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 interne des contrats de soutien du Système d'arme de combat rapproché (CIWS)

Novembre 2008

7050-38 (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 de l'organisation du Sous-ministre adjoint (Matériels) (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 Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC). Étant donné que les valeurs des stocks indiquées dans le rapport sont tirées du SAFC et des systèmes d'inventaire du fournisseur, elles ne correspondent peut-être pas aux valeurs réelles.

La vérification représente un niveau élevé d'assurance.

# Table des matières

**Liste d'abréviations** ..... i
**Synopsis** ..... ii
**Sommaire des résultats** ..... iii
**Introduction** ..... 1
Contexte ..... 1
Objectif ..... 1
Portée ..... 2
Méthodologie ..... 2
Critères ..... 2
**Constatations et recommandations** ..... 3
Attestation des paiements ..... 3
Gestion du matériel ..... 5
Gestion de la R&R des composants ..... 7
Rapports du fournisseur ..... 8
Modalités de paiement ..... 9
Gestion des risques ..... 12
**Annexe A – Plan d'action de la direction** ..... A-1
**Annexe B – Critères de vérification** ..... B-1
**Annexe C – Rajustements des stocks détenus par le fournisseur** ..... C-1
**Annexe D – Rapports du fournisseur** ..... D-1

# Liste d'abréviations

| | |
|---|---|
| AF | Année financière |
| AP | Administrateur de projet |
| BC | Bureau consultatif |
| BPR | Bureau de première responsabilité |
| CAR | Compte d'atelier de réparation |
| Carrefour Mat | Carrefour de connaissances – Matériel |
| CIWS | Système d'arme de combat rapproché |
| CMR | Compte du matériel en réparation |
| CPR | Code de priorité de réparation |
| CPRE | Compte de pièces de rechange de l'entrepreneur |
| CRM | Coût de réparation maximal |
| CS Ex | Chef – Service d'examen |
| CT | Commande de travaux |
| DAQ | Directeur – Assurance de la qualité |
| Dét MR | Détachement mobile de réparation |
| DGGPEM | Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime |
| DGSMCA | Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement |
| DO Mar | Directeur – Obtention (Marine) |
| DOCA | Directeur – Opérations de la chaîne d'approvisionnement |
| DP | Directive de projet |
| DPPM | Directeur – Politiques et procédures (Matériel) |
| DSN | Directeur – Soutien aux navires |
| ET | Énoncé des travaux |
| É.-U. | États-Unis |
| FC | Forces canadiennes |
| G$ | Milliards de dollars |
| GA | Gestionnaire de l'approvisionnement |
| GCVM | Gestionnaire du cycle de vie du matériel |
| IMF | Installation de maintenance de la flotte |
| INCO | Inspection et vérification systématique |
| JAT | Juste à temps |
| LGFP | *Loi sur la gestion des finances publiques* |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| NCSM | Navire canadien de Sa Majesté |
| ORDALT | Modification d'armement |
| OTAN | Organisation du Traité de l'Atlantique Nord |
| PGR | Plan de gestion des risques |
| PRAC | Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables |
| PRFC | Pièces de rechange fournies à contrat |
| PRFE | Pièces de révision fournies par l'État |
| PTI | Imageur thermique Phalanx |
| PUS | Prix unitaire standard |
| R&R | Réparation et révision |
| RASDN | Représentant de l'assurance de la qualité de la Défense nationale |
| RASDPR | Relevé des avis de sélection et des demandes prioritaires de réparation |
| RC | Responsable du contrat |
| RD | Responsable des demandes |
| RST | Représentant des services techniques |
| RT | Responsable technique |
| SAFC | Système d'approvisionnement des Forces canadiennes |
| 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) |
| SVC | Services de vérification Canada |
| TIES | Enquêtes et études techniques |
| TPSGC | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada |
| TVH | Taxe de vente harmonisée |
| VRA | Valeur de rendement de l'argent |

# Synopsis

Dans le cadre des efforts qui se poursuivent en vue d'améliorer les pratiques de gestion des contrats du Ministère, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a analysé[1] 15 000 contrats actifs afin de déterminer ceux qui peuvent justifier l'attention des vérificateurs. Les contrats de soutien du Système d'arme de combat rapproché (CIWS) étaient deux des quatre contrats identifiés. Comme la valeur globale des deux contrats représentait moins de 1 p. 100 de tous les contrats de services, les pratiques de gestion des contrats de soutien du CIWS ne sont pas représentatives des pratiques contractuelles du Ministère.

Les deux contrats avaient pour but d'acheter du matériel de mise à niveau évalué à 65 M$ pour le CIWS et d'exécuter le cycle de réparation et de révision (R&R) de cinq ans d'une valeur contractuelle de 85 M$. La vérification a été amorcée suffisamment tôt de sorte que les questions soulevées soient utiles pour les deux dernières années du contrat de R&R ainsi que pour la planification et les négociations relatives au contrat subséquent qui doit être attribué en 2010.

Nous avons noté que la gestion de ces contrats pouvait être améliorée dans plusieurs domaines. Par exemple, les gestionnaires des contrats s'assureront désormais que de meilleurs documents justificatifs sont fournis pour étayer les niveaux de bénéfice et qu'une plus grande surveillance est exercée sur les prix de transfert des sous-traitants. En ce qui concerne les stocks détenus par le fournisseur, une initiative récente du Ministère renforcera considérablement les pratiques de gestion du matériel et exigera que tous les cadres supérieurs signent un document annuel attestant leur responsablisation à l'égard du matériel.

Le Ministère surveillera les progrès de la mise en œuvre des plans d'action de la direction et entreprendra un suivi s'il y a lieu.

[1] CS Ex, *Analyse des risques liés aux contrats de fonctionnement et d'entretien*, avril 2007.

# Sommaire des résultats

Pour déterminer les contrats qui présentaient des risques élevés, le CS Ex a analysé les risques[2] liés à 15 000 contrats actifs d'une valeur cumulative de 22 milliards de dollars (G$). Les résultats ont indiqué que les contrats de soutien du CIWS de la Marine étaient deux des quatre contrats à risques plus élevés qui justifiaient l'attention des vérificateurs.

Comme la valeur des deux contrats représentait moins de 1 p. 100 de tous les contrats de services, les constatations et résultats de la présente vérification ne sont pas représentatifs de l'ensemble des pratiques contractuelles du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC).

Les deux contrats de soutien du CIWS, d'une durée de sept ans, consistaient en un contrat de R&R de 44 M$[3] et en un contrat de matériel de 53 M$. Ils avaient pour but d'acheter du matériel de mise à niveau et des pièces de rechange et d'exécuter le cycle de révision quinquennal à l'égard de 24 affûts de CIWS. Ces deux contrats ont été attribués respectivement en juin 2003 et en avril 2004, puis modifiés pour totaliser 148 M$ afin de permettre l'exercice d'options de révision et l'achat de pièces de rechange.

### Évaluation globale

- Nous ne pouvons garantir que des cadres de gestion des risques et de contrôle adéquats étaient en place pour gérer efficacement les contrats de soutien du CIWS.
- Le contrat n'exigeait pas que des données justificatives suffisantes soient fournies pour ……. …….. ……..
- Parce qu'on n'a pas eu recours à des retenues de paiement, le fournisseur n'était pas incité à livrer le matériel à temps, …… …… …… Il faut améliorer la gestion du matériel et de la R&R des composants afin de réaliser des économies et de protéger les biens.

## Constatations et recommandations

### Attestation des paiements

Des dispositions contractuelles exigeant des documents justificatifs supplémentaires pour assurer une meilleure surveillance de la part des gestionnaires de contrats du MDN auraient pu réduire les coûts de 5,4 M$, dont …….. Parce que le contrat de matériel ne précisait pas les documents justificatifs ayant trait aux demandes d'acompte, les factures de sous-traitance n'étaient pas assez détaillées pour permettre au MDN de s'assurer que les frais de transfert entre sociétés affiliées ……. ……...

[2] CS Ex, *Analyse des risques liés aux contrats de fonctionnement et d'entretien*, avril 2007.
[3] Tous les chiffres indiqués dans le rapport excluent les taxes.

Il est recommandé qu'on envisage de différer les paiements ……. ……..

**Gestion du matériel**

Les gestionnaires de contrats du MDN ne se sont pas assurés que le fournisseur se conformait à la politique relative au rajustement/à l'inventaire des stocks du MDN détenus par l'entrepreneur et d'une valeur déclarée de 3 M$. De l'année financière (AF) 2002-2003 à l'AF 2005-2006, … ……. Nous avons également constaté que, …….. le MDN a acheté 3,3 M$ des pièces de rechange de dépôt qui n'ont pas été distribuées au cours de la dernière année. Nous avons noté que deux tiers des pièces de rechange ……..… constituaient de nouveaux stocks et ne pouvaient être vérifiés étant donné l'absence d'historique de l'utilisation.

Il est recommandé que les contrôles soient renforcés pour assurer la conformité à la politique régissant le rajustement/l'inventaire des stocks du MDN détenus par le fournisseur et que les autres achats de pièces de rechange …… incluent une clause prévoyant un crédit pour les pièces de rechange excédentaires et inactives.

Une initiative récente du SMA(Mat) exigera que tous les cadres supérieurs signent un document annuel attestant leur responsabilisation à l'égard du matériel. Cette initiative, qui doit être entièrement mise en œuvre d'ici décembre 2009, vise à faire en sorte que l'inventaire soit effectué suivant les exigences et qu'une diligence raisonnable soit exercée concernant la gestion des stocks.

**Gestion de la R&R des composants**

Une meilleure gestion par le MDN des priorités de R&R des composants, des coûts de réparation maximaux (CRM) appropriés et l'utilisation de ressources internes pourraient permettre de différer des réparations de 1,3 M$ et réduire de 405 000 $ les coûts annuels de R&R des composants.

Il est recommandé que l'efficience de la R&R des composants du CIWS soit améliorée grâce à l'attribution des codes de priorité de réparation (CPR) et des CRM appropriés ainsi qu'à l'optimisation des ressources de maintenance du MDN.

**Rapports du fournisseur**

Il faut prendre des mesures pour veiller à ce que tous …… …….. L'information de gestion clé nécessaire pour exercer une surveillance efficace sur les travaux n'a pas été définie dans le contrat de R&R.

Pour le contrat subséquent, il est recommandé que les exigences en matière d'information de gestion essentielle soient indiquées dans des formats de rapport spécifiques et que la livraison et la qualité des principaux rapports soient reliées aux paiements.

**Modalités de paiement**

La valeur de rendement de l'argent (VRA) et les gains d'efficience optimaux relatifs à la courbe d'apprentissage n'ont pas été inclus dans le contrat étant donné qu'il s'agit d'un contrat à fournisseur exclusif et que la Marine canadienne est un utilisateur relativement petit. Par ailleurs, des retenues et des dispositions concernant l'analyse des coûts n'ont pas été incluses dans le contrat pour assurer l'optimisation des ressources. Le contrat subséquent offre des possibilités de …….

Dans le cadre du contrat subséquent, il est recommandé d'envisager de ……. …… ……

**Gestion des risques**

Il n'existait pas de plan officiel de gestion des risques (PGR) du MDN pour le contrat de soutien du CIWS, et le MDN n'exigeait pas du fournisseur qu'il utilise des pratiques exemplaires de gestion des risques. Certains des problèmes soulevés dans le présent rapport auraient pu être atténués grâce à une gestion des risques appropriée.

Pour le contrat subséquent, il est recommandé qu'un PGR du MDN soit élaboré et que le fournisseur soit prié de dresser un PGR détaillé.

---

**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

En 2007, le CS EX a effectué une analyse des risques afin de déterminer les contrats à risques plus élevés. Seuls quatre contrats présentaient des risques plus élevés qui justifiaient une vérification exhaustive, dont deux étaient les contrats de soutien du CIWS. Ces deux contrats – l'un pour l'achat de matériel et l'autre pour l'obtention de services de R&R – fournissent le soutien du cycle de vie des affûts du CIWS (voir la figure 1) de trois flottes de la Marine canadienne et des écoles navales.

- **Contrat de matériel.** Un contrat de matériel d'une valeur de 53 M$ et d'une durée de sept ans a été attribué en avril 2002 pour fournir les lots de modification d'armement (ORDALT) nécessaires à la mise à niveau des affûts du CIWS. Le montant du contrat a ensuite été porté à 65 M$ pour l'achat de pièces de rechange.
- **Contrat de R&R.** Un contrat de R&R d'une valeur de 44 M$ et d'une durée de sept ans a été attribué en juin 2003 pour exécuter le cycle de révision de cinq ans de chaque affût du CIWS et installer les lots ORDALT. En septembre 2004, la valeur du contrat de R&R a été portée à 83 M$ afin d'exercer deux options visant à mettre à niveau 16 autres affûts du CIWS. Les services contractuels comprenaient aussi la gestion de la configuration et la R&R des composants du CIWS.

**Figure 1. Le système d'arme de combat rapproché (CIWS).** Le CIWS est un système antimissile installé à bord d'un navire de combat de surface.

Les contrats de soutien du CIWS ont dû être soumis à une vérification en raison des indicateurs de risque suivants :

- la valeur relativement élevée des contrats;
- une hausse des coûts de 30 p. 100 dans le cas du contrat de matériel;
- un processus d'attribution de contrats à fournisseur exclusif;
- …….. ……...
- modalités de paiement fondées sur le temps et le matériel en ce qui a trait au contrat de R&R.

## 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 les contrats de soutien du CIWS.

## Portée

- Attribution et gestion des contrats de soutien actuels du CIWS.
- Directive de projet (DP) touchant le contrat subséquent à attribuer au cours de l'automne 2009.
- Dépenses totalisant 110 M$ d'avril 2002 à février 2008.

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 – Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) *Regina*, NCSM *Protector*, NCSM *Calgary*, Installation de maintenance de la flotte (IMF) Cape Breton (utilisateurs finals) et Région de l'assurance de la qualité de la Défense nationale à Calgary;
- Examen des documents contractuels et des rapports du fournisseur;
- Échantillon de demandes d'acompte (48 demandes d'acompte et factures représentant 83 M$, soit 75 p. 100 des dépenses à ce jour);
- Entrevues avec le personnel clé du Directeur – Soutien aux navires (DSN).

## Critères

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

# Constatations et recommandations

## Attestation des paiements

Des documents justificatifs supplémentaires permettraient aux gestionnaires de contrats du MDN de mieux surveiller ……..

**……** Le processus actuel d'attestation des paiements ne garantit pas que .... ……. sont respectées, mais les paiements ont été effectués selon le prix de lot ferme stipulé dans le contrat. Dans un vaste échantillon de paiements de matériel, dont la plupart a été ……... …… ……

- …… …… …… …… ……..
- …… …… …… ……

**Factures de sous-traitance.** Parce que le contrat de matériel n'exigeait pas que le fournisseur présente des documents justificatifs, les demandes d'acompte à l'égard de certains matériels de mise à niveau ne comportaient pas de documents suffisants pour justifier les paiements. Vingt pour cent des paiements échantillonnés (14 M$) n'étaient étayés d'aucune facture de sous-traitance[4]. Qui plus est, lorsque des factures de sous-traitance étaient fournies, elles n'incluaient pas de détails sur les coûts pour établir le montant …….. Par conséquent, il nous a été impossible de déterminer …….. ……. La politique d'approvisionnement exige que les transferts intersociétés donnent lieu à un prix juste et raisonnable pour ……..[5].

> Les factures de sous-traitance n'incluaient pas de détails sur les coûts pour déterminer le montant …. ……...

**Vérification des heures de travail.** Le contrat de R&R renfermait une clause permettant au MDN de vérifier les heures de travail facturées par le fournisseur. Même si la majorité des coûts engagés dans le cadre du contrat de R&R se rapportent à la main-d'œuvre de l'entrepreneur, la clause de vérification du temps n'a pas été appliquée. Près de 62 p. 100 (29 M$) des dépenses du contrat de R&R ont été engagées au titre de la main-d'œuvre. Un examen des factures

[4] Les frais associés aux factures de sous-traitance manquantes étaient représentés par les documents de rajustement du change.
[5] Guide des approvisionnements de TPSGC, chapitre 10, Coûts et marges bénéficiaires http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ga-sm/chapitre10-chapter10-fra.html.

échantillonnées pour l'AF 2006-2007 a déterminé …….. ……. ……. ……. ……..

**…….. de taxe.** Un examen de tous les frais de taxe relatifs au contrat de R&R a déterminé que ……..……. La *Loi de l'impôt sur le revenu du Canada* applique la TVH aux biens et aux services qui sont transférés uniquement dans les provinces participantes, à savoir le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador[6]. ……. ……

**Rajustements de change.** Selon le contrat de matériel, les rajustements de change devraient être calculés au moyen du taux en vigueur à une date précise chaque mois. …….. ……. ……. …….

**Recommandations**

- ……. ……..
- Demander une vérification des contrats de sous-traitance liés au matériel du CIWS par l'entremise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). **(BPR : SMA(Mat))**

[6] Agence du revenu du Canada http://www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/tpcs/gst-tps/gnrl/hst-tvh/brght/menu-fra.html.

## Gestion du matériel

Le MDN doit exercer une meilleure surveillance sur les stocks détenus par le fournisseur et sur les achats recommandés de pièces de rechange pour faire en sorte que les biens soient protégés et que les ressources soient optimisées.

### Protection des biens

**Inventaires effectués par le fournisseur.** Le contrat de R&R exigeait que le fournisseur effectue un inventaire complet tous les deux ans pour l'ensemble des biens du MDN qu'il détenait[7]. Cependant :

- Le rapport d'inventaire de l'AF 2006-2007, soit quatre ans après l'attribution du contrat, était le seul rapport disponible à l'égard de trois comptes de pièces de rechange fournies à contrat (PRFC) d'une valeur inscrite de 2,4 M$ (comptes gérés par le fournisseur).
- Aucun inventaire n'a été effectué à l'égard de deux autres comptes de pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables (PRAC) d'une valeur inscrite de 411 000 $.
- Aucune surveillance n'a été exercée sur des pièces de rechange fournies par l'État (près de 207 000 $) et indiquées dans le contrat de matériel pour assurer la maintenance de l'équipement d'essai du CIWS.

**Rajustements du fournisseur.** Un examen des rajustements de stocks de matériel du MDN de l'AF 2002-2003 à l'AF 2007-2008 a déterminé que plus de 54 p. 100 des transactions de rajustement effectuées par le fournisseur n'ont pas reçu l'approbation du Représentant de l'assurance de la qualité de la Défense nationale (RAQDN), ce qui est contraire à la politique du MDN. Par exemple :

- Comme l'indique l'annexe C, depuis l'AF 2002-2003, des rajustements de stocks … …… ont été apportés respectivement au compte du matériel en réparation (CMR) et au compte de pièces de rechange de l'entrepreneur (CPRE). …… …….. …….. …….. ……
- Les contrôles exercés sur les rajustements du fournisseur se sont effectivement améliorés durant l'AF 2006-2007, car le technicien en approvisionnement du RAQDN a commencé à entrer les rajustements dans le SAFC à la place du fournisseur. Toutefois, nous avons constaté une mauvaise utilisation des codes de motif et une insuffisance de documents justificatifs à l'égard de rajustements totalisant 205 000 $[8].

[7] *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision*, A-LM-184-001/JS-001, chapitre 6, octobre 2004.
[8] Il existe 31 codes de motif différents dans le SAFC pour les rajustements de stocks, et seulement dix d'entre eux exigent un rapport sur les radiations (formule CF 152).

**Comptes de stocks détenus par le fournisseur.** Le MDN ne pouvait pas suivre des PRAC d'une valeur déclarée de 356 000 $ même si un numéro de nomenclature de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) leur avait été attribué; ces articles auraient donc dû être consignés dans un CPRE[9]. Par exemple, les articles figurant dans le compte de PRAC – Vente par anticipation (138 000 $) et le compte de PRAC – Canons et munitions (217 000 $) devraient être transférés au CPRE.

D'après l'historique de l'utilisation du CPRE, nous avons constaté que des articles avaient plus de trois années de stocks dans d'autres entrepôts du MDN et une valeur inscrite de 2 M$. Si le fournisseur n'achetait pas ce matériel, le MDN pourrait éviter des majorations ……. ……. en mettant à sa disposition les pièces de rechange excédentaires.

**Optimisation des ressources**

**Pièces de rechange de dépôt.** En 2002, le fournisseur a recommandé que certaines pièces de rechange soient conservées dans les dépôts du MDN aux fins de la mise à niveau du CIWS; le MDN a réduit à 14,9 M$ la proposition initiale de 27,3 M$. Comme deux tiers des pièces de rechange suggérées constituaient de nouveaux stocks, les gestionnaires de contrats du MDN ne pouvaient pas vérifier les quantités que le fournisseur recommandait d'acheter parce qu'il n'existait aucun historique de l'utilisation de ces pièces de rechange. Par conséquent, certains des 174 articles de dépôt coûtant 9,4 M$ avaient des niveaux de stocks jugés excédentaires ou insuffisants.

- L'historique de l'utilisation a révélé que 103 articles d'une valeur inscrite de 3,3 M$ n'ont pas été distribués durant l'AF 2007-2008. Si ces articles excédentaires demeurent inutilisés, leur coût de possession annuel continuera de s'élever à 163 000 $.
- Il y avait également des stocks excédentaires dans le cas de 40 articles distribués dont le prix d'achat total était de 761 398 $.
- Les stocks étaient insuffisants à l'égard de 24 articles distribués. …….. …….. il faudra procéder à un réapprovisionnement – valeur de remplacement estimative de 644 000 $. Il faudrait envisager de compenser le coût de réapprovisionnement en échangeant des articles excédentaires contre ceux qui sont très demandés par le fournisseur ou les alliés.

**Recommandation.** ……. …… assurer la conformité à la politique relative à l'inventaire/au rajustement des stocks détenus par le fournisseur et rationaliser les stocks de PRAC/CPRE. **(BPR : SMA(Mat))**

[9] *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision*, A-LM-184-001/JS-001, chapitre 5, para 7.

## Gestion de la R&R des composants

L'attribution des bons CPR aux composants réparables du MDN pourrait permettre de différer des réparations de 1,3 M$. L'établissement de CRM appropriés et l'utilisation de ressources de maintenance internes pourraient réduire de 405 000 $ les coûts annuels de R&R.

**Codes de priorité de réparation.** Les gestionnaires de contrats du MDN ont attribué des CPR de grande priorité à des composants qui n'ont pas besoin d'être réparés immédiatement. Par d'exemple, 50 des 370 composants du CIWS qui sont automatiquement envoyés au fournisseur pour être réparés comptaient plus de 24 mois de stocks. Dans ce cas, il faudrait changer le CPR et le remplacer 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 par le fournisseur. L'attribution du bon CPR pourrait différer des coûts de R&R de composants de près de 1,3 M$ pendant deux ans.

**Coût de réparation maximal.** Le CRM de certains composants est supérieur au coût de remplacement des articles, et cela peut aboutir à de mauvaises décisions de réparation. Le fournisseur a été chargé de réviser les CRM afin de tenir compte des prix unitaires mis à jour pour l'ensemble des 370 composants réparés par le fournisseur. Le gestionnaire du cycle de vie du matériel (GCVM) et le gestionnaire de l'approvisionnement (GA) du MDN ont accepté les CRM révisés que proposait le fournisseur. Habituellement, le GCVM fixe le CRM à environ 70 p. 100 du prix unitaire standard (PUS) le plus à jour. …… …….. …….

**Articles en rupture de stock.** Les techniciens d'armement de ……...et de l'…….. étaient très préoccupés par la pénurie de pièces de rechance du CIWS. Les entrepôts du MDN sont en rupture de stock pour 41 articles qui sont réparables par le fournisseur. Seulement deux de ces articles se trouvaient dans la filière de réparation des composants du fournisseur. La vérification des seuils de réapprovisionnement du SAFC, nécessaires au réapprovisionnement automatique, a révélé que de tels seuils n'étaient pas établis pour les 41 articles en rupture de stock. Un examen plus poussé de tous les 5 444 articles particuliers au CIWS dans le SAFC a indiqué que seulement 7 p. 100 d'entre eux avaient des seuils de réapprovisionnement. S'il n'est pas rectifié, ce problème est susceptible d'entraîner d'autres ruptures de stock et ……..

**Réparations internes du MDN.** Pour la R&R de certains composants, on pourrait utiliser des ressources internes du MDN au lieu de recourir aux services de l'entrepreneur. Nous avons déterminé que quatre composants du CIWS réparés par le fournisseur pourraient l'être par l'IMF, d'où une réduction possible des coûts de R&R des composants de 60 000 $ par année.

**Recommandation.** Améliorer la gestion de la R&R du CIWS en modifiant les CRM, les CPR et les seuils de réapprovisionnement du SAFC, et utiliser des ressources internes afin de réduire les coûts des services assurés par l'entrepreneur pour la R&R des composants. **(BPR : SMA(Mat))**

## Rapports du fournisseur

Le MDN ne s'est pas assuré que le fournisseur présentait des rapports complets et pertinents pour appuyer la prise de décision.

**Obligations en matière de rapports.** Les gestionnaires de contrats du DSN ne se sont pas assurés que tous les rapports du fournisseur étaient conformes aux obligations contractuelles, d'où la difficulté accrue pour le MDN de gérer le contrat. Un examen des 17 rapports du fournisseur énumérés à l'annexe D a donné les résultats suivants :

- ……..
- Six rapports n'ont pas été conservés par le DSN …….. ……..
- Le contrat ne précisait pas les exigences quant au contenu de quatre rapports. Les formats des rapports trimestriels de gestion logistique et de R&R/articles en circulation libre auraient pu inclure certaines informations de gestion essentielles pour améliorer la prise de décision.

**Information clé.** L'analyse des rapports du fournisseur exigés dans le contrat de R&R a révélé que l'information clé figurant ci-dessous n'avait pas été demandée pour gérer efficacement le contrat. Par exemple :

- Même si le contrat précisait une période et des taux de garantie, le fournisseur n'était pas obligé de tenir une liste des réclamations faites en vertu de la garantie. Or, cette information pourrait réduire le coût de remplacement du matériel défectueux et assurer l'utilisation de taux de main-d'œuvre de garantie moins élevés. À ce jour, les taux de main-d'œuvre de garantie précisés dans le contrat de R&R n'ont pas été utilisés.
- Des comparaisons de calendriers (prévu vs réel) aideraient à évaluer le rendement du fournisseur, à prévoir les risques opérationnels et à élaborer des plans de redressement.
- L'établissement de rapports sur la valeur comptabilisée, pratique courante de gestion de projet à l'égard des tâches importantes, permettrait de surveiller les coûts et le calendrier de révision de chaque affût du CIWS. La révision de chaque affût coûte 1,2 M$ en main-d'œuvre.
- Les délais d'approvisionnement relatifs aux pièces de rechange qui sont achetées auprès de l'entrepreneur principal n'étaient pas connus, ce qui augmente le risque de rupture de stock …….
- Une estimation des coûts de réparation des composants par le fournisseur permettrait d'améliorer les contrôles budgétaires du MDN et de prévoir les futurs mouvements de trésorerie.

**Recommandation.** Dans le contrat subséquent, élaborer un format précis pour chaque rapport du fournisseur, relier les principaux rapports aux paiements et améliorer les exigences concernant l'information clé pour la gestion du contrat. **(BPR : SMA(Mat))**

## Modalités de paiement

Les modalités de paiement des contrats de soutien du CIWS n'ont pas assuré l'optimisation des ressources.

**Perte de valeur de rendement de l'argent.** Étant donné les restrictions liées au recours à un fournisseur exclusif dans le cadre des négociations contractuelles, il n'a pas été tenu compte de la perte de VRA associée aux lots ORDALT et aux pièces de rechange achetés en vertu du contrat de matériel pour appuyer le contrat de R&R. Un examen des mouvements de trésorerie du contrat de matériel et de la livraison prévue des lots ORDALT a déterminé que certains paiements avaient été effectués trop tôt. Vu la commande relativement petite de la Marine canadienne et la nécessité de normaliser la configuration des lots ORDALT, le matériel a été commandé bien avant les travaux prévus de R&R. Comme le montre la figure 2, une partie du matériel a été livrée plus de trois ans avant l'échéance et sa garantie était expirée au moment de l'exécution des travaux de R&R. Le calendrier des paiements contractuels a donné lieu à une perte de VRA[10] possible de 3,7 M$ ainsi qu'à des risques financiers accrus pour le MDN.

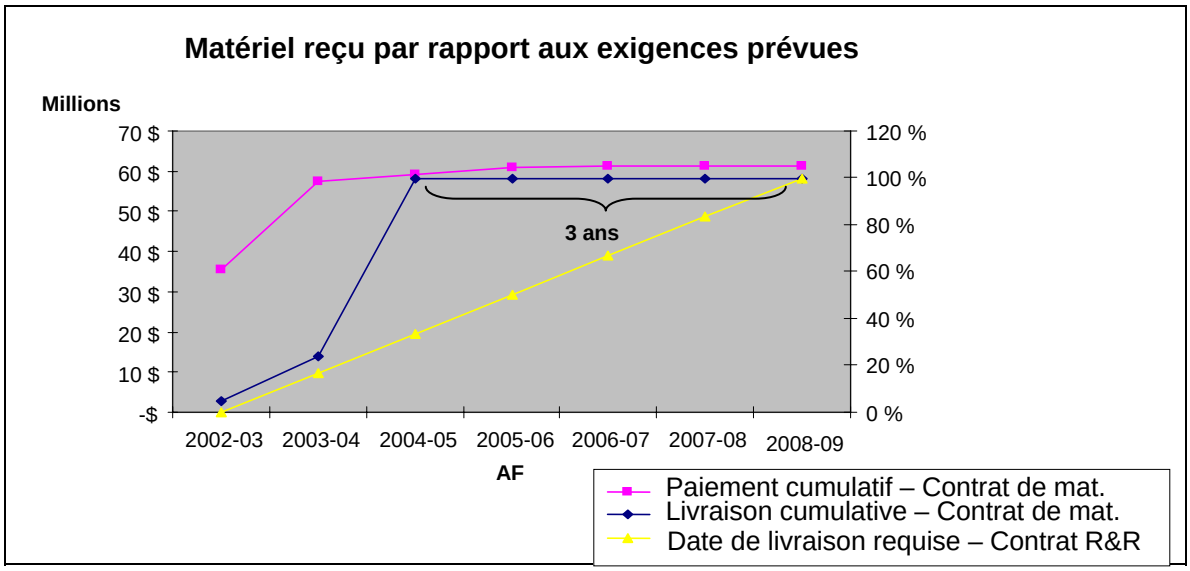


**Figure 2. Calendrier de livraison du matériel par rapport aux exigences prévues.** Ce graphique montre que 90 p. 100 des paiements de 44,5 M$ ont été effectués alors que seulement 5 p. 100 des livrables avaient été reçus. En outre, 71 p. 100 du matériel a été livré tôt. Les dépenses réelles cumulatives commencent à 35,5 M$ en 2002-2003 et passent à 61 M$ en 2005-2006. Elles augmentent légèrement l'année suivante pour se stabiliser à 61,5 M$ jusqu'en 2008-2009. La réception du matériel commence à 5 p. 100 en 2002-2003 pour passer à 24 p. 100 au cours de l'année financière suivante. Par suite d'une forte augmentation, elle atteint 100 p. 100 en 2004-2005 et demeure à ce niveau. La demande de matériel augmente lentement et uniformément au cours de chaque année financière, passant de 0 p. 100 en 2002-2003 à 100 p. 100 en 2008-2009. La table de données ci-dessous présente la répartition des coûts par année financière :

[10] Taux de 2,87 p. 100 de la Banque du Canada – taux le plus bas pendant la durée du contrat.

| AF | Paiement cumulatif du contrat de matériel | Livraison cumulative du contrat de matériel | Date de livraison requise du contrat de R & R |
|---|---|---|---|
| 2002-03 | 35 546 432,42 $ | 5 % | 0 % |
| 2003-04 | 57 447 970,43 $ | 24 % | 17 % |
| 2004-05 | 59 111 218,05 $ | 100 % | 33 % |
| 2005-06 | 61 010 895,64 $ | 100 % | 50 % |
| 2006-07 | 61 460 204,25 $ | 100 % | 67 % |
| 2007-08 | 61 460 204,25 $ | 100 % | 83 % |
| 2008-09 | 61 460 204,25 $ | 100 % | 100 % |

- En temps normal, seulement 50 à 65 p. 100 des paiements de démarrage sont effectués avant la production à l'état stable tandis que, dans le cas du contrat de matériel du CIWS, 90 p. 100 de ces paiements ont été versés.
- Lors de l'attribution du contrat, un paiement d'étape de 12,4 M$ pour la planification des ressources de fabrication de sous-traitance, soit 25 p. 100 de la valeur des lots ORDALT, a été effectué 21 mois avant la production à l'état stable. Si les paiements relatifs au personnel de planification de sous-traitance avaient été versés tout au long de la phase de planification de la production, on aurait évité une perte de VRA de 559 000 $.
- Pour les achats de pièces de rechange de 14,9 M$, un paiement d'étape de 25 p. 100 a été effectué avant la phase de planification de la fabrication de 21 mois, ce qui a entraîné une perte de VRA de 151 000 $.
- Près de 70 p. 100 des lots ORDALT devaient être livrés bien avant les travaux prévus de R&R, soit une autre perte de VRA de 3 M$.
- ……
……
……
……...

**Courbe d'apprentissage du contrat de R&R.** Les gains d'efficience de la courbe d'apprentissage à l'égard de nouveaux travaux dans le cadre du contrat de R&R n'ont pas été entièrement reconnus. Les modèles de courbe d'apprentissage prévoient au moins un gain d'efficience de 20 p. 100 chaque fois que la production double, mais le contrat ne prévoyait qu'un gain d'efficience de 1 p. 100.

- Même si l'on s'attendait à un gain d'efficience de 1 p. 100, les coûts de main-d'œuvre ont augmenté de 5,5 p. 100 lors de la deuxième série de révisions du CIWS (à l'exclusion des hausses de taux).
- Pour les nouveaux travaux périodiques d'une valeur de 7,7 M$, des gains d'efficience de la courbe d'apprentissage à l'égard des trois séries de révisions auraient pu réduire les coûts de 2,8 M$.
- …… [11]
……

[11] ……

**Retenues**

Afin d'éviter les paiements en trop et d'inciter l'entrepreneur à terminer les travaux, des retenues sont obligatoires dans le cas des contrats à paiements progressifs[12].

- Au moment de la vérification, trois affûts accusaient des retards (plus de 11 mois dans un cas). ……
- Une retenue de 10 p. 100 aurait dû être appliquée à la révision de chaque affût afin d'atténuer le risque de livraison tardive. En outre, la décision de ne pas inclure de clause de retenue dans le contrat a occasionné une perte de VRA de près de 406 000 $[13]. Une perte similaire de VRA pourrait être évitée dans le contrat subséquent grâce à l'utilisation de retenues.

**Clause d'analyse des coûts.** Cette clause encourage le fournisseur à suggérer des mesures d'économie pour les travaux périodiques dont la base de référence des coûts est connue. Bien que les contrats de R&R de l'Armée de terre et de la Force aérienne incluent généralement une clause d'analyse des coûts pour inciter le fournisseur à réduire les coûts, cette disposition n'existait pas dans le contrat de R&R du CIWS de la Marine.

**Achat de pièces de rechange.** …….. ……. …….. Étant donné que la Marine canadienne était la première à acheter les **pièces de rechange** de mise à niveau bloc 1 B du CIWS, il était difficile de déterminer la quantité et le prix de **certaines** d'entre elles. …… …… Nous avons toutefois fait les observations suivantes :

- Il n'y avait aucun prix d'article individuel dans le contrat, même si l'information sur les prix de 46 p. 100 des articles existait au moment des négociations en 2002.
- …… ……
- …… ……[14]. …….. …… ……

**Recommandation.** …….. ……..…… …….. ……. **(BPR : SMA(Mat))**

---

[12] Guide des approvisionnements de TPSGC, chapitre 6-6E.599 http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ga-sm/chapitre06-chapter06-fra.html.

[13] Perte de VRA de 16 900 $ par affût (total de 24 affûts) parce qu'aucune retenue n'a été appliquée.

[14] …… …… …… …….

## Gestion des risques

La gestion des risques n'a pas été pleinement assurée par le MDN ni exigée du fournisseur.

**Planification de la gestion des risques.** La gestion continue des risques est considérée comme une pratique exemplaire pour toutes les activités commerciales[15] du MDN. Toutefois, au moment de l'attribution du contrat du CIWS, aucun PGR n'était requis. Bien que la DP relative au contrat subséquent du CIWS renferme une brève évaluation des risques, celle-ci n'est pas étayée d'un PGR officiel. Par exemple, un PGR du MDN devrait inclure :

- cinq seuils de risque et les critères applicables à chacun d'eux;
- une méthode de classement des risques fondée sur l'incidence et la probabilité de chaque risque;
- une quantification de l'incidence des risques sur les coûts et le calendrier, déterminée par une analyse des options d'atténuation des coûts;
- des stratégies d'atténuation prévoyant des plans d'urgence et des déclencheurs.

**Autres risques internes et externes.** Même si la DP du contrat actuel et du contrat subséquent incluait une évaluation des risques, l'État était exposé à d'autres risques internes ou externes qui n'avaient pas été cernés. Voici des exemples de risques rencontrés dans le contrat actuel :

- ……..
- ……..
- prévision inexacte des stocks nécessaires à la mise à niveau du CIWS.

**Gestions des risques du fournisseur.** L'équipe de gestion des contrats du DSN n'a pas demandé au fournisseur de présenter des rapports sur la gestion des risques. Ces rapports auraient aidé à gérer les risques associés au contrat du CIWS. …… ……... ……... ……..

- de seuils d'incidence des risques et critères connexes;
- de méthode de classement des risques;
- de techniques de quantification des risques;
- la fréquence des rapports.

**Recommandation.** Élaborer un PGR du MDN et exiger que le fournisseur améliore la gestion des risques et les rapports sur les risques dans le cadre du contrat subséquent.
**(BPR : SMA(Mat))**

[15] Gestion continue des risques, site Web du Carrefour MAT du SMA(Mat).

# Annexe A – Plan d'action de la direction

**Recommandation du CS Ex**

1. **Attestation des paiements**

- …… …….

**Mesure de la direction**

Le fournisseur présentera des documents justificatifs pour vérifier le montant réel des bénéfices, et des mesures seront prises au besoin pour ……. Ce travail débutera à la Réunion d'examen des progrès en novembre 2008.

**BPR :** SMA(Mat)/DGGPEM/DO Mar **Échéance :** Février 2009

**Recommandation du CS Ex**

- Demander une vérification des contrats de sous-traitance liés au matériel du CIWS par l'entremise de TPSGC.

**Mesure de la direction**

Une demande officielle sera envoyée à TPSGC en vue d'une vérification des contrats de sous-traitance liés au matériel du CWIS.

**BPR :** DGGPEM/DO Mar **Échéance :** Décembre 2008

---

**Recommandation du CS Ex**

2. **Gestion du matériel.** …… …….. assurer la conformité à la politique relative à l'inventaire/au rajustement des stocks détenus par le fournisseur et rationaliser les stocks de PRAC/CPRE.

**Mesure de la direction**

La nécessité d'ajouter des clauses de crédit pour les pièces de rechange excédentaires sera prise en compte lors de l'achat de pièces de rechange par le Centre national de contrôle des stocks.

**BPR :** SMA(Mat); BPR : DGGPEM/DSN **Échéance :** Février 2010

**Mesure de la direction**

Le DO Mar 3-4-3 avisera l'entreprise des exigences en matière d'inventaire. Le DAQ supervisera l'inventaire et y apportera les rajustements voulus.

**BPR :** SMA(Mat); BC : DGSMCA/DAQ **Échéance :** De façon continue.

**Mesure de la direction**

Le DAQ examinera l'efficacité continue des contrôles de l'entrepreneur au moyen d'un échantillon d'inventaire avant la fin de l'AF 2008-2009.

**BPR :** SMA(Mat) **Échéance :** Mars 2009

**ANNEXE A**

**Mesure de la direction**

Le DGSMCA, par le biais du DOCA et du DAQ, examine actuellement les PRAC et les PRFE afin d'identifier tous les stocks d'ici la fin de l'AF 2008-2009, de prendre les mesures voulues et d'assurer la surveillance appropriée en 2009-2010.

**BPR :** SMA(Mat) **Échéance :** Mars 2010

---

**Recommandation du CS Ex**

3. **Gestion de la R&R des composants.** Améliorer la gestion de la R&R du CIWS en modifiant les CRM, les CPR et les seuils de réapprovisionnement du SAFC, et utiliser des ressources internes afin de réduire les coûts des services assurés par l'entrepreneur pour la R&R des composants.

**Mesure de la direction**

Le gestionnaire de l'approvisionnement (GA), en collaboration avec le responsable technique (RT), examinera les RASDPR chaque année, apportera les modifications voulues aux CRM et révisera les CPR ainsi que les seuils de réapprovisionnement du SAFC. Le GA/RT examinera les ressources du SAFC pour voir si des articles excédentaires peuvent être utilisés à l'atelier de R&R. De plus, on envisagera d'employer des ressources internes pour la R&R des quatre composants réparés par le fournisseur.

**BPR :** SMA(Mat)/DGGPEM/DSN **Échéance :** Examen annuel effectué avant février.

---

**Recommandation du CS Ex**

4. **Rapports du fournisseur.** Dans le contrat subséquent, élaborer un format précis pour chaque rapport du fournisseur, relier les principaux rapports aux paiements et améliorer les exigences concernant l'information clé pour la gestion du contrat.

**Mesure de la direction**

Conformément aux normes pertinentes du MDN, une liste des données essentielles au contrat et une description des données de l'énoncé des travaux (ET) sont en voie d'élaboration et seront mises en œuvre dans le nouveau contrat.

**BPR :** SMA(Mat); BPR : DGGPEM/ DSN **Échéance :** Mars 2009

**Mesure de la direction**

Le DPPM 4-4-2, de concert avec le DO Mar, examinera la liste de rapports, validera les exigences, élaborera des modèles et modifiera l'ET Log R&R au besoin.

**BPR :** SMA(Mat); BC : DGSMCA/DPPM **Échéance :** Mars 2009

---

**ANNEXE A**

**Recommandation du CS Ex**

5. **Modalités de paiement.** …… …….. ……

**Mesure de la direction**

Durant les négociations, le DO Mar traitera les points suivants : …….. ……. ……. ……

**BPR :** SMA(Mat)/DGGPEM/DO Mar **Échéance :** Février 2009

---

**Recommandation du CS Ex**

6. **Gestion des risques.** Élaborer un PGR du MDN et exiger que le fournisseur améliore la gestion des risques et les rapports sur les risques dans le cadre du contrat subséquent.

**Mesure de la direction**

Un PGR est en voie d'élaboration pour appuyer le projet. On le reliera au PGR du fournisseur pour améliorer la situation.

**BPR :** SMA(Mat)/DGGPEM/DSN **Échéance :** Septembre 2009

---

# Annexe B – Critères de vérification

## Objectif

1. **Gestion des risques**

## Critères

Les contrats renferment des dispositions visant à réduire au minimum les risques pour l'État.

## Commentaires

Pas de paliers d'intervention pour le règlement des conflits. La couverture d'assurance-responsabilité du fournisseur n'est pas surveillée par le RC.

**Cote :** …….

---

## Objectif

2. **Gestion des risques**

## Critères

Les risques sont reconnus, compris et bien gérés.

## Commentaires

Aucun PGR avec incidence, seuils de tolérance et méthode de classement des risques. ……. …….

**Cote :** …….

---

## Objectif

3. **Gouvernance**

## Critères

Les rôles et responsabilités de l'AP, du RD, du RT, du RAQDN et du RC assurent une surveillance efficace. La taille et la formation du personnel sont suffisantes.

## Commentaires

Le rapport du fournisseur n'est pas mis à la disposition de l'AP – seul le RT y a accès. Le RT doit signer les principales demandes d'acompte. Le rôle n'est pas clair au sujet de la vérification du temps. Pénurie de personnel chez le RAQDN, le RD et le RT. Manque de formation officielle en gestion des risques/gestion de projet.

**Cote :** …….

---

**ANNEXE B**

## Objectif

4. **Gouvernance**

## Critères

Des outils appropriés de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir une information de gestion opportune, exacte et pertinente.

## Commentaires

……..……. Aucun format pour ceux-ci. Il manque certaines informations de gestion clés comme la valeur comptabilisée, la garantie et l'historique des réparations.

**Cote :** …….

---

## Objectif.

5. **Gouvernance**

## Critères

Les contrôles et les risques sont équilibrés et appuient les valeurs et l'éthique.

## Commentaires

Il faut améliorer les contrôles figurant dans les règles administratives du DGGPEM.

**Cote :** …….

---

## Objectif

6. **Contrôles de gestion**

## Critères

La gestion financière est conforme à la LGFP, à la politique contractuelle du Conseil du Trésor et aux règlements du MDN.

## Commentaires

……. Vérification postérieure des factures de sous-traitance manquantes.

**Cote :** …….

---

**ANNEXE B**

## Objectif

7. **Contrôles de gestion**

## Critères

Les modalités des contrats principaux sont transmises au(x) sous-traitant(s) et certifiées par l'entrepreneur principal.

## Commentaires

Le RC n'a pas de copies des contrats de sous-traitance. Aucune transparence des transferts intersociétés.

**Cote :** …….

---

## Objectif

8. **Contrôles de gestion**

## Critères

Les biens achetés et le matériel prêté sont protégés, comptabilisés et gérés de manière efficiente.

## Commentaires

L'utilisation du bon CPR pourrait différer des coûts de réparation. ……. ……

**Cote :** …….

---

## Objectif

9. **Contrôles de gestion**

## Critères

Des modalités de paiement optimales ont été choisies pour les contrats.

## Commentaires

Matériel payé avant d'être reçu et requis. Aucune disposition de retenue pour les livrables en retard.

**Cote :** …….

---

**ANNEXE B**

## Objectif

10. **Contrôles de gestion**

## Critères

Les énoncés des travaux des contrats répondent aux exigences établies.

## Commentaires

……..……..……..……
……..

**Cote :** …….

---

## Objectif

11. **Contrôles de gestion**

## Critères

La direction exerce une surveillance appropriée sur les contrats et les modifications pour assurer l'optimisation des ressources.

## Commentaires

Aucune attention portée à la courbe d'apprentissage. Aucune clause d'analyse des coûts ni disposition de rachat de pièces de rechange.

**Cote :** …….

---

# Annexe C – Rajustements des stocks détenus par le fournisseur

| CMR | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | Total | Moyenne |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Valeur des stocks | | | | | | | | |
| Rajustements à la hausse | | | | | | | | |
| Rajustements à la baisse | | | | | | | | |
| Valeur absolue | | | | | | | | |
| Valeur des rajust. vs stocks | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| **CPRE** | **2002/03** | **2003/04** | **2004/05** | **2005/06** | **2006/07** | **2007/08** | **Total** | **Moyenne** |
| Valeur des stocks | | | | | | | | |
| Rajustements à la hausse | | | | | | | | |
| Rajustements à la baisse | | | | | | | | |
| Valeur absolue | | | | | | | | |
| Valeur des rajust. vs stocks | | | | | | | | |

……
……
……

# Annexe D – Rapports du fournisseur

## Rapport du fournisseur

1. Rapport trimestriel de gestion logistique

## Commentaires

Aucun critère de risque au sujet des articles désuets; ……..

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

2. Registre de l'ouvrage fini

## Commentaires

Néant.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

3. Rapports sur l'état du système

## Commentaires

Néant.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

4. Rapports d'essai de 50 heures

## Commentaires

……..

**État :** …….

---

**ANNEXE D**

## Rapport du fournisseur

5. Rapports INCO

## Commentaires

Néant.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

6. Rapports d'étape trimestriels

## Commentaires

Pas conservés par le MDN ……

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

7. Rapport sur les pièces réparables

## Commentaires

Données manquantes – Quantités du MDN, CRM, article du RASDPR.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

8. Rapport logistique (composants en circulation libre)

## Commentaires

Aucune estimation des coûts de réparation; ……

**État :** …….

---

**ANNEXE D**

## Rapport du fournisseur

9. Rapport sur les tâches TIES

## Commentaires

Néant.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

10. Taux de change/paiement d'étape – Formulaire DSS-MAS-9411

## Commentaires

…….

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

11. Rapports d'inventaire : CMR, CAR, CPRE, PRFE, PRAC

## Commentaires

Seulement le résumé d'inventaire de 2007; aucun rapport d'inventaire des PRAC.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

12. Réunions semestrielles d'examen des progrès – Procès-verbaux

## Commentaires

La majorité des mesures à prendre n'ont pas de jalons.

**État :** …….

---

**ANNEXE D**

## Rapport du fournisseur

13. Rapports du RST/Dét MR

## Commentaires

Le format devrait indiquer les travaux prévus par la garantie.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

14. Réunion d'examen des progrès

## Commentaires

Aucune comparaison de calendriers ni valeur comptabilisée.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

15. Rapports d'étape trimestriels – Proposition du fournisseur

## Commentaires

Contient la valeur comptabilisée globale de la R&R; doit être demandé par le MDN.

**État :** …….

---

## Rapport du fournisseur

16. Historique de la R&R des composants

## Commentaires

Pas demandé par le MDN; coût de réparation moyen des articles du RASDPR.

**État :** …….

---

**ANNEXE D**

## Rapport du fournisseur

17. Rapport de gestion des risques du fournisseur

## Commentaires

……..

**État :** …….

---