signifie que le BGE a fourni les preuves attestant qu'il suit la moitié des bonnes pratiques. "Minimalement suivi" suppose que les preuves apportées par le BGE démontrent qu'il ne suit qu'une infime partie de bonnes pratiques. "Non suivi" veut dire que les documents du BGE démontrent qu'il n'a suivi aucune bonne pratique.

<sup>aa</sup> Les données GVA sont généralement transmises au Département de l'Énergie (DE) dans un rapport type dénommé *contract performance report* (rapport sur la performance du contrat). Ce rapport est la source principale d'information sur l'état des coûts et des calendriers, et fournit l'information

nécessaire pour un contrôle efficace du programme. Le rapport sur la performance du contrat fournit des variances de coûts et de calendriers, en se référant à la performance réelle, en comparaison avec le plan, qui pourra être ensuite examiné pour comprendre les raisons de certaines différences.

---

<sup>i</sup> Notre analyse portant sur les données GVA du DE ne concernait que les données relatives au projet de réingénierie de l'UITD de mars 2017 à février 2018, et ne comprend pas l'évaluation du système GVA pour l'ensemble du Projet d'Assainissement et de Retrait des Déchets d'Idaho, géré par la partie contractuelle du DE, Fluor Idaho.

<sup>ii</sup> GAO, *GAO Cost Estimating and Assessment Guide: Best Practices for Developing and Managing Capital Program Costs*, GAO-09-3SP (Washington, D.C.: mars 2009).