



## Project Management Professional Development Seminar / Séminaire de perfectionnement professionnel en gestion de projet

Time / Heure	Subject / Sujet	Presenters / Présentateurs
7h30 – 7h50	Registration (Please be seated by 8:00 AM) / Inscription (Veuillez prendre place avant 8h00)	Project Manager Development Staff // Personnel du Séminaire de perfectionnement professionnel en gestion de projet
8h00 – 8h10	Introduction	<b>Kevin Fitzpatrick</b> , PM Co-Champion / Director Project Management Support Organization / Co-Champion en GP / Directeur de l'Organisation de soutien en gestion de projet
8h10 – 8h40	Opening Remarks / Discours d'ouverture	<b>Troy Crosby</b> , ADM(Mat) / SMA(Mat)
8h45 – 9h35	The Darlington Nuclear Power Plant Refurbishment Program / Le programme de remise en état de la centrale nucléaire de Darlington	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cleve Desouza</b>, Director, Project Services Enterprise Project Management Office, Ontario Power Generation / Directeur, Bureau de gestion des projets d'entreprises et services de projets, Ontario Power Generation</li> <li>• <b>Ashrita Srikanth</b>, Project Controls - Program Integration. Ontario Power Generation / Gestionnaire, contrôle du projet – Intégration de programme, Ontario Power Generation</li> </ul>
0940 - 1020	Update on the application of Indigenous Procurement in DND / Mise à jour sur l'application des marchés publics autochtones au sein du MDN	<b>Judith Bennett</b> , Director General Engineering Services, ADM(IE) / Directrice générale services de génie, SMA(IE)
1020 -1040	NETWORKING BREAK / PAUSE RÉSEAUTAGE	
1040 -1110	The New OPMCA and PCRA processes and what it means for the Project Team / Le nouveau processus de mise en œuvre OPMCA et PCRA au MDN	<b>Elias Serhal</b> , Senior Advisor, Investment Management Directorate, Office of the Comptroller General, Treasury Board Secretariat (TBS) / conseiller principal, Direction de la gestion des investissements - bureau du contrôleur général, Secrétariat du Conseil du Trésor
1115-1145	Smarter Procurement: Mitigating Schedule & Delivery Risk to Save Time and Money / Des achats plus intelligents : Atténuer les risques liés au calendrier et à la livraison pour gagner du temps et de l'argent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Drew Schlosser</b>, Director &amp; VP, Professional Services, Commerce Decisions / Directeur et VP, Services professionnels, Décisions en matière de commerce</li> <li>• <b>Evan Hammond</b>, Account Manager – North America, Commerce Decisions / Gestionnaire de compte – Amérique du Nord, Décisions en matière de commerce</li> </ul>
1145 -1155	Closing Remarks / Mot de la fin	<b>Kevin Fitzpatrick</b> , PM Co-Champion / Director Project Management Support Organization / Co-Champion GP/ Directeur de l'Organisation de soutien en gestion de projet



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



# ADM's OPENING ADDRESS // MOTS D'OUVERTURE DU SMA

Canada

## Excellence in Defence Project Management

Project Management Competency Development

## L'excellence en gestion de projet à la Défense

Développement des compétences en gestion de projet

### DND PM Level 1/MDN GP1

Francis Bourret  
Christopher Nightingale Anderson  
Fatima Chaudhry  
Linda Moudar  
Maj Even Jacques  
Philip Dapaah  
Major Erica Wong  
Michael Owen Carr  
Cdr Brian Henwood  
Alexander Fast  
Juan Posada  
Kynan Watt  
Petri Rautapuro  
Kadeem Arsenio Francis  
Étienne Marie Emboussi Abogo  
Sébastien Montreuil

Jamie Wiecha  
Michael Bathurst  
Trevor Raymond Reid  
Ian Miedema  
Shawn Marleau  
Karen Poirier  
Jillian Lackey  
CPO2 Charles Banville  
Dallan Woodward  
Paul Anderson  
Kevin Corcoran  
Jessie Withrow  
Preeti Rastogi  
Mustafa Al-Haddad  
Ali Nour Eddine  
Evan Shuparski

Johnny Sheinfeld  
Jonathan Briere  
Joel Carbonneau  
Andrew Quong  
Ezra Hakim Azman  
Rafiuzzaman Ansary  
Evan Canty  
Karim Baamar  
Ashley Hunt  
Erin Strohm  
Robert Gilpin  
Joey Kane  
Elie Lebatto  
Shane Li  
Jiayun Zhou

### DND PM Level 2/MDN GP2

Jason Charles James Braden  
Shilei Liu  
Brian Payan  
Piotr Piotrowski  
Sébastien Paradis  
Capt(N) Sean Williams  
Yusef M. Akbari

### DND PM Level 3/MDN GP3

Graham Edward Hill  
Corwyn Moores  
Jennifer M Cassar  
Michel Thibault





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



OPG

## Darlington Refurbishment Success Factor

May 17th 2024 • Cleve DeSouza

OPG Proprietary

OPG

## Facteur de réussite de la réfection de la centrale de Darlington

17 mai 2024 • Cleve DeSouza

Propriété d'OPG

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NA  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIO

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



OPG

## Today's Agenda

- 1 Who is OPG?
- 2 Program vs Project
- 3 Darlington Refurbishment Overview
- 4 Front End Planning
- 5 Business Process & Governance
- 6 OneTeam Culture
- 7 Lessons Learned

OPG

## Ordre du jour

- 1 Qui est OPG?
- 2 Projet ou programme
- 3 Aperçu de la réfection de la centrale de Darlington
- 4 Planification initiale
- 5 Processus opérationnels et gouvernance
- 6 Culture OneTeam
- 7 Leçons retenues



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



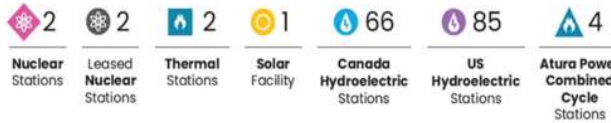
# OPG

## Who is OPG?

Global climate leader and Ontario's largest electricity generator, is driving the shift to a post-carbon economy

- Produces over half of Ontario's electricity for 15 million residents
- Produce over 90% carbon emissions free energy
- Net Zero Company by 2040, Net-Zero Economy by 2050

ONTARIOPOWER GENERATION | Electrifying life



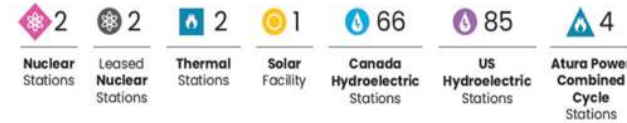
# OPG

## Qui est OPG?

Le chef de file mondial en matière de climat et le plus grand producteur d'électricité en Ontario œuvre à la transition vers une économie post-carbone

- Produit plus de la moitié de l'électricité de l'Ontario pour 15 millions de résidents
- Produit plus de 90 % d'énergie sans émissions de carbone
- Entreprise à zéro émission nette d'ici 2040, économie à zéro émission nette d'ici 2050

ONTARIOPOWER GENERATION | Electrifying life



# Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Distinguishing between 3 P's at OPG

01

### Portfolio

A portfolio is a collection of projects managed as a group to achieve strategic objectives.

02

### Program

Collection of projects purposefully grouped together to realize benefits.

03

### Project

Projects are temporary endeavors that are undertaken to create unique products, services or results.

OPG

## Définition des 3 P chez OPG

01

### Portefeuille

Ensemble de projets gérés en groupe pour atteindre des objectifs stratégiques.

02

### Programme

Ensemble de projets regroupés à dessein pour en tirer des avantages.

03

### Projet

Entreprise temporaire visant à créer des produits, des services ou des résultats uniques.

OPG

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Darlington Refurbishment Overview

- ✓ \$12.8 Billion Budget
- ✓ 10-year Execution Program
- ✓ Refurbishment of 4 CANDU reactor units
- ✓ Two units completed, two currently in refurbishment outages
- ✓ Extends plant operating life for an additional 30 years

## Aperçu de la rénovation de Darlington

- ✓ Budget de 12,8 milliards de dollars
- ✓ Programme d'exécution de 10 ans
- ✓ Rénovation de quatre réacteurs CANDU
- ✓ Deux unités achevées, deux en cours d'arrêt pour réfection
- ✓ Prolonge la durée de vie de l'usine de 30 ans



National  
Defence

Défense  
nationale

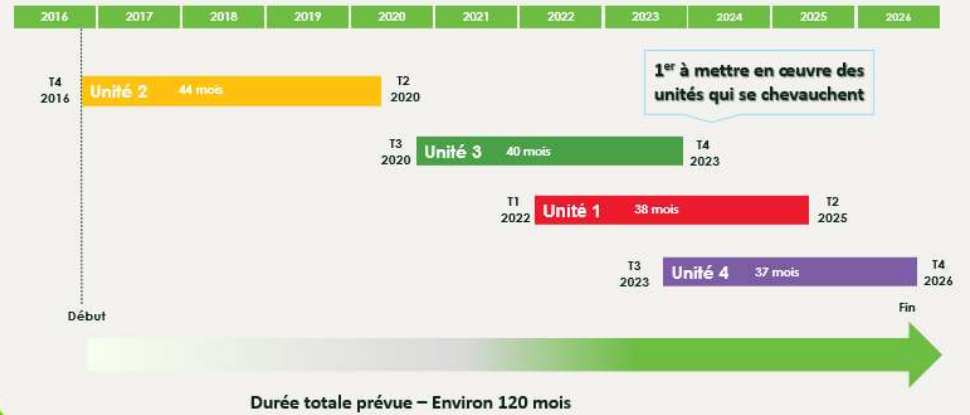
ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Darlington Refurbishment Overview



## Aperçu de la réfection de la centrale de Darlington





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



**Business Process  
& Governance**



**Processus  
opérationnels et  
gouvernance**

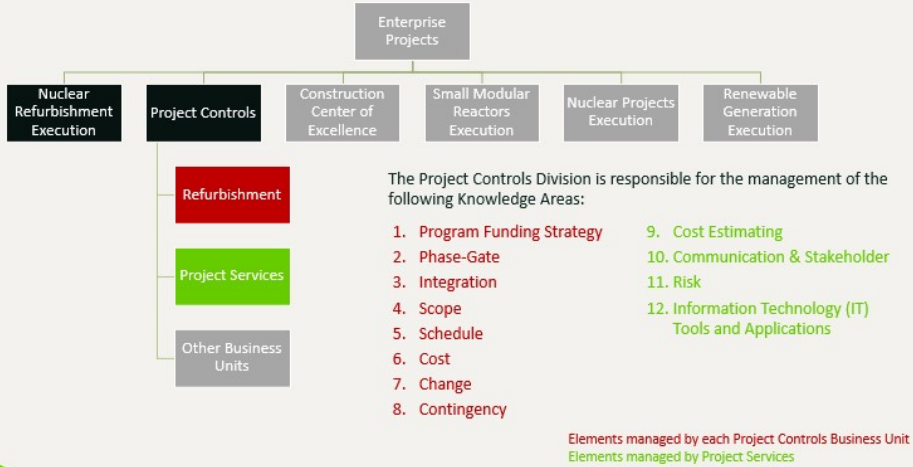
DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES  
NAL DEFENCE DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DEFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES  
DEFENCE DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DEFENSE NA  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES  
EFENCE DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DEFENSE NATIO

**Canada**

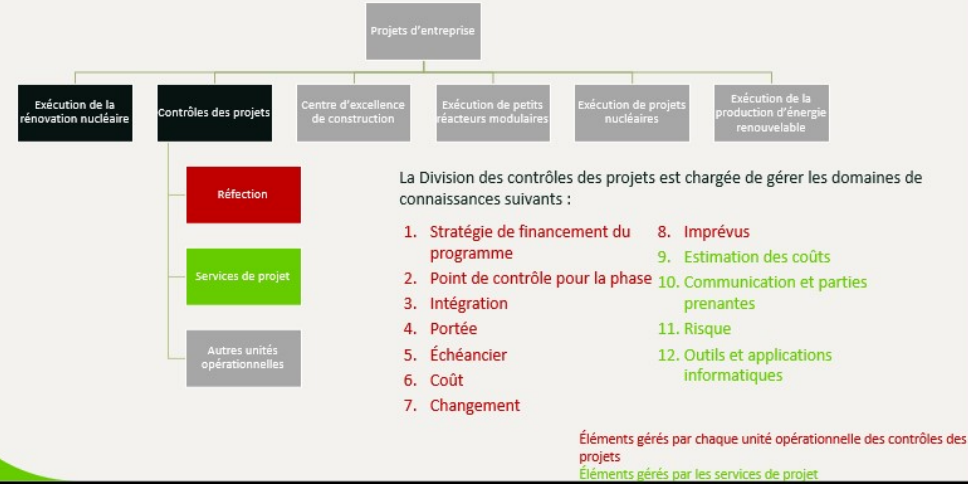




## Enterprise PMO



## Bureau de projet d'entreprise





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Application of Best Practices

Aligned with Leading International Best Practices  
and Foundational Standards



OPG

## Application des pratiques exemplaires

Harmonisation avec les principales pratiques  
exemplaires internationales et les normes  
fondamentales



OPG

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE

Canada



## Governance Framework



Scalable Project Delivery Model

Complexity Level	16 or More High / Very High	C	B	A
	15 or Less Low / Moderate	D	C	B
		\$200K - \$5M	\$5M - \$20M	>\$20M

Estimated Project Total Cost

All Refurbishment Projects are Classified as Scale A

OPG

## Cadre de gouvernance



Modèle d'exécution de projet progressif

Niveau de complexité	16 ou plus Élevé / Très élevé	C	B	A
	15 ou moins Faible/modéré	D	C	B
		De 200 000 \$ à 5 M\$	De 5 M\$ à 20 M\$	>20 M\$

Coût total prévu du projet

Tous les projets de réfection classés dans la catégorie A

OPG





National  
Defence

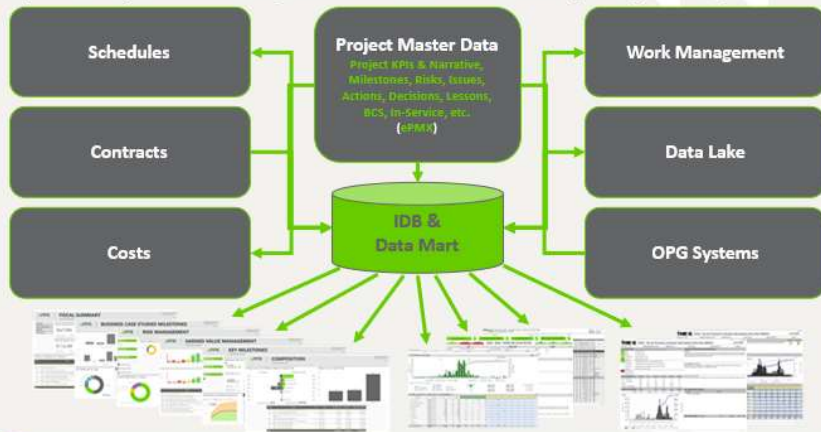
Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



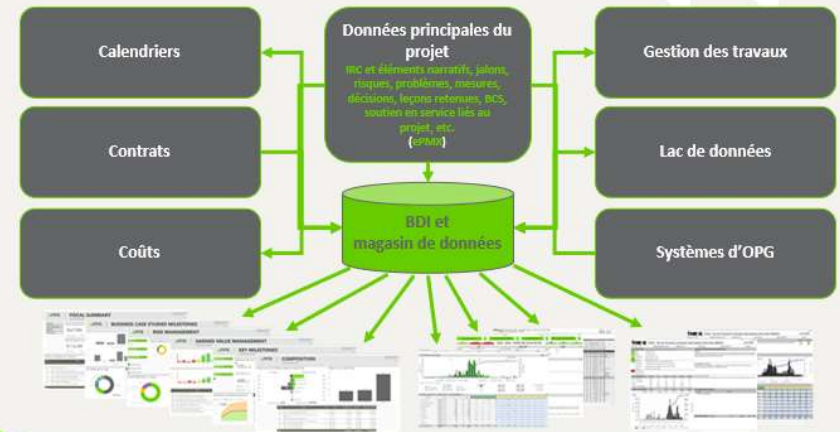
## Project Management Information System

Efficiently stored, organized and analyzed in a centralized location for lightning-fast insights.



## Système d'information de gestion des projets

Stockage, organisation et analyse efficaces dans un emplacement centralisé pour des renseignements ultra-rapides.



Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



Front End  
Planning

Planification  
initiale



DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL

Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Robust Planning Cycle

- ✓ Over 8 years of pre-execution planning applying PMI knowledge
- ✓ Scope identification & assessment
- ✓ Documentation of assumptions & exclusions
- ✓ Thorough bottom-up estimate review and validation
- ✓ Reconciliation against benchmarking
- ✓ Built and used a full-scale mock-up for planning and training

## Cycle de planification robuste

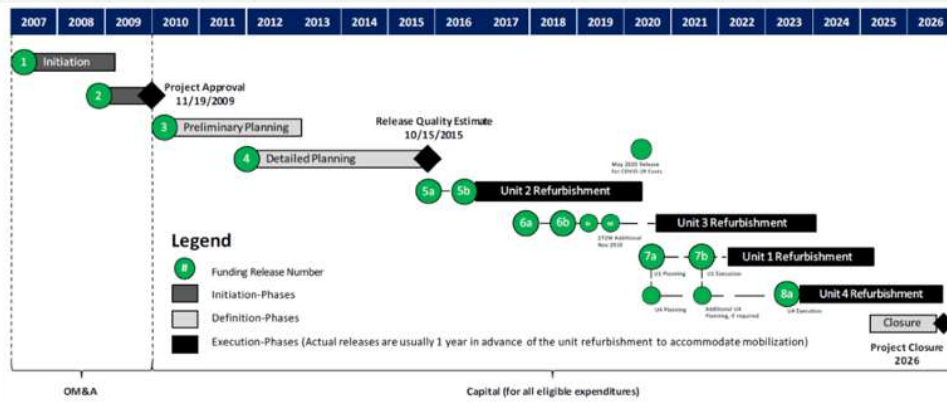
- ✓ Plus de huit ans de planification préalable à l'exécution appliquant les connaissances liées à l'inspection de maintenance préventive (IMP)
- ✓ Identification et évaluation de la portée
- ✓ Documentation des hypothèses et des exclusions
- ✓ Examen et validation approfondis de l'estimation ascendante
- ✓ Rapprochement avec l'analyse comparative
- ✓ Élaboration et utilisation d'une maquette à grande échelle pour la planification et la formation

Canada

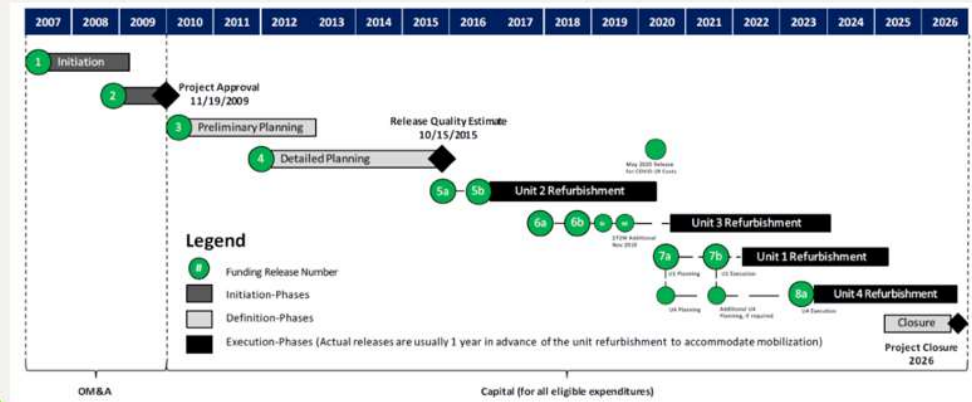




## Program Funding Strategy



## Stratégie de financement du programme





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



OneTeam  
Culture



Culture  
OneTeam

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NA  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIO

Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## OneTEAM Culture

- ✓ Prioritize Relationships & Trust
- ✓ Drive for Timely Understanding of Perspectives
- ✓ Enhance Collaboration



## Culture OneTeam

- ✓ Privilégier les relations et la confiance
- ✓ Chercher à comprendre rapidement les perspectives
- ✓ Favoriser la collaboration

OPG

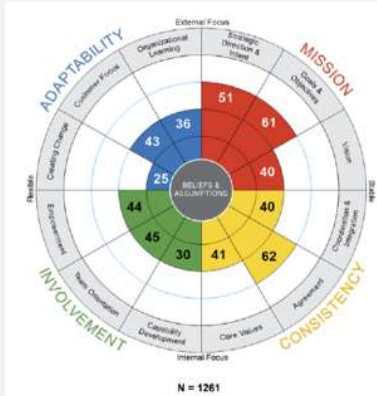
Canada





# OneTEAM – Denison Culture Survey

Before OneTEAM



After OneTEAM



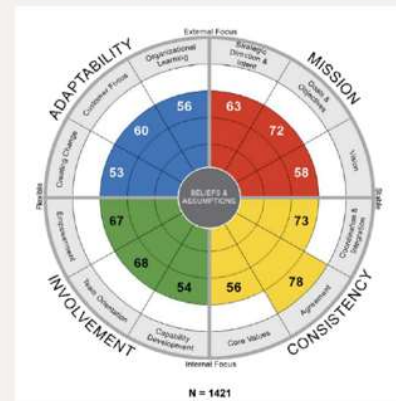
OPG

# OneTEAM – Sondage de culture organisationnelle Denison

Avant OneTEAM



Après OneTEAM



OPG



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)

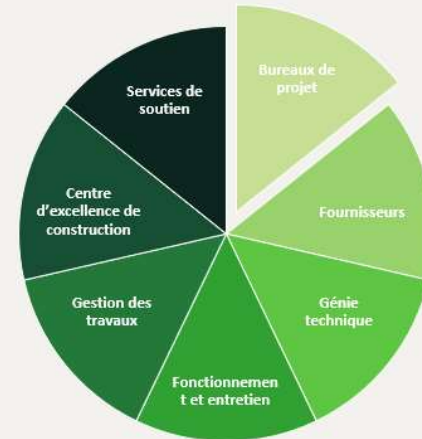


## OneTEAM Integration



OP6

## Intégration OneTEAM



OP6

Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
 NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
 CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
 DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
 CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
 DEFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Lessons Learned

## Leçons retenues



DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NA  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIO

Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Lessons Learned Process

Based on industry best practices (PMI - PMBOK, CII LL Publications)

Includes overview, core principles, best practices, and detailed process.

Fostering a Culture of Continuous Improvement

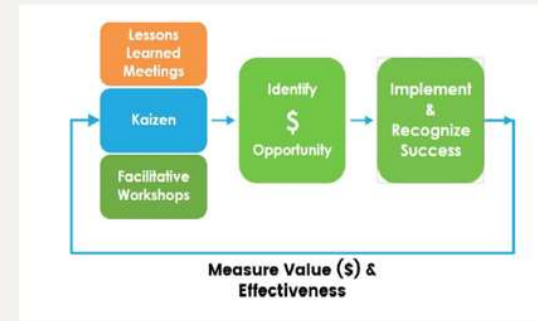


## Processus concernant les leçons retenues

Basé sur les pratiques exemplaires de l'industrie (IMP – PMBOK, publications du CII concernant les leçons retenues)

Comprend une vue d'ensemble, des principes de base, des pratiques exemplaires et un processus détaillé

Favorise une culture d'amélioration continue





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Collecting Lessons Learned

- ✓ Peer-to-Peer PMO workshops
- ✓ Lunch and Learn
- ✓ Townhall
- ✓ Kaizen/LEAN
- ✓ Collaboration with Industry
- ✓ Benchmarking
- ✓ Publication
- ✓ Recognition



## Données recueillies sur les leçons retenues

- ✓ Ateliers du BP entre pairs
- ✓ Dîner-causerie
- ✓ Assemblée générale
- ✓ Kaizen/Pratiques opérationnelles LEAN
- ✓ Collaboration avec l'industrie
- ✓ Analyse comparative
- ✓ Publication
- ✓ Reconnaissance



Canada



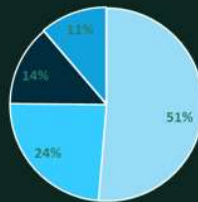


## Lessons Learned

- Over **6000** Lessons Learned from Refurbishment in Unit 2, 3, and 1.
- 100% of U3 Lessons Learned actions are completed & incorporated into U1/4.
- 100% of U1 Lessons Learned actions are currently in progress to be incorporated in U4

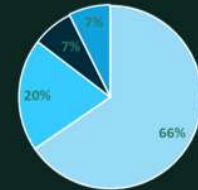
DNRU3 LL

- RFR
- BOP
- TGR
- Other



DNRU1 LL

- RFR
- BOP
- TGR
- Other



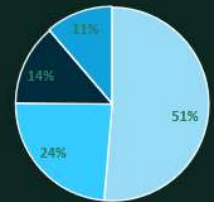
OPG

## Leçons retenues

- Plus de **6 000** leçons retenues tirées de la réfection aux unités 2, 3 et 1.
- La totalité des mesures liées aux leçons retenues tirées de l'U3 sont achevées et intégrées à l'U1/4.
- La totalité des mesures liées aux leçons retenues tirées de l'U1 sont actuellement en cours d'intégration à l'U4.

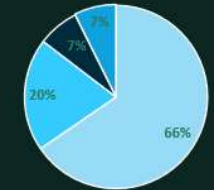
DNRU3 LL

- RFR
- BOP
- TGR
- Other



DNRU1 LL

- RFR
- BOP
- TGR
- Other



OPG







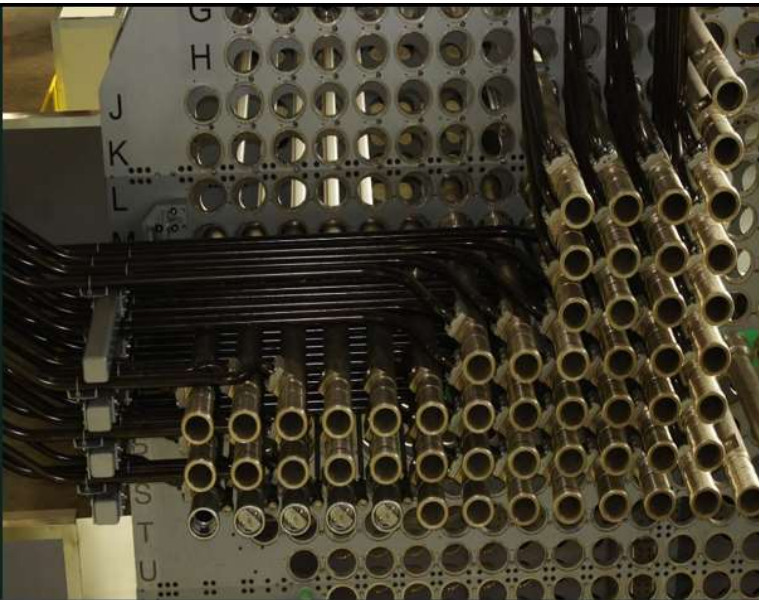
National  
Defence

Défense  
nationale

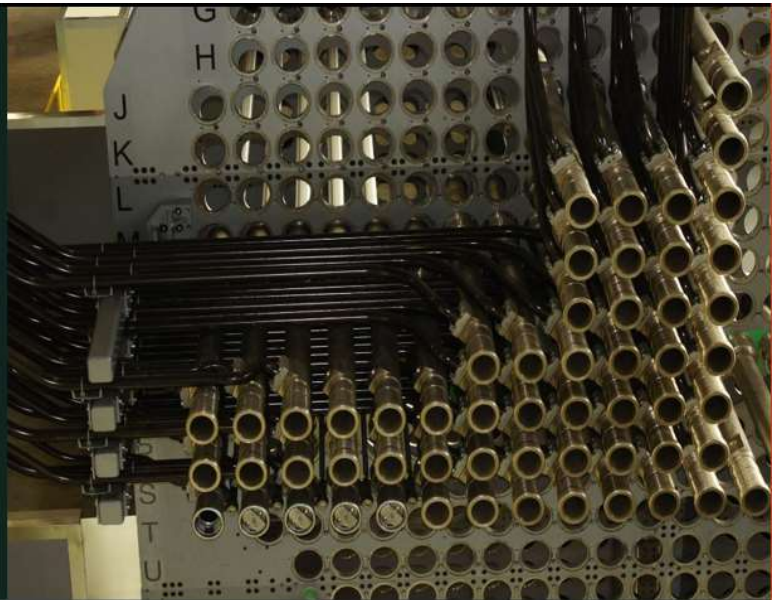
ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



*Industry-first  
combined  
calandria &  
pressure  
tubes  
removal*



*Première  
dans  
l'industrie :  
élimination  
combinée de  
la calandre et  
des tubes de  
pression*



DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NA  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL D

Canada





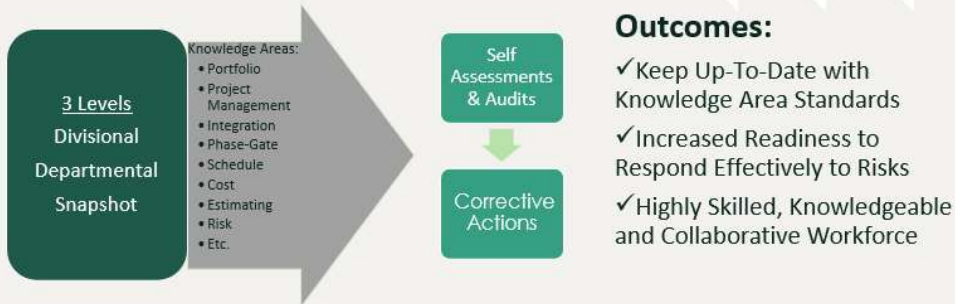
National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)

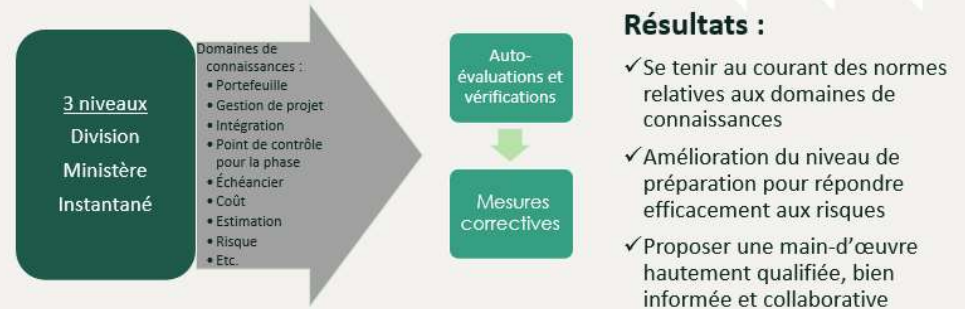


## Self Assessments



OPG

## Auto-évaluations



OPG



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Benchmarking

Benchmarking effort over the last 3 years on processes & governances



GPG

## Analyse comparative

Effort d'analyse comparative au cours des trois dernières années sur les processus et les gouvernances



GPG



National  
Defence

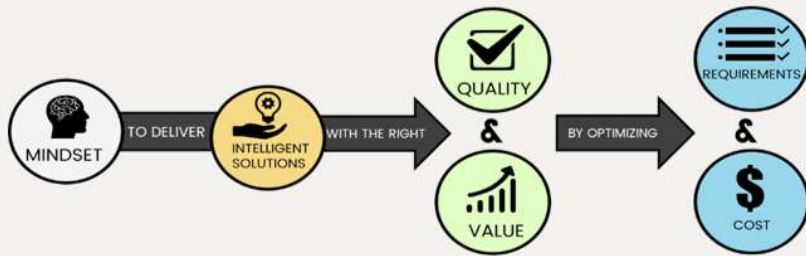
Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Fit For Purpose

It is a mindset to deliver intelligent solutions with the right quality and value by optimizing requirements and cost!



GPG

## Adaptation au besoin

C'est un état d'esprit qui permet de proposer des solutions intelligentes qui fournissent la qualité et la valeur requises en optimisant les exigences et les coûts!



GPG





## Project Excellence Journey

### Prior to Project Excellence Initiative

- Organizational Silos
- Processes Not Scaled
- Training Not Priority



### Establish Foundation

- Center-led EPMO
- Governance Framework
- Scaled Approach
- Training Established



### Continuous Improvement

- Implemented a Construction Centre of Excellence
- Improved Portfolio Management



- Industry Best
- Focus on Energy Industry Leader
  - Continue Benchmarking



PMOGA "The Americas PMO of the Year Award!"



PMI "PMO of the Year" Finalist Award!



- ### Implementation
- Governance is Best Practice
  - Standardized PM Roles
  - Established Change Champions



- ### Project Excellence Initiative
- Align Strategic Objectives with Vision + Mission
  - PM Maturity Assessment
  - Identified Strengths, Weaknesses + Recommendations

OPG

## Parcours d'excellence du projet

### Avant l'initiative d'excellence du projet

- Cloisonnement organisationnel
- Processus non mis à l'échelle
- Formation non prioritaire



### Établissement des bases

- BGPE dirigé par le centre
- Cadre de gouvernance
- Approche progressive
- Mise en place de la formation



### Amélioration continue

- Mise en œuvre d'un centre d'excellence de construction
- Amélioration de la gestion du portefeuille



- Pratiques exemplaires de l'industrie
- Accent mis sur le chef de file de l'industrie de l'énergie
  - Analyse comparative continue

Prix mondiaux du BGP - « Prix du BGP de l'année pour les Amériques! »



IMP - « Prix de finaliste du BGP de l'année! »



- ### Initiative d'excellence du projet
- Harmonisation des objectifs stratégiques avec la vision et la mission
  - Évaluation de la maturité de la GP
  - Recensement des points forts, faiblesses et recommandations



- ### Mise en œuvre
- La gouvernance est une pratique exemplaire
  - Établissement de rôles de MP normalisés
  - Champions du changement

OPG

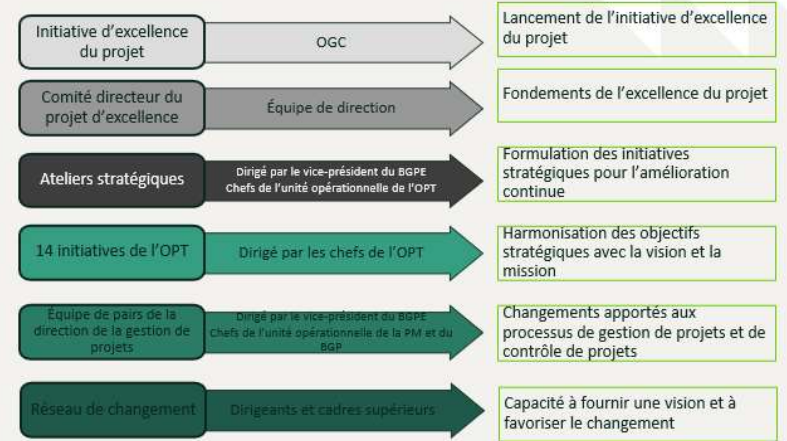


## Strong Leadership Support



OPG

## Solide soutien de la part des dirigeants



OPG



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Continuous Improvement Outcome

- ✓ Performance improvement Unit-over-Unit, while maintaining high safety and quality standards
- ✓ Units 1 & 4 have incorporated Lessons Learned from Units 1 & 3

Unit 3 vs Unit 2



21% Shorter  
Duration



27% Lower  
Cost

## Résultat d'amélioration continue

- ✓ Amélioration des performances unité par unité, tout en maintenant des normes de sécurité et de qualité élevées
- ✓ Les leçons retenues des unités 1 et 3 ont été intégrées dans les unités 1 et 4

Unité 3 c. unité 2



Réduction de  
21 % de la  
durée



Réduction de  
27 % du coût

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



Thank you.

Questions?

OPG

Merci.

Des questions?

OPG

Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



National  
Defence

Défense  
nationale



## INDIGENOUS PROCUREMENT IN DND/CAF:

Presentation to PMPD Seminar  
May 17, 2024

Judith Bennett, P.Eng., PMP

Security Classification: Unclassified



National  
Defence

Défense  
nationale



## APPROVISIONNEMENT AUPRÈS DES AUTOCHTONES DANS LE MDN/FAC :

Présentation au séminaire du PMPD  
17 mai, 2024

Judith Bennett, P.Eng., PMP

Classification de sécurité : sans classification





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Presentation Agenda

- Advancing Reconciliation
- Policy Requirement
- Indigenous Procurement Methods
- Methodology
- Results for FY22-23
- Indigenous Participation Plans
- Strategic Considerations
- Challenges
- DND/CAF Efforts
- Key takeaways for Project Teams



## Agenda de présentation

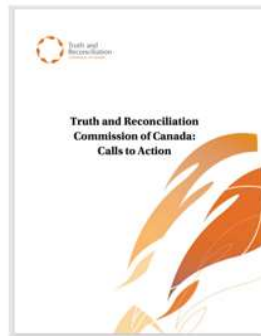
- Promouvoir la réconciliation
- Exigence de la politique
- Méthodes d'approvisionnement autochtones
- Méthodologie
- Résultats de l'EF 22-23
- Plans de participation des Autochtones
- Considérations stratégiques
- Défis
- Efforts du MDN et des FAC
- Principaux points à retenir pour les équipes de projet





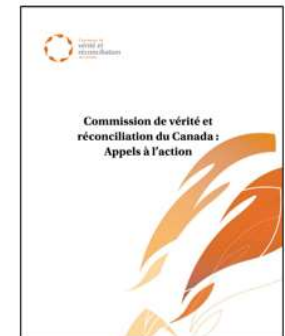
### Advancing Reconciliation

- The [Indian Residential Schools Settlement Agreement](#), the largest class-action settlement in Canadian history, began to be implemented in 2007. One of the elements of the agreement was the establishment of the Truth and Reconciliation Commission of Canada to facilitate reconciliation among former students, their families, their communities and all Canadians.
- The Commission, led by Justice (now Senator) Murray Sinclair, spent 6 years travelling to all parts of Canada and heard from more than 6,500 witnesses.
- In June 2015, the TRC held its closing event in Ottawa and presented the executive summary of the findings contained in its multi-volume final report, including 94 "calls to action" (or recommendations) to further reconciliation between Canadians and Indigenous Peoples.



### Promouvoir la réconciliation

- La [Convention de règlement relative aux pensionnats indiens](#), le plus important règlement de recours collectifs de l'histoire du Canada a commencé à être mis en œuvre en 2007. L'un des éléments de l'accord a été la création de la Commission de vérité et réconciliation du Canada pour faciliter la réconciliation entre les anciens élèves, leurs familles, leurs communautés et tous les Canadiens.
- La Commission, dirigée par le juge (maintenant sénateur) Murray Sinclair, a passé 6 ans à voyager dans toutes les régions du Canada et a entendu plus de 6 500 témoins.
- En juin 2015, la CVR a tenu son événement de clôture à Ottawa et a présenté le résumé des conclusions contenues dans son rapport final en plusieurs volumes, y compris 94 « appels à l'action » (ou recommandations) pour favoriser la réconciliation entre les Canadiens et les peuples autochtones.





### Advancing Reconciliation

*"No relationship is more important to me and to Canada than the one with Indigenous Peoples. It is time for a renewed, nation-to-nation relationship with Indigenous Peoples, based on recognition of rights, respect, co-operation and partnership."*

Prime Minister Justin Trudeau, June 2016

*"Work with the Minister of Indigenous Services and the President of the Treasury Board to create more opportunities for Indigenous businesses to succeed and grow by creating a new target to have at least 5 per cent of federal contracts awarded to businesses managed and led by Indigenous Peoples."*

Mandate to Minister of Public Services and Procurement Canada, 2019

**"Business owners are responsible for...** considering opportunities to support the participation of Indigenous peoples in matters related to procurement... and documenting files accordingly"  
*Directive on the Management of Procurement*



The Government of Canada is committed to achieving reconciliation with Indigenous peoples through a renewed, nation-to-nation, government-to-government, and Inuit-Crown relationship based on recognition of rights, respect, co-operation, and partnership as the foundation for transformative change.

### Promouvoir la réconciliation

*« Aucune relation n'est plus importante pour moi et pour le Canada que la relation avec les peuples autochtones. Il est temps de renouveler la relation de nation à nation avec les peuples autochtones pour qu'elle soit fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat. »*

Premier ministre Justin Trudeau, juin 2016

*« Travailler avec le ministre des Services aux Autochtones et le président du Conseil du Trésor pour donner davantage l'occasion aux entreprises autochtones de réussir et de croître en fixant une nouvelle cible de sorte qu'au moins cinq pour cent des contrats du gouvernement fédéral soient attribués à des entreprises gérées et dirigées par des Autochtones. »*

Lettre de mandat de la ministre Anand, 2019

**« Les propriétaires fonctionnels ont les responsabilités suivantes...** examiner les possibilités de favoriser la participation des peuples autochtones lorsqu'il s'agit de questions relatives à l'approvisionnement et les consigner au dossier en conséquence. »  
*Directive sur la gestion de l'approvisionnement*



Le gouvernement du Canada s'est engagé à mener à bien la réconciliation avec les peuples autochtones au moyen d'une relation renouvelée de nation à nation, de gouvernement à gouvernement et entre la Couronne et les Inuits, axée sur la reconnaissance des droits, le respect, la coopération et le partenariat en tant que fondement d'un changement transformateur.



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Advancing Reconciliation

### Section 35 of the *Constitution Act*

- Indigenous peoples have a special constitutional relationship with Canada.
- The Constitution recognizes and affirms existing **aboriginal and treaty rights** of the Indigenous peoples of Canada.
- Includes the right to **consultation**.
- Canada **has a duty to consult and, where appropriate, accommodate when it contemplates conduct that might adversely impact potential or established aboriginal or treaty rights or interests**.
- The duty stems from the Honour of the Crown and Canada's unique relationship with Indigenous peoples.
- The **duty applies to current and future activities** and not only historical infringements.



40

## Promouvoir la réconciliation

### Article 35 de la *Loi constitutionnelle*

- Les peuples autochtones entretiennent une relation constitutionnelle spéciale avec le Canada.
- La Constitution reconnaît et affirme les **droits existants, ancestraux ou issus de traités** des peuples autochtones du Canada.
- Comprend le droit à la **consultation**.
- La Couronne a l'**obligation de consulter les peuples autochtones et, au besoin, de prévoir des accommodements lorsqu'elle envisage des mesures susceptibles d'avoir un effet préjudiciable sur les intérêts ou les droits ancestraux et issus de traités**.
- Le devoir découle de l'honneur de la Couronne et de la relation unique du Canada avec les peuples autochtones.
- L'**obligation s'applique aux activités actuelles et futures** et pas seulement aux infractions historiques.



40

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Why Indigenous Procurement Matters



Investments in economic development and wealth creation make significant contributions to improving quality of life indicators and have significant positive ripple effects on overall indigenous prosperity.

### The Truth and Reconciliation Commission Call to Action #92

- Economic development is a key component of reconciliation.
- Equitable access to jobs, training, and education as well as the importance of an increased participation of Indigenous peoples in economic development.

Indigenous businesses, business leaders and organizations require short-term investment to assist businesses to Build Back Better:

1. Increased access to business services, planning and development expertise.
2. Increased access to affordable and sufficient capital.
3. Increased access to markets and contracting opportunities.
4. More timely access to land and leveraging of infrastructure funding opportunities.

### \$27.7B Annually

Potential increase in GDP resulting from increased economic opportunities for Indigenous peoples (a boost of 1.5% to the Canadian economy)\*.



Inclusive Recovery will uplift Indigenous communities that have historically been marginalized.

Optimize procurement opportunities for Indigenous business. The Indigenous economy is diverse and has been consistently growing for the past decade.



41

## L'importance de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones



Les investissements dans le développement économique et la création de richesses contribuent de manière significative à l'amélioration des indicateurs de qualité de vie et ont des effets d'entraînement positifs importants sur la prospérité globale des Autochtones.

### L'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation

- Le développement économique est un élément clé de la réconciliation.
- Accès équitable aux emplois, à la formation et à l'éducation, et importance d'une participation accrue des peuples autochtones au développement économique.

Les entreprises, les chefs d'entreprise et les organisations autochtones ont besoin d'investissements à court terme pour aider les entreprises à « rebâtir en mieux » :

1. Accès accru aux services aux entreprises et à l'expertise en matière de planification et de développement.
2. Accès accru à des capitaux abordables et suffisants.
3. Accès accru aux marchés et aux possibilités de contrats.
4. Accès plus rapide aux terrains et exploitation des possibilités de financement des infrastructures.

### 27,7 milliards annuellement

Hausse potentielle du PIB amenée par des possibilités économiques accrues pour les peuples autochtones (croissance de 1,5 % pour l'économie canadienne)\*.



Le redressement inclusif renforcera les communautés autochtones qui ont été historiquement marginalisées.

Optimiser les possibilités d'approvisionnement pour les entreprises autochtones. L'économie autochtone est diversifiée et a connu une croissance constante au cours de la dernière décennie.



41

Canada



## Policy Requirement

- In August of 2021, the Federal Government committed to creating more opportunities for Indigenous businesses to succeed and grow by setting a new target to have at least 5% of the total value of federal contracts awarded to businesses managed and led by Indigenous Peoples.
- Under the *Directive on the Management of Procurement Appendix E: Mandatory Procedures for Contracts Awarded to Indigenous Businesses*,
  - The Treasury Board Secretariat ensures that organizations' results are reported to parliamentarians while organizations ensure that their minimum 5% target data is accurate and complete.
- DND will publish their results for the minimum 5% target in the 2024-2025 Departmental Reporting Results (DRR)
- National Defence activities intersect with interests of Indigenous Peoples:
  - Acquisitions (ex: military equipment, IM/IT goods)
  - Maintenance and repairs
  - Construction, environmental remediation and UXO clearance
  - Services
  - Northern development

42

## Exigence de la politique

- En août 2021, le gouvernement fédéral s'est engagé à créer plus de possibilités pour les entreprises autochtones de réussir et de croître en établissant une nouvelle cible pour qu'au moins 5 % de la valeur totale des contrats fédéraux soient attribués à des entreprises gérées et dirigées par des peuples autochtones.
- En vertu de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement Annexe E : Procédures obligatoires pour les marchés attribués à des entreprises autochtones,
  - Le Secrétariat du Conseil du Trésor veille à ce que les résultats des organisations soient communiqués aux parlementaires, tandis que les organisations s'assurent que leurs données cibles d'au moins 5 % sont exactes et complètes.
- Le MDN publiera ses résultats pour la cible minimale de 5 % dans les résultats des rapports ministériels (RRC) de 2024-2025
- Les activités de la Défense nationale recoupent les intérêts des peuples autochtones/:
  - Acquisitions (p. ex. équipement militaire, biens de GI/IT)
  - Entretien et réparations
  - Construction, assainissement de l'environnement et autorisation des UXO
  - Les services
  - Développement du Nord

42





## Indigenous Procurement Methods

### PROCUREMENT OBLIGATIONS UNDER MODERN TREATIES

Modern treaties (CLCAs) are constitutionally protected agreements. Of the current 25 modern treaties in effect, 22 have economic measures/procurement obligations – including the new federal directive on *Government Contracts, Including Real Property Leases, in the Nunavut Settlement Area (Nunavut Directive)*.

### SET ASIDES

Procurement Strategy for Indigenous Business (PSIB) restricts, or conditionally restricts, certain contracts, or a portion of a contract, exclusively for competition among qualified Indigenous businesses, where capacity exists (i.e. limited bidding)

### INDIGENOUS PARTICIPATION/BENEFIT PLANS

Indigenous participation/benefit plans are a portion of the value of a contract that is set aside for Indigenous participation, which may include: subcontracting, employment, training, skills development (with flexibility for grants, scholarships or bursaries under PSIB). To count towards PSIB departmental objectives, the Indigenous subcontractors must meet PSIB eligibility criteria.

### OPEN CONTRACTS WON BY INDIGENOUS FIRMS

Indigenous businesses may win contracts open to all suppliers. To count towards PSIB departmental objectives, the Indigenous firms must meet PSIB eligibility criteria.

## Méthodes existantes en matière d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones

### OBLIGATIONS D'APPROVISIONNEMENT EN VERTU DES TRAITÉS MODERNES

Les traités modernes (ententes sur les revendications territoriales globales, ERTG) sont des accords protégés par la Constitution. Sur les 25 traités modernes actuellement en vigueur, 22 comportent des mesures économiques ou des obligations en matière d'approvisionnement, incluant la nouvelle directive fédérale sur les *marchés de l'État, incluant les baux immobiliers, dans la région du Nunavut (Directive sur le Nunavut)*.

### MARCHÉS RÉSERVÉS

La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) limite, ou limite conditionnellement, certains contrats, ou une partie d'un contrat, exclusivement à la concurrence entre les entreprises autochtones qualifiées, dans les cas où la capacité le permet (c.-à-d., appel d'offres limité).

### PLAN DE PARTICIPATION ET RÉGIMES D'AVANTAGES POUR LES AUTOCHTONES

Les plans de participation et régimes d'avantages pour les Autochtones constituent une partie de la valeur d'un contrat qui est réservée à la participation des Autochtones, ce qui peut inclure : la sous-traitance, l'emploi, la formation et le perfectionnement des compétences (avec une certaine souplesse pour les subventions, bourses d'études ou bourse de la SAEA). Pour être pris en compte dans les objectifs ministériels de la SAEA, les sous-traitants autochtones doivent répondre aux critères d'admissibilité de la SAEA.

### CONTRATS OUVERTS REMPORÉS PAR LES ENTREPRISES AUTOCHTONES

Les entreprises autochtones peuvent remporter des contrats qui sont ouverts à tous les fournisseurs. Pour être prises en compte dans les objectifs ministériels de la SAEA, les entreprises autochtones doivent répondre aux critères d'admissibilité de la SAEA.





## Methodology

$$\frac{\text{Total value of all contracts awarded to Indigenous businesses}}{\text{Total value of all contracts awarded by the department/agency}} - \text{Exceptions}$$

\***Total value of all contracts:** includes all contracts issued by DND or on behalf of DND by Public Services and Procurement Canada, Shared Services Canada, Defence Construction Canada + all payment card purchases.

Sources of data: Contract Data Management System, Unitrak Management and Reporting System (food services), as well as Defence Resource Management Information System for the contracts entered into by a payment card under \$10K.

**Exceptions**  
(In accordance with the Deputy Minister approved Exception Framework)

## Méthodologie

$$\frac{\text{Valeur totale de tous les marchés attribués à des entreprises autochtones}}{\text{Valeur totale de tous les marchés* attribués par le ministère ou l'organisme}} - \text{Exceptions}$$

\***Valeur totale de tous les marchés:** comprend tous les marchés attribués par le MDN ou au nom du MDN par Services publics et Approvisionnement Canada, Services partagés Canada, Construction de Défense Canada et tous les achats par carte de paiement.

Sources des données : Système de gestion des données des marchés, Système de gestion et de rapports Unitrak (services d'alimentation), ainsi que Système d'information de la gestion des ressources de la Défense pour les marchés conclus par carte de paiement de moins de 10 000 \$.

**Exceptions**  
(In accordance with the Deputy Minister approved Exception Framework)

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
 NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
 ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
 DÉFENSE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
 ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
 DÉFENSE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE



## Results for FY 2022-2023

**\$273.9M** (600+ contracts) were awarded to Indigenous firms

This represents **5.18%** of total contracts by \$ value, when specific exceptions are applied.

### Previous Results\*:

- > FY 21/22: Total % Value of Indigenous Contracts (including North Warning System contract): **14.73%** (\$638.8M of contract value awarded to Indigenous firms)
- > FY 21/22: Total %value of Indigenous Contracts (excluding North Warning System contract): **1.22%** (\$47.1M of contract value awarded to Indigenous firms)
- > Prior three-year average (FY 18/19 - FY 20/21) of the Total value of Indigenous Contracts: **0.31%** (\$138.2M total over three years of contract value awarded to Indigenous firms)

\* Exceptions were not included in the previous calculations.

## Résultats pour l'exercice 2022-2023

**273,9 M\$** (plus de 600 marchés) ont été attribués à des entreprises autochtones

Cela représente **5,18 %** de la valeur totale des contrats lorsque des exceptions particulières sont appliquées.

### Résultats antérieurs\* :

- > AF 21-22 Pourcentage total de la valeur des marchés attribués à des Autochtones (y compris le contrat du Système d'alerte du Nord) : **14,73 %** (638,8 M\$ de la valeur des marchés attribués à des entreprises autochtones)
- > AF 21-22 Pourcentage total de la valeur des marchés attribués à des Autochtones (sauf le marché du Système d'alerte du Nord) : **1,22 %** (47,1 M\$ de la valeur des marchés attribués à des entreprises autochtones)
- > Moyenne des trois années précédentes (AF 2018-2019 à AF 2020-2021) de la valeur totale des marchés avec les Autochtones : **0,31 %** (138,2 M\$ au total sur trois ans de la valeur des marchés attribués aux entreprises autochtones)

\* Les exceptions n'ont pas été incluses dans les calculs précédent.



## Indigenous Participation Plans

As part of the annual report to ISC, the department will include a narrative on some of the Indigenous Participation Plans (IPP) that form part of some major procurements.

Also viewed as Socio-economic benefits (e.g., employment, training, skills development, subcontracts), where only subcontracts count towards the minimum 5% target but are difficult to report. Current examples of IPPs within the Department include, but are not limited to:

- **Maintenance and operations of the Canadian Forces Station (CFS) Alert with Nasittuq Corporation.** IPP includes: 1) employment opportunities for Indigenous People in the area of some 6.6M employee training hours (representing \$400K), and 2) sub-contracting opportunities in the area of \$4.9M.
- **Future Air Crew Training Program:** Contract award expected in 2024. IPP requirement will represent at least 5% of the total contract price and must remain in place throughout duration of the contract. Contractor must provide professional employment opportunities including but not limited to: a) apprenticeship programs and on-the-job opportunities; b) skilled and non-skilled labour; and c) professional and executive opportunities.
- **Operational Clothing and Footwear Consolidated Contract with Logistik Unicorp:** Inclusion of Indigenous businesses in the supply chain; incentivizing the contractor up to 1% of the annual value of the contract.
- **Construction of a new building Lévis, Quebec:** Contractor is sub-contracting 5% of the total value of the contract to Indigenous businesses.

## Plans de participation des Autochtones

Dans le cadre du rapport annuel à Services aux Autochtones Canada (SAC), le Ministère inclura un exposé de certains plans de participation autochtone (PPA) qui font partie de certains approvisionnements majeurs.

Également considéré comme des avantages socioéconomiques (p. ex. emploi, formation, perfectionnement des compétences, sous-traitance), où seuls les contrats de sous-traitance comptent pour l'objectif minimal de 5 %, mais il est difficile de produire des rapports à cet égard. Les exemples actuels de PPA au sein du Ministère comprennent, sans s'y limiter :

- **Maintenance et exploitation de la Station des Forces canadiennes (SFC) Alert avec Nasittuq Corporation.** Le PPA comprend : 1) des possibilités d'emploi pour les Autochtones dans la région de quelque 6,6 millions d'heures de formation des employés (ce qui représente 400 000 \$), et 2) des possibilités de contrat de sous-traitance de l'ordre de 4,9 millions de dollars.
- **Programme de formation du personnel navigant de l'avenir :** Attribution du marché prévue en 2024. L'exigence du PPA représentera au moins 5 % du prix total du marché et doit rester en place pendant toute la durée du marché. L'entrepreneur doit offrir des possibilités d'emploi professionnel, notamment : a) programmes d'apprentissage et possibilités d'emploi; b) main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée; c) les possibilités professionnelles et de direction.
- **Marché regroupé de la tenue et des chaussures opérationnelles** avec Logistik Unicorp : inclusion des entreprises autochtones dans la chaîne d'approvisionnement, offre d'incitatifs à l'entrepreneur jusqu'à concurrence de 1 % de la valeur annuelle du marché.
- **Construction d'un nouveau bâtiment Lévis (Québec) :** L'entrepreneur sous-traite 5 % de la valeur totale du marché aux entreprises autochtones.





## Strategic Considerations

- Given our significant total contract value year over year, National Defence's results will impact overall Government of Canada performance in this area.
- Based on data to date, high value Indigenous-led contracts will be necessary to approach or exceed the minimum 5% target in National Defence in a given year, as will appropriate exceptions.
  - Project Directors and Project Managers perform a significant role in this objective
- Moving forward, National Defence is likely to experience peaks and valleys for these large contract awards, which will affect future yearly performance. **As our knowledge matures, our approach to Exceptions will need to evolve.**
  - Ongoing engagement with Indigenous partners will be key to weathering valleys.
- Indigenous Participation Plans **should** form part of large procurements as they are key to capacity development. Employment, training, skills development and subcontracting opportunities should be made available to Indigenous Peoples. **IPPs are strongly recommended where Exceptions exist.**
- ISC/TBS/PSPC are pursuing Indigenous Procurement Transformation with Indigenous Partners. This work is examining a number of areas, such as the definition of Indigenous Business and certification.

47

## Considérations stratégiques

- Compte tenu de la valeur totale importante du marché d'une année à l'autre, les résultats de la Défense nationale auront une incidence sur le rendement global du gouvernement du Canada dans ce domaine.
- Selon les données à ce jour, des marchés de grande valeur dirigés par des Autochtones seront nécessaires pour approcher ou dépasser la cible minimale de 5 % au sein de la Défense nationale au cours d'une année donnée, ainsi que des exceptions appropriées.
  - Les directeurs and gestionnaires de projet jouent un rôle important dans cet objectif
- À l'avenir, la Défense nationale connaîtra probablement des pics et des creux pour ces importants marchés, ce qui aura une incidence sur le rendement annuel futur. **À mesure que nos connaissances évolueront, notre approche en matière d'exceptions devra évoluer.**
  - La mobilisation continue des partenaires autochtones sera essentielle pour traverser les creux.
- Les plans de participation des Autochtones **devraient** faire partie des grands approvisionnements, car ils sont essentiels au renforcement des capacités. Les possibilités d'emploi, de formation, de perfectionnement des compétences et de sous-traitance devraient toujours être offertes aux peuples autochtones. **Les PPA sont fortement recommandés lorsque des exceptions sont en place en raison de la capacité.**
- SAC, SCT/SPAC poursuivent la transformation de l'approvisionnement auprès des Autochtones avec les partenaires autochtones. Ce travail porte sur un certain nombre de domaines, comme la définition d'entreprise autochtone et la certification

47



## Challenges

- Indigenous capacity remains a challenge as the supply and demand gap is not well understood between Defence and Indigenous businesses.
- Reporting remains a challenge due to manual and complicated processes.
  - While subcontracts can be counted, National Defence doesn't yet have a standard or automated solution to capture them appropriately.
  - Changes to business processes and the enterprise system will be required to facilitate reporting, which could take time due to capacity constraints.
- The engagement space is becoming increasingly complex.
  - Project Directors and Project Managers need to become familiar with the broader objectives and relationships, the Duty to Consult, and the national, regional and local Indigenous context.
  - Director General Indigenous Affairs is producing an engagement framework.

## Défis

- La capacité autochtone demeure un défi, car l'écart entre l'offre et la demande n'est pas bien compris entre la Défense et les entreprises autochtones.
- La production de rapports demeure un défi en raison des processus manuels et complexes.
  - Bien que les contrats de sous-traitance puissent être comptabilisés, la Défense nationale n'a pas encore de solution normalisée ou automatisée pour les saisir correctement.
  - Des changements aux processus opérationnels et au système d'entreprise seront nécessaires pour faciliter la production de rapports, ce qui pourrait prendre du temps en raison des contraintes de capacité.
- L'espace d'engagement devient de plus en plus complexe.
  - Les directeurs de projet et les gestionnaires de projet doivent se familiariser avec les objectifs et les relations plus larges, l'obligation de consulter et le contexte autochtone national, régional et local.
  - Le directeur général, Affaires autochtones, est en cours d'élaboration d'un cadre de mobilisation.



## DND/CAF efforts

- ✓ Departmental Procurement Policy Framework published
- ✓ Exceptions Framework published
- ✓ Reporting structure established (for ISC and TBS)
- ✓ Indigenous procurement training mandated in the Department
- ✓ TBS, ISC and PSPC continue their efforts to transform Indigenous procurement.
- X **DND/CAF Indigenous Procurement Strategy – consultation Spring 2024**
- X **Review of Exceptions Framework – Fall 2024**

### Intent of the DND/CAF Indigenous Procurement strategy:

- Defines the actions individuals within the Department of National Defence and the Canadian Armed Forces, and their contracting arms, should undertake to align Defence procurement with the legal obligations and policy commitments to Indigenous Peoples.
- Efforts include:
  - Providing direct contract opportunities to Indigenous businesses
  - Incentivizing Indigenous participation in procurements
  - Conducting meaningful engagement
  - Bridging the supply and demand knowledge gap
  - Enabling measurement and reporting

## Efforts du MDN et des FAC

- ✓ Publication du cadre stratégique ministériel d'approvisionnement
- ✓ Publication du cadre des exceptions
- ✓ Structure hiérarchique établie (pour SAC et le SCT)
- ✓ Formation obligatoire sur l'approvisionnement auprès des Autochtones au sein du Ministère
- ✓ Le SCT, SAC et SPAC poursuivent leurs efforts de transformation de l'approvisionnement auprès des Autochtones.
- X **Stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones du MDN et des FAC – printemps 2024**
- X **Examen du cadre des exceptions – Automne 2024**

### Intention de la stratégie d'approvisionnement autochtone du MDN et des FAC:

- Définit les mesures que les personnes au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, ainsi que leurs armes contractantes, devraient prendre pour harmoniser l'approvisionnement en matière de défense avec les obligations légales et les engagements stratégiques envers les peuples autochtones.
- Les efforts comprennent :
  - Offrir des possibilités de contrats directs aux entreprises autochtones
  - Encourager la participation des Autochtones aux approvisionnements
  - Mener un engagement significatif
  - Comblir le déficit de connaissances sur l'offre et la demande
  - Permettre la mesure et la production de rapports





## Key Takeaways for Project Teams

- Include Indigenous peoples as early as possible in the process.
  - Understand Duty to Consult obligations
  - Confirm the engagements to date with Sponsor and integrate
- Challenge your organization to meet the 5% target in routine acquisitions
  - Project Management Services, promotional items, office supplies, services
- Report all Indigenous procurement plans to your Chain of Command
  - Report contract award information in the Contract Data Management System
- Take training offered by the Canada School of Public Service
- Become familiar with the contracting mechanisms available
  - Ask your Procurement Authority to include Indigenous Procurement considerations
- Seek positive examples and learn from colleagues
  - DCC/ADM(IE) Indigenous Procurement Strategy and Practices
- Proactively seek to understand Indigenous business capacity in your project
- Make/create/advance relationships with Indigenous peoples
  - DND/CAF Indigenous Engagement Framework (Pending)
  - Contribute to capacity building via participation or consultation
    - Within limits, directed contracts to Indigenous Communities (i.e. Band Corporations)
    - Grants and Contributions funding via Vote 10 Programs (DND/CAF Indigenous Reconciliation Programs)
  - Understand their interests for participation

## Principaux points à retenir pour les équipes de projet

- Inclure les peuples autochtones le plus tôt possible dans le processus.
  - Comprendre les obligations en matière d'obligation de consulter
  - Confirmer les engagements à ce jour avec le commanditaire et intégrer
- Mettre votre organisme au défi d'atteindre la cible de 5 % dans les approvisionnements courants.
  - Les services de gestion de projet, articles promotionnels, fournitures de bureau, et les services
- Signalez tous plan d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones à votre chaîne de commandement
  - Signalez les renseignements sur l'attribution des contrats dans le Système de gestion des données contractuelles
- Suivre les formations offertes par l'École de la fonction publique du Canada
- Familiarisez-vous avec les mécanismes de passation de marchés disponibles
  - Demandez à votre autorité responsable de l'approvisionnement d'inclure les considérations d'approvisionnement autochtones
- Cherchez des exemples positifs et apprenez de vos collègues
  - Stratégie et pratiques d'approvisionnement auprès des Autochtones de CDC/SMA(IE)
- Cherchez de manière proactive à comprendre la capacité des entreprises autochtones dans votre projet
- Établir, créer ou faire progresser les relations avec les peuples autochtones
  - Cadre de mobilisation des Autochtones du MDN et des FAC (en attente)
  - Contribuer au renforcement des capacités par la participation ou la consultation
    - Dans les limites définies, les contrats prescrit aux communautés autochtones (c.-à-d. les sociétés de bande)
    - Financement de subventions et de contributions par l'entremise des programmes du crédit 10 (programmes de réconciliation avec les Autochtones du MDN et des FAC)
  - Comprendre leurs intérêts pour la participation



National  
Defence

Défense  
nationale



+Indigenous Procurement - Approvisionnement Autochtone@ADM(Mat)  
DMPP@Ottawa-Hull [IndigenousProcurement-  
ApprovisionnementAutochtone@forces.gc.ca](mailto:IndigenousProcurement-ApprovisionnementAutochtone@forces.gc.ca)

+Indigenous Procurement - Approvisionnement Autochtone@ADM(Mat)  
DMPP@Ottawa-Hull [IndigenousProcurement-  
ApprovisionnementAutochtone@forces.gc.ca](mailto:IndigenousProcurement-ApprovisionnementAutochtone@forces.gc.ca)

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NA  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIO

Canada







## Methodology

Contracts and subcontracts awarded to  
**Indigenous Businesses**

For the purpose of the 5% target, Indigenous Services Canada defines an **Indigenous business** as

PSIB Definition:	Modern Treaty / CLCA Beneficiary Businesses:
A sole proprietorship, limited company, cooperative, not-for-profit organization, or a joint venture or partnership in which <b>Indigenous persons</b> have at least <b>51% ownership and control</b> and is registered on the <a href="#">Indigenous Business Directory (IBD)</a> at contract award.	Definitions vary, refer to each Modern Treaty for specific definitions.

\*Socio-economic benefits (e.g., employment, training, skills development) will not count towards the 5% Target. However, these forms of Indigenous participation in federal procurement are key to capacity development. Departments are encouraged to track and report on them in the Departmental Results Report.

The expectation is that all reasonable efforts are applied to procure with \*verified\* Indigenous businesses and that are consistent with sound procurement management.

PSIB = Procurement Strategy for Indigenous Business  
CLCA = Comprehensive Land Claim Agreement

## Méthodologie

Marchés et contrats de sous-traitance attribués aux  
**Entreprises autochtones**

Aux fins de la cible de 5 %, Services aux Autochtones Canada définit une **entreprise autochtone** comme suit :

Définition de la SAEA :	Entreprises bénéficiaires visées par un traité moderne ou une ERTG :
Une entreprise individuelle, une société à responsabilité limitée, une coopérative, une organisation à but non lucratif, une coentreprise ou un partenariat où des Autochtones possèdent et contrôlent au moins 51 % de l'entreprise et qui est inscrite au <a href="#">Répertoire des entreprises autochtones (REA)</a> au moment de l'attribution du contrat.	Les définitions varient; reportez-vous à chaque traité moderne pour obtenir des définitions précises.

\*Les avantages socioéconomiques (p. ex. emploi, formation, perfectionnement des compétences) ne seront pas pris en compte dans l'objectif de 5 %. Toutefois, ces formes de participation des Autochtones aux marchés publics fédéraux sont essentielles au renforcement des capacités. Les ministères sont encouragés à en faire le suivi et à en faire rapport dans le Rapport ministériel sur les résultats.

On s'attend à ce que tous les efforts raisonnables soient déployés pour l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones \*vérifiées\* et qu'ils soient conformes à une saine gestion de l'approvisionnement.

SAEA = Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones  
ERTG = Ententes sur les revendications territoriales globales



National  
Defence

Défense  
nationale



Questions?



Questions?



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



# Networking Break / Pause Résautage

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale



UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor  
du Canada

Canada

## Organizational Project Management Capacity Assessment (OPMCA) and Project Complexity and Risk Assessment (PCRA) Renewal Initiative

Departmental of National Defence - Project Management Professional Development Seminar  
May 17, 2024

56



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor  
du Canada

Canada

## Initiative de renouvellement de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP) et de l'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP)

Le ministère de la Défense nationale – Séminaire de développement professionnel en gestion de projet  
17 mai 2024

56

Canada





### OPMCA / PCRA 101 - Framework

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

- Oversight of the Government of Canada's (GoC) project portfolio is managed using a systematic approach that considers **departmental capacity and project risk and complexity**.
- This approach enabled by the Organizational Project Management Capacity Assessment (OPMCA) and Project Complexity and Risk Assessment (PCRA) enables a **pragmatic project authority regime** for departments, the Treasury Board, and the Treasury Board Secretariat.
- Departments and agencies have a base project approval (PA) authority limit of \$2.5 million. Approval authority for projects >\$2.5M (or higher if the department obtains an OPMCA Class >1) is determined through the OPMCA and PCRA processes.

Minister's Project Approval Authority Limits

OPMCA Class	PCRA Threshold	PCRA Level
Base (Unassessed)	\$2.5M	None
Class 1	\$2.5M	Level 1
Class 2	\$5M	Level 1-2
Class 3	\$10M	Level 1-3
Class 4	\$25M	All

For more information on project approval authorities, please see: [Directive on the Management of Projects and Programmes-Canada.ca](#)

### ECOGP / ECRP 101 - Cadre

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

- La surveillance du portefeuille de projets du gouvernement du Canada (GC) est gérée à l'aide d'une approche systématique qui tient compte de la capacité ministérielle ainsi que du risque et de la complexité des projets.
- Cette approche rendue possible grâce à l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) et à l'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) permet un régime pragmatique d'autorisation de projet pour les ministères, le CT et le Secrétariat.
- Les ministères et organismes ont une limite de l'autorisation du projet (AP) de base s'établissant à 2,5 millions de dollars. L'autorisation du projet des projets de plus de 2,5 millions de dollars (ou plus si le ministère obtient une classe ECOGP>1) est déterminé par les processus de l'ECOGP et de l'ECRP.

Limite du pouvoir d'autorisation des projets d'un ministre pour les projets

Catégorie ECOGP	Seuil ECRP	Niveau ECRP
Base (Non évalué)	\$2.5M	Aucun
Catégorie 1	\$2.5M	Niveau 1
Catégorie 2	\$5M	Niveau 1-2
Catégorie 3	\$10M	Niveau 1-3
Catégorie 4	\$25M	Tous

Pour plus d'informations, veuillez consulter: [Directive sur la gestion de projets et programmes-Canada.ca](#)









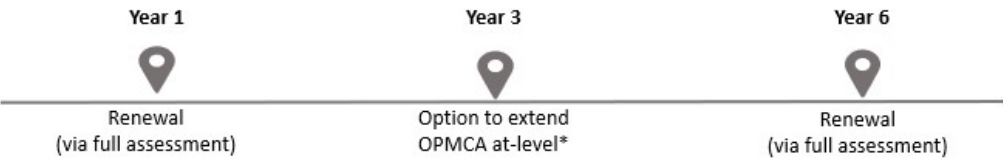




## New OPMCA –Streamlined “At-Level” Renewal Procedures (2)

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

Figure 1  
OPMCA Streamlined Renewal Procedures



\*Departments must first engage at least one (1) year early with TBS Program Sector to determine if they qualify for a streamlined renewal. Commensurate with the level of authority being delegated, there are two (2) pathways to extend an OPMC class at level:

- o OPMCA Class 1-2: SDO attestation.
- o OPMCA Class 3-4: SDO attestation and an abbreviated assessment with a focus on past performance.

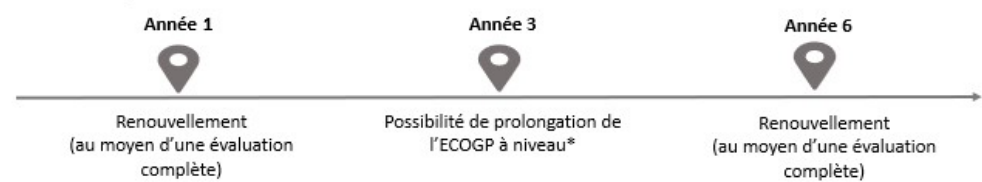


An update to Appendix B of the *Directive on the Management of Projects and Programmes* required for implementation of the new renewal procedures. **This update falls within the authorities delegated to the Comptroller General.**

## Nouveau ECOGP – Procédures simplifiées de Renouvellement « à niveau » (2)

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

Figure 1,0  
Procédures simplifiées de Renouvellement de l'ECOGP



\* Les ministères doivent d'abord s'engager au moins un (1) an à l'avance avec le Secteur des programmes du SCT pour déterminer s'ils sont admissibles à un renouvellement simplifié. Compatible avec le niveau de pouvoir délégué, il existe deux parcours pour prolonger une catégorie de l'ECOGP « à niveau » :

- o ECOGP niveau 1-2: attestation du cadre supérieur désigné.
- o ECOGP niveau 3-4: attestation du cadre supérieur désigné et une évaluation abrégée mettant l'accent sur le rendement antérieur.



Une mise à jour de l'annexe B de la *Directive sur la gestion de projets et programmes* doit être apportée afin de mettre en œuvre les nouvelles procédures de renouvellement. Cette mise à jour relève des pouvoirs délégués au contrôleur général.

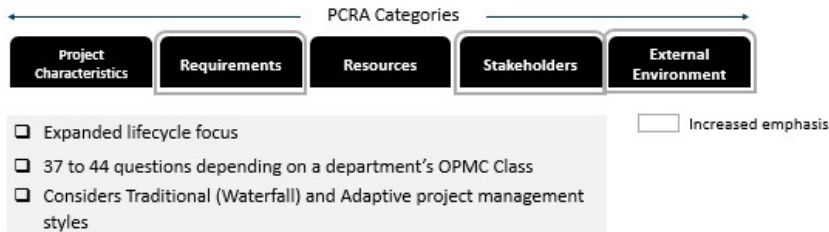




### New PCRA – In Brief

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

- The new PCRA represents a streamlined, focussed version of the existing tool with clearer linkages to the OPMCA to create a better-informed assessment of individual project risk and complexity.
- Key lines of enquiry from the existing tool were retained.



### Nouveau ECRP – En Bref

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

- Le nouveau ECRP représente une version simplifiée et ciblée de l'outil existant, comportant des liens plus clairs avec l'ECOGP afin de créer une évaluation plus éclairée des risques et de la complexité de chaque projet.
- Lignes d'enquête clés de l'ECRP existante ont été retenues.







## New PCRA – Generic Line of Enquiry

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

**What it is and Why it Matters:** A brief description of the purpose of the question.

### Instructions / Gating Rules

### Choices

Score Value – Choice 1	Score – Choice 2

### Question 1

Question Text

Source: A source for the question (e.g., from the existing PCRA, new, etc.,)

65

## Nouveau ECRP - Ligne d'enquête générique

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

**Qu'est-ce que c'est et pourquoi c'est important :** Une brève description du but de la question.

### Instructions et règles de pilotage

### Choix

Valeur de score – Choix 1	Valeur de score – Choix 2

### Question 1

Texte de la question

L'origine de la question : Un origine pour la question (p. ex., l'ECRP existante, etc.,)

65



### New PCRA – Sample Line of Enquiry

Project Characteristics – Financial Management – Requirement for Procurement

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

**What it is and Why it Matters:** Organizations often bring on additional skill sets and procure products and services to support project delivery. Projects where a significant proportion of the budget is allocated for procurement introduce additional risk where failures in a procurement process can result in disruption to project delivery.

#### Question 4

What percentage of the total project cost estimate is for procurement?

Please note this includes any procurement associated with the project, including the use of existing contracts.

Source: New

#### Instructions / Gating Rules

If 'No procurement is required' is not selected, then Questions 15, 24, 29 & 36 must be answered.

#### Choices

0 - No procurement is required	1 - <25%
3 - 26% - 50%	4 - 51% - 75%
5 - > 75%	

66

### Nouveau ECRP - Ligne d'enquête (exemple)

Caractéristiques du projet – Gestion financière – Exigences en matière d'approvisionnement

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

**Qu'est-ce que c'est et pourquoi c'est important :** Les organisations font souvent appel à des compétences supplémentaires et achètent des produits et services afin de soutenir la réalisation des projets. Les projets dans lesquels une part importante du budget est allouée à l'approvisionnement introduisent un risque supplémentaire où les échecs du processus d'approvisionnement peuvent entraîner une interruption de l'exécution du projet.

#### Question 4

Quel pourcentage du coût total estimé du projet est destiné à l'approvisionnement?

Veillez noter que cela comprend tout approvisionnement associé au projet, y compris l'utilisation de marchés existants.

Source : Nouveau

#### Instructions et règles de pilotage

Si « Aucun approvisionnement n'est requis » n'est pas sélectionné, il faut alors répondre aux questions 15, 24, 29 et 36.

#### Choix

0 – Aucun approvisionnement n'est requis	1 – < 25 %
3 – 26 % à 50 %	4 – 51 % à 75 %
5 -> 75 %	

66







### OPMCA/PCRA Renewal Initiative: Transition Plan

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

- The launch of the new OPMCA does not interrupt or impact a department’s current OPMCA Class and renewal cycle, these remain in effect.
- Departments will have **a minimum of 18 months** to transition to the new OPMCA. This includes:
  - 1 year to learn and adapt to new content
  - 6 months to use the new content in support of renewal.

Departments by Transition Group

Group	New OPMCA	Departments
Group 1	Not Required for next renewal	Renewing in 2024
Group 2	Optional for next renewal (i.e., renewal within 18 months)	Renewing in early-mid 2025
Group 3	Mandatory for next renewal	Renewing mid-late 2025 or later

The transition to the new OPMCA will be implemented incrementally by **groups of departments** organized by the timing of their next renewal.

68

### Initiative de renouvellement d’ECOGP/ECRP : Plan de transition

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

- Le lancement de la nouvelle ECOGP qui a lieu aujourd’hui n’interrompt pas le cycle actuel de renouvellement de l’ECOGP des ministères et n’a pas d’incidence sur la catégorie de l’ECOGP des ministères; ceux-ci restent en vigueur.
- Les ministères disposeront d’un **minimum de 18 mois** pour passer à la nouvelle ECOGP. Cette période comprend:
  - Un an pour apprendre le nouveau contenu et s’y adapter
  - Six mois pour utiliser le nouveau contenu à l’appui du renouvellement

La transition vers la nouvelle ECOGP sera mise en œuvre progressivement **par des groupes de ministères** organisés en fonction de la date de leur prochain renouvellement.

Ministères par groupe de transition

Groupe	Nouvelle ECOGP	Ministères
Groupe 1	Non requise lors du prochain renouvellement	Renouvellement en 2024
Groupe 2	Facultative lors du prochain renouvellement (c.-à-d. renouvellement au sein de 18 mois)	Renouvellement entre le début et le milieu 2025
Groupe 3	Obligatoire lors du prochain renouvellement	Renouvellement du milieu de l’année 2025 et plus tard

68



### OPMCA/PCRA Renewal Initiative: Transition Plan (2)

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

### Initiative de renouvellement d'ECOGP/ECRP : Plan de transition (2)

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

#### Early Adopters

- Departments in Group 2 may be considered for early adoption of the new OPMCA.
- Should a Group 2 departments wish to be an early adopter of the new OPMCA, a request to do so can be made to TBS program sector. These requests should be considered on a case-by-case basis in consultation with TBS OCG ASAS.



“Early adopter” eligibility is conditional upon the following:

- The department must confirm that it will be able to demonstrate sufficient maturity in Benefits Realization Management and Organizational Change Management; and,
- The department must confirm that it will be able to provide a detailed breakdown of project past performance information (as per the requirements of the new OPMCA).

69



L'admissibilité à l'« adoption anticipée » est conditionnelle à ce qui suit :

- le ministère doit confirmer qu'il sera en mesure de démontrer une maturité suffisante en matière de gestion de la réalisation des avantages et de gestion du changement organisationnel;
- le ministère doit confirmer qu'il sera en mesure de fournir une ventilation détaillée des renseignements sur le rendement passé des projets (conformément aux exigences de la nouvelle ECOGP).

69







National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## DND Project Management Professional Development Seminar 2024

### Schedule & Delivery Risk – approaches to evaluation

**Drew Schlosser** – VP & Director Professional Services, Commerce Decisions  
**Evan Hammond** – Account Manager – North America, Commerce Decisions



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

COMMERCIAL IN CONFIDENCE

## Séminaire de perfectionnement professionnel en gestion de projets du MDN 2024

### Risques liés au calendrier et à la livraison – méthodes d'évaluation

**Drew Schlosser** – vice-président et directeur des services professionnels, Commerce Decisions  
**Evan Hammond** – gestionnaire de compte – Amérique du Nord, Commerce Decisions



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

COMMERCIAL IN CONFIDENCE

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Background to Materials – Commerce Decisions

“Commerce Decisions is making a difference by helping people around the world benefit from the right procurement decisions being made on important projects”

ABOUT US	LOCATIONS	CREDENTIALS
Established 2001	UK	BSI ISO 9001
150 years combined evaluation experience	Australia	BSI ISO 27001
	Canada	Cyber Essentials Plus
		Prince 2
		TSPS



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

## Contexte des documents – Commerce Decisions

« Commerce Decisions vise l'excellence en aidant les gens du monde entier à bénéficier des bonnes décisions en matière d'approvisionnement prises dans le cadre de projets importants »

À PROPOS DE NOUS	LIEUX	TITRES DE COMPÉTENCES
Création en 2001	R.-U.	Certificat BSI ISO 9001
150 ans d'expérience combinée en évaluation	Australie	Certificat BSI ISO 27001
	Canada	Cyber Essentials Plus
		Prince 2
		Services professionnels de tâches et de solutions (SPTS)



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Introduction

- Many projects fail to achieve success because the proposed delivery schedule is never achieved. But it doesn't have to be this way!
- We will cover:
  - What is the impact of delivery delays?
  - Why do delivery schedules lack believability?
  - Three scenarios – Deadlines, Good Partners, Honest Promise – and how to measure each
- We give you practical takeaways to implement on your next procurement to achieve your

**Best Possible Outcome**

- This is a huge subject... we are only really scratching the surface.



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

## Introduction

- De nombreux projets échouent parce que le calendrier de livraison proposé n'est jamais respecté. Il faut que ça change!
- Sujets abordés :
  - Quelle est l'incidence des retards de livraison?
  - Pourquoi les calendriers de livraison manquent-ils de crédibilité?
  - Trois scénarios : « échéance », « bon partenaire », « promesse honnête », et comment évaluer chacun d'entre eux
- Nous vous donnons des conseils pratiques à mettre en œuvre lors de votre prochaine acquisition afin d'atteindre vos objectifs.

**Meilleur résultat possible**

- Il s'agit d'un sujet très vaste... nous ne faisons qu'effleurer la surface.



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

Canada





## Root causes of schedule delay

According to Bent Flyvbjerg, in his paper "Over Budget, Over Time, Over and Over Again", the root causes from project overruns and delays can be separated into three main categories:

- 1) **Bad luck or error** – sometimes underperformance is blamed on unfortunate circumstances, or just plain old bad luck. While this explanation is used frequently, *it does not hold up to statistical analysis and testing.*
- 2) **Optimism bias** – it has been suggested that project managers fall victim to the planning fallacy, a tendency to be overly optimistic, and as a result, *underestimate costs, time, and potential obstacles.*
- 3) **Strategic misrepresentation** – this explanation focuses on the *strategic manipulation of project information* from decision makers who are incentivized to present the project in a more positive light to secure funding, political support, or personal gain.

From Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto, and Jonas Soderlund, 2011, eds., *The Oxford Handbook of Project Management* (Oxford University Press), pp. 321-344.



## Causes principales des retards de calendrier

Selon Bent Flyvbjerg, dans son article « *Over Budget, Over Time, Over and Over Again* », les causes profondes des dépassements et des retards des projets peuvent être classées en trois catégories principales :

- 1) **Malchance ou erreur** : parfois, les contre-performances sont attribuables à des circonstances malheureuses, ou tout simplement à de la malchance. Bien que cette explication soit fréquemment utilisée, *elle ne résiste pas à l'analyse et aux tests statistiques.*
- 2) **Tendance à l'optimisme** : il a été suggéré que les gestionnaires de projet sont victimes de l'erreur de planification, une tendance à être trop optimistes, ce qui les amène à *sous-estimer les coûts, le temps et les obstacles potentiels.*
- 3) **Fausse représentation stratégique** : cette catégorie porte sur la *manipulation stratégique de l'information* relative au projet par les décideurs, qui sont incités à présenter le projet sous un jour plus positif afin d'obtenir du financement, un soutien politique ou un gain personnel.

Tiré de Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto et Jonas Soderlund, éd., *The Oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press, 2011, p. 321-344.







National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Impact of schedule delays

Schedule delays in projects can have significant and wide-ranging impacts:

- Increased costs
- Damaged stakeholder relationships
- Project disruption
- Legal implications
- Negative public perception
- Reduced morale

**New frigates will cost Canada more than \$306 billion over lifetime, budget watchdog says**

Murphy Brewster - CBC News - Posted: Oct 27, 2022 2:20 PM EDT



**'Egregious violations of public trust': LRT rushed into service, commission finds**

Deliberate misfeasance is unacceptable in a public project, Justice William Hourigan writes in final report

Laurence Chagny, Fraser Postcard - CBC News - Posted: Nov 30, 2022 4:30 AM EST | Last updated: November 30, 2022

**Phoenix 'nightmare' still haunting public servants, more than 6 years on**

Priska N Sun-Hoang - CBC News - Posted: May 24, 2022 4:30 AM EDT



**Ottawa transit commission chair says public confidence and morale at 'all time low': memo**

By Christopher White - Global News - Posted: October 26, 2019 2:45 pm - Updated October 26, 2019 6:16 pm



## Conséquences des retards de calendrier

Les retards dans le calendrier des projets peuvent avoir des conséquences importantes et variées :

- Augmentation des coûts
- Détérioration des relations avec les parties prenantes
- Perturbation du projet
- Répercussions juridiques
- Perception négative du public
- Perte de moral

**New frigates will cost Canada more than \$306 billion over lifetime, budget watchdog says**

Murphy Brewster - CBC News - Posted: Oct 27, 2022 2:20 PM EDT



**'Egregious violations of public trust': LRT rushed into service, commission finds**

Deliberate misfeasance is unacceptable in a public project, Justice William Hourigan writes in final report

Laurence Chagny, Fraser Postcard - CBC News - Posted: Nov 30, 2022 4:30 AM EST | Last updated: November 30, 2022

**Phoenix 'nightmare' still haunting public servants, more than 6 years on**

Priska N Sun-Hoang - CBC News - Posted: May 24, 2022 4:30 AM EDT



**Ottawa transit commission chair says public confidence and morale at 'all time low': memo**

By Christopher White - Global News - Posted: October 26, 2019 2:45 pm - Updated October 26, 2019 6:16 pm



Canada



### Why do schedules lack believability?

Bidders are incentivized to downplay risks and promise us what we are asking for, confident in their ability to shift blame onto the buyer and avoid accountability

Believable schedules are.....

- COMPLETE
- WELL-DESIGNED
- RELEVANT
- APPROPRIATE



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

### Pourquoi les calendriers manquent-ils de crédibilité?

Les soumissionnaires sont incités à minimiser les risques et à nous promettre ce que nous demandons, confiants dans leur capacité à rejeter la faute sur l'acheteur et à éviter de rendre des comptes

Les calendriers crédibles sont.....

- COMPLETS
- BIEN CONÇUS
- PERTINENTS
- APPROPRIÉS



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024



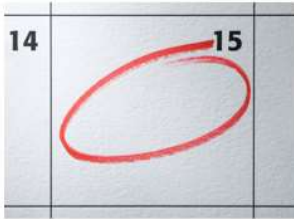
National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



### Three types of objective



“Deadline”



“Good Partner”

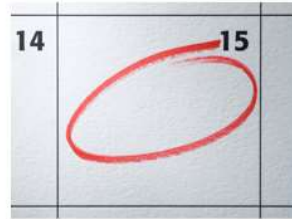


“Honest Promise”



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

### Trois types d'objectifs



« Échéance »



« Bon partenaire »



« Promesse honnête »



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
NAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE

# Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Deadline

14

15



- Scenario: We have a defined deadline that can't move
  - Replacement: new hospital, out of service date, sunseting contract
  - Major event: Olympics, Canada Day, military deployment
- Approach:
  - Tell bidders they HAVE to meet the deadline
  - They tell you how they plan to achieve it
  - We assess the believability of their plan
- Scoring:
  - Confidence or Risk based
  - Consider your compliance bar
- Contract implications:
  - Punitive: Liquidated Damages
  - Positive: Performance bonus
- Getting fancy:
  - Consider the risks identified in evaluation
  - Include additional mitigations (milestones, insurance, contingency)



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

## Échéance

14

15



- Scénario : Nous avons une échéance définie qui ne peut pas être repoussée
  - Remplacement : nouvel hôpital, date de mise hors service, expiration du contrat
  - Événement majeur : Jeux olympiques, fête du Canada, déploiement militaire
- Méthode :
  - Indiquer aux soumissionnaires qu'ils DOIVENT respecter l'échéance
  - Ils vous expliquent comment ils comptent y parvenir
  - Nous évaluons la crédibilité de leur plan
- Notation :
  - Fondée sur la confiance ou le risque
  - Tenez compte de votre niveau de conformité
- Répercussions sur les contrats :
  - Punitif : dommages-intérêts liquidés
  - Positif : prime de rendement
- Un peu de raffinement :
  - Tenir compte des risques recensés dans l'évaluation
  - Prévoir des mesures d'atténuation supplémentaires (jalons, assurance, imprévus)



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

Canada



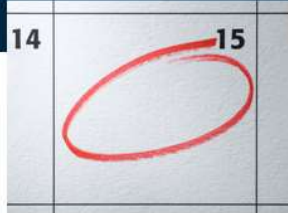
National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Deadline assessment - Evidence



NB: Bidder achievement of [MILESTONE] by [DEADLINE] is contractually binding

Assessment	Score
High Confidence	100%
Good Confidence	70%
Minor Concerns	30%
Major Concerns	0%
No Confidence	FAIL



## Évaluation de l'échéance – Données probantes



NB : La réalisation par le soumissionnaire du [JALON] au plus tard le [ÉCHÉANCE] constitue un engagement contractuel à caractère obligatoire

Évaluation	Note
Confiance élevée	100 %
Bonne confiance	70 %
Préoccupations mineures	30 %
Préoccupations majeures	0 %
Aucune confiance	ÉCHEC



Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Good partner

- Scenario: We want a good partner to work with us in figuring out a schedule
  - Developmental programs, Design-then-build
  - In-service support programs
- Approach:
  - Tell bidders the nature of the planning challenge
  - They tell you how they plan to conduct planning (and replanning) in the future
  - We assess our confidence in their tools, processes, understanding of the inherent risks/mitigations
- Scoring:
  - Qualitative assessment of abilities
  - Proxy evaluation techniques possible, but not recommended
- Contract implications:
  - Careful with use of fixed price
- Getting fancy:
  - Consider using CRIF basis of payment to reflect gain/pain share
  - Or shift from Cost+ to Fixed pricing under contract



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

## Bon partenaire

- Scénario : Nous voulons travailler avec un bon partenaire afin d'établir un calendrier
  - Programmes de développement, conception puis construction
  - Programmes de soutien en service
- Méthode :
  - Informer les soumissionnaires de la nature du défi de planification
  - Ils vous expliquent comment ils comptent procéder à la planification (et à la replanification) à l'avenir.
  - Nous évaluons notre confiance dans leurs outils, leurs processus et leur compréhension des risques et des mesures d'atténuation inhérents
- Notation :
  - Évaluation qualitative des capacités
  - Techniques d'évaluation par procurement possibles, mais non recommandées
- Répercussions sur les contrats :
  - Attention à l'utilisation d'un prix fixe
- Un peu de raffinement :
  - Envisager d'utiliser la base de paiement à frais remboursable avec prime d'encouragement pour refléter le partage des gains/pertes
  - Ou passer d'un coût plus une marge à un prix fixe dans le contrat



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

Canada





National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Good Partner assessment - Evidence

Requested Evidence:

- Draft Schedule**
  - Format as defined by client
  - MS Project, Primavera, Acumen, etc.
- Methodology description**
  - Provenance of estimates / data sources
  - Subject matter experts
  - Relevant experience
- Schedule Justification**
  - Resourcing against Work Breakdown Structure
  - Clear assumptions around dependencies
  - Risks and Mitigations (No risks is a red flag!)
- Draft Schedule Analysis**
  - DMCA assessment
  - Monte Carlo analysis / P80 (or P90) achievement of milestone date
- Schedule Management Plan**
  - Description of how the bidder will maintain the schedule under contract
  - Baselining, revisions, EVM

*NB: Draft Schedule and Schedule Analysis are not contractual, but meant to serve as evidence of bidder's understanding of the scope of work*



Assessment	Score
High Confidence	100%
Good Confidence	70%
Minor Concerns	30%
Major Concerns	0%
No Confidence	FAIL



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

## Évaluation du bon partenaire – Données probantes

Données probantes demandées :

- Projet de calendrier**
  - Format défini par le client
  - Ms Project, Primavera, Acumen, etc.
- Description de la méthodologie**
  - Provenance des estimations et des sources de données
  - Experts et expertes en la matière
  - Expérience pertinente
- Justification du calendrier**
  - Ressources par rapport à la structure de répartition du travail
  - Hypothèses claires concernant les dépendances
  - Risques et mesures d'atténuation (l'absence de risques est un signal d'alarme!)
- Analyse de l'ébauche du calendrier**
  - Évaluation du Directeur – Administration (Carrières militaires)
  - Analyse Monte Carlo/Atteinte de l'objectif P80 (ou P90) à la date du jalon
- Plan de gestion du calendrier**
  - Description de la façon dont le soumissionnaire respectera le calendrier dans le cadre du contrat
  - Données de référence, révisions, gestion de la valeur acquise

*NB : L'ébauche du calendrier et l'analyse du calendrier ne sont pas contractuelles, mais servent à prouver que le soumissionnaire comprend la portée des travaux*



Évaluation	Note
Confiance élevée	100 %
Bonne confiance	70 %
Préoccupations mineures	30 %
Préoccupations majeures	0 %
Aucune confiance	ÉCHEC



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

Canada



### Honest Promise



- Scenario: We value early delivery, but only if it is believable
  - New Capability
  - Replacement of serviceable (but expensive to maintain) legacy equipment
- Approach:
  - Provide bidders with constraints and objective/milestone sought
  - They provide a schedule showing how they plan to achieve it
  - We assess the credibility of their plan
- Scoring:
  - Hybrid
  - Milestone achievement \* Confidence assessment
- Contract implications:
  - Punitive: Liquidated Damages
  - Positive: Performance bonus
- Getting fancy:
  - Consider the risks identified in evaluation
  - Include additional mitigations (milestones, insurance, contingency)

*NB: Bidder's proposed Delivery Schedule becomes contractually binding – even if we assess it as of low credibility.  
LD or performance bonuses still apply*



### Promesse honnête



- Scénario : Nous apprécions une livraison précoce, mais seulement si elle est crédible
  - Nouvelle capacité
  - Remplacement de l'équipement existant en bon état de service (mais coûteux à entretenir)
- Méthode :
  - Fournir aux soumissionnaires les contraintes et les objectifs ou les jalons recherchés
  - Ils fournissent un calendrier montrant comment ils comptent y parvenir
  - Nous évaluons la crédibilité de leur plan
- Notation :
  - Hybride
  - Atteinte d'un jalon \* Évaluation de la confiance
- Répercussions sur les contrats :
  - Punitif : dommages-intérêts liquidés
  - Positif : prime de rendement
- Un peu de raffinement :
  - Tenir compte des risques recensés dans l'évaluation
  - Prévoir des mesures d'atténuation supplémentaires (jalons, assurance, imprévus)

*NB : Le calendrier de livraison proposé par le soumissionnaire devient un engagement contractuel à caractère obligatoire, même si nous l'estimons comme peu crédible.  
Les pénalités de retard et les primes de rendement s'appliquent toujours.*





## Honest Promise assessment

### Evaluation:

- Quantitative rated evaluation of bidder's proposed delivery date
  - Defined scoring scale to compare proposed delivery date against lookup table
  - Normally measured at P80 (if using MCA)
- Qualitative rated evaluation of Confidence bidder will achieve proposed delivery date
  - As per Deadline approach
- Multiply two scores together



Assessment	Score
High Confidence	100%
Good Confidence	70%
Minor Concerns	30%
Major Concerns	0%
No Confidence	FAIL



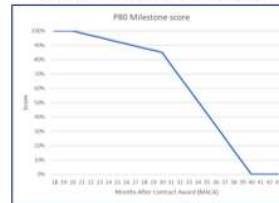
Overall Rated Score



## Évaluation de la promesse honnête

### Évaluation :

- Évaluation quantitative cotée de la date de livraison proposée par le soumissionnaire
  - Échelle de notation définie pour comparer la date de livraison proposée avec un tableau de référence
  - Normalement évalué au jalon P80 (si vous utilisez le système de classification maritime)
- Évaluation qualitative cotée du niveau d'assurance que le soumissionnaire respectera la date de livraison proposée
  - Selon la méthode de l'« échéance »



Évaluation	Note
Confiance élevée	100 %
Bonne confiance	70 %
Préoccupations mineures	30 %
Préoccupations majeures	0 %
Aucune confiance	ÉCHEC



Note globale évaluée







National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Honest Promise Example Calculation

Imagine a bidder who demonstrated:

- Proposed date of 27 MACA
- Assessed confidence of "Minor Concerns"



Assessment	Score
High Confidence	100%
Good Confidence	70%
Minor Concerns	30%
Major Concerns	0%
No Confidence	FAIL

P80 Milestone Score: 90%

X Confidence Score: 30%

**Overall Score: 27%**

Confidence Score: 30%



## Exemple de calcul de promesse honnête

Imaginer un soumissionnaire qui a démontré les éléments suivants :

- Date proposée dans un délai de 27 mois suivant l'attribution du contrat
- Confiance évaluée : « Préoccupations mineures »



Évaluation	Note
Confiance élevée	100 %
Bonne confiance	70 %
Préoccupations mineures	30 %
Préoccupations majeures	0 %
Aucune confiance	ÉCHEC

Note du jalon P80 : 90 %

X Note de confiance : 30 %

**Note globale : 27 %**

Note d'étape P80 : 90 %



Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Honest Promise Example Calculation - 2

Imagine a bidder who demonstrated:  
Proposed date of 33 MACA  
Assessed confidence of "Good"



Assessment	Score
High Confidence	100%
Good Confidence	70%
Minor Concerns	30%
Major Concerns	0%
No Confidence	FAIL

P80 Milestone Score: 60%

X Confidence Score: 70%

**Overall Score: 42%**

Confidence Score: 70%



## Exemple de calcul de promesse honnête – 2

Imaginer un soumissionnaire qui a démontré les éléments suivants :  
Date proposée dans un délai de 33 mois suivant l'attribution du contrat  
Confiance évaluée : « Bonne »



Évaluation	Note
Confiance élevée	100 %
Bonne confiance	70 %
Préoccupations mineures	30 %
Préoccupations majeures	0 %
Aucune confiance	ÉCHEC
Note de confiance :	70 %

Note d'étape P80 : 60 %

X Note de confiance : 70 %

**Note globale : 42 %**

Note d'étape P80 : 60 %



Canada



### Honest Promise Example Calculation - 3

Imagine a bidder who demonstrated:  
Proposed date of 20 MACA  
Assessed confidence of "Major Concerns"



Assessment	Score
High Confidence	100%
Good Confidence	70%
Minor Concerns	30%
Major Concerns	0%
No Confidence	FAIL

P80 Milestone Score: 100%

X Confidence Score: 0%

Overall Score: 0%

P80 Milestone Score: 100%

Confidence Score: 0%



### Exemple de calcul de promesse honnête – 3

Imaginer un soumissionnaire qui a démontré les éléments suivants :  
Date proposée dans un délai de 20 mois suivant l'attribution du contrat  
Confiance évaluée : « Préoccupations majeures »



Évaluation	Note
Confiance élevée	100 %
Bonne confiance	70 %
Préoccupations mineures	30 %
Préoccupations majeures	0 %
Aucune confiance	ÉCHEC

Score d'étape P80 : 100 %

X Note de confiance : 0 %

Note globale : 0 %

Score d'étape P80 : 100 %

Note de confiance : 0 %







National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



## Summary of methods



### “Deadline”

We set deadline and measure confidence in the bidder achieving that date

Deadline is contractual



### “Good Partner”

We measure confidence that a bidder can manage a schedule with us under contract



### “Honest Promise”

We measure a bidder’s proposed delivery date as well as confidence they can achieve that

Proposed date is contractual



## Résumé des méthodes



### « Échéance »

Nous fixons une échéance et évaluons la confiance dans la capacité du soumissionnaire à la respecter

L'échéance est contractuelle



### « Bon partenaire »

Nous évaluons le degré d'assurance qu'un soumissionnaire peut gérer un calendrier avec nous en vertu du contrat



### « Promesse honnête »

Nous évaluons la date de livraison proposée par un soumissionnaire ainsi que la confiance dans sa capacité d'atteindre cet objectif

La date proposée est contractuelle



Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATÉRIEL)



## Takeaways

When evaluating schedule:

1. Understand and define your objective
  - Achieve a deadline
  - Pick a good partner
  - Get an honest promise
2. Demand evidence that justifies claims
3. Evaluate using modern qualitative and quantitative methods

**Start early, and make the time.**



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

## Points à retenir

Lors de l'évaluation du calendrier :

1. Comprendre et définir votre objectif
  - Respecter une échéance
  - Choisir un bon partenaire
  - Obtenir une promesse honnête
2. Exiger des données probantes qui justifient les réclamations
3. Effectuer des évaluations à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives modernes

**Commencer tôt et prendre le temps nécessaire.**



© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

Canada



National  
Defence

Défense  
nationale

ASSISTANT DEPUTY MINISTER (MATERIEL)



Thank you for your time!

For more information, visit our  
website:

[www.commercedecisions.com](http://www.commercedecisions.com)

Or get in touch:

[ehammond@commercedecisions.com](mailto:ehammond@commercedecisions.com)

[dschlosser@commercedecisions.com](mailto:dschlosser@commercedecisions.com)



- Sign up for our Principles of Tender Evaluation Masterclass course, scan the QR code to reserve your spot
- Team Training options available

© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

COMMERCIAL IN CONFIDENCE

Merci de votre temps!

Pour obtenir plus de renseignements,  
consultez notre site Web à l'adresse  
suivante :

[www.commercedecisions.com](http://www.commercedecisions.com)

Ou communiquez avec nous :

[ehammond@commercedecisions.com](mailto:ehammond@commercedecisions.com)

[dschlosser@commercedecisions.com](mailto:dschlosser@commercedecisions.com)



- Inscrivez-vous dès maintenant à notre classe de maître sur les principes d'évaluation des appels d'offres en scannant le code QR pour réserver votre place
- Options de formation en équipe disponibles

© COMMERCE DECISIONS LIMITED 2024

COMMERCIAL IN CONFIDENCE

DIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMÉES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES  
 NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
 ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES  
 DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE  
 ES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES CANADIAN ARMED FORCES FORCES ARMEES CANADIENNES  
 EFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE NATIONAL DEFENCE DÉFENSE NATIONALE

Canada







*Thank you for joining us today!*  
*Merci de nous avoir rejoint!*

*Please join us for the next PMPD Seminar in October 2024*  
*SVP nous rejoindre pour notre prochaine séminaire PPGP en*  
*octobre 2024*



National  
Defence

Défense  
nationale

Canada



## Project Management Competency Development (PMCD) Programme

Programme de développement des compétences en  
gestion de projet (DCGP)



Shawn Heij



## Directorate of Project Management Support Organization (DPMSO)

## Directeur – Organisation de soutien en gestion de projets (DOSGP)



Delivering Professional Development & Direct Support to Project Management Teams within National Defense

Offrir un perfectionnement professionnel et un soutien direct aux équipes de gestion de projet au sein de la Défense nationale

### Supporting Project Teams in the Following Areas:

- Project Management Competency Development (PMCD)
- Project Management Professional Development (PMPD) Seminar
- Project Management Workshops
- Direct Support to Project Teams
- Training Development Officers (TDO) Support

### Appuyer les équipes de projet dans les secteurs suivants :

- Développement des compétences en gestion de projet (DCGP)
- Séminaire sur le perfectionnement professionnel pour la gestion des projets (PPGP)
- Ateliers sur la gestion de projets
- Soutien direct aux équipes de projet
- Soutien aux officiers du développement de l'instruction (ODI)

## Project Management Competency Development (PMCD) Programme

Contributes to the professionalization of the project management community and promotes project management excellence across DND including:

- DND Standard for PM Competencies
- Learning and professional development framework
- Structured application and qualification process
- Pool of qualified Project Managers aligned with project complexity and risk to meet DND's demand
- Compliant with new TBS PMCD framework and mandatory courses

Program consists of:

- Project Manager accreditation
- Advanced training sponsorship
- Professional Development

## Programme de développement des compétences en gestion de projet (DCGP)



Le programme contribue à la professionnalisation de la communauté de gestion de projet et à la promotion de l'excellence en gestion de projet dans l'ensemble du MDN en offrant ce qui suit :

- norme du MDN pour les compétences des GP;
- cadre d'apprentissage et de perfectionnement professionnel;
- processus structuré de candidature et de qualification;
- bassin de gestionnaires de projet qualifiés en fonction de la complexité et des risques propres au MDN;
- conformité au nouveau cadre de développement des compétences en gestion de projet (DCGP) et aux cours obligatoires du SCT.

Volets du programme :

- Accréditation de gestionnaire de projet
- Parrainage de formation en gestion avancée
- Perfectionnement professionnel



Who does PMCD apply to? À qui le DCGP s'applique-t-il?



Gestionnaires de projets de crédit 5 de type ECRP

Project Managers of Vote 5 PCRA rated projects



Gestionnaires de projets complexes de crédit 1

Project Managers of complex Vote 1 projects



Aspirants à des fonctions de gestionnaire de projet ou de membres d'une équipe de projet

Those aspiring to become Project Managers or work within a project team

Any classification or military trade can leverage the PMCD programme

Les personnes détenant toute classification ou formation professionnelle militaire peuvent tirer parti du programme de DCGP.



# Project Management Competency Development (PMCD) Framework

# Cadre de développement des compétences en gestion de projet (DCGP)



The **expected outcomes** of the programme are:

- Contribute towards the effective delivery of the Capital Program.
- Provide a structured qualification process.
- Provide a learning and professional development framework for project managers.
- Create a pool of qualified project managers at each of the DND PM levels to meet Departmental demand.

Les **résultats escomptés** du programme sont les suivants :

- Contribuer à la mise en œuvre efficace du Programme d'immobilisations.
- Fournir un processus de qualification structuré.
- Fournir un cadre d'apprentissage et de perfectionnement professionnel aux gestionnaires de projet.
- Créer un bassin de gestionnaires de projet qualifiés à chacun des niveaux de GP du MDN en vue de répondre à la demande ministérielle.

# Project Management Competency Development (PMCD) Framework

# Cadre de développement des compétences en gestion de projet (DCGP)



## Technical

PMI\* + DND  
PM Knowledge Areas /  
MDN  
Domaines de  
connaissances de la  
GP

- Integration Management
- Requirements Management
- Scope Management
- Schedule Management
- Cost Management
- Quality Management
- HR Management
- Communications Management
- Risk Management
- Procurement Management
- Stakeholder Management
- Performance Management
- Project Governance
- Five Project Phases: ID+OA+Def+Impl+Close Out
- Gestion de l'intégration
- Gestion des exigences
- Gestion de la portée
- Gestion du calendrier
- Gestion des coûts
- Gestion de la qualité
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des communications
- Gestion des risques
- Gestion des approvisionnements
- Gestion des intervenants
- Gestion du rendement
- Gouvernance du projet
- Cinq phases du projet : ID+AO+Déf+MO+Clôture



## Behavioural Comportemental

- Government of Canada  
Key Leadership  
Competencies
- Gouvernement du  
Canada  
Compétences clés en  
leadership



## Contextual Contextuel

- Business Acumen
- Complex Negotiations
- How Ottawa Works
- Defence Resource Management
- Sens des affaires
- Négociations complexes
- Ottawa et ses rouages
- Gestion des ressources de la Défense



## The How – Program Overview / Démarche – Aperçu du programme



Integrated team member of a PCRA-rated project  
Has gained training, and 3 years experience

Membre de l'équipe intégrée d'un projet de type ECRP  
A acquis une formation, des connaissances et 3 années d'expérience

Assessment  
évaluation

PM 1

• Technical

GP 1

• Technique



Project manager of a PCRA 1 project or a leadership role of a PCRA 2 project  
Has gained training, and 3 years experience

Gestionnaire d'un projet ECRP 1 ou rôle de leadership pour un projet ECRP 2.  
A acquis une formation, et 3 années d'expérience

PM 2 Simulation  
Simulation GP 2

PM 2

• Behavioural

GP 2

• Comportemental



Project manager of a PCRA 2 project or a Deputy project manager of a PCRA 3/4  
Has gained training, and 3 years experience

Gestionnaire d'un projet ECRP 2 ou GP adjoint d'un projet ECRP 3/4.  
A acquis une formation, et 3 années d'expérience

PM 3 Simulation  
Simulation GP 3

PM 3

• Contextual

GP 3

• Contextuel



# Applying to PMCD



[PMCD project manager qualification | Project Management Competency Development Programme | Project Management Support Organization | Project Management | Materiel Group \(mil.ca\)](#)

[DND Project Manager \(PM\) Qualification \(mil.ca\)](#)

## Project Management Competency Development (PMCD) Programme

## Programme de développement des compétences en gestion de projet (DCGP)



### Advanced Project Management Training Sponsorship

- Programme provides sponsorship to project managers dealing with complexity and Project leadership
- Leverage the Certificate in Complex Procurement and Project Leadership program at Telfer School of Management
- Continue to seek opportunities to train PMs in dealing with complexity

### Parrainage de formation en gestion de projet avancée

- Parrainage de gestionnaires de projet responsables de dossiers complexes et effectuant un travail de direction du projet
- Mise à profit du Certificat en leadership de projets complexes et d'approvisionnement de l'École de gestion Telfer
- Recherche constante d'occasions de former des GP en mesure de gérer la complexité

# Project Management Competency Development (PMCD) Programme

# Programme de développement des compétences en gestion de projet (DCGP)



## Professional Development

### Project Manager Boot Camp

- 4 weeks virtual or in person courses
- Meets all the training requirements of PM 1

### Coaching & Training Simulation Exercise

- Partnered with Public Service Commission to provide executive coaching services to develop Key Leadership Competencies (KLC)
- In house training simulation to practice and assess KLC prior to formal testing

### Project Management Professional Development Seminar

- 2 times a year
- Sharing of best practices, lessons learned and new processes in project management

## Perfectionnement professionnel

### Camp d'entraînement des gestionnaires de projet

- Quatre semaines de cours virtuels ou en personne
- Répond à toutes les exigences de formation du niveau GP 1

### Encadrement et simulation

- Partenariat avec la Commission de la fonction publique favorisant l'acquisition de compétences clés en leadership (CCL) chez les cadres supérieurs
- Simulation de formation interne sur les CCL avant les tests officiels

### Colloque sur le perfectionnement professionnel en gestion de projet

- Deux fois par année
- Mise en commun des pratiques exemplaires, des leçons apprises et des nouveaux processus de gestion de projet





## Questions / Discussion