



99-641 Rapport final

Vérification des marchés importants

**Approuvé : Réunion du CVE du
1^{er} février 2000**



Public Works and
Government Services
Canada

Audit and Review

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Vérification et Examen

Canada

Table des matières

Résumé	1
1 Introduction	3
1.1 Autorisation pour la vérification	3
1.2 Objectifs	3
1.3 Portée	3
1.4 Contexte	3
2 Résultats de l'étape de l'étude préliminaire	4
2.1 Travail déjà accompli	4
2.2 Profil de l'entité	4
2.2.1 Description	4
2.2.2 Examens récents/Initiatives récentes	4
2.3 Constatations préliminaires	5
2.3.1 Retard dans l'exécution des marchés et problèmes d'intégration non reconnus	5
2.3.2 Prix fermes pour les projets de développement	6
2.3.3 Définition des besoins ou des exigences	7
2.3.4 Enseignements tirés de la gestion des projets et de la gestion des contrats	8
2.3.5 Le Bureau du vérificateur général et la gestion des risques	10
3 Conclusions	11
4 Recommandations	11
Annexe A Aperçu par marché important	12

Résumé

Autorisation pour la vérification

La présente vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen (CVE) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) dans le cadre de son Plan de vérification et d'examen de 1999-2000.

Objectifs

L'objectif général de cette vérification est de fournir l'assurance que les marchés importants du gouvernement fédéral, qui sont gérés par la Direction générale du service des approvisionnements (DGSA) de TPSGC, respectent la loi et la politique sur la passation des marchés ainsi que les politiques pertinentes en matière de gestion des risques.

L'objectif de la phase d'étude préliminaire était de cerner les points devant faire l'objet d'une vérification ainsi que les risques connexes pouvant nécessiter un examen détaillé.

Portée

La vérification a porté sur les marchés importants gérés par la DGSA et réalisés durant la période 1993-1994 jusqu'à maintenant. Aux fins de la présente vérification, on entend par marchés importants les marchés ayant une valeur initiale d'au moins 100 millions de dollars, ce qui correspond à la valeur minimale des grands projets de l'État¹. On s'est plus particulièrement penché sur les responsabilités et sur les activités de TPSGC en tant qu'autorité contractante.

Contexte

Le vérificateur général a indiqué qu'il avait l'intention d'examiner les marchés importants du gouvernement. On prévoit qu'il accordera une attention plus particulière à la concurrence, à la conformité et à la gestion des risques ainsi qu'au contrôle, au rapport qualité-prix et aux résultats. Le sous-ministre de TPSGC désirait donc examiner ces points afin (i) d'être en mesure d'aider le vérificateur général et (ii) d'obtenir l'assurance que les politiques et les procédures de passation des marchés, dont celles qui ont trait à la gestion des risques, sont respectées et que le Ministère s'acquitte de ses responsabilités en ce qui concerne ces marchés.

¹ Quelques contrats d'une valeur inférieure à 100 millions de dollars ont été inclus en raison de l'intérêt qu'ils présentaient aux fins de la vérification.

Principales constatations

L'étude préliminaire a permis de déterminer qu'il fallait vérifier les quatre principaux points suivants :

- retard dans l'exécution des marchés et problèmes d'intégration que cela engendre pour les projets connexes;
- prix fermes pour les projets de développement;
- définition des besoins ou des exigences;
- enseignements tirés de la gestion des projets et de la gestion des contrats.

Conclusion

Les quatre principaux points cernés peuvent présenter des risques pour TPSGC.

Recommandations

Il est recommandé ce qui suit :

1. *Étant donné que la vérification a soulevé des questions très saillantes et que celles-ci ont été discutées avec l'organisation vérifiée, qui en a pris note, la Direction générale de la vérification et de l'examen ne procédera à aucune autre activité de vérification à ce moment-ci.*
2. *Pour ce qui est des questions soulevées, un plan d'action adéquat sera élaboré et mis en oeuvre par le sous-ministre adjoint du Service des approvisionnements.*

1 Introduction

1.1 Autorisation pour la vérification

La présente vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen (CVE) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) dans le cadre de son Plan de vérification et d'examen de 1999-2000.

1.2 Objectifs

L'objectif général de cette vérification est de fournir l'assurance que les marchés importants du gouvernement fédéral, qui sont gérés par la Direction générale du service des approvisionnements (DGSA) de TPSGC, respectent la loi et la politique sur la passation des marchés ainsi que les politiques pertinentes en matière de gestion des risques.

L'objectif de la phase d'étude préliminaire était de cerner les points devant faire l'objet d'une vérification ainsi que les risques connexes pouvant nécessiter un examen détaillé.

1.3 Portée

La vérification a porté sur les marchés importants gérés par la DGSA et réalisés durant la période 1993-1994 jusqu'à maintenant. On entend par marchés importants les marchés ayant une valeur initiale d'au moins 100 millions de dollars, ce qui correspond à la valeur minimale des grands projets de l'État². On s'est plus particulièrement penché sur les responsabilités et sur les activités de TPSGC en tant qu'autorité contractante.

1.4 Contexte

Le vérificateur général a indiqué qu'il avait l'intention d'examiner les marchés importants du gouvernement. On prévoit qu'il accordera une attention plus particulière à la concurrence, à la conformité et à la gestion des risques ainsi qu'au contrôle, au rapport qualité-prix et aux résultats. Le sous-ministre de TPSGC désirait donc examiner ces points afin (i) d'être en mesure d'aider le vérificateur général et (ii) d'obtenir l'assurance que les politiques et les procédures de passation des marchés, dont celles qui ont trait à la gestion des risques, sont respectées et que le Ministère s'acquitte de ses responsabilités en ce qui concerne ces marchés.

² Quelques contrats d'une valeur inférieure à 100 millions de dollars ont été inclus en raison de l'intérêt qu'ils présentaient aux fins de la vérification.

2 Résultats de l'étape de l'étude préliminaire

2.1 Travail déjà accompli

L'étude préliminaire était fondée sur un examen de la documentation pertinente, y compris des politiques, des procédures et des vérifications antérieures (voir ci-dessous), ainsi que sur des entrevues auprès des gestionnaires de contrats responsables des marchés choisis pour faire l'objet de la vérification. En tout, 25 marchés importants ont été choisis pour faire l'objet d'un examen, mais deux³ d'entre eux n'ont pas pu être étudiés pendant la période d'examen. L'étude préliminaire comprenait également un examen rapide de dossiers contractuels particuliers relatifs aux projets choisis et une discussion avec un représentant du Bureau du vérificateur général.

L'examen des dossiers contractuels visait principalement la détermination des questions de nature systémique ayant trait aux marchés importants en général plutôt que des questions pouvant être propres à un contrat donné. Les points suivants ont été particulièrement intéressants à cet égard :

- les responsabilités de TPSGC ayant trait à la surveillance des travaux et aux rapports s'y rapportant;
- les causes des changements dans le coût et le calendrier qui sont survenus pendant la durée des contrats;
- l'existence ou non d'un système adéquat de gestion des risques.

2.2 Profil de l'entité

2.2.1 Description

Un bref résumé de chaque marché important examiné figure à l'annexe A.

2.2.2 Examens récents/Initiatives récentes

Les études suivantes ont été passées en revue dans le cadre de l'étude préliminaire :

- ♦ « La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation », ébauche de document de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du vérificateur général (1998)
- ♦ « La gestion du matériel au gouvernement fédéral », vérificateur général du Canada (nov. 1996)

³ Projet de la station spatiale canadienne (SSC) et Services non essentiels à Goose Bay.

99-641 Vérification des marchés importants
Rapport final

- ◆ « Le MDN C Grands projets d'immobilisations C Initiatives de développement industriel », vérificateur général du Canada (1992)
- ◆ « Le rendement des marchés », vérificateur général du Canada (avril 1996)
- ◆ « Défense nationale C Grands projets d'acquisition de biens d'équipement », vérificateur général du Canada (avril 1998)
- ◆ « Cadre de contrôle de la gestion pour les Grands Projets de l'État », Direction générale de la vérification et de l'examen, TPSGC (mai 1995)
- ◆ « Quelques leçons apprises des vérifications de Grands Projets », Direction générale de la vérification et de l'examen, TPSGC (août 1994)
- ◆ « Évaluation de la Direction du soutien des projets », Direction générale de la vérification et de l'examen, TPSGC (avril 1995)
- ◆ « Étude sur l'approvisionnement non concurrentiel », Secrétariat du Conseil du Trésor (26 janvier 1999)

2.3 Constatations préliminaires

L'étude préliminaire a permis de cerner quatre principaux points qui sont sources de préoccupation :

- retard dans l'exécution des marchés et problèmes d'intégration que cela engendre pour les projets connexes;
- prix fermes pour les projets de développement;
- définition des besoins ou des exigences;
- enseignements tirés de la gestion des projets et de la gestion des contrats.

2.3.1. Retard dans l'exécution des marchés C Problèmes d'intégration non reconnus

Certains grands projets ont des liens entre eux, bien qu'ils fassent l'objet de marchés distincts. Par exemple, le contrat relatif au Système tactique de commandement, de contrôle et de communications (STCCC) prévoit la livraison de composants de communication qui seront installés dans le véhicule blindé léger - véhicule de transport de troupes blindé (VBL/VTTB) et dans d'autres pièces d'équipement, qui font l'objet d'un marché distinct. Le contrat relatif au STCCC a été attribué en 1991 et devait se terminer en 1999 par la livraison de composants de communication à installer dans environ 4 000 véhicules et autres unités portables et fixes. Le calendrier du contrat relatif au STCCC a toutefois été prolongé jusqu'à l'an

Entre-temps, depuis

99-641 Vérification des marchés importants
Rapport final

véhicules VBL/VTTB ont été livrés, et les composants de communication prévus du STCCC ne sont pas disponibles pour être installés.

Bien que la livraison tardive des composants du STCCC ne génère pas de dépassements de coûts directs dans le cadre de ce marché (parce qu'il s'agit d'un marché à prix fixe), les marchés relatifs au projet connexe ne peuvent pas être exécutés de façon pleinement fonctionnelle à cause de l'absence des composants du STCCC à installer. Les liens et les incidences d'intégration entre les projets ne sont pas pleinement prévus dans chaque contrat. Il en résulte que le gouvernement (la Défense nationale dans le cas du STCCC) assume les coûts d'intégration en aval retardés (voir le diagramme 1). Ce qui est effectivement en cause, ce sont les coûts non reconnus du cycle de vie total des projets interreliés. La possibilité de coûts ou de dommages indirects non reconnus pour l'État est un autre problème. Outre les contrats relatifs au STCCC et au VBL/VTTB, le Système de commandement de la Force terrestre (SCFT) et la Modification du char de combat Leopard canadien seront touchés puisqu'ils feront tous deux l'objet de l'installation de produits du STCCC. Des problèmes d'intégration semblables se posent pour le Projet d'automatisation du système militaire de la circulation aérienne (MAATS) à cause de la réalisation tardive du Projet d'automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS).

2.3.2 Prix fermes pour les projets de développement

Le gouvernement a conclu des marchés à prix fixe pour des projets de développement de grande envergure. Le vérificateur général (VG) a déjà examiné cette question, comme on peut le voir au chapitre 24 de son rapport annuel publié en novembre 1996. Le rapport de 1996 du VG a mis l'accent principalement sur des questions touchant le projet CAATS. À cette époque, le VG a formulé des commentaires modérément positifs concernant le STCCC : *« Ce projet comportait de graves risques associés au retard des modules de développement de logiciels, risques qui pouvaient entraîner de graves problèmes financiers. Cependant, l'équipe du projet a surveillé de près les risques relevés. »*

Le rapport de 1996 du VG disait : *« Compte tenu de la rapidité à laquelle les choses évoluent, les risques sont encore plus grands lorsque le gouvernement se lance dans des marchés à long terme à prix fixe pour répondre à des exigences qui sont essentiellement ambiguës, mal définies ou en constante évolution. »* Il ajoutait : *«...les marchés uniques, d'une grande ampleur, longs et à prix fixe se prêtent mal aux grands projets de technologie de l'information parce qu'ils semblent limiter la capacité de la direction de s'adapter à un changement de conditions. Il est urgent d'améliorer les processus d'acquisition et de passation des marchés pour les projets de technologie de l'information. »* L'étude préliminaire a cerné des préoccupations se rapportant à ces observations du vérificateur général en ce qui concerne les contrats relatifs à l'Amélioration du système d'approvisionnement des Forces canadiennes (CFSSU), au Projet d'automatisation du système militaire de la circulation aérienne (MAATS) et au STCCC.

Le fait que l'État paie une prime dans le cadre des marchés à prix fixe parce qu'il incombe à l'entrepreneur d'assumer les risques du projet est une question qui n'est pas explicitement abordée par le rapport de 1996 du vérificateur général mais qui peut intéresser le gouvernement.

Une préoccupation typique ayant trait aux marchés à prix fixe est le changement dans la portée des travaux et son impact sur les coûts et le calendrier (voir 2.3.3. ci-dessous). L'absence d'incitation pour l'entrepreneur à se conformer au calendrier dans le cadre d'un marché à prix fixe et le manque de mesure à la disposition de l'État pour encourager le respect du calendrier constituent d'autres préoccupations. Il est également difficile pour l'État d'évaluer la valeur reçue par rapport aux paiements effectués. Les coûts dus aux changements dans le calendrier des travaux sont essentiellement un risque que l'entrepreneur a intégré au prix fixe. On pourra peut-être tirer des leçons de la mesure dans laquelle cela a été un problème et de la façon dont celui-ci a été résolu dans le cadre d'un marché important comme celui du STCCC.

Les gestionnaires du Ministère, en discutant de cette question, ont noté que des approches différentes, p. ex. le remboursement des coûts, présentent d'autres risques et d'autres coûts pour le gouvernement. Un mode de paiement plus ouvert exige plus de ressources humaines et administratives. C'est un défi fondamental de faire en sorte que l'établissement du prix et les modalités de paiement reflètent un partage équitable des risques entre l'État et l'entrepreneur. Bien qu'il n'existe pas de solution parfaite, il est nécessaire de respecter les exigences de diligence raisonnable et d'évaluation des risques dans la décision relative à l'établissement du prix. Le SSAME a récemment élaboré un modèle d'évaluation des risques qui permet d'évaluer les risques pour chaque projet. Il sera peut-être utile pour le SSAME d'examiner les avantages possibles de ce modèle par rapport aux préoccupations susmentionnées.

2.3.3. Définition des besoins ou des exigences

Le rapport de 1996 du VG comprenait le commentaire suivant sur l'importance de définir les besoins comme élément clé du succès d'un projet : « *Le gouvernement prend des risques inutiles lorsqu'il signe des contrats à long terme, à prix fixe, avant que toutes les parties ne comprennent clairement ce qui est à construire. Le marché de développement à prix fixe ne doit être adjugé que lorsque le gouvernement et le réalisateur ont la même compréhension et la même définition des exigences.* »

Les besoins non déterminés peuvent entraîner des interruptions et des retards dans l'achèvement des travaux prévus au contrat. Le changement de portée peut entraîner la modification des estimations pour les principales étapes et les produits à livrer, la modification de la portée de certains aspects afin de maintenir les coûts globaux du projet dans les limites d'un prix fixe, ou des demandes de paiement des entrepreneurs pour couvrir des coûts supplémentaires. Souvent, ces risques ne sont pas pleinement évidents avant que l'exécution du contrat soit avancée. L'étude préliminaire donne à entendre qu'on a pu être confronté à ce genre de risques dans le cadre des contrats touchant le Projet du système électronique de soutien et de formation (EST) et le Véhicule blindé léger de reconnaissance (LAV-RECCE).

2.3.4. Enseignements tirés de la gestion des projets et de la gestion des contrats

La planification du projet, la gestion des tâches et la gestion du changement sont parmi les préoccupations traditionnelles qui ont trait aux marchés importants. En général, la planification du projet inscrit l'énoncé général des travaux dans un cadre qui fait ressortir l'interdépendance des activités et qui comprend les principales étapes des produits à livrer et des demandes de paiement, les attentes en matière de rendement et un outil de communication essentiel avec toutes les parties. La gestion des tâches inscrit les éléments détaillés de l'énoncé des travaux dans des lots de travaux détaillés comprenant des délais et des budgets en fonction desquels on peut suivre l'avancement des travaux. De fait, la gestion des tâches peut servir de fondement pour évaluer les progrès, mesurer les écarts et mettre à jour les prévisions d'achèvement du projet. La gestion du changement couvre la détermination et le contrôle des changements apportés aux exigences techniques ainsi que les impacts correspondants sur les ressources, le calendrier, les coûts et le rendement. La gestion des tâches et la gestion du changement sont étroitement liées à la gestion de la configuration puisque ce sont des aspects de la configuration du projet.

Le vérificateur général a examiné le Remaniement des programmes de la sécurité du revenu (RPSR) et a déclaré en 1995 que des mesures correctives continues devaient être prises pour gérer les risques relatifs à ce projet. Le calendrier, le budget et les produits à livrer dans le cadre de ce dernier avaient été révisés. Dans son rapport de 1996, le VG a dit ce qui suit au sujet du RPSR : « *Il y a encore de très grands risques qu'il faille réviser une nouvelle fois l'échéancier, le coût ou les exigences pour mener le projet à terme; la direction doit, dans toute la mesure du possible, continuer à prendre des mesures pour atténuer ces risques.* » Étant donné ces préoccupations exprimées par le VG ainsi que les longs délais et la grande envergure du projet de RPSR, il est peut-être utile d'examiner celui-ci du point de vue des « enseignements tirés ».

99-641 Vérification des marchés importants
Rapport final

Retard dans l'exécution du marché C Problèmes d'intégration non reconnus⁴

Figure 1

Retard dans l'exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun dépassement de coût immédiat s'il s'agit d'un marché à prix fixe - Toutefois, s'il n'y a aucune pénalité ni aucuns dommages-intérêts convenus pour retard dans l'exécution, l'entrepreneur a peu d'incitation à respecter le calendrier
Problèmes d'intégration avec des projets connexes	<ul style="list-style-type: none"> - Le MFG ne peut pas être livré intégralement dans le cadre de certains projets ou marchés distincts à cause du manque d'intégration entre les intrants des contrats - Cela entraîne des retards dans le calendrier et une fonctionnalité moindre que prévue dans l'attente d'autres intrants, ainsi que des dépassements de coût à cause de l'installation et des essais en retard
Risques C Problèmes	<p>Aucun coût direct supplémentaire s'il s'agit d'un marché à prix fixe, mais les coûts indirects supplémentaires peuvent comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prolongation de la durée de vie de l'ancien équipement jusqu'à ce que le nouveau MFG soit livré et fonctionnel; - l'installation de pièces anciennes sur de l'équipement nouveau puis l'installation du nouveau MFG quand celui-ci est livré; - la mise à l'essai de l'équipement nouveau doté de pièces anciennes puis la nouvelle mise à l'essai après l'installation du nouveau MFG; - les coûts en aval des dépenses imprévues après la livraison du nouveau MFG; - l'impact négatif possible, sur la capacité d'exécution de la mission, de la perte de la fonctionnalité totale prévue de l'équipement (dans l'attente des autres pièces); - les coûts de fonctionnement supplémentaires possibles nécessaires au maintien du soutien logistique intégré et des pièces de rechange pour la prolongation de la durée de vie des pièces et de l'équipement anciens.

2.3.5 Le BVG et la gestion des risques

Le Bureau du vérificateur général a indiqué qu'à l'avenir, dans l'examen des marchés importants, il tiendrait compte de la publication intitulée « Gestion des risques : Guide à l'intention des décideurs » (une Norme nationale du Canada publiée par le Conseil canadien des normes C Référence CAN/CSA-Q850-97) pour établir les critères de vérification.

⁴ NOTA.: MFG, dans la figure 1, signifie matériel fourni par le gouvernement.

3. Conclusions

Les quatre principaux points suivants peuvent présenter des risques pour TPSGC et il convient donc peut-être de prendre des mesures immédiates et/ou de mener une étude plus approfondie à leur sujet :

- Retard dans l'exécution des marchés et problèmes d'intégration que cela engendre pour les projets connexes;
- Prix fermes pour les projets de développement;
- Définition des besoins ou des exigences;
- Enseignements tirés de la gestion des projets et de la gestion des contrats.

De plus, étant donné l'intérêt particulier manifesté par les fonctionnaires du Bureau du vérificateur général pour la directive du CCN sur la gestion des risques, il conviendra peut-être d'appliquer cette directive aux vérifications futures réalisées par le Ministère.

4. Recommandations

Il est recommandé ce qui suit :

1. *Étant donné que la vérification a soulevé des questions très saillantes et que celles-ci ont été discutées avec l'organisation vérifiée, qui en a pris note, la Direction générale de la vérification et de l'examen ne procédera à aucune autre activité de vérification à ce moment-ci.*
2. *Pour ce qui est des questions soulevées, un plan d'action adéquat sera élaboré et mis en oeuvre par le sous-ministre adjoint du Service des approvisionnements.*

Annexe A

Aperçu par marché important

A.1 Projet armes antiblindées (PAA)

Ce projet est divisé en quatre marchés distincts.

Le premier marché consistait à industrialiser des entreprises canadiennes, à leur permettre de participer à la production de composants d'ERYX, afin de veiller à ce que le gouvernement canadien obtienne p. 100 des retombées industrielles et régionales du marché principal.

Le deuxième marché est le marché principal. Il concerne la production de systèmes d'arme ERYX C un lance-missiles portable capable de vaincre des véhicules blindés modernes. Ce marché permet d'exercer des options de commandes subséquentes jusqu'en 2003. À l'heure actuelle, neuf options ont été exercées.

Le troisième marché concernait la mise au point et la production de 52 simulateurs de tir interactif vidéo ERYX (STIVIE). Les premier et troisième marchés sont venus respectivement à terme en septembre 1997 et en juin 1998.

Le dernier marché concerne 52 simulateurs de tir de précision (STP) ERYX. Un montant de y est prévu pour la mise au point des simulateurs, et sont destinés à la production. En ce moment, il y a un retard de dans l'exécution du marché, et il reste à régler problèmes liés. En raison de ces problèmes, le gestionnaire de contrat a pris les mesures nécessaires pour réduire au minimum les risques financiers que pourrait courir le Canada. Un comité d'examen composé de hauts fonctionnaires du ministère de la Défense nationale (MDN) devait se réunir, en juillet 1999, pour étudier le marché et les options liées à la mise au point du système. Après la phase d'étude préliminaire, les membres de l'équipe de vérification ont été informés que le « feu vert » avait été donné pour continuer la conception et la production des 52 systèmes STP.

Ce projet a été passé en revue par le vérificateur général en avril 1998 et il satisfait aux exigences d'un processus rigoureux de gestion des risques.

Évaluation et recommandations

En fonction des éléments susmentionnés, particulièrement en ce qui a trait à l'état d'achèvement du projet et au contrôle des risques dans le cadre du marché concernant les STP, il n'est pas recommandé de faire un examen détaillé en ce moment.

A.2 Avionique appliquée à Hercules CC-130

Au départ, le projet visait la mise au point de l'avionique et son application dans cinq aéronefs. Le marché, d'une valeur de 55,1 millions de dollars, a été attribué à CAE Aviation Limited, à titre de fournisseur unique, le 2 décembre 1994. Il comprenait une option, d'une valeur de 77,6 millions de dollars, pour la mise à niveau de l'avionique dans 25 aéronefs supplémentaires. En mars 1995, le marché a été modifié pour exercer l'option, ce qui a augmenté la valeur du marché à 132,7 millions de dollars.

En 1997, tous les marchés du gouvernement attribués à CAE ont été soumis à une vérification des profits.

À l'heure actuelle, il y a un retard de dans l'exécution du marché, dont la date de livraison était . En juin 1996, l'État a fait savoir qu'il pénaliserait les retards de réalisation de travaux. La clause de pénalités du contrat sera appliquée.

Évaluation et recommandations

Le retard dans l'exécution du marché est un problème qui pourrait exiger un examen.

A.3 Projet de soutien du CF-18

Ce marché, d'une valeur de 216,3 millions de dollars, a été accordé à Bombardier inc., le 2 juillet 1996. Le marché vise à fournir un soutien technique aux systèmes du CF-18, de façon préautorisée, pour une période de trois ans. À l'heure actuelle, une modification au contrat, qui vise à allonger de trois mois la période d'exécution du marché, est en négociation.

Pour chaque exercice financier, l'entrepreneur fournit un rapport sur la progression réalisée par son entreprise en fonction de l'ampleur des travaux; l'entreprise et l'État conviennent d'un budget, et le marché est modifié pour refléter la limite annuelle des dépenses. À TPSGC, il n'y a pas de système de production de rapports officiel pour la haute direction.

Évaluation et recommandations

Ce marché ne semble pas présenter de risques importants pour l'État. Il n'est donc pas recommandé de faire un examen détaillé.

A.4 Hélicoptères de recherche et sauvetage canadiens C CSH

Ce marché, d'une valeur de 579,8 millions de dollars, a été attribué à la société E.H. Industries Ltd., le 6 avril 1998, à la suite d'un appel d'offres. Ce projet consiste à fabriquer 15 hélicoptères de recherche et sauvetage. Le premier hélicoptère devra être livré le [] et le dernier, le []. De façon générale, le programme évolue selon l'échéancier établi. Il est possible d'effectuer plusieurs modifications à l'aéronef. L'entrepreneur a donc soumis dix propositions de modification au contrat qui sont, à l'heure actuelle, en négociation. Puisque ce type d'hélicoptère comporte une technologie qui a fait ses preuves, il semble que les risques pour l'État sont relativement faibles.

Évaluation et recommandations

En fonction des éléments susmentionnés, et à condition que les travaux effectués pour modifier l'aéronef soient bien surveillés, il n'est pas recommandé de faire un examen détaillé en ce moment.

A.5 Système électronique de soutien et de formation C (EST) (Challenger)

Le projet du système EST a été approuvé pour définir, cibler, acheter et installer l'équipement servant à offrir une formation pertinente en matière de guerre électronique aéroportée aux forces terrestres, maritimes et aériennes du Canada. Le contrat de mise en oeuvre, d'une valeur de 128,4 millions de dollars, a été attribué le 1^{er} mars 1993 à la société Lockheed Martin Canada, à titre d'entrepreneur principal.

Pendant la durée du contrat, une étude a démontré que, pour répondre aux exigences en matière d'interférence électromagnétique, le câblage des trois avions devait être renforcé. Un marché distinct, d'une valeur de 20 millions de dollars, a été attribué à Lockheed Martin pour remplacer le câblage existant. De dollars aient été engagées, la base de paiement initiale du marché fondée sur le temps et les matériaux a été changée pour un prix fixe. Il est difficile de comprendre pourquoi cette importante modification n'est pas comprise dans le marché original, puisque les travaux étaient nécessaires pour satisfaire aux exigences du marché principal. Par ailleurs, une base de paiement à prix fixe pourrait poser un problème dans le cadre d'un projet de développement.

, à titre de sous-traitant, a réclamé de Lockheed Martin. Dans sa demande initiale, Lockheed a présenté cette réclamation à l'État. a ultérieurement augmenté à la valeur de sa réclamation à Lockheed. Lockheed a mentionné qu'il voulait régler son différend avec l'État seulement après avoir réglé celui avec les sous-traitants. La réclamation a été présentée il y a plusieurs années, mais elle n'est pas encore réglée. Entre-temps, la production a été transférée aux Services des aéronefs de Transports Canada.

Il y a de retard dans l'exécution du marché.

Le rapport du vérificateur général d'avril 1998 (Chapitre 4) mentionne que la plupart des exigences liées à la gestion des risques, à l'analyse des options ainsi qu'au contrôle et à l'établissement de rapports n'avaient pas été satisfaites dans le cadre de ce projet.

Évaluation et recommandations

Plusieurs problèmes liés à l'établissement des besoins, à la livraison tardive de l'équipement, aux réclamations contre l'État, à l'entrepreneur principal et aux sous-traitants, au transfert de la production aux Services des aéronefs de Transports Canada et à l'attribution de contrats connexes ont été soulevés dans le cadre de ce projet.

Il est recommandé de faire l'examen du projet pour établir les besoins, la base de paiement et les conséquences du retard dans l'exécution du marché.

A.6 Remaniement des programmes de sécurité du revenu (RPSR)

Ce marché, d'une valeur de 148,7 millions de dollars, a été attribué par voie de soumission à EDS Canada Ltd., en 1994. Il concerne la conception, le développement, l'approvisionnement, l'intégration, la mise à l'essai, la réalisation et l'installation du Réseau de prestation de service à la clientèle du RPSR.

Il se peut que certains travaux soient à refaire, puisque, depuis l'entrée en vigueur du projet, plusieurs problèmes liés aux changements à la loi et à la portée des travaux ainsi qu'à l'exécution simultanée d'activités de conception et de développement ont été soulevés. En août 1997, ALLTEL a produit un rapport d'évaluation de projet. En conclusion, le rapport mentionne que le niveau de risque était élevé pour le projet en général, particulièrement en ce qui concerne . Plusieurs options y sont évaluées, y compris la résiliation du contrat. L'État a choisi de conclure une entente de fin de service le 31 mars 1998.

Le contrat a été résilié

Évaluation et recommandations

Il est recommandé d'examiner ce projet pour déterminer les enseignements tirés de l'expérience et leur incidence sur l'administration de marchés.

99-641 Vérification des marchés importants
Rapport final

A-7 Véhicule blindé léger de transport de troupes (LAV-APC)

Le marché initial pour l'achat de 240 véhicules, dont la valeur est de 552 millions de dollars, a été attribué à la division diesel de General Motors, à titre de fournisseur unique. Le marché comprend trois options : 1. achat de 120 véhicules supplémentaires; 2. achat de 120 véhicules supplémentaires; 3. achat de 171 véhicules supplémentaires. L'option 1, d'une valeur de 241 millions de dollars, a été exercée en août 1998. Les autres 120 véhicules ont été livrés et acceptés par l'État.

Un processus de gestion des risques est en place, et des réunions sont tenues aux quinze jours.

Le retard dans l'exécution des marchés du Système tactique de commandement, de contrôle et de communications (STCCC) ont une incidence sur l'échéancier. Par ailleurs, comme les véhicules LAV-APC sont incomplets à la livraison, le MDN n'accomplira pas adéquatement sa mission avant que l'équipement du STCCC et du Système de commandement de la force terrestre (SCFT) ne soit convenablement installé et mis à l'essai dans les véhicules.

Évaluation et recommandations

Il est recommandé de faire un examen pour évaluer les risques et les problèmes de l'État qui sont liés au retard dans l'exécution des marchés qui portent sur les projets du STCCC et du SCFT.

A.8 Véhicule blindé léger de Reconnaissance (LAV-RECCE)

Ce marché a été attribué, le 12 mars 1993, à la division diesel de la General Motors, à titre de fournisseur exclusif. La valeur originale du marché était de 543,2 millions de dollars, et la valeur finale a été de 629,3 millions de dollars. Le marché concernait l'achat de 225 véhicules blindés légers de Reconnaissance (LAV-RECCE).

La période de production est terminée, et 203 véhicules ont été livrés. Le contrat a subi plus de 100 modifications ayant trait à divers changements dans la portée des travaux. Ces modifications ont eu pour effet de réduire le nombre de véhicules à livrer afin que le travail soit effectué sans dépasser les limites du budget approuvé. Le marché concernant les pièces de rechange est en vigueur jusqu'en 2001.

Il a été mentionné que le projet du STCCC n'a pas une incidence importante sur le présent projet, puisque les véhicules utilisent une technologie plus ancienne.

En discutant de ce projet, les gestionnaires du Ministère ont fourni l'explication suivante sur l'état des dispositions contractuelles pour réaliser un soutien logistique intégré. À l'heure actuelle, le soutien des véhicules LAV/RECCE est assuré par le biais d'un marché intérimaire à court terme géré par l'entrepreneur. Un marché permanent ou un marché de soutien de mise en service à long terme n'a pas encore été conclu. Bien que le besoin de soutien à long terme pour les véhicules ne fasse pas partie du mandat du bureau du projet, le bureau recueillera les détails préalables au marché et élaborera les conditions de base. Le Ministère pourra s'en servir ultérieurement.

Évaluation et recommandations

Il est recommandé d'examiner ce projet pour évaluer l'établissement des besoins, la prévision des coûts et les changements à la portée des travaux.

A.9 Système de commandement de la Force terrestre (SCFT)

Ce marché a été attribué à la Computing Devices Canada (CDC), à titre de fournisseur unique, en novembre 1996. La Force terrestre a besoin d'un système d'information, de commandement et de contrôle, tactique et automatisé, pour fournir aux commandants et à leur personnel un soutien automatisé qui améliorera leur capacité à rapidement planifier, diriger et contrôler des missions dans des conditions stressantes. Ce système « commandement et contrôle » sera intégré au Système tactique de commandement, de contrôle et de communication (STCCC), système de communication de l'armée, pour diffuser l'information du SCFT et les commandements. La CDC est également l'entrepreneur principal du projet STCCC.

Ce projet dépend de l'achèvement du projet STCCC, qui subit des retards dans la livraison de l'équipement.

Le marché du SCFT devait être transféré à l'équipe affectée au projet STCCC avant la fin du mois de juin 1999. La CDC devra assumer les coûts contractuels supplémentaires ou les dommages qui risquent de découler du mauvais rendement du projet SCFT à cause des retards dans l'exécution du marché du projet STCCC.

Voici d'autres éléments qui font partie du projet et qui servent à réduire les risques de l'État :

- gérer en fonction du Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du Conseil du Trésor;
- livrer progressivement les logiciels parallèlement à deux contrats « porte de sortie » qui limitent la responsabilité maximum de l'État à des points clés dans le projet;
- verser des paiements par étape, c'est-à-dire lorsque des activités définies sont terminées. La retenue de garantie de sera versée à la fin.

Évaluation et recommandations

Il est recommandé de faire l'examen de l'intégration prévue entre le projet STCCC et le projet LAV-APC pour veiller à ce que les coûts et les dommages indirects occasionnés à l'État soient réduits au minimum. L'examen devrait comprendre l'évaluation des incidences et des coûts directs et indirects causés par le retard dans l'exécution des marchés du projet STCCC.

A.10 Projet d'automatisation du système militaire de la circulation aérienne (MAATS)

Le projet vise la conception, la fabrication et l'installation du système militaire de la circulation aérienne dans divers emplacements du MDN, partout au Canada.

Le marché, évalué à 73,1 millions de dollars, a été attribué par entente directe à la Raytheon Systems Company (anciennement Hughes Aircraft), en 1994. Le système devait être en vigueur en . L'achèvement du projet MAATS est maintenant prévu en , puisqu'il dépend de la réalisation du Projet d'automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS), qui accuse un important retard dans l'exécution des travaux. L'entrepreneur a mentionné que tout retard dans l'échéancier du projet CAATS aura une incidence directe sur l'échéancier du projet MAATS, en plus d'occasionner des coûts supplémentaires. L'entrepreneur a également déterminé que le rendement du logiciel est gravement compromis à cause des coûts et de l'échéancier.

Bien qu'il n'y ait pas de relation officielle entre le bureau de projet du MAATS et celui du CAATS, les représentants des deux bureaux correspondent et participent aux séances d'étude trimestrielles que tiennent les entrepreneurs sur chacun des projets.

Les représentants du bureau de projet du MAATS sont en train de négocier une modification des dates de l'échéancier.

Évaluation et recommandations

En fonction des éléments susmentionnés, il est recommandé d'examiner les incidences sur les coûts et le retard dans l'exécution des marchés causées par le fait que les projets MAATS et CAATS sont interreliés. Par ailleurs, il faudrait évaluer si le système est désuet, de façon à déterminer son incidence sur la suite des travaux.

A.11 Système d'alerte du Nord (NWS)

Le marché, d'une valeur de 254,6 millions de dollars, a été attribué à Frontec Logistics Corp., le 29 décembre 1994. Le marché consiste à faire la prestation de services aux emplacements de soutien logistique pour une période de cinq ans, et aux stations de radar longue portée pour une période d'un an, de même qu'à garder le bureau de gestion du contrat à Ottawa pendant la durée de ce marché.

La partie du marché dont les frais sont remboursables sera soumise à une vérification (Conseils et Vérification Canada a effectué des vérifications pour les dix-huit premiers mois du marché).

Évaluation et recommandations

À l'heure actuelle, il n'est pas recommandé de faire un examen plus détaillé, en raison de la nature répétitive du travail et du fait que le marché consiste essentiellement à fournir des ressources humaines pour exploiter et entretenir le système dans les divers emplacements, pendant la durée du marché.

A.12 Entraînement en vol de l'OTAN au Canada (NFTC)

Ce projet vise à former les élèves-pilotes de l'Aviation canadienne, ceux des forces aériennes de l'OTAN ainsi que ceux de pays qui ne font pas partie de l'OTAN, mais qui ont entretenu un rapport avec le Canada. Le marché, d'une valeur de 2 980 millions de dollars, a été conclu avec Bombardier inc., à titre d'entrepreneur principal, le 18 novembre 1997. Une modification au marché, d'une valeur de 535 millions de dollars, a été approuvée pour répondre aux exigences anticipées occasionnées par l'arrivée de 250 élèves étrangers. La valeur du marché a donc augmenté à 3 385 millions de dollars.

L'achat d'aéronefs de formation s'est fait par le biais de Militair, société de portefeuille sans but lucratif créée pour l'occasion. Les aéronefs ont été payés grâce à l'émission d'obligations garanties par l'État. Militair loue les avions à Bombardier.

Le vérificateur général procède, à l'heure actuelle, à la vérification de ce contrat.

Évaluation et recommandations

En raison des travaux actuels du vérificateur général, il n'est pas recommandé de procéder à un examen détaillé.

A.13 Prolongation de la durée de vie des sous-marins (PDVSM)

Ce contrat porte sur la location de quatre sous-marins diesel-électriques de classe Upholder, et comprend une option d'achat. Le contrat porte également sur des services de soutien fournis au cours de la période initiale du contrat par le gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et le constructeur des sous-marins, la société Marconi Marine (VSEL) Ltd. (connue auparavant sous le nom de Vickers Shipbuilding and Engineering Ltd.).

Le contrat, d'une valeur de 610 millions de dollars, a été accordé le 2 juillet 1998, sans mise en concurrence. Le premier sous-marin doit être livré en _____ et le dernier, en _____.

Ce marché à prix fixe est assujéti à la politique du Conseil du Trésor sur l'indexation des prix. Le paiement se fera sur livraison des biens, selon le calendrier des paiements de location.

Évaluation et recommandations

En général, le projet avance comme prévu et, étant donné que les sous-marins sont déjà construits, le risque pour l'État semble minime. Il n'est pas jugé nécessaire, pour le moment, de poursuivre l'examen.

A.14 Système de gestion d'information, de fichiers et de documents

Ce contrat accordé, à la suite d'un appel d'offres, à la société CGI Information Systems and Management Consultants, porte sur un permis d'utilisation, à l'échelle de l'administration fédérale, d'une suite de logiciels intégrés pour un gestionnaire de fichiers.

La valeur de la première version du contrat, signée le 14 juillet 1998, est de 1,7 million de dollars. Le quinzième modificatif, approuvé le 15 juin 1999, augmente la valeur globale du contrat à 3,9 millions de dollars.

Ce contrat est semblable à une convention d'offre à commandes, qui porte sur des permis d'utilisation de logiciel et des services de soutien connexes.

Chaque ministère client qui souhaite acheter un permis doit signer un protocole d'entente avec TPSGC et payer, par poste d'utilisateur, pour se servir du logiciel et pour obtenir des services de maintenance pendant cinq ans.

Évaluation et recommandations

En raison de la valeur relativement faible du contrat à l'heure actuelle et de son aspect répétitif, il n'est pas recommandé, pour le moment, de poursuivre l'examen.

A.15 Système tactique de commandement, de contrôle et de communications (STCCC)

Ce contrat, d'une valeur de 1 371 millions de dollars, a été accordé à la société Computing Devices Canada (CDC) en avril 1991. Il porte sur l'élaboration, la vérification, l'installation et la mise en service d'un système radio IRIS entièrement intégré, et sur des services de soutien. Jusqu'à présent, onze modificatifs ont été signés, ce qui a augmenté de 227,5 millions de dollars (17 %) la valeur du contrat.

Selon le calendrier du onzième modificatif, les travaux seront terminés en [redacted]. Cependant, comme ils sont en retard, il est possible que la livraison du système soit reportée à [redacted].

L'intégration du système se poursuit depuis quatre ans sans grand succès.

Malgré cela, environ [redacted] du montant global du contrat a été versé jusqu'à présent à l'entrepreneur, et on se demande si ces versements dépassent la valeur des travaux effectivement réalisés.

Enfin, ce projet a des répercussions sur les projets concernant le Système de commandement de la Force terrestre, le véhicule blindé léger de transport de troupe et la transformation du char de combat canadien Leopard.

Évaluation et recommandations

Il est recommandé de poursuivre l'examen du projet afin de déterminer les risques pour l'État associés au calendrier, aux coûts et au rendement, et les problèmes d'intégration concernant les projets liés à celui-ci. En outre, il y a lieu d'examiner le risque associé au paiement à prix ferme dans le cas d'un projet de développement de cette taille.

A.16 Conversion des systèmes essentiels à la mission du gouvernement afin qu'ils soient conformes aux normes de l'an 2000

Les contrats portant sur la conversion des systèmes ont été accordés le 10 mars 1998 à sept consultants logiciel. Les taux horaires fixes des services professionnels fournis dans le cadre de ces marchés peuvent être renégociés tous les six mois. Jusqu'à présent, plus de 300 tâches, d'une valeur globale de 180 millions de dollars, ont été approuvées.

Les contrats visent à aider chaque ministère client à convertir ses systèmes afin de les rendre conformes aux normes de l'an 2000. Pour chaque tâche, le ministère concerné a présenté une demande et un énoncé des travaux détaillés, ainsi qu'un justificatif expliquant les raisons pour lesquelles il propose un entrepreneur en particulier. L'entrepreneur proposé devait alors présenter une proposition conforme aux spécifications. Le rôle de TPSGC se limite à l'attribution de contrats et à la renégociation, tous les six mois, des taux conclus avec chaque entrepreneur retenu. Le client est chargé de contrôler les délais et de surveiller les progrès réalisés. Chaque contrat comprend une clause concernant la vérification des délais, mais aucune demande de vérification n'a été présentée jusqu'à présent.

Le rôle de TPSGC était d'élaborer une méthode de répartition du travail et de veiller à ce que les problèmes soient réglés.

Compte tenu des éléments précités, il y a lieu de se demander si l'État en a eu pour son argent. En effet, comme chaque tâche a été traitée comme un projet à part, il est possible, par exemple, qu'il y ait eu double emploi.

Évaluation et recommandations

Il serait peut-être utile d'examiner les responsabilités de TPSGC pour déterminer si celui-ci a rempli ses obligations.

A.17 Entraînement aérien et services de soutien connexes

Ce contrat, d'une valeur de 165 millions de dollars, a été accordé le 11 décembre 1991 à la société Bombardier Inc. Dans le cadre de ce contrat, l'entrepreneur devait fournir au ministère de la Défense nationale, des services d'entraînement aérien et des services de soutien connexes (entraînement de base des pilotes, entraînement de base au pilotage d'hélicoptère, entraînement au pilotage d'appareils multimoteurs et entraînement permanent au pilotage). Les quatre modificatifs ont augmenté la valeur du contrat à 236 millions de dollars.

Le contrat a récemment fait l'objet d'une vérification réalisée par le vérificateur général, qui était axée sur le processus d'évaluation. Cependant, les résultats n'étaient pas diffusés au moment du présent examen.

Il s'agit d'un marché à taux fixe basé sur le temps. La durée du contrat (fixée, au départ, à cinq ans) avait été prolongée de deux ans. Un modificatif est en cours de négociation pour prolonger celle-ci de trois années supplémentaires.

Évaluation et recommandations

Étant donné la récente vérification réalisée par le vérificateur général, il n'est pas, pour le moment, jugé nécessaire de poursuivre l'examen.

A.18 Services d'ingénierie et services techniques pour Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ce contrat, d'une valeur de 58,9 millions de dollars, a été accordé le 16 juin 1999 à la société Technology Consulting Group Ltd. (TCG), et comprend des options permettant de prolonger sa durée de quatre périodes d'un an chacune. En raison du nombre de personnes nécessaires pour réaliser les travaux, TCG a négocié des sous-contrats avec sept sociétés. Les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) seront chargés de surveiller l'exécution des travaux sur place.

Les paiements pour les services professionnels se font sur la base d'un taux horaire fixe. Le facteur temps est surveillé par les SGTI, et les coûts peuvent faire l'objet d'une vérification.

Évaluation et recommandations

Bien qu'il s'agisse d'un nouveau contrat, il serait peut-être utile de veiller à ce que les rôles et les responsabilités des divers intervenants de TPSGC soient suffisamment clairs.

A.19 Services d'exploitation d'un centre de données

Ce contrat, d'une valeur de 37,8 millions de dollars, a été accordé le 16 juin 1999 à la société IBM Ltd. Ce contrat ressemble beaucoup au contrat de services d'ingénierie et de services techniques pour TPSGC (voir A.18).

Les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) seront chargés de surveiller l'exécution des travaux sur place.

Les paiements pour les services professionnels se font sur la base d'un taux horaire fixe. Le facteur temps est surveillé par les SGTI, et les coûts peuvent faire l'objet d'une vérification.

Évaluation et recommandations

Bien qu'il s'agisse d'un nouveau contrat, il serait peut-être utile de veiller à ce que les rôles et les responsabilités des divers intervenants de TPSGC soient suffisamment clairs.

A.20 Transformation de chars de combat canadiens Leopard

Ce contrat, du type « fournisseur exclusif » et d'une valeur de 89,3 millions de dollars, a été accordé le 15 décembre 1997 à la société Gesellschaft Fur Logistischen Service (GLS). Les deux modificatifs ont augmenté la valeur du contrat à 112 millions de dollars. Le contrat porte sur la transformation de 114 chars de combat Leopard, modèle A5, en chars de combat canadiens Leopard, modèle C1, y compris le système de thermographie. L'entrepreneur devra également fournir le simulateur de tir au canon pour entraîner l'équipage du Leopard. C'est la société GLS qui construit le char connu sous le nom de Leopard.

La transformation comprend l'installation du système radio IRIS fourni dans le cadre du projet sur le Système tactique de commandement, de contrôle et de communications (STCCC). L'État a dû assumer des frais additionnels en raison du retard de la livraison, à GLS, de ce système. Ces frais, qui sont considérés comme étant des pertes indirectes, devraient être récupérés dans le cadre du contrat portant sur le projet sur le STCCC.

Malgré cela, les travaux avancent comme prévu et devraient être terminés en respectant le budget établi. On estime le risque pour l'État comme étant minime, étant donné que le système existe déjà et que des travaux similaires ont été réalisés pour d'autres pays. Toutefois, il faudrait accorder plus d'attention à l'état dans lequel les chars sont livrés à l'entrepreneur, afin de réduire la quantité et le coût des travaux additionnels exigés.

Évaluation et recommandations

En dépit des répercussions du retard de la livraison du matériel du STCCC, il n'est pas recommandé, pour le moment, de poursuivre l'examen.

A.21 Amélioration du système d'approvisionnement des Forces canadiennes (AS AFC)

Ce contrat, d'une valeur de 159,3 millions de dollars, a été accordé le 12 décembre 1994 à la société SHL Systemhouse Inc., à la suite d'un appel d'offres. Quatre modificatifs ont été approuvés, ce qui a augmenté la valeur du contrat à 168,7 millions de dollars. Les travaux prévus dans le cadre du projet d'AS AFC visent à remplacer le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) actuel, qui est désuet et inefficace. Le contrat comprend l'installation de matériel et de logiciels à divers endroits au Canada, ainsi que la conversion et le transfert de données. Il s'agit d'intégrer la technologie de planification de la distribution des ressources, de gestion des entrepôts et de codage par code à barres à un système intégré de distribution à plusieurs échelons.

Voici des extraits du chapitre 24 du rapport du vérificateur général paru en novembre 1996 :

(24.41) « Dans l'AS AFC, comme dans l'Automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS), un grand nombre de personnes dévouées, travaillant dans les bureaux de gestion de projet, qui ont fait des pieds et des mains pour faire avancer les projets, ont dû reprendre tout le travail parce que les exigences n'étaient pas comprises ou avaient été mal communiquées. »

(24.55) « Le projet d'AS AFC a adopté la Norme de gestion du rendement en matière de coûts et de délais (NGRCD). La direction a constaté, à l'analyse des chiffres mensuels de rendement, une augmentation des coûts et un retard dans l'échéancier. On a tenté de prendre des mesures correctives; cependant, la haute direction n'a pas reconnu toutes les conséquences de ces chiffres avant que notre vérification n'ait confirmé l'analyse de la situation faite par les gestionnaires du projet. Les tendances affichées par les données ont révélé que le projet prendrait deux fois plus de temps et coûterait au-delà de 100 millions de dollars de plus que prévu s'il était mené à terme sans augmentation du niveau de productivité existant. Cependant, les tendances ont révélé que la productivité était en baisse, plutôt que constante. Cela indiquait donc que le projet ne serait jamais fini, à moins que la direction ne prenne d'importantes mesures de redressement. Au moment de notre vérification, les gestionnaires du projet examinaient divers moyens d'atteindre les objectifs du projet. »

(24.71) « Il est essentiel de définir clairement les exigences du système pour des périodes raisonnables avant d'adjuger des marchés à long terme et à prix fixe ou de lancer les travaux de développement.

La haute direction, y compris (mais pas seulement) le chef du projet, le parrain du projet et le gestionnaire du projet, doivent être mêlés de près à tout projet de développement de systèmes.

Les organisations qui mènent de grands projets de technologie de l'information (TI) doivent avoir la « maturité » ou la capacité pour le faire.

99-641 Vérification des marchés importants
Rapport final

Il faut fixer les priorités de temps, de coût et d'exigences dès le début du projet, bien les communiquer à tous les intervenants et en faire la revue à intervalles réguliers afin d'atteindre les résultats escomptés.

Il faut utiliser des mesures exactes, opportunes et efficaces du rendement pour gérer le projet.

Les ministères doivent se donner des plans d'action en vue d'implanter le Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information. »

(24.72) « ..., nous croyons, comme nous le disions l'an dernier, que le succès du développement et de la mise en oeuvre de systèmes passe par une combinaison d'autres facteurs critiques, notamment

- la participation et l'engagement ferme des utilisateurs au succès du projet;*
- les compétences et l'expérience du personnel affecté au projet;*
- la division des grands projets en petites composantes plus faciles à gérer, dont chacune accroît la capacité de l'organisation. »*

Le contrat relatif à l'AS AFC a été modifié en décembre 1997, pour permettre une plus grande utilisation de logiciels commerciaux (contrat négocié avec la société

Il a été modifié à nouveau en octobre 1998 pour reporter, de le délai en raison de problèmes liés à l'impossibilité de l'État de déterminer les exigences en matière d'interface externe et de terminer l'extraction de données à champ partagé. Malgré ces modificatifs, la société SHL a déposé une réclamation contre l'État concernant

(selon le Bureau de projet, la réclamation s'élève à). En outre, on a constaté également un problème concernant un autre délai, celui-ci étant de lié à l'impossibilité de la société de livrer, avant , le logiciel amélioré de gestion des entrepôts.

À l'heure actuelle, le Bureau de projet propose aux cadres supérieurs les solutions suivantes :

Évaluation et recommandations

Compte tenu des éléments précités, il est recommandé de reporter tout examen approfondi jusqu'à ce qu'une décision finale soit prise à l'égard de ce projet.

⁵ La société EDS a récemment acheté la société SHL Systemshouse.

A.22 Automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS)

Ce contrat a été accordé en novembre 1989 à la société Raytheon Systems Company (connue auparavant sous le nom de Hughes Aircrafts). Il était géré par la Direction générale du service des approvisionnements (DGSA) jusqu'en novembre 1996. Depuis, le contrat et les obligations correspondantes ont été confiés à la société à but non lucratif NAV CANADA. Comme le projet ne relève plus de TPSGC, l'équipe chargée de l'examen n'a pas pu obtenir les informations nécessaires pour préparer son rapport. À l'époque du transfert du projet à NAV CANADA, en 1996, le vérificateur général avait signalé de nombreux problèmes concernant ce projet.

L'automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS) est un préalable essentiel à la réalisation du projet concernant le simulateur MATTS. En ce qui concerne le projet MATTS, on a constaté auparavant des risques pour l'État associés aux coûts, au calendrier et au rendement, qui sont directement liés au projet CAATS.

Évaluation et recommandations

Il est recommandé d'examiner ce projet en regard de son intégration au projet MATTS. Si on décide de procéder à un examen plus approfondi du projet MATTS, on devrait accorder une attention particulière aux liens avec le projet CAATS et aux répercussions liées au retard de la livraison et de l'installation du CAATS.

A.23 Équipement automatique d'essai pour CF-18

Le contrat, d'une valeur de 290,5 millions de dollars, a été accordé le 10 juin 1999 à la société Harris Canada Ltd. L'examen préliminaire semble indiquer que les obligations de l'entrepreneur à l'égard du calendrier du projet ne sont pas clairement définies dans le contrat. Le contrat concerne le recours au secteur privé pour obtenir des services d'entretien d'aéronef. Plusieurs organismes de l'État participent au projet, afin d'assurer le transfert, à une installation de la société Harris à Calgary, des services d'entretien fournis par les bases des Forces canadiennes à Bagotville et à Cold Lake. Une structure appropriée de gestion des risques devrait être mise en place au départ du projet, afin d'assurer une coordination adéquate des activités des diverses parties et de réduire au minimum les risques pour l'État.

Évaluation et recommandations

Étant donné l'attribution récente de ce contrat, il n'est pas recommandé, pour le moment, de poursuivre l'examen.