

Chef - Service d'Examen

VÉRIFICATION INTERNE DES
BESOINS DIVERS

Novembre 2001

7050-9-14 (CS Ex)

Sommaire

À la demande du Sous-ministre, le Chef – Service d'examen a effectué une vérification interne des projets d'approvisionnement entraînant des dépenses en capital secondaires qui répondent à la définition de besoins divers (BD). Il peut s'agir d'achats ponctuels ou périodiques. Cette vérification a été Par le passé, le financement annuel du programme de BD était d'environ 8 p. 100 du programme d'immobilisations, soit 181 M\$ en 1999-2000. Les projets de BD sont considérés être des dépenses en capital secondaires à risque faible dont la valeur est inférieure à 3 M\$ – celle-ci est récemment passée à 5 M\$ afin de tenir compte de l'inflation. Actuellement, environ 400 projets de BD sont actifs.

L'objectif principal de la vérification était de déterminer si les projets de BD respectaient les contrôles des dépenses requis, et tout particulièrement les exigences relatives à l'approbation des projets décrites dans le manuel du Système de gestion de la Défense (SGD).

La vérification a été menée principalement en 2000, et les projets examinés sont ceux qui ont engendré des dépenses pendant l'année financière 1998-1999. Parmi les 81 projets examinés, la vérification a décelé quatre cas manifestes de non-respect des exigences en matière d'approbation; la valeur de chacun de ces quatre projets était inférieure à 1,5 M\$. La vérification a également permis de constater que la délégation de pouvoirs et les directives connexes manquaient de clarté. Nous nous sommes aussi aperçu que, du point de vue de la gestion des risques, les exigences actuelles en matière d'approbation des dépenses sont indûment restrictives, qu'elles n'ont pas été adaptées à l'inflation et qu'elles n'ont pas été conçues pour tirer profit de l'examen et de l'approbation au niveau ministériel. L'augmentation du seuil (de 1 M\$ à 2 M\$) au-delà duquel l'approbation du Ministère est nécessaire aurait réduit la quantité de demandes présentées à ce dernier, et il aurait quand même eu à approuver 80 p. 100 de la valeur totale de ces projets.

Sommaire

À cause de ces exigences restrictives en matière d'approbation des dépenses, des gestionnaires ont quelque fois trouvé des façons inventives, quoique pas toujours déraisonnables, d'interpréter les directives et de regrouper les achats de manière à éviter les longs processus de traitement et d'approbation. Il en a parfois résulté que des demandes d'approvisionnement d'une moins grande priorité ont été traitées avant celle soumises à des exigences plus strictes. En fait, un trop grand contrôle et l'absence d'une approche de gestion des risques ont réduit le contrôle réel. À cet égard, nous avons conclu qu'un resserrement de la gestion des projets d'approvisionnement était nécessaire, surtout étant donné que l'acquisition de nouvelles technologies ajoute souvent un élément de complexité au processus.

Durant la phase d'élaboration du rapport de vérification, la direction a mis en œuvre un programme d'amélioration et a déjà prévu ou pris des mesures relativement à nos principales recommandations. De nouvelles directives (diffusées dans une note de service destinée à servir de guide sur le programme) ont été approuvées en octobre 2001. Non seulement la valeur des projets de BD a augmenté, mais le Ministre a délégué tout son pouvoir de dépenser au Sous-ministre (SM) et au Sous-ministre adjoint (Matériels). Sur le plan pratique, ces changements simplifieront le processus d'approbation et réduiront le retard de mise en œuvre qu'a connu le programme de BD.

À l'avenir, une fois que les avantages du resserrement de la gestion et de l'établissement de rapports des projets de BD auront été démontrés, on pourra entrevoir la possibilité d'augmenter le pouvoir de dépenser des gestionnaires de niveau 1, en particulier les chefs d'état-major des armées.

Résultats en bref

Introduction

Comme suite à la directive du sous-ministre, le CS Ex a terminé la vérification interne des projets de besoins divers (BD), tant ponctuels que périodiques. Cette mesure a été prise en raison d'une vérification interne de 1998 menée par l'état-major des Forces maritimes qui a décelé six projets de BD dont les dépenses dépassaient 1 M\$ sans l'approbation obligatoire du ministre. C'est pourquoi l'objectif principal de la présente vérification était de déterminer si les projets de BD sont conformes aux contrôles des dépenses, et tout particulièrement aux exigences relatives à l'approbation des projets décrites dans le manuel du Système de gestion de la Défense (SGD). La vérification a été menée principalement en 2000, et les projets examinés sont ceux qui ont engendré des dépenses pendant l'année financière 1998-1999.

Conclusion globale

La vérification a décelé d'autres cas de non-respect des exigences en matière d'approbation qui ont tous eu lieu avant la vérification par l'état-major des Forces maritimes. Cependant, du point de vue de la gestion des risques, nous avons conclu que les exigences actuelles en matière d'approbation des dépenses liées aux BD sont indûment restrictives et qu'elles ne sont pas conçues pour tirer profit de l'examen et de l'approbation au niveau ministériel.

L'équilibre entre risque et contrôle a toujours été précaire. Les limites de l'approbation n'ont pas été adaptées au transfert des responsabilités, à l'inflation, à la délégation accrue des pouvoirs d'approbation pour les dépenses en capital et aux innovations liées à la planification des activités. Les exigences en matière d'approbation et les directives connexes ne sont pas assez claires pour que leur interprétation et application soient uniformes, ce qui complique davantage les choses. Par conséquent, les gestionnaires ont parfois interprété et appliqué ces règles de façon libérale et n'ont pas systématiquement fait preuve de diligence dans leurs demandes d'approbation des projets et dans le respect de ces approbations. D'un autre côté, le risque principal est que les gestionnaires n'aillent pas de l'avant avec des programmes de BD très valables et prioritaires à cause d'une interprétation plus restrictive du processus d'approbation. Les éléments moins prioritaires peuvent être menés à terme afin d'éviter des exigences plus restrictives en matière d'approbation.

Résultats en bref

Contexte

Par le passé, le financement annuel du programme de BD était d'environ 8 p. 100 du programme d'immobilisations, soit 181 M\$ en 1999-2000. En 1995, les gestionnaires de niveau 1 étaient responsables du financement de BD pour les nouveaux besoins en équipement de moins de 3 M\$ et pour le remplacement annuel périodique des éléments dont le coût unitaire était inférieur à 1 M\$ (p. ex., véhicules, matériel de TI, ameublement). Le plafond de 1 M\$ d'un projet de BD, établi en 1986, a été élevé à 3 M\$ en 1991, mais le critère exigeant l'obtention de l'approbation ministérielle des dépenses est demeuré à 1 M\$. À ce sujet, nous avons déterminé que cette limite, exprimée en dollars courants, équivaldrait à 1,52 M\$. De plus, depuis 1997, le pouvoir d'approbation du Ministère pour les dépenses en capital a triplé, passant de 10 M\$ à 30 M\$, mais les pouvoirs d'approbation des dépenses délégués aux gestionnaires de niveau 1 n'ont pas bougé.

Une note de service destinée à servir de guide sur le programme (NGP 01/01) a tout récemment permis de hausser la valeur d'un BD, qui est passée de 3 M\$ à 5 M\$ et un pouvoir d'approbation des dépenses de 5 M\$ a été délégué au SM, au SMA(Mat) et au SMA(IE). Cependant, ce pouvoir est demeuré à 1 M\$ pour les autres gestionnaires de niveau 1.

Efficacité du contrôle

Depuis 1995, on a transféré le financement de BD aux gestionnaires/commandants de niveau 1. Pour l'année financière 1999-2000, les dépenses des projets dont le budget dépassait 1 M\$ représentaient environ 0,2 p. 100 des budgets de fonctionnement transféré pour les états-majors. Ces projets se trouvent tous dans les plans d'activités de niveau 1. Cependant, ils ont également fait l'objet d'approbations individuelles enclenchant un processus qui exige habituellement environ 6 mois de travail d'état-major, après la recommandation par le niveau 1. Au moment de la vérification, le programme approuvé de BD comptait 46 projets dont la valeur dépassait 1 M\$, pour une valeur totale de 142 M\$, ou 0,5 p. 100 du programme approuvé des biens d'équipement d'importance évalué à 27 milliards de dollars. Nous nous sommes demandés si un juste équilibre avait été atteint entre le risque et le contrôle, considérant la valeur relative du programme d'immobilisations. Le long processus d'approbation des

Résultats en bref

BD a empêché les gestionnaires de niveau 1 de se procurer du matériel prioritaire pour les opérations pendant l'année financière. On reconnaît que cette pratique est parfois inévitable, mais on a trouvé des cas où des éléments moins prioritaires assortis de délais d'approvisionnement plus courts ont été obtenus afin d'augmenter les fonds de BD avant la fin de l'année.

Quoique dans la NGP 01/01, on fasse grimper de 66 p. 100 la valeur d'un projet de BD, une hausse semblable n'accompagne pas le pouvoir d'approbation des dépenses des premiers niveaux 1 qui lancent des projets de BD dont la valeur est supérieure à 1 M\$, soit les CEMA. Par le passé, les CEMA ont à eux seuls dépensé 63 p. 100 des fonds de BD du Ministère. On exige déjà la présentation, au Comité responsable de la stratégie d'achats, des approvisionnements qui excèdent 2 M\$. Lorsque les changements en cours auront été pleinement mis en œuvre et que nous aurons atteint un niveau de stabilisation, il sera peut-être judicieux d'envisager de déléguer plus de pouvoirs aux gestionnaires de niveau 1. Il est encore possible de déléguer davantage de pouvoirs, ce qui permettrait au SM de ne pas avoir à traiter la même quantité de transactions tout en étant tenu au courant de la majorité des projets de plus de 1 M\$, ainsi que de 80 p. 100 de la valeur monétaire. Cette possibilité dépendrait également du resserrement manifeste des processus de gestion de projet en vigueur.

Clarté de la politique et de la procédure relatives à l'approbation de projets

Nous avons conclu que la politique des BD reprise par le manuel de SGD manque de clarté, particulièrement en ce qui concerne les projets de besoins divers périodiques. Notre vérification a identifié 18 projets de besoins divers périodiques dont la valeur dépassait 1 M\$ et qui n'avaient pas obtenu l'approbation du Ministre. Toutefois, selon nous, cette situation illustre réellement l'ambiguïté du SGD. Une interprétation raisonnable du manuel pourrait mener à des circonstances où des projets qui dépassent 3 M\$, mais dont le coût unitaire du matériel est inférieur à 1 M\$, iraient de l'avant sans l'approbation nécessaire. En outre, les ressources et pratiques nécessaires pour la gestion de projet n'ont pas été mises en place pour traiter les risques qui peuvent survenir dans le cadre de ces projets d'immobilisations non stratégiques.

Résultats en bref

Des modifications au manuel du SGD sont prévues. Des révisions connexes du contrôle et des directives de gestion au sein des organisations de niveau 1 seront aussi nécessaires; le SGD pourra profiter de certaines des meilleures pratiques déjà en place. De plus, une directive du VCEMD de 1995, qui exigeait un système de mesure du rendement pour le programme de BD, n'a pas encore été mise en œuvre.

Les directives concernant les projets de besoins divers ponctuels ont été relativement claires, et le cadre de contrôle correspondant fonctionne adéquatement. Dans un échantillonnage de 81 projets, nous n'en avons trouvé que quatre n'ayant pas été approuvés par le Ministre comme cela aurait dû être le cas; la valeur de chaque projet ne dépassait pas 1,5 M\$. Aucun des projets non conformes n'a été mené à terme après la fin de la vérification par l'état-major des Forces maritimes. Cependant, nous sommes préoccupés par le fait que la gestion des projets de BD présente des lacunes sur le plan de contrôle des coûts et des calendriers. Quoique les projets de BD ne doivent pas comprendre les coûts de développement/définition, nous avons découvert 15 projets qui comptaient des prototypes et qui avaient connu une majoration des prix, des retards ou une restructuration, dont deux qui ont dû être resoumis à cause d'une augmentation importante des niveaux de financement. Il faut également un dépassement de programme important pour composer avec un report de coûts de l'ordre de 22 p. 100 par année qui est attribuable à un processus d'approbation lent et à des retards liés aux contrats, en ce qui concerne les projets de développement. On doit porter plus d'attention à une évaluation exacte des coûts et à l'établissement de jalons réalistes de mise en œuvre, particulièrement pour les projets de développement dont le risque est élevé.

Recommandations principales

- Le personnel du VCEMD, avec l'aide des contrôleurs des CEMA et du personnel du Groupe des matériels, devrait entreprendre des révisions nécessaires afin de clarifier les directives pertinentes du manuel du SGD. Pour ce faire, il faudra définir distinctement les BD périodiques et ponctuels. Il sera aussi nécessaire de traiter des cas où de nombreux projets sont menés par l'entremise d'un seul instrument d'approvisionnement et ceux

Résultats en bref

qui comptent des coûts de développement. Il faudra aussi tenter de faire passer la limite d'approbation des dépenses de BD de 1 M\$ à 2 M\$ pour tous les niveaux 1, soit le même seuil que pour les présentations au Comité responsable de la stratégie d'achats, afin d'accélérer le processus d'approbation.

- Le manuel du SGD devrait aborder directement les circonstances relatives aux aspects liés au développement, étant donné le plus grand risque de retards et de majoration des prix.
- Le personnel des CEMA devrait modifier leurs directives et procédures respectives une fois que les changements auront été apportés au manuel du SGD. En attendant, on devrait consulter le personnel du VCEMD pour tout cas d'ambiguïté relativement au besoin d'obtenir l'approbation du Ministre pour des projets individuels.
- Le personnel des CEMA, avec l'aide du personnel du CEM SMA(Mat) et du Directeur général – Planification stratégique, devrait assurer une gestion de projet et une mesure du rendement appropriées pour leurs programmes de BD.
- Une présentation générale devrait être élaborée par le VCEMD/DPFCP afin d'informer le Ministre des quatre projets identifiés par la vérification qui auraient été censés faire l'objet d'une autorisation du Ministre. De plus, le Ministre pourrait être informé du fait qu'un meilleur encadrement est mis en place.

La présente vérification a été menée afin de fournir une certification en ce qui concerne les critères de la page 6 du rapport. Une mise en garde cependant: les critères appliqués à la gestion de projet et à l'optimisation des ressources n'ont pas été soumis à toute la rigueur d'une vérification complète. Cette situation est conforme au fait que l'objectif premier de la vérification était d'évaluer la conformité.



Vérification interne des besoins divers

Rapport final du CS Ex
Novembre 2001

Contact : Chris Currie, analyste principal, 996-0199

Table des matières

Sommaire	page 1
Contexte	page 2
Vérifications antérieures	page 2
Limite de l'autorisation de dépenses liées aux BD - Historique	page 3
Politique actuelle en matière de BD	page 4
Stratégie de vérification	page 5
Observations de vérification	page 10
Limite de l'autorisation de dépenses - Constatations	page 10
Directives concernant la politique ministérielle - SGD	page 15
Directives des CEMA concernant l'application de la politique	page 17
Non-conformité	page 19
Annexe A : Projets de BD non conformes	
Annexe B : Conformité de la portée et du coût des projets de BD	
Annexe C : Projets de BD périodiques non conformes	
Annexe D : Plan d'action de la direction	

Sommaire

- **Limites d'approbation** : Le processus d'approbation du programme des besoins divers (BD) est plutôt fondé sur l'atténuation des risques et pas nécessairement sur le transfert des budgets de fonctionnement. En effet, il serait utile de réexaminer les exigences en matière d'approbation par le ministre de la DN des dépenses liées à tous les achats dépassant 1M\$. En fin de compte, cette restriction n'est plus d'actualité. Elle n'a pas suivi le rythme des changements apportés aux autorisations de dépenses dans le cadre d'autres projets, ne reflète pas les risques associés au programme des besoins divers (BD) et, par conséquent, ne profite pas au maximum des avantages du processus d'examen et d'approbation du ministre de la DN.
- **Clarté des directives** : Le manque de clarté et d'uniformité de la politique ministérielle concernant les autorisations de dépenses liées aux besoins divers périodiques (BDP) constitue le principal risque. Par conséquent, plusieurs projets de BDP ont dépassé la valeur maximale permise de 3 M\$ sans l'approbation du ministre de la DN et ont été exécutés sans que l'attention nécessaire ne soit accordée à leur gestion. Toutefois, on envisage actuellement de revoir les références en la matière qui se trouvent dans le Manuel du Système de gestion de la Défense (SGD).
- **Uniformité des directives** : Une comparaison des directives d'orientation concernant les BD publiées par les niveaux 1 a fait ressortir plusieurs incohérences et a révélé que les directives ne correspondaient pas à la politique figurant dans le Manuel du SGD. Cependant, nous estimons que les politiques de niveau 1 en matière de BD et les cadres de contrôle se sont améliorés dans le cas de la gestion de projets de BD de grande valeur.
- **Conformité** : Nous avons trouvé d'autres exemples de non-conformité comme des projets de BD dont la valeur était supérieure à 1 M\$ ou qui n'étaient pas conformes à la feuille de synthèse ou à l'énoncé des besoins approuvés sur les plans du coût, de l'échéancier et/ou de la portée du projet. Toutefois, il convient de noter que ces opérations ont eu lieu avant la fin de la vérification interne effectuée au sein des Forces maritimes, c'est-à-dire la vérification qui a été à l'origine des premières préoccupations concernant les approbations des BD.

Contexte

Vérifications antérieures

- **La dernière fois que le CS Ex a effectué une vérification des besoins divers (BD) remonte à novembre 1996**
 - Une croissance de la concentration des dépenses en BD a été constatée en fin d'année.
 - Une grande partie des dépenses en BD sont liées aux équipements de la technologie de l'information (TI).
 - Depuis le transfert des fonds pour BD aux gestionnaires de niveau 1 en 1995, les mécanismes de contrôle de gestion de niveau 1 requis n'ont pas été mis en place.
- **Le Sous-ministre (SM) a confié au CS Ex la tâche de procéder à une vérification du programme des BD à l'échelle du Ministère**
 - En 1998, le coordonnateur des BD du CEMFM a demandé au personnel du contrôleur du CEMFM de vérifier six projets de BD gérés par le QG COMAR. La vérification a permis de constater que les six projets avaient une valeur supérieure à 1 M\$ et qu'ils n'avaient pas été approuvés par le ministre de la DN.
 - En mars 1999, les six projets de BD de la Marine ont été présentés au ministre de la DN pour approbation a posteriori, et le CS Ex a été chargé d'examiner la gestion des BD pour s'assurer que le programme des BD est surveillé adéquatement.

Contexte

Limite de l'autorisation de dépenses liées aux BD - Historique

- **1986** - La limite de la valeur des projets de BD est passée de 500 k\$ à 1 M\$.
- **1991** - Le Conseil de gestion du programme (CGP) a augmenté la valeur des projets de BD de 1 M\$ pour la fixer à 3 M\$.
- **1994** - Le Manuel du Système de gestion du Programme de la Défense (SGPD), la PFC 125, a défini les BD comme étant de petits projets d'immobilisations ne dépassant pas 3 M\$. Dans le cas des projets de BD dont la valeur était supérieure à 1 M\$, il fallait transmettre au ministre de la DN un sommaire de projet d'immobilisations (SPI) pour approbation de dépenses. Cependant, aucun plafond n'était fixé pour les projets de besoins divers périodiques (BDP). Les BDP étaient définis comme étant des projets ayant trait à un grand nombre de pièces d'équipement qui sont nécessaires pour appuyer des activités en cours et qui doivent être remplacées une fois par an selon les mêmes critères que ceux appliqués au matériel de fonctionnement et d'entretien, en quelque sorte du « remplissage de corbeilles ».
- **1995** - Une directive du VCEMD a attribué aux gestionnaires de niveau 1 des fonds annuels de 150 M\$ pour les BD. Pour ce qui est des nouveaux projets de BD ou des projets de BD « parrainés » dont la valeur est supérieure à 1 M\$, les SPI doivent toujours être approuvés par le ministre de la DN. Mais, dans le cas des BDP qui « continuent de dépasser » 1 M\$, il n'est pas nécessaire de produire un SPI ni de solliciter l'approbation du ministre de la DN. Le Comité de sélection des BD est supprimé, et les indicateurs de rendement doivent être intégrés aux plans d'activités de niveau 1.

Contexte

Politique actuelle en matière de BD

- **Manuel du Système de gestion de la Défense - Définitions de projet en vigueur le 31 décembre 1998**
 - **Projets d'immobilisations** : Tous les projets relatifs à l'équipement, au matériel et aux services dont la valeur est supérieure à 3 M\$.
 - **Grands projets de construction** : Cette catégorie comprend les nouveaux travaux de construction, les contrats de location-acquisition et les projets de réfection.
 - **Immobilisations périodiques** : Les pièces d'équipement qui appuient des activités en cours et qui doivent être achetées une fois par an, tout comme les équipements de fonctionnement et d'entretien (F&E), sont classées dans cette catégorie.
 - **Besoins divers** : Achat de nouveaux équipements, matériels ou services lorsque la valeur du projet ponctuel est inférieure à 3 M\$ ou achat périodique d'équipement et de matériel de remplacement lorsque la valeur de chaque article ne dépasse pas 1 M\$. Voici d'autres restrictions qui sont en place depuis 1994 :
 - aucune augmentation considérable des coûts de personnel, de F&E
 - pas de coûts connexes liés à la gestion du projet
 - pas de coûts connexes liés à la définition/l'élaboration du projet
 - tous les projets de BD dépassant 1 M\$ doivent être inclus dans les plans d'activités de niveau 1
 - tous les projets de BD dépassant 1 M\$ nécessitent l'approbation du Ministre

Contexte

Stratégie de vérification

- **Objectif**

- La présente vérification avait pour objet d'évaluer la gestion des fonds liés aux BD. Elle visait tout particulièrement à déterminer si les exigences actuelles en matière d'approbation pour les projets de BD étaient respectées, claires et à jour dans le contexte d'une gestion déléguée des ressources.

- **Contexte**

- Les projets de BD ont toujours totalisé 8 p. 100 du programme d'acquisition d'immobilisations du Ministère. Il s'agit de projets à faible risque, qui ne nécessitent pas le même examen ni le même long processus d'approbation que les projets d'acquisition d'immobilisations de grande valeur et à risque élevé. Depuis 1995, les projets de BD sont financés en transférant des fonds à même les budgets de fonctionnement de niveau 1.

- **Portée**

- L'analyse des tendances en matière de dépenses liées aux BD (voir graphique 1) a indiqué que les projets du CEMFM, du CEMAT et du CEMFA constituent la plus grande partie du programme des BD. Ainsi, la portée de l'échantillon de vérification était limitée aux trois chefs d'état-major d'armée (CEMA) même si d'autres politiques en matière de BD de niveau 1 ont été examinées. La sélection de projets de BD dans l'échantillon était basée sur les dépenses effectuées durant l'année financière 1998-1999. Environ 250 nouveaux projets de BD sont lancés chaque année financière - jusqu'à 20 projets pourraient avoir une valeur supérieure à 1M\$.

Contexte

Stratégie de vérification

- **Critères**

- Les projets de BD sont bien fondés.
- La valeur de tous les projets de BD ne dépasse pas le plafond de 3 M\$, et l'autorisation de dépenses requise a été obtenue.
- Le cadre de contrôle des dépenses liées aux BD correspond aux risques matériels et techniques liés au programme d'acquisition d'immobilisations.
- Les instructions concernant le transfert de BD de niveau 1 cadrent avec la politique ministérielle énoncée dans le Manuel du Système de gestion de la Défense (SGD).
- Un système de mesure du rendement des projets de BD est en place.
- Les pratiques de gestion de projets comprennent une surveillance appropriée du coût et du calendrier des projets de BD.

- **Niveaux d'assurance**

- Un niveau d'assurance élevé est fourni à l'égard de tous les critères ci-dessus à l'exception de la gestion de projet et de l'optimisation des ressources. La vérification n'a pas fait l'objet d'une rigueur complète étant donné que l'objectif principal de la vérification était d'évaluer la conformité.

Contexte

Stratégie de vérification

• Méthode

- Élaboration du processus d'approbation de BD des CEMA.
- Comparaison des directives de niveau 1 et de la politique ministérielle relative aux projets de BD.
- Entrevues avec les coordonnateurs des BD et les directeurs de projet relevant des CEMA ainsi qu'avec les gestionnaires des programmes d'équipement, le personnel d'approvisionnement, le DPFCP et l'équipe du DB.
- Échantillon de tous les projets de BD dont la valeur est supérieure à 1 M\$ (voir tableau 1 ci-dessous). (Un examen des plans d'activités de niveau 1 et des dépenses antérieures a déterminé que la plupart des projets de BD qui dépassaient 1 M\$ étaient gérés par les trois CEMA.)
- Examen d'un échantillon de projets relevant du CEMFM, du CEMFA et CEMAT dont la valeur est inférieure à 1 M\$.
- Analyse des dépenses liées aux BD de 1996 à 1999, tel que décrit dans le graphique 1.
- Analyse des fonds transférés des CEMA aux formations/secteurs/escadres tel que décrit dans le graphique 2.

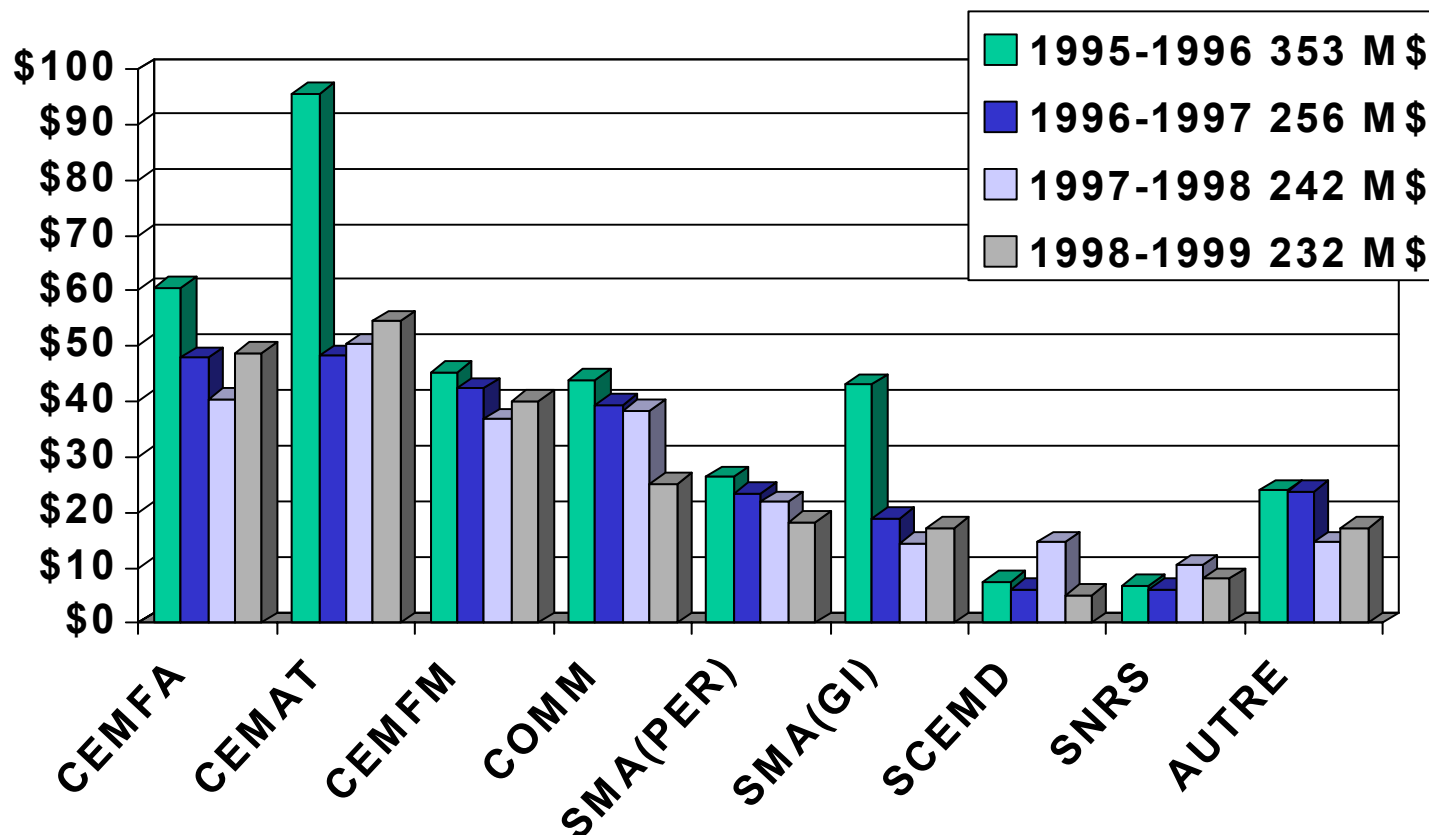
	Total	Échantillon de vérification
Nombre de projets de BD	417	81 (1)
Valeur monétaire des projets	208 M \$	134 M \$

(1) 46 des échantillons de projets de BD avaient une valeur supérieure à 1 M\$

Tableau 1 : Projets de BD - Dépenses en 1998-1999

Contexte

Stratégie de vérification

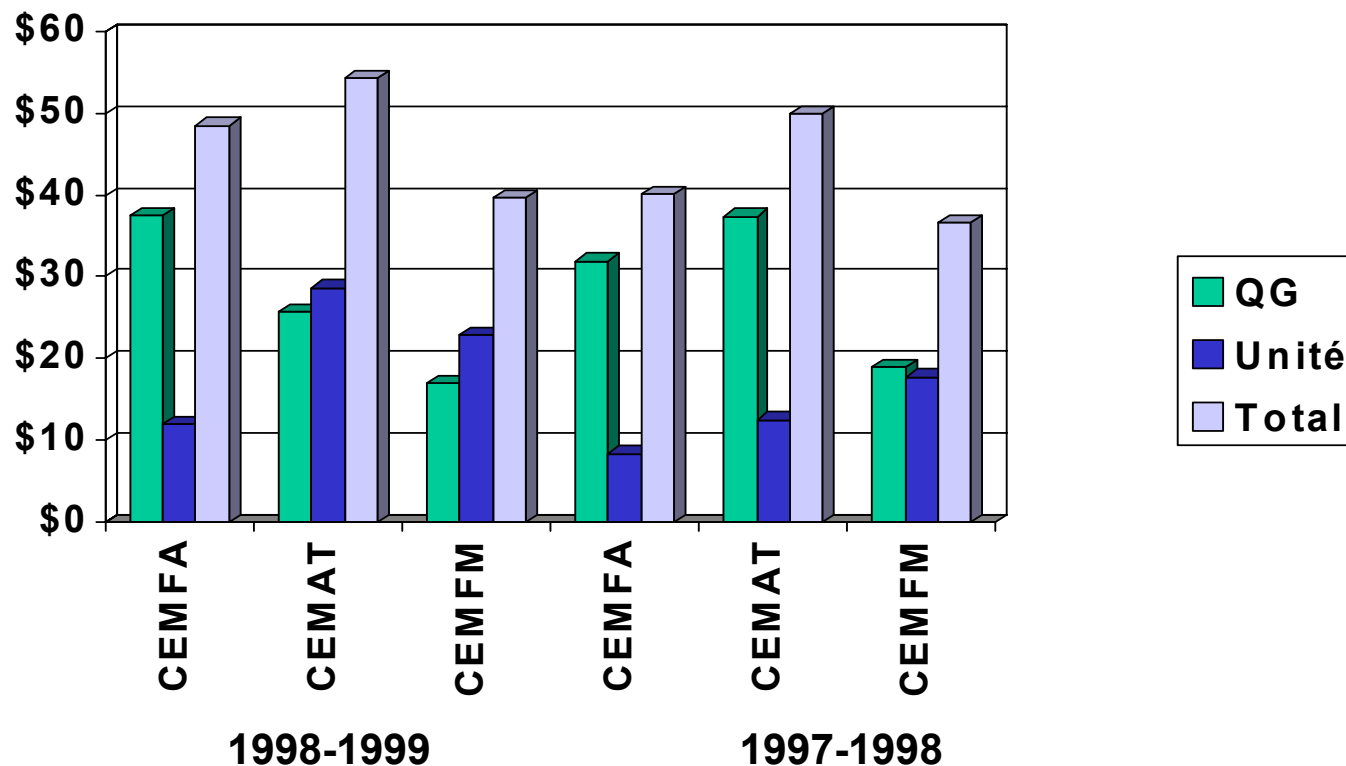


Graphique 1 : Historique des dépenses liées aux BD (M\$)

Même si l'allocation annuelle initiale de fonds liés aux BD est passée de 150 M\$ en 1995-1996 à 178 M\$ en 1998-1999, les dépenses réelles ont baissé en raison de la réduction des fonds rendus disponibles à la fin de l'année et/ou de la conversion des crédits de F&E de niveau 2 à la fin de l'année.

Contexte

Stratégie de vérification



Graphique 2 : Dépenses par centre de coûts (M\$)

Les plans d'activités de niveau 1 ont indiqué que seul le CEMFM a transféré aux gestionnaires de niveau 2 l'allocation prévue initialement pour les BD, soit 8 M\$ en 1998-1999. Nous avons remarqué que 70 p. 100 des dépenses des unités portaient sur les véhicules et l'équipement de TI.

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

- *L'avantage d'une acquisition rationalisée d'immobilisations pour les BD peut être renforcé en portant à 1 M\$ la limite de l'autorisation de dépenses accordée par le ministre de la DN, de façon à suivre le rythme des changements apportés aux autorisations de dépenser accordées à d'autres projets et à refléter les risques associés au programme des BD.*
- La hiérarchie du SGD pour les autorisations de dépenses (tableau 2) indique ce qui suit :
 - (1) Même si les autorisations de dépenses en matière de BD ont été limitées à 1 M\$ pour les niveaux 1, depuis 1986, la valeur monétaire du taux d'actualisation serait égale à la valeur actuelle, à savoir 1,5 M\$. L'inflation et la hausse correspondante des coûts liés aux projets de BD ont fait augmenter le nombre de projets de BD devant être approuvés par le Ministre.
 - (2) Le ministre de la DN doit approuver tous les projets de construction et de BD dont la valeur est supérieure à 1 M\$. Il n'y a aucune distinction entre les nouveaux projets de construction et les projets de réfection, ni entre les BD et les BDP.
 - (3) Les projets de BD dont la valeur est supérieure à 2 M\$ doivent être examinés par le Comité responsable de la stratégie d'achats (CRSA), un organe interministériel. Le Comité peut, à sa discrétion, faire approuver ces projets par un comité interministériel d'examen des acquisitions.
 - (4) Outre la nécessité de faire approuver les projets de BD de plus de 1 M\$ par le ministre de la DN, les plans d'activités de niveau 1 doivent eux aussi faire état de tels projets. Une fois les plans d'activités de niveau 1 transmis et approuvés avant l'année financière, l'approbation du Ministre doit toujours être obtenue avant la mise en œuvre de projets dont la valeur est supérieure à 1 M\$.

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

- (5) L'autorisation de dépenses du Ministère est passée de 10 M\$ à 30 M\$ depuis 1997. Mais, la délégation aux gestionnaires de niveau 1 des responsabilités liées à l'approbation des dépenses n'a pas changé dans le cas des projets de BD.

Niveaux d'approbation	Biens d'équipement	Projets de construction	Besoins divers
Moins de 1 M\$ (1)		Gestionnaire de niveau 1 parrain	Gestionnaire de niveau 1 parrain
1M\$ - 3M\$ 1M\$ - 5M\$		Ministre de la DN (2) (4)	Ministre de la DN (2) (3) (4)
3M\$ - 30M\$ 5M\$ - 60M\$	Ministre de la DN (5)	Ministre de la DN	
30M\$ - 100M\$ 60M\$ - 100M\$	Conseil du Trésor	Conseil du Trésor	
Plus de 100M\$	Conseil du Trésor	Conseil du Trésor	

Tableau 2 : Approbation des dépenses de projet selon le SGD

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

- Les niveaux de ressources prévus aux budgets de fonctionnement ainsi que les petits projets de construction et les fonds liés aux BD, qui sont délégués aux CEMA dans le Guide de planification de la Défense (GPD), sont résumés dans le tableau 3. Conformément au SGD, les projets de BD dont la valeur est supérieure à 1 M\$ (qui représentent chacun 0,2 p. 100 des budgets de fonctionnement des CEMA) nécessitent une autorisation du ministre de la DN. Cette limite de l'autorisation de dépenses ne semble pas tenir compte des risques ni être alignée sur le principe de transfert des responsabilités.

CEMA	Allocation GPD 1999-2000	Plan d'activités de niveau 1	
	Budget de fonctionnement	Petits projets de construction	Fonds BD
CAS	468M\$	40M\$	40M\$
CLS	590M\$	20M\$	10M\$
CMS	404M\$	7M\$	30M\$

Tableau 3 : Budgets de fonctionnement des CEMA tirés du GPD 1990-2000

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

- La valeur du programme des BD par rapport à celle du programme d'immobilisations approuvé est décrite dans le tableau 4 ci-dessous. Même si l'allocation annuelle de fonds liés aux BD représente 10 p. 100 environ du programme d'immobilisations, les projets de BD qui dépassent 1 M\$ sont relativement peu nombreux. Les 46 projets de BD d'une valeur supérieure à 1 M\$ représentent, en dollars, 0,2 p. 100 seulement des 27 milliards de dollars affectés au programme de biens d'équipement.
- Nous avons également comparé le temps pris pour approuver les projets de BD à celui des grands projets d'immobilisations. Comme il n'y avait aucun programme de biens d'équipement approuvé, il a fallu faire approuver les dépenses et les coûts de définition de chaque projet. Ce processus a pris 24 mois, sauf pour les projets qui ne comprenaient pas des coûts de définition et qui pouvaient passer outre à l'approbation préliminaire de projet (APP). Dans ce cas, le processus d'approbation a pris 12 mois, tout comme le programme de construction qui comprenait un plan d'investissement à long terme (PILT) approuvé. À partir de notre échantillon de projets de BD, nous avons pu déterminer qu'il fallait en moyenne six mois environ pour approuver les projets de BD dont la valeur était supérieure à 1 M\$, une fois que les CEMA avaient rédigé la feuille de synthèse. Donc, il y a huit mois de différence en ce qui concerne l'approbation des projets de BD/d'immobilisations dont la limite est de 3 M\$.

	Biens d'équipement	Grands projets de construction	Besoins divers
Allocations en 1999-2000	1,589 M\$	270 M\$	181 M\$
Nombre de projets approuvés > 1M\$	131	94	46
Valeur des projets approuvés > 1M\$	27 milliards \$	1,11 milliard \$	142 M\$
Temps pour faire approuver le projet	26 mois	12 mois (PILT)	3 mois

Tableau 4 : Profil du programme d'immobilisations

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

• Profil de la valeur des projets de BD

- Pour déterminer la visibilité relative du programme des BD par rapport aux mécanismes de contrôle des dépenses, nous avons réparti les programmes de BD des CEMA par valeur de projet (voir le tableau 5 ci-dessous).
- Nous avons constaté que 39 p. 100 des projets de BD dont la valeur était supérieure à 1 M\$ ne dépassaient pas 2 M\$. Si on relevait la limite de l'autorité ministérielle de dépenser pour la fixer à 2 M\$, le ministre de la DN maintiendrait la visibilité concernant 80 p. 100 de la valeur monétaire actuelle mais serait tenu d'examiner 61 p. 100 des projets de BD dont la valeur est supérieure à 1 M\$. Une limite de 2 M\$ s'alignerait sur l'approbation de la CSA ainsi que sur les taux d'actualisation.

	Projets <\$1M	Projets \$1-2M	Projets \$2-3M	Projets >\$3M	Valeur totale des BD
CEMFM	54	9	4	1	39 M\$
CEMAT	14	6	4	9	85 M\$
CEMFA	303	3	9	1	87 M\$
Valeur monétaire	66 M\$	29 M\$	42 M\$	71 M\$	208 M\$

Tableau 5 : Profil du programme de BD des CEMA pour l'AF 1998-1999

Nota : Chaque CEMA gère son programme de BD comme il l'entend. Le CEMFM délègue les BDP aux gestionnaires de niveau 2 tandis que la gestion des BD du CEMFA est plus centralisée. Le programme de BD du CEMAT comprend peu de projets pluriannuels de BDP de grande valeur.

• Recommandation

- Le DPFCP doit envisager de demander qu'on augmente la limite de l'autorisation de dépenses liées aux BD.

Observations de vérification

Directives concernant la politique ministérielle - SGD

- *La politique du Ministère concernant les autorisations relatives à la valeur et aux dépenses en matière de BDP n'est ni uniforme ni claire. Nous avons constaté qu'en raison de la confusion qui existe à propos de l'interprétation de la politique en matière de BDP, les feuilles de synthèse de cinq projets de BDP dont la valeur variait de 4,6 M\$ à 10,4 M\$ n'étaient pas approuvées par le ministre de la DN. Il en est de même pour 13 autres projets de BDP dont la valeur variait de 1 M\$ à 3 M\$.*
- Voici comment certains gestionnaires de niveau 1 ont interprété la politique du SGD concernant les BDP :
 - Tant que le **coût du produit unitaire** est inférieur à 1 M\$, il n'y a pas de limite à la valeur d'un projet de BDP.
 - Le ministre de la DN ne doit approuver les dépenses que si le **coût du produit unitaire** est supérieur à 1 M\$.
- La politique de 1998 du SGD au chapitre des BDP semble être plus stricte en ce qui concerne l'approbation ministérielle des dépenses que le processus provisoire de trois ans établi par SCEMD en 1995. Toutefois, d'autres publications ministérielles comme le Manuel de la gestion du cycle de vie du matériel et le Bureau de l'acquisition et du soutien du matériel considèrent les projets de BDP dont la valeur est supérieure à 3 M\$ comme étant des projets d'immobilisations non stratégiques.

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

- Certains projets de BDP dont la valeur dépassait 3 M\$ ne constituaient pas des « projets d'immobilisations périodiques » tels que définis dans le SGD et, par conséquent, n'échappaient pas à l'obligation d'obtenir l'approbation ministérielle des dépenses qui s'y rattachaient. Même si les véhicules, les simulateurs d'entraînement, les petites embarcations et l'équipement de communication actuels ont été remplacés, cela ne s'est pas produit annuellement de façon répétitive. Certains projets remplaçaient plutôt l'équipement vieux de 30 ans qui nécessitait un travail considérable de modernisation. Dans le cadre de ces projets de BDP, il fallait créer des prototypes avant la production, ce qui occasionnait d'importants retards. Nous avons conclu que ces BDP ne représentaient pas les projets à faible risque et de grande valeur visés par le programme des BD.
- En février 1995, le Comité d'examen des BD a fait part au CGP des types de produits devant être gérés en tant que BDP. Ceux-ci comprennent l'équipement de sauvetage, le matériel de lutte contre l'incendie, l'équipement de sécurité, les petites embarcations, les armements, l'équipement de communication/l'équipement électronique, le matériel d'entraînement, les meubles, le matériel d'essai, les machines-outils, les outils à main, le matériel de labo, les instruments de précision, les remorques, les véhicules, les génératrices, le matériel de bureau et le matériel d'entrepôt. L'un des trois CEMA a pris l'initiative de déterminer un cycle de vie standard pour chaque type de produit afin de planifier efficacement leur remplacement. Par le passé, la catégorie des BDP s'appliquait aux articles dont le cycle de vie était relativement court et qui pouvaient être graduellement remplacés chaque année.

• Recommandation

- Le DPFPC doit clarifier la politique en matière de BDP, tout particulièrement en ce qui a trait à la valeur maximale des projets, à l'autorisation de dépenses, à la catégorie de BDP et à la fréquence de leur remplacement.

Observations de vérification

Directives des CEMA concernant l'application de la politique

- *La comparaison des directives de niveau 1 concernant les BD a fait ressortir plusieurs incohérences et a révélé que les directives ne correspondaient pas à la politique en matière de BD qui figure dans le manuel du SGD.*
- Voici comment clarifier/améliorer les directives liées aux BD :
 - **Restriction : produits disponibles sur le marché.** Afin de réduire les risques associés aux projets de BD, une instruction de CEMA exige que tous les projets visent des produits disponibles sur le marché. Bien que les coûts d'élaboration et de définition ne soient pas permis par le SGD, d'autres gestionnaires de niveau 1 ont choisi de ne pas inclure la présente restriction dans leur politique en matière de BD.
 - **Cycles de vie des articles périodiques.** Les types de matériel ainsi que leur cycle de vie correspondant ont été identifiés dans une instruction de CEMA concernant les BD pour faciliter la planification des BDP.
 - **Fonds pour éventualités.** Bien que le programme des BD soit considéré comme étant à faible risque, l'un des CEMA a limité les fonds pour éventualités et les a établis entre 15 et 25 p. 100 pour les projets de GI. Nous avons noté certains risques lorsqu'on dépasse la valeur approuvée dans quatre types de projets de BD, soit des projets parrainés faisant l'objet d'au moins deux ressources de niveau 1, le matériel acheté à l'étranger qui dépend de la fluctuation des taux de change, les projets interministériels et les projets de développement avec prototypes.
 - **Approbaton des BDP.** Deux politiques de niveau 1 en matière de BD prévoient qu'une approbation ministérielle n'est pas nécessaire dans le cas d'un projet de BDP si le coût unitaire d'un article est inférieur à 1 M\$. L'une de ces instructions suggère de ne plus fixer de limite pour les projets de BDP. Mais selon d'autres instructions de niveau 1, tous les projets de BD dont la valeur est supérieure à 1 M\$ nécessitent l'approbation du ministre de la DN. Le DPFCEP est en train de clarifier la politique en matière de BDP.

Observations de vérification

Limite de l'autorisation de dépenses

- **Gestion financière des BD.** Dans diverses instructions de niveau 1, on insiste sur un certain nombre de pratiques financières devant être appliquées à la gestion des fonds de BD :
 - commandes internes du SCFG établies pour chaque nouveau projet de BD aux fins de la comptabilisation des coûts
 - approbations déléguées pour les besoins opérationnels urgents
 - rapports trimestriels de trésorerie élaborés par les gestionnaires des projets de BD visant à réaffecter des fonds pour les BD
 - TPS non incluse dans les prévisions de dépenses des projets de BD, conformément au SGD
 - **Insuffisance en capacités.** Un exemple de l'énoncé d'insuffisance en capacités est inclus dans certains plans de BD de niveau 1 pour aider les directeurs de projet à justifier les BD.
 - **Mesure du rendement.** Les instructions de niveau 1 concernant les BD ne comprenaient pas d'indicateurs de rendement pour mesurer l'efficacité du programme des BD conformément à la directive du VCEMD de 1995. Une initiative est maintenant en place au sein du groupe du SMA(Mat) visant à mesurer le rendement dans le cadre du programme d'immobilisations. Le DAG a créé neuf indicateurs de rendement qui peuvent être appliqués/ adaptés à des projets de BD de grande valeur.
- **Recommandation**
 - Les coordonnateurs des BD de niveau 1 doivent s'assurer que les politiques sont conformes à la politique du SGD en matière de BD.
 - Les coordonnateurs des BD doivent examiner les politiques de niveau 1 pour incorporer les meilleures pratiques de gestion dans un site Web sur le RID.
 - Les coordonnateurs des BD de niveau 1 doivent élaborer un système de mesure du rendement pour les projets de BD de grande valeur.

Observations de vérification

Non-conformité

- *On a identifié des projets de BD dont la valeur était supérieure à 1 M\$ et qui n'avaient pas été approuvés par le ministre de la DN ainsi que des BD non conformes à la feuille de synthèse approuvée ni à l'énoncé des besoins en ce qui concerne notamment le coût, le calendrier et la portée du projet. Cependant, les projets de BD non conformes ont été lancés avant la fin de la vérification interne de la Marine, dont le suivi est effectué dans le cadre de la présente vérification à l'échelle nationale.*
- **Projets non conformes.** Les projets de BD tirés de notre échantillon qui n'ont pas observé le plafond autorisé en matière de dépenses étaient relativement peu nombreux - inexistant même depuis la fin de la vérification interne de la Marine concernant les projets de BD :
 - **Projet de BD > 3 M\$.** Dans cette catégorie, une vérification interne de la Marine a déjà identifié un projet portant sur le remplacement d'un système d'information par un autre plus puissant au sein de l'Installation de maintenance de la Flotte Cape Scott. La Marine a de nouveau présenté le projet au ministre de la DN pour approbation.
 - **BD > 1 M\$ non dotés d'une feuille de synthèse.** Deux projets, de moins de 1,5 M\$, ne faisaient pas l'objet d'une autorisation de dépenses appropriée. L'un d'eux portait sur les modifications techniques qui ont fait grimper les coûts au-delà de la limite de 1 M\$. L'autre, qui visait un groupe de véhicules devant être réparés, ne comprenait pas de feuille de synthèse même si une autorisation de dépenses avait été obtenue pour des réparations antérieures concernant ce parc de véhicules. Des projets de BD combinés de niveau 1 sans feuille de synthèse et totalisant plus de 1 M\$ ont également été notés. Des détails figurent à l'annexe A.
 - **Conformité de la portée et du coût des projets de BD avec la feuille de synthèse.** Dix projets n'étaient pas conformes à la feuille de synthèse approuvée pour ce qui est du coût et de la portée. De plus amples renseignements sur la définition des besoins et la portée des projets se trouvent à l'annexe B.

Observations de vérification

Non-conformité

- **Coût unitaire des BDP > 1 M\$.** Dans cette catégorie, on a trouvé deux projets, chacun ayant une valeur inférieure à 1,5 M\$. Plus de détails figurent à l'annexe C.

- **Recommandation**

- Le DPFCP doit clarifier la politique concernant les BD combinés de niveau 1 et à la définition des projets (Qu'entend-on par projet de BD?).
- Le DPFCP doit élaborer un mécanisme pour identifier les risques élevés associés aux projets de BD proposés qui comprennent des coûts d'élaboration.
- Les coordonnateurs des BD de niveau 1 doivent réduire au minimum les délais dans le programme des BD en :
 - présentant des demandes 90 jours avant l'année financière dans le cas des BD à long délai de livraison pour une partie limitée des allocations de BD
 - prévoyant un dépassement de programme pour réduire au minimum les délais
- Les niveaux 1 doivent améliorer les mécanismes de contrôle de gestion pour surveiller les projets de BD de grande valeur et à risque élevé (rapports et comités de révision fréquents).

Annexe A Projets de BD non conformes

- **Projets de BD de plus de 1 M\$, sans feuille de synthèse**
 - **3^e achat d'un système de chargement palettisé (SCP) (1,5 M\$, contrat conclu en décembre 1998).** Ce projet du CEMAT a été lancé en 1995 pour modifier un véhicule de 10 tonnes afin qu'il puisse transporter 15 tonnes avec un SCP. Les contrats précédents conclus en décembre 1995 et en août 1996 comprenaient un sommaire de projet d'immobilisation (SPI) approuvé par le ministre de la DN. Mais, l'autorisation de dépenses s'élevant à 1,5 M\$ n'a pas été sollicitée pour le 3^e achat. On a dépensé jusqu'à maintenant 7,4 M\$ (incluant la TPS) pour adapter 60 des 176 véhicules de ce parc. On procède actuellement aux modifications par le biais d'une offre permanente au fur et à mesure que les fonds deviennent disponibles.
 - **Purificateurs d'eau pour les sous-unités (1,2 M\$, contrat conclu en août 1998).** Il s'agit d'un projet de développement du CEMAT visant un système portable de purification d'eau qui permet d'approvisionner en eau potable les sous-unités de l'Armée de terre. La valeur du premier contrat était de 876 k\$ en juin 1996. Mais une révision du contrat en vue de modifier la définition du prototype et de pallier aux pannes électriques a fait monter les dépenses jusqu'à 1,2 M\$, dépassant ainsi la limite de l'autorisation de dépenses de 1 M\$.
 - **BD combinés de niveau 1.** Nous avons constaté que certains projets regroupaient des fonds de BD provenant de deux sources de niveau 1 et des fonds d'investissement provenant d'une autre source de niveau 1. Le Manuel du SGD ne précise pas clairement si les besoins et les fonds combinés (dépassant 1 M\$) constituent un seul projet aux fins d'approbation. Si le projet d'immobilisations avait pris les devants dans l'approvisionnement et que les fonds de BD avaient servi à financer l'ensemble des besoins, l'autorisation de dépenses liées aux BD n'aurait pas été pas pertinente.

Annexe B Conformité de la portée et du coût des projets de BD

- **Projets de BD non conformes aux feuilles de synthèse.** Sur le plan de la portée et du coût, dix projets de BD étaient non conformes. Nous en attribuons la cause principale au nombre considérable de projets de développement de BD; dans le cas de 19 p. 100 des projets de BD échantillonnés, des contrats avaient été passés pour la livraison d'un prototype avant la production. Nous avons constaté que parfois, une énorme partie des paiements contractuels avaient été effectués avant l'étape de la production. Ces projets de développement étaient à l'origine d'un décalage de 22 p. 100 chaque année au sein du programme des BD. Deux projets en particulier présentaient une majoration des coûts. Dans certains cas, la majoration des prix était attribuable à des risques externes au Ministère comme les projets interministériels et les taux de change.
 - **Véhicule de ravitaillement logistique lourd à roues (4,3 M\$, avril 1997).** Ce projet a regroupé des fonds pour les BD de niveau 1 provenant du CEMFA et du CEMAT, sa valeur initiale étant de 3,7 M\$. Le SPI a été approuvé par le ministre de la DN en août 1995 pour 37 VLLR de ravitaillement. Mais, le contrat a été révisé en avril 1997 pour répondre aux besoins du CEMAT, à savoir 24 véhicules au lieu de 18 (faisant passer le total à 43).
 - **Lunettes de vision nocturne (LVN) (3,2 M\$, juillet 1996).** À l'origine, le CEMFA a reçu une approbation du ministre de la DN pour un projet de BD de 1,9 M\$ visant l'achat de 84 LVN pour équiper les techniciens en recherche et sauvetage. En 1999, les dépenses du CEMFA ont augmenté pour atteindre 3,2 M\$. Les dépenses à l'échelle du Ministère comprenaient 3,8 M\$ (immobilisations non stratégiques) et 1,1 M\$ (fonds pour l'approvisionnement national) totalisant 8,1 M\$ pour l'obtention de 274 LVN pour les trois CEMA. Le regroupement des BD de niveau 1 en une seule commande d'achat devrait être encouragé pour réaliser des économies d'échelle. Toutefois, cela ne devrait pas empêcher le CSA d'examiner les contrats dont la valeur dépasse 2 M\$.

Annexe B Conformité de la portée et du coût des projets de BD

- **Définition des besoins/de la portée.** Bien que la plupart des projets de BD étaient conformes aux feuilles de synthèse, nous avons constaté que certains besoins avaient fait l'objet de projets distincts ainsi que de contrats, de modifications de contrat ou d'options de contrat distincts. Dans certains cas, la définition des projets n'était pas complète afin qu'ils puissent rester en deçà du seuil d'approbation des dépenses et inférieurs au plafond qui leur était fixé. Nous avons constaté les pratiques suivantes :
 - Modification de la portée de l'ensemble des besoins pour éviter de passer par le processus d'approbation dans le cas des projets d'immobilisations non stratégiques.
 - Achat de matériel au-delà de l'énoncé des besoins ou de l'énoncé d'insuffisance en capacités, mais ne dépassant pas le plafond approuvé du projet.
 - Exclusion de certaines pièces de rechange essentielles au nouvel équipement pour abaisser le coût du projet de BD.
 - Séparation des projets de BD liés au matériel de TI et aux logiciels.
 - Ajout aux contrats d'une option d'achat pour réviser les besoins en fonction du coût unitaire négocié. Dans certains cas, le coût unitaire a augmenté lorsqu'on a appliqué cette option.
 - Achat de pièces de rechange à vie dans le cadre d'un projet de BD au lieu d'obtenir des fonds à même l'approvisionnement national.
 - Achat de matériel de TI à l'aide de fonds rendus disponibles en fin d'année, sans toutefois que le projet ne soit inclus dans le plan de BD approuvé de niveau 1.

Annexe C Projets de PDPF non conformes

- **Projets de BDP dont le prix unitaire dépasse 1 M\$, sans feuilles de synthèse**
 - **Système de conception et dessin assistés par ordinateur (CDAO) (1,5 M\$, janvier 1999).**
L'établissement de maintenance de la Flotte Cape Scott a remplacé un système CDAO qui n'était pas conforme à l'A2K. Financés par le CEMFM, les projets de l'A2K étaient urgents et prioritaires à tel point que l'approbation du ministre de la DN n'a pas été sollicitée pour le nouveau système.
 - **Grue mobile de 80 tonnes (1,1 M\$, novembre 1998).** Dans le cadre des plans de remplacement de la flotte des FMAR(A), le remplacement de cette grue de 18 ans a été prévu en 1998. Des fonds sont devenus disponibles en novembre 1998. Normalement, un délai d'approvisionnement de deux ans est nécessaire, mais une grue qu'un autre acheteur ne voulait plus a été offerte. La grue a été livrée et le paiement a été effectué en mars 1999.

Annexe D Plan d'action de la direction

Numéro	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures de la direction	Échéance
1	Une présentation d'ordre général doit être coordonnée par le VCEMD/ DPFCP en vue de soumettre au Ministre quatre projets qui, selon la vérification, auraient dû obtenir une autorisation ministérielle.	DPFCP (Projets du CEMAT et du CEMFA)	Le DPFCP examinera les quatre projets de BD recensés lors de la vérification et prendra les mesures nécessaires. Le CEMAT sollicitera l'approbation du SMA(Mat) a posteriori.	Déc 2001
2	Le DPFCP doit envisager de demander qu'on augmente la limite de l'autorisation de dépenses liées aux BD.	DPFCP	Le plafond des dépenses liées aux BD sera haussé jusqu'à concurrence de 5 M\$. Le pouvoir de dépenser délégué au SM, au SMA(Mat) et au SMA(IE) jusqu'à 5 M\$ est maintenant en vigueur. La limite de l'autorisation de dépenses des N1 restera de 1 M\$. Le processus d'approbation a été rationalisé.	Approbation définitive du CGP attendue en octobre 2001
3	Le DPFCP doit clarifier la politique en matière de BDP, notamment en ce qui a trait à la valeur maximale des projets, à l'autorisation de dépenses, à la catégorie de BDP et à la fréquence de leur remplacement.	DPFCP	Le nouveau SGD n'utilisera plus le terme de BDP. Les BD seront définis directement selon l'autorisation de dépenses requise et ne dépasseront pas le plafond de 5 M\$ des projets de BD. Le CEMFM a déjà élaboré une directive concernant le cycle de vie du matériel faisant l'objet de BDP.	12 mois
4	Les coordonnateurs des BD de niveau 1 doivent s'assurer que les politiques sont conformes à la politique du SGD concernant les BD.	Niveaux 1	Le CEMFA modifiera l'instruction 001/01 du Commandement aérien concernant les BD dès que le DPFCP aura modifié le SGD. L'OCOMAR du CEMFM (avr 00) sera lui aussi modifié en conséquence.	18 mois

Annexe D Plan d'action de la direction

Numéro	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures de la direction	Échéance
5	Les coordonnateurs des BD doivent examiner les politiques de niveau 1 pour incorporer les meilleures pratiques de gestion dans un site Web sur le RID.	Niveaux 1	Le CEMFA favorisera la création d'un site Web sur les meilleures pratiques de gestion des BD qui sera maintenu sur le RID.	En cours
6	Les coordonnateurs des BD de niveau 1 doivent élaborer un système de mesure du rendement pour les projets de BD de grande valeur.	DPFCP Niveaux 1	Le DPFCP examinera la question avec l'aide des directeurs des besoins (dont fait partie le D Contr GM). Le CEMFM et le CEMAT collaboreront avec le SMA(Mat) et le DGPS pour élaborer un mécanisme commun de mesure du rendement pour les BD. Le CEMFA visite actuellement les escadres pour mettre au point des indicateurs de mesure du rendement pour les projets de BD de grande valeur.	Rapport provisoire dans 12 mois
7	Le DPFCP doit clarifier la politique concernant les BD combinés des niveaux 1 et la définition des projets de BD (Qu'entend-on par projet de BD?)	DPFCP	Ces précisions seront apportées dans le cadre de la révision du SGD. Le DBRA Prog et le CEMFA chercheront des moyens permettant de coordonner les achats collectifs.	12 mois
8	Le DPFCP doit élaborer un mécanisme visant à identifier les risques élevés associés aux projets de BD proposés qui comprennent des coûts d'élaboration.	DPFCP	Le SGD renforcera le principe selon lequel les projets de BD ne devraient pas nécessiter d'élaboration ni de définition pour qu'ils puissent être rationalisés. Les politiques seront appliquées de façon à s'assurer que les projets devant être développés ou définis soient traités en tant que projets non stratégiques et non comme des projets de BD.	12 mois

Annexe D Plan d'action de la direction

Numéro	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures de la direction	Échéance
9	<p>Les coordonnateurs de BD de niveau 1 doivent réduire au minimum les délais en matière de BD :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ en présentant des demandes 90 jours avant l'année financière dans le cas des BD à long délai de livraison pour une partie limitée des allocations de BD ▪ en prévoyant un dépassement de programme pour réduire au minimum les délais 	Niveaux 1	Le CEMFA prévoira un dépassement de programme de 20 p. 100 pour réduire au minimum les délais. Le CEMFM a élaboré au point une méthode de dépassement de programme pour les projets de BD.	En cours
10	Les niveaux 1 doivent améliorer les mécanismes de contrôle de gestion pour surveiller les projets de BD de grande valeur et à risque élevé (rapports et comités de révision fréquents).	Niveaux 1	Le DBRA Prog et le CEMFA amélioreront la surveillance des projets de BD de grande valeur et à risque élevé par le biais de rapports et/ou de comités de révision plus fréquents. Le DBRT et le CEMAT examineront le document d'approbation des projets pour vérifier si la portée des projets de BD a changé. Le CEMFM a affecté des fonds pour éventualités aux projets de BD afin que les dépenses ne dépassent pas la valeur approuvée des projets.	En cours