National Defence / Défense nationale

Chief Review Services / Chef - Service d'examen

CRS / CS Ex

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

Vérification du contrat de soutien lié au Système de soutien du commandement de la Force terrestre

Mai 2008

7050-37 (CS Ex)

Canada

MISE EN GARDE

La présente vérification ne vise pas à évaluer le rendement des entrepreneurs; il s'agit plutôt d'une appréciation interne des processus et pratiques en vigueur au sein du groupe du SMA(Mat). Les valeurs indiquées dépendent de l'exactitude de l'évaluation des stocks. Lors de vérifications antérieures, le CS Ex a précisé que les prix des stocks n'étaient pas exacts dans le SAFC.

La vérification représente un niveau élevé d'assurance.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE D'ABRÉVIATIONS i

SOMMAIRE DES RÉSULTATS ii

INTRODUCTION 1

Contexte 1
Objectif 2
Portée 2
Méthodologie 2
Critères 2

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS 3

Conditions de paiement 3
Optimisation des ressources 5
Gestion du matériel 7
Attestation des paiements 10
Gouvernance 12
Gestion des risques 14

ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION A-1

ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION B-1

ANNEXE C – PROCESSUS DE GESTION DES TÂCHES C-1

ANNEXE D – EXAMEN DES RAPPORTS DU FOURNISSEUR D-1

LISTE D'ABRÉVIATIONS

AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CCUA	Clauses et conditions uniformisées d'achat
CMR	Coût maximal de réparation
CPR	Code de priorité de réparation
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSLT	Contrat de soutien à long terme
CT	Conseil du Trésor
DAPSCT	Directeur – Administration du programme des systèmes de commandement terrestre
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DOAT	Directeur – Obtention (Armée de terre)
DP	Demande de propositions
EFG	Équipement fourni par le gouvernement
EGO	Équipe de gestion opérationnelle
FC	Forces canadiennes
FSTP	Fiche de service – Tâches permanentes
G&I	Génie et intégration
GCVM	Gestion du cycle de vie du matériel
LDEC	Liste des données essentielles au contrat
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
Mod	Modificatif
PGR	Plan de gestion des risques
PRFC	Pièces de rechange fournies à contrat
PRFE	Pièces de révision fournies par l'État
PUC	Prix unitaire courant
R&R	Réparation et révision
RAQ	Représentant de l'assurance de la qualité
RAQDN	Représentant de l'assurance de la qualité de la Défense nationale
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SARP	Sous-section de l'assurance du rendement du programme
SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SIGRHD	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SRT	Structure de répartition du travail
SSCFT	Système de soutien du commandement de la Force terrestre
STCCC	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication
SVC	Services de vérification Canada
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
US DoD	Département américain de la Défense

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

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

[redacted][1] Comme la valeur de ce contrat ne représentait que 1,3 p. 100 de tous les contrats de maintenance, les constatations et les résultats de la vérification ne sont pas représentatifs de l'ensemble des pratiques contractuelles du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC).

Évaluation globale

Du fait que l'État n'a pas exercé ou appliqué certaines modalités contractuelles, nous ne pouvons donner l'assurance que des cadres de gouvernance et de contrôle de la gestion du contrat sont en place pour assurer l'optimisation des ressources.

Des améliorations et le respect des clauses liées au matériel et à la garantie pourraient réduire les coûts de 4,6 M$.

Le contrat de soutien du SSCFT de 105 M$[2], d'une durée de deux ans et demi, a été attribué en novembre 2002; il était assorti d'années d'option permettant de le prolonger jusqu'en 2007. Sa valeur est passée à 291 M$ jusqu'en mars 2009 du fait que les années d'option ont été exercées et que des modifications ont augmenté la portée.

Constatations et recommandations

Conditions de paiement

Les conditions de paiement contractuelles n'ont pas été pleinement appliquées pour inciter le fournisseur [redacted]

Il est recommandé que le contrat subséquent comporte des incitatifs [redacted] De plus, il faudrait avoir recours à des tâches à prix fixe et à prix plafond ainsi qu'à des retenues dans le cas de certains livrables.

Optimisation des ressources

Des améliorations à l'achat des pièces de rechange et à la gestion de la garantie et des tâches pourraient faire baisser les coûts de [redacted] et aider à prévoir les coûts futurs.

---

1 [redacted]

2 Tous les chiffres indiqués dans le rapport excluent les taxes.

Il est recommandé que les bonnes clauses contractuelles de garantie en matière de réparation et de révision (R&R) soient invoquées et que la garantie logicielle soit d'au moins 12 mois dans le contrat subséquent. Il faudrait renforcer les contrôles liés à l'achat des pièces de rechange et inclure une clause de crédit pour les pièces inactives.

Gestion du matériel

[redacted] En outre, on pourrait réduire les coûts contractuels de [redacted] sur deux ans et les délais d'exécution de [redacted] p. 100 en se conformant à la politique de R&R et de réapprovisionnement.

Il est recommandé d'accroître l'efficience des services de R&R en se conformant aux *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision (A-LM-184-001/JS-001)* concernant la gestion et le contrôle des stocks.

Pratiques novatrices

- Ressource du MDN affectée à temps plein à la prise d'inventaire une fois l'an à l'égard d'équipement fourni par le gouvernement (EFG) d'une valeur de 27 M$.
- Recouvrement auprès du fournisseur pour l'EFG perdu.
- Rajustements des stocks entrés par le technicien en approvisionnement du représentant de l'assurance de la qualité (RAQ) depuis l'AF 2006-2007.

Attestation des paiements

Une clause contractuelle visant à évaluer le caractère raisonnable de frais de [redacted] presque [redacted] n'a pas été appliquée, et les [redacted]

Il est recommandé que, de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), l'on procède à une vérification des heures [redacted]

Gouvernance

[redacted]

Il est recommandé que [redacted]

Gestion des risques

Il n'existe aucun plan interne de gestion des risques (PGR) du MDN pour le contrat de soutien du SSCFT, [redacted]

Il est recommandé qu'un PGR du MDN soit élaboré et que le MDN et [redacted] s'emploient [redacted] à catégoriser, à prioriser et à quantifier les risques.

Nota : La liste détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'annexe A – Plan d'action de la direction.

INTRODUCTION

Contexte

[redacted] les constatations et les résultats de la présente vérification ne sont pas représentatifs de l'ensemble des pratiques contractuelles du MDN et des FC.

Le contrat de soutien du SSCFT de 105 M$[3], d'une durée de deux ans et demi, a été attribué en novembre 2002; il était assorti d'années d'option permettant de le prolonger jusqu'en 2007. Sa valeur est passée à 291 M$ jusqu'en mars 2009 parce que les années d'option ont été exercées et que des modifications ont augmenté la portée (figure 1).

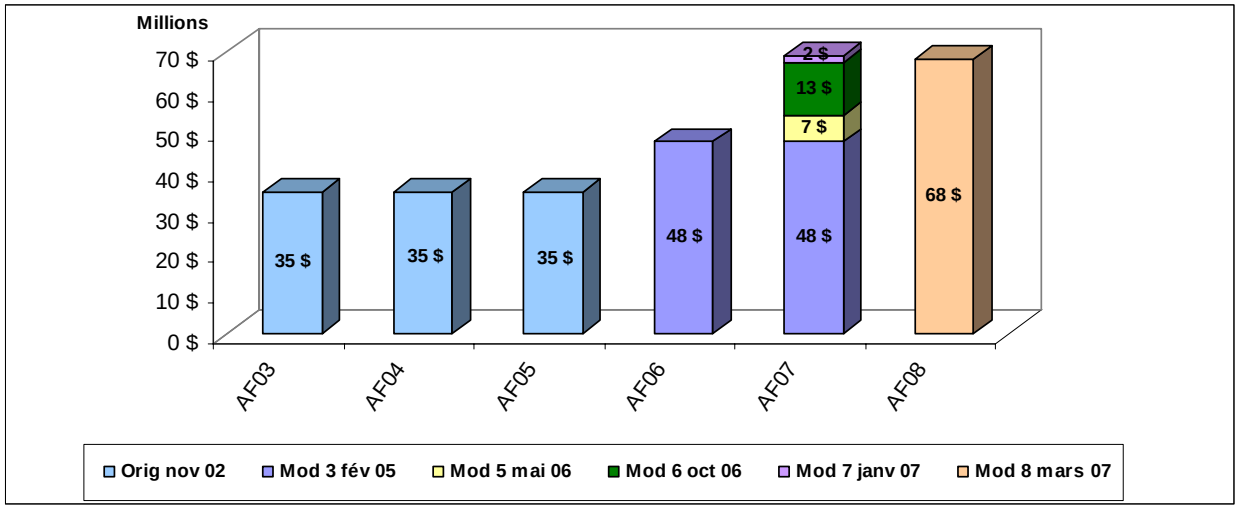


Figure 1. Mouvements de trésorerie annuels du contrat – 291 M$. *La valeur du contrat a augmenté en raison de travaux imprévus et sa durée a été prolongée pour allouer plus de temps à l'adjudication du contrat subséquent.*

Le contrat visait à assurer le soutien du cycle de vie de l'équipement et des logiciels achetés dans le cadre du projet du Système tactique de commandement, de contrôle et de communication (STCCC). Les services englobaient le génie logiciel et matériel, le soutien logistique intégré, la gestion de la configuration et la R&R des composants. Le contrat a dû être soumis à une vérification en raison des indicateurs de risque suivants :

- La valeur du contrat était importante, soit 219,8 M$ avant la modification 7.
- Six modifications de l'année financière (AF) 2004-2005 à l'AF 2006-2007 ont fait augmenter les coûts de 44 p. 100.

[3] Tous les chiffres indiqués dans le rapport excluent les taxes.

- Le contrat a été attribué à un fournisseur exclusif.

[redacted]

- Les modalités de paiement étaient fondées sur le temps et le matériel.

Objectif

La vérification visait à déterminer si des cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de gestion adéquats étaient en place pour administrer le contrat de soutien du SSCFT.

Portée

- La phase d'attribution et la gestion du contrat existant de soutien du SSCFT;
- La demande de propositions (DP) pour le contrat subséquent de services de génie et d'intégration à attribuer durant [redacted]
- Des dépenses totalisant 182 M$ de novembre 2002 à décembre 2007;
- La vérification de l'entrepreneur principal/des sous-traitants n'était pas incluse (rôle de SVC).

Méthodologie

- Analyse des données – Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) et Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense (SIGRHD);
- Visites sur place – 1er Bataillon, The Royal Canadian Regiment Petawawa (utilisateur final) et Région de l'assurance de la qualité de la Défense nationale à Calgary;
- Examen des documents contractuels, des demandes d'acompte et des rapports du fournisseur;
- Échantillon de demandes d'acompte (neuf demandes d'acompte et factures représentant 33,9 M$, soit 19 p. 100 des dépenses à ce jour);
- Entrevue avec le personnel clé du Directeur – Administration du programme des systèmes de commandement terrestre (DAPSCT).

Critères

La carte de pointage des critères de vérification figure à l'annexe B.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Conditions de paiement

Les conditions de paiement contractuelles n'ont pas été pleinement appliquées pour inciter le fournisseur à [redacted]

Modalités de paiement des tâches

- Un examen de six tâches évaluées à [redacted] a déterminé que [redacted] Cette hausse pourrait être réduite si des modalités de paiement plus appropriées étaient appliquées pour favoriser [redacted] Le contrat permettait trois types de modalités de paiement, [redacted]
- Les deux autres modalités de paiement qui auraient pu être utilisées sont les suivantes :
  - Tâches à prix ferme – à utiliser de préférence lorsque les deux parties comprennent clairement la tâche.
  - Prix plafond – devrait indiquer un prix maximal qui sera payé et qui pourrait être rajusté à la baisse.
- Au terme d'une analyse de 67 tâches d'une valeur globale de [redacted], le CS Ex a déterminé que :
  - [redacted] pour cent des tâches pouvaient convenir comme tâches à prix fixe (c.-à-d. [redacted]
  - [redacted] pour cent des tâches pouvaient être des tâches à prix plafond (c.-à-d. [redacted]).
- Afin de réduire au minimum le risque de hausse des coûts auquel le Ministère fait face et offrir des incitatifs de rendement au fournisseur, il faudrait utiliser un prix fixe ou un prix plafond à l'égard des tâches clairement définies.

Retenues

- Selon la politique d'achat de TPSGC, des retenues[4] sont obligatoires dans le cas des contrats prévoyant des paiements progressifs. « Pour tous les contrats où des paiements progressifs sont prévus, on doit faire des retenues afin d'éviter les paiements en trop et d'inciter l'entrepreneur à terminer les travaux. »

[4] *Guide des approvisionnements de TPSGC*, chapitre 6 – 6E.599 http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/acquisitions/text/sm/chapter06-f.html.

- [redacted][5]. Au moment de la vérification, les coûts non essentiels s'élevaient à [redacted]

BPR	RECOMMANDATION
SMA(Mat)	S'assurer que le DAPSCT utilise les modalités de paiement les plus appropriées et applique des retenues aux tâches qui renferment des livrables distincts. [redacted]

5 [redacted]

Optimisation des ressources

Des améliorations à la gestion du contrat auraient pu réduire les coûts de [redacted], contrôler la hausse des coûts et aider à prévoir les coûts futurs.

Gestion des tâches

- [redacted] En mai 2007, plus de 70 tâches avaient été amorcées. [redacted]
- Pour un échantillon de 11 tâches évaluées à [redacted] le fournisseur avait des budgets internes et des plans de la valeur comptabilisée. Cependant :
  - ces documents ne faisaient pas partie des dossiers de gestion du contrat;
  - l'information fournie aux représentants du MDN sur la valeur comptabilisée pour leur permettre de mesurer les progrès d'une tâche était limitée; [redacted]
  - les pratiques de l'industrie dans le cadre de tâches contractuelles similaires de la Marine comportaient des équations paramétriques des estimations des lignes sources de code qui ne se trouvaient pas dans le contrat de soutien du SSCFT.

Garantie

- Le contrat renferme une disposition de garantie de [redacted] pour les services de R&R qui [redacted] Un examen des réclamations en vertu de la garantie pour l'ensemble des [redacted] de travaux de R&R terminés au moment de la vérification a révélé que les réclamations faites à l'égard du contrat étaient évaluées [redacted] Or, la garantie [redacted] Si les modalités contractuelles étaient respectées, les réclamations en vertu de la garantie pourraient s'élever [redacted] en supposant que des problèmes se produisent à la même fréquence au cours d'une période [redacted]
- Durant la période de garantie de [redacted] en ce qui a trait à l'intégration logicielle, [redacted] Par exemple, deux importantes tâches de développement logiciel évaluées à [redacted]

[redacted]Dans le cas d'autres contrats de soutien technique de systèmes du MDN qui stipulaient une période de garantie de 12 mois[6], celle-ci sera prolongée à 24 mois.

Achat de pièces de rechange

- La politique sur les stocks limite [redacted] Une analyse de 70 p. 100 des pièces de rechange achetées [redacted] D'après une vérification antérieure[7], les coûts d'entreposage des stocks excédentaires s'élèveront à [redacted] par année.

BPR	RECOMMANDATION
SMA(Mat)	S'assurer que les BPR techniques du DAPSCT disposent de l'information sur les budgets de tâches et la valeur comptabilisée pour leur permettre de mieux gérer les tâches. S'assurer que le DAPSCT invoque la clause de garantie [redacted] pour les services de R&R et prolonge la garantie logicielle à au moins [redacted] dans le contrat subséquent. [redacted]

[6] CS Ex – *Vérification du contrat de soutien technique des systèmes de combat,* octobre 2006 http://www.forces.gc.ca/crs/pdfs/cses_f.pdf.
[7] CS Ex – *Vérification de l'approvisionnement national – Réapprovisionnement en matériel*, novembre 2000 http://www.forces.gc.ca/crs/pdfs/NP_f.pdf.

Gestion du matériel

Aucune mesure n'était en place pour veiller [redacted]

Protection des biens

- **Inventaire effectué par le fournisseur.** La politique exige qu'un inventaire complet ait lieu au moins tous les deux ans[8]. [redacted]
- **Rajustements des stocks par le fournisseur.** [redacted] La politique du MDN[9] exige que tous les rajustements effectués par le fournisseur soient approuvés par le représentant de l'assurance de la qualité de la Défense nationale (RAQDN) avant d'être entrés dans le SAFC. [redacted]

[8] *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision*, A-LM-184-001/JS-001, chapitre 6, octobre 2004.
[9] Ibid.

Année financière	À la baisse	À la hausse	Valeur absolue	Valeur nette	Valeur totale des stocks	% de rajustement
03-04	[redacted]					
04-05	[redacted]					
05-06	[redacted]					
06-07	[redacted]					
Total	[redacted]					
Moyenne	[redacted]					

Tableau 1. Rajustements des stocks dans quatre comptes d'approvisionnement gérés par le fournisseur. [redacted]

Efficience de la R&R des composants

- **Réparations internes du MDN.** Les coûts de R&R peuvent être réduits de [redacted] par année si la capacité de deuxième échelon du MDN est utilisée pour [redacted] articles pouvant être réparés par des ateliers de bases. Des économies auraient été réalisées si ces [redacted] articles avaient été réparés par des ateliers de bases au lieu d'être envoyés automatiquement aux services de R&R du fournisseur. Depuis le début du contrat, le MDN a versé en tout [redacted] au fournisseur pour des articles réparables qui auraient pu être réparés au sein du Ministère.
- **Code de priorité de réparation incorrect.** Nous avons constaté que 33 des 93 articles réparés par le fournisseur comptent plus de [redacted] de stocks. Dans ce cas, le code de priorité de réparation (CPR) devrait être changé et remplacé par « en souffrance », de sorte que les pièces de rechange inutilisables soient envoyées au dépôt d'approvisionnement du MDN à titre de réserve d'articles réparables au lieu d'être réparées[10] par le fournisseur, ce qui permettrait de différer des coûts de R&R de [redacted] pendant les deux prochaines AF.

Pratiques novatrices liées au contrat de soutien du SSCFT

- Ressource du MDN affectée à temps plein à la prise d'inventaire une fois l'an à l'égard d'EFG d'une valeur de 27 M$.
- Recouvrement auprès du fournisseur pour l'EFG perdu.
- Rajustements des stocks entrés par le technicien en approvisionnement du RAQDN depuis 2006-2007.

[10] *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision*, A-LM-184-001/JS-001, chapitre 2, octobre 2004.

- **Information pour la prise de décision en matière de réparation.** Dans le cas de [redacted] des 93 articles réparés par le fournisseur, [redacted] Les gestionnaires du cycle de vie du matériel (GCVM) du MDN ont pour règle générale d'établir le CMR à environ 80 p. 100 du PUC et de maintenir le PUC le plus à jour pour chaque article. Il est difficile de prendre des décisions judicieuses en matière de réparation ou de remplacement si le PUC est périmé et si le CMR est incorrect.
- **Niveaux maximal et minimal** [redacted] L'efficience des délais d'exécution de la R&R des composants pourrait être accrue de [redacted] p. 100 [redacted] La politique du MDN sur la R&R[11] exige que le RAQDN fixe des niveaux maximal et minimal afin de réduire le délai de réapprovisionnement, étant donné que les articles dont les stocks se situent en deçà du niveau minimal font l'objet d'un réapprovisionnement automatique au cours d'un cycle de nuit. [redacted]

BPR	RECOMMANDATION
SMA(Mat)	Améliorer l'efficience de la R&R en révisant le CPR, le CMR et le PUC établis pour les articles réparés par le fournisseur. [redacted] formuler une politique régissant la fréquence des inventaires d'EFG.

[11] *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision, A-LM-184-001/JS-001,* chapitre 3, octobre 2004.

Attestation des paiements

Les clauses et politiques contractuelles liées à la vérification du temps du fournisseur et aux [redacted] *n'ont pas été appliquées pour étayer l'attestation de paiements d'une valeur de* [redacted]

Vérification des heures de travail. La plupart des coûts engagés dans le cadre du contrat se rapportent [redacted] En effet, près de [redacted] p. 100 [redacted] des dépenses contractuelles ont été engagées au titre de la main-d'œuvre. Pour faire en sorte que les frais de main-d'œuvre exigés soient raisonnables et vérifiables, le contrat permettait au MDN de vérifier les rapports des heures de travail du fournisseur, mais le MDN n'a guère validé les heures de travail facturées. Le processus de vérification des paiements du contrat de soutien du SSCFT impliquait des vérifications approfondies des taux de rémunération, du matériel et des documents justificatifs ayant trait aux contrats de sous-traitance. Or, pour évaluer le caractère raisonnable des frais de main-d'œuvre, il est essentiel de valider chaque mois le nombre total d'heures de travail.

[redacted] La politique exige que les [redacted] s'effectuent selon la juste valeur marchande[12] et soient raisonnables pour éviter des prises de bénéfices excédentaires. Cette politique vise à protéger l'État dans [redacted]

Capitalisation des améliorations. Selon le *Manuel d'administration financière* (MAF)[13], les améliorations sont des dépenses qui se rapportent à la modification ou à la modernisation d'un bien et qui prolongent sensiblement la durée utile de l'article ou améliore sa fonctionnalité. De telles dépenses doivent être capitalisées et ajoutées au coût en capital du bien connexe.

À ce jour, sur les dépenses totales de 182 M$, seuls les achats de pièces de rechange d'une valeur de [redacted] ont été capitalisés. Les dépenses de tâches évaluées à 168 M$ ont toutes été imputées sans classification au compte d'améliorations. Sur les 168 M$, près de 50,2 M$ de dépenses qui correspondent à la définition d'amélioration auraient dû être ajoutés au coût en capital du système de commandement et de contrôle. Ce coût a donc été sous-évalué de 50,2 M$ dans les états financiers du Ministère.

[12] *Guide des approvisionnements de TPSGC,* chapitre 10 – Coûts et marges bénéficiaires.
[13] MAF, chapitre 1020-4, Immobilisations.

BPR	RECOMMANDATION
SMA(Mat)	De concert avec TPSGC, vérifier l'exactitude des heures de travail et [redacted] Veiller à ce que les dépenses correspondant à la définition d'amélioration soient bien comptabilisées.

Gouvernance

[redacted]

Mesures de rendement

- [redacted] Le tableau 2 montre l'incidence positive que des mesures significatives[14] peuvent avoir sur le contrôle des coûts et des retards par rapport au calendrier dans le cas de cinq programmes différents du département américain de la Défense (US DoD).

Programme (US DoD)	Mesures significatives	% de variation des coûts	% de variation de la durée du cycle
Tomahawk	Oui	7,6	22,4
F/A – 18 C/D	Oui	36,4	6,2
F/A – 22	Non	127	102
SBIRS	Non	88	indisponible
Comanche	Non	231	120

Tableau 2. Importance des mesures. *Les deux projets comportant des mesures de rendement significatives n'ont pas connu de croissance marquée des coûts ni de retards notables comparativement aux trois autres projets.*

Fiabilité de l'information – Intégrité des données

- Comme l'indique l'annexe D, un examen de [redacted] à l'annexe D [redacted]

[14] Selon le GAO-04-093, des mesures significatives sont celles qui permettent d'évaluer l'avancement d'un projet sur les plans du coût, du calendrier, des lignes sources de code, de la traçabilité des exigences, des défauts et de la qualité.

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

[redacted]

BPR	RECOMMANDATION
SMA(Mat)	[redacted]

Gestion des risques

Il n'existe aucun PGR interne du MDN et ce dernier n'a pas exigé que le fournisseur utilise des pratiques exemplaires de gestion des risques.

Planification de la gestion des risques. Bien que la gestion continue des risques ait été prescrite comme pratique exemplaire pour toutes les activités commerciales au sein du MDN[15], l'équipe de gestion du contrat de soutien du SSCFT n'a pas élaboré de PGR pour gérer les risques associés à des dépenses d'une valeur de 182 M$. Le fournisseur était censé tenir un registre des risques au nom des gestionnaires du contrat de soutien du SSCFT du MDN. Les risques internes du MDN, qui ne devraient pas être communiqués au fournisseur, ont peut-être été cernés de façon officieuse mais ils n'ont pas été consignés dans le cadre d'un processus de gestion des risques du MDN. Voici des exemples de risques internes du MDN observés dans le présent rapport :

[redacted]

Gestion des risques [redacted] risques [redacted] ceux du MDN, a besoin d'améliorations dans plusieurs domaines pour respecter le guide de pratiques exemplaires proposé par le Référentiel des connaissances en gestion de projet, le profil de gestion intégrée des risques du MDN et le Carrefour MAT du SMA(Mat). [redacted]

[redacted]

- [redacted][16] [redacted]

[redacted]

[15] Gestion continue des risques, site Web du Carrefour MAT du SMA(Mat). Date de publication : 2007-03-09.

[16] [redacted]

Gestion des risques contractuels. Des clauses contractuelles uniformisées offrent une protection contre certains risques pour l'État. Les clauses contractuelles suivantes n'ont pas permis d'atténuer les risques, et nous suggérons d'y remédier dans le contrat subséquent :

- Une clause de règlement des différends ne prévoyait pas de processus de recours hiérarchique pour résoudre les conflits au niveau le plus bas possible.
- TPSGC n'effectuait pas la validation annuelle des certificats d'assurance-responsabilité pour s'assurer que le fournisseur possède l'assurance stipulée dans le contrat.

BPR	RECOMMANDATION
SMA(Mat)	Pour le contrat subséquent, élaborer un PGR interne et veiller à ce que les risques du MDN [redacted] soient catégorisés, quantifiés et priorisés.

ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Échéance
1.	**Conditions de paiement.** S'assurer que le DAPSCT utilise les modalités de paiement les plus appropriées et applique des retenues aux tâches qui renferment des livrables distincts. [redacted]	SMA(Mat)/ DGGPET	1.a. [redacted][17] [redacted] 1.b. [redacted] La SARP du DAPSCT[18] commencera à suivre les résultats des mesures de rendement des tâches afin d'établir une base de référence en fonction de laquelle des incitatifs pourront être appliqués, s'il y a lieu, en temps voulu.	[redacted]
2.	**Optimisation des ressources.** S'assurer que les BPR techniques du DAPSCT disposent de l'information sur les budgets de tâches et la valeur comptabilisée pour leur permettre de mieux gérer les tâches. S'assurer que le DAPSCT invoque la clause de garantie [redacted] pour les services de R&R et prolonge la garantie logicielle à au moins [redacted] dans le contrat subséquent. [redacted]	SMA(Mat)/ DGGPET	2.a. [redacted] La SARP du DAPSCT suivra cette information et veillera à ce que les intervenants y aient accès pour améliorer la gestion des tâches. 2.b. De concert avec TPSGC, le DAPSCT invoquera la clause de garantie de [redacted] pour la R&R du matériel, [redacted] 2.c. De concert avec TPSGC, le DAPSCT et le DOAT 2 prolongeront la garantie logicielle des CCUA de [redacted] 2.d La SARP du DAPSCT supervisera l'application, [redacted] de contrôles sur les quantités économiques de commande de pièces de rechange. 2.e. De concert avec le DOAT 2, le DAPSCT évaluera la nécessité d'inclure une clause de crédit pour les tâches appropriées, en ce qui concerne les pièces de rechange inactives achetées sur la recommandation du fournisseur [redacted]	[redacted]

[17] [redacted]

[18] Certaines des mesures correctives indiquées dans le PAD exigeront un accroissement des ressources en personnel au sein de l'organisation du DAPSCT. Les nouvelles ressources formeront une sous-section de l'assurance du rendement du programme (SARP) qui relèvera de l'Équipe de gestion opérationnelle (EGO).

ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Échéance
3.	**Gestion du matériel.** Améliorer l'efficience de la R&R en révisant le CPR, le CMR et le PUC établis pour les articles réparés par le fournisseur. [redacted] et formuler une politique régissant la fréquence des inventaires d'EFG.	SMA(Mat)/ DGGPET SMA(Mat)/ DGSMCA	3.a. Le DAPSCT collaborera avec le DOAT 2 afin de s'assurer que le CPR, le CMR et le PUC sont correctement établis dans les tâches du CSLT G&I pour les articles réparés par le fournisseur. 3.b. [redacted] 3.c. Le DGSMCA élaborera une politique pour déterminer la fréquence des inventaires d'EFG.	[redacted] (1er novembre 2009)
4.	**Attestation des paiements.** De concert avec TPSGC, vérifier l'exactitude des heures de travail [redacted] Veiller à ce que les dépenses correspondant à la définition d'amélioration soient bien comptabilisées.	SMA(Mat)/ DGGPET	4.a. De concert avec TPSGC, la SARP du DAPSCT et le DOAT 2 commenceront à vérifier les heures de travail [redacted] 4.b. Le DAPSCT et le DOAT 2 [redacted] 4.c. De concert avec TPSGC, le DAPSCT et le DOAT 2 [redacted] 4.d. En consultation avec le contrôleur du DGGPET, le DAPSCT et le DOAT 2 veilleront à ce que les dépenses correspondant à la définition d'amélioration – par opposition à l'atténuation de l'obsolescence ou à la maintenance corrective, adaptative, perfective ou préventive – soient [redacted] comptabilisées.	[redacted] (1er octobre 2008)

ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Échéance
5.	**Gouvernance.** [redacted]	SMA(Mat)/ DGGPET	5.a. [redacted] 5.b. [redacted]	[redacted]
6.	**Gestion des risques.** Pour le contrat subséquent, élaborer un PGR interne et veiller à ce que les risques du MDN et [redacted] soient catégorisés, quantifiés et priorisés.	SMA(Mat)/ DGGPET	6.a. La SARP du DAPSCT mettra en œuvre un programme interne de gestion des risques du DAPSCT. 6.b. La SARP du DAPSCT [redacted]	[redacted]

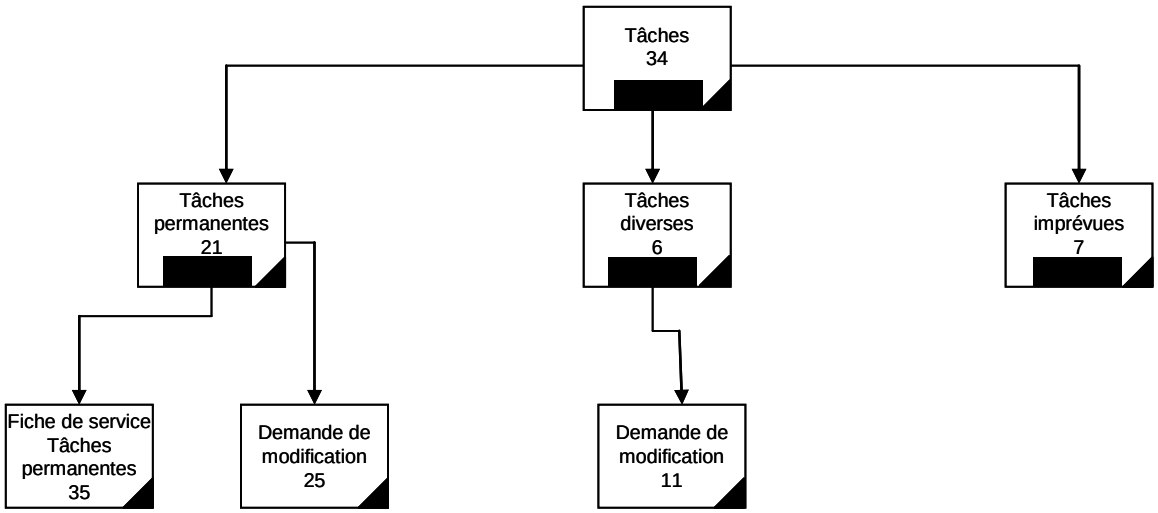
Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Critère	Cote	Justification
Cadre de gestion des risques		
Risques compris/gérés correctement.	[redacted]	Aucun PGR du MDN. [redacted]
Indemnisation de l'État et assurance de l'entrepreneur.		[redacted]
Des dispositions contractuelles prévoient la résiliation.		Conditions générales 9601 et années d'option.
Les dispositions de garantie réduisent les risques pour l'État.		[redacted]
Dispositions de règlement des différends contractuels en place.		Aucune procédure de recours hiérarchique pour résoudre les conflits.
Gouvernance		
Stratégies adéquates de surveillance et de présentation de rapports en place.		[redacted]
Information fiable pour la prise de décision.		[redacted]
Rôles/responsabilités clairs et remplis.		Il faut documenter les rôles, mettre en commun les connaissances et obtenir l'approbation des BPR techniques au sujet de l'avancement des principales tâches.
Système de mesure du rendement du fournisseur en place.		[redacted]
Cadre de contrôle de gestion		
Formation, expérience et charge de travail adéquates du personnel de gestion du contrat.		[redacted]
Surveillance de l'optimisation des ressources.		[redacted]
Biens achetés/prêtés protégés et comptabilisés.		[redacted]
Paiements conformes à la LGFP et aux règlements du CT et de TPSGC.		Les améliorations ne sont pas consignées. Aucune vérification du temps n'est faite.
Transmission des conditions contractuelles aux sous-traitants.		[redacted]
Besoins opérationnels suffisamment décrits dans l'énoncé des objectifs.		La réalisation des objectifs contractuels et les mesures ne sont pas définies.
Les conditions de paiement assurent l'optimisation des ressources.		[redacted]
Valeurs et éthique communes.		Conforme.

Satisfaisant	Besoin d'améliorations mineures	Besoin d'améliorations modérées	Besoin de grandes améliorations	Insatisfaisant

ANNEXE C – PROCESSUS DE GESTION DES TÂCHES



Tâches en cours en mai 2007. La gestion des tâches a été répartie en trois catégories de tâches : permanentes, diverses et imprévues. Les tâches indiquaient le financement nécessaire à l'exécution du travail; les demandes de modification et les FSTP précisaient la portée et les livrables de travaux distincts à l'intérieur des tâches globales prévoyant le financement.

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

ANNEXE D – EXAMEN DES RAPPORTS DU FOURNISSEUR

Nº	LDEC	État
1	Rapport d'étape de l'entrepreneur de R&R (600.29)	[redacted]
2	Rapport d'étape mensuel (600.021)	
3	Plan d'assurance de la qualité (200.097)	
4	Plan de développement logiciel (200.098)	
5	Plan d'ingénierie des systèmes (200.095)	
6	Plan de gestion du programme (600.001)	
7	Rapport d'étape sur les fonds contractuels (600.019)	
8	Procès-verbaux/rapports de décision (600.23/24)	
9	Utilisation des ressources appartenant à l'État (600.020)	
10	[redacted]	
11	Rapport de vérification de la configuration (200.081)	Jamais demandé par le MDN.
12	Outils et équipement d'essai spécialisés	[redacted]

Livré selon les exigences	Besoin d'améliorations mineures	Besoin d'améliorations modérées	Besoin de grandes améliorations	Insatisfaisant