

Rapport présenté
au ministère de la Défense nationale
relativement à certains contrats
Évaluation préliminaire

Le 25 septembre 2003



Table des matières

Avertissement	3
Aperçu	4
Chronologie des événements.....	9
Activités menées à ce jour	10
Constatations préliminaires	11
Évaluation préliminaire	13
Voie à suivre proposée – Prochaines étapes	14
Annexe A – Contrats principaux	16
Annexe B –	22
Annexe C –	24
Annexe D – Voie à suivre proposée – Prochaines étapes	32

Prélèvements
en vertu des
articles
16 (1) c),
20 (1) c) et 23
de la LAI

Avertissement

Nous nous sommes fondés, pour mener l'examen et rédiger le présent rapport, sur les renseignements, les déclarations, l'information financière et sur les autres rapports, documents et dossiers ainsi que sur les données additionnelles qui nous ont tous été fournis par les diverses parties. Nous n'avons vérifié ni l'exactitude, ni l'intégralité des renseignements.

Aperçu – Introduction

Sur les instructions du Sous-ministre de la Défense nationale, le Chef – Service d'examen du MDN a retenu les services de la société PricewaterhouseCoopers LLP (« PwC ») afin qu'elle mène une évaluation préliminaire accélérée relativement à des problèmes ayant surgi dans le cadre de certains contrats exécutés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (« TPSGC ») avec un entrepreneur (« l'Entrepreneur principal »). Conseils et Vérification Canada (« CVC ») a conclu un contrat avec PwC prévoyant que cette dernière travaillerait avec TPSGC à titre de client secondaire. L'énoncé de travail rédigé pour la phase 1 comprend une évaluation préliminaire dont voici les étapes :

- Collecte des données et coordination
- Examen des documents
- Rédaction d'un plan de travail

Le présent rapport fourni un résumé de nos résultats et propose un plan de travail pour les prochaines phases.

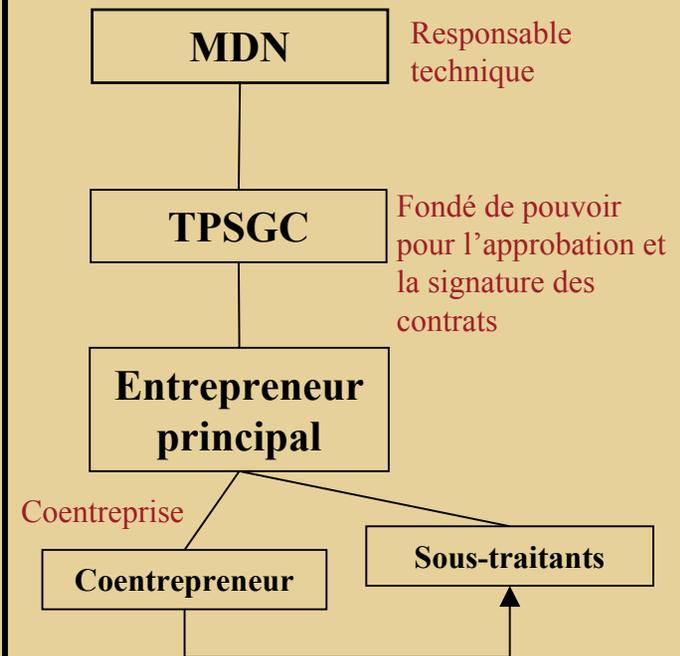
Aperçu – Objet

- La participation de PwC avait pour but de favoriser une meilleure compréhension des problèmes relatifs à des contrats liant le ministère de la Défense nationale (« MDN »), TPSGC et un certain entrepreneur principal (« l'Entrepreneur principal »). Le travail devait également servir de base à l'élaboration d'une vérification de suivi plus approfondie.
- PwC s'est consacrée aux questions concernant les relations et les transactions entre le MDN et l'Entrepreneur principal. PwC a par ailleurs joué le rôle d'intermédiaire auprès des employés de l'organisation de l'Entrepreneur principal. Le travail ne comportait pas d'examen particulier des interactions entre TPSGC et l'Entrepreneur principal ou le MDN.
- L'examen de PwC consistait surtout en un travail de reconnaissance afin d'en arriver à une compréhension préliminaire mais raisonnable de la nature et de l'importance des divers problèmes et risques. Dans ce sens, notre examen n'avait pas pour but, à court terme, d'élaborer une perspective globale sur les problèmes considérés.

Aperçu – Structure de passation de contrats

- Par le biais des contrats en question (les « contrats principaux ») l'Entrepreneur principal, y compris les sociétés qui l'ont précédé, approvisionne le MDN en biens et services (« temps et matériaux ») pour la maintenance du matériel et des logiciels, appelés contrats de « réparation ».
- TPSGC exerce le pouvoir de signature au nom de l'État.

Prélèvements en vertu des articles 16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI



Aperçu – Structure de passation de contrats

- Nous croyons savoir que les contrats principaux ont existé sous différentes formes depuis au moins 1994. L'Entrepreneur principal a déclaré avoir reçu des paiements de l'État pour une valeur totale d'environ 325 M\$, entre 1995 et 2003. Voir l'annexe A pour en savoir davantage sur les contrats principaux.

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Aperçu – Structure de passation de contrats

Rôles

L'information suivante provient du site Web de TPSGC et a été complétée par le MDN :

Le MDN est le responsable technique – il est chargé de fournir des renseignements, des lignes directrices et des conseils sur l'aspect technique d'un produit ou d'un service et a la responsabilité d'examiner la nature ainsi que le prix/coût des transactions avant l'approbation du paiement. Ce rôle nécessite des connaissances et des compétences adéquates permettant d'évaluer les transactions tout en assurant leur surveillance, y compris remettre en question la façon dont le MDN utilise les contrats. Un individu au MDN, ci-après nommé l'Employé, s'occupait de nombreux aspects de ce rôle.

TPSGC exerce le pouvoir d'approbation de contrats – pouvoir délégué par le ministre de TPSGC permettant au titulaire de ce pouvoir d'approuver des demandes de conclure ou de modifier des contrats ou de lancer des offres permanentes selon des limites financières précises, sous réserve des lois et règlements qui s'appliquent, des conditions générales et procédures en vigueur à TPSGC; il constitue le pouvoir d'accepter au nom de l'État les conditions stipulées dans la demande. Le titulaire doit surveiller le rendement du fournisseur (Politique sur le rendement des fournisseurs) et veiller à ce que ce dernier remplisse ses obligations de rendre compte. TPSGC est aussi responsable de la vérification sur place des dossiers du fournisseur.

TPSGC exerce le pouvoir de signature des contrats – pouvoir délégué par le Ministre permettant au titulaire de ce pouvoir de signer des contrats ou des offres permanentes, après s'être assuré que le pouvoir d'approbation a été dûment conféré et que les conditions stipulées dans les documents reflètent celles qui ont été approuvées par ledit fondé de pouvoir.

Activités menées à ce jour

PwC a participé à un examen ciblé de la situation qui comprenait, sans s'y limiter, les activités suivantes :

- Comprendre les interactions entre le MDN et les parties concernées (avec l'appui du personnel de vérification interne du MDN).
- Réunions avec l'Entrepreneur principal et ses consultants.
- Réunions et entrevues avec le personnel du MDN.
- Visites à la BFC Kingston et au Collège militaire royal.
- Enquête judiciaire, dès le début, comprenant des recherches sur les relations éventuelles entre les parties.
- Collecte d'information et examen des documents.

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

- Entrevue avec l'Employé qui agissait à titre de responsable technique.

Nota : Au cours de sa mission, PwC ne s'est pas rendue aux bureaux de TPSGC et n'a pas interviewé le personnel de ce ministère.

Constatations préliminaires

Les discussions, examens des documents et réunions ont révélé de nombreux signes d'activités inhabituelles. Une liste complète des anomalies se trouve à l'annexe C. Voici une liste de nos constatations préliminaires qui se fondent sur ces anomalies.

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Constatations préliminaires (suite)

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Évaluation préliminaire

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Voie à suivre proposée – Prochaines étapes

Gestion de projet – Préparer un plan de travail détaillé prenant en compte la portée, le respect des délais, les ressources, le protocole de communication, l'accumulation du savoir et sa gestion.

Matrice des relations interpersonnelles – Réunir des renseignements sur les divers intéressés et faire enquête.

Examen des contrats

- Procéder à un examen complet des contrats de l'Entrepreneur principal pour évaluer 1) la conformité de la facturation avec les biens et services fournis et le respect de la portée des contrats, 2) le rendement de l'investissement en commençant par les éléments présentant le risque le plus élevé (.....).
- Examiner les autres contrats confiés à l'Employé, s'il y a lieu.

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Évaluation quantitative des dommages et intérêts et recouvrement – À la lumière de l'examen des contrats, évaluer ce que l'État a payé en trop et entamer les travaux préliminaires relatifs à la stratégie, c'est-à-dire le recouvrement.

Évaluation des contrôles internes – Étudier les contrôles internes pour en découvrir les failles et mettre en place un plan de redressement.

Voir l'annexe 4 pour obtenir de plus amples renseignements sur le plan de projet.

Considérations futures – Le risque à l'échelle de l'organisation

Un vue de gérer efficacement les risques, il faut adopter une méthode structurée, intégrée et rigoureuse visant l'ensemble des risques et s'appliquant à l'échelle d'une organisation afin que le travail stratégique ne soit pas altéré par des pertes évitables ou entravé par les changements et l'incertitude. Les étapes suivantes sont nécessaires :

- Effectuer un diagnostic sur la culture du risque pour évaluer l'état de préparation de l'organisation en ce qui concerne la gestion efficace du risque;
- Procéder à des évaluations du profil de risque de la haute direction;
- Élaborer les éléments clés permettant de mettre en œuvre un programme viable de gestion du risque à l'échelle de l'organisation;
- Élaborer et mettre en place des méthodes et des processus d'appui pour l'évaluation des risques;
- Évaluer la pertinence des politiques et des exigences en place qui régissent les activités de l'entreprise où les risques sont les plus élevés;
- Élaborer et offrir de la formation sur le risque et le contrôle ainsi que des programmes de sensibilisation;
- Élaborer et mettre en place des cadres, des processus et des outils de surveillance destinés à la surveillance indépendante.

Annexe A

**Contrats principaux –
Un sommaire des contrats principaux,
tel que fourni par TPSGC, se trouve ci-joint**

Annexe A

Contrats principaux

Sommaire des récents contrats de TPSGC

	Approuvé (M\$)	Engagé (M\$)	Dépensé (M\$)
•	83,4	76,1	89,6
•	63,1	63,1	72,1
•	<u>24,1</u>	<u>24,1</u>	<u>22,8</u>
	170,6	163,3	184,5

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe A

Contrats principaux

Prélèvements en vertu des articles 16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

.....
L'étendue des travaux de l'entrepreneur consistait à fournir au MDN des services de maintenance corrective, définis comme étant des services de diagnostic et de réparation, en fonction du temps et du matériel, de la façon et au moment où ils sont requis, pour tous les équipements que le MDN possède ou loue. En outre, l'entrepreneur devait assurer le service de dépannage et rédiger les rapports connexes, coordonner les activités de maintenance et établir les rapports financiers. À l'origine, le contrat devait être en vigueur du 1^{er} octobre 2000 au 31 août 2001, avec une possibilité de le prolonger durant 2 périodes additionnelles de 12 mois. Le coût du contrat initial ne devait pas dépasser 16 M\$. Le tableau ci-dessous résume les modifications ultérieures apportées au contrat (montants indiqués en millions de dollars).

Modification	Date de contrat / modification	Augmentation progressive	Valeur totale du contrat
 2000	-	16,0
1 2001	16,1	32,1
2 2001	8,6	40,7
3 2002	16,1	56,8
4 2002	9,3	66,1
5 2003	-	66,1
6 2003	10,0	76,1

- **Notes sur les modifications :** 2 – liste du matériel remplacée, 4 – réduction de la marge bénéficiaire de 29 à 28 %, à partir du 20 décembre 2002, et du taux horaire pour la main-d'œuvre de 19 \$ à 14 \$, à partir du 1^{er} décembre 2002, 5 – pour changer le nom de l'entrepreneur

Annexe A

Contrats principaux

Prélèvements en vertu des articles 16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

.....
L'étendue des travaux de l'Entrepreneur principal consistait à fournir au MDN des services de soutien et de mise à niveau pour tous les logiciels appartenant au MDN et dont le soutien relevait de l'entrepreneur. À l'origine, le contrat devait être en vigueur du 21 octobre 2000 au 20 octobre 2001, avec une possibilité de le prolonger durant 2 périodes additionnelles de 12 mois. Le coût du contrat initial ne devait pas dépasser 12,8 M\$. Le tableau ci-dessous résume les modifications ultérieures apportées au contrat (montants indiqués en millions de dollars).

Modification	Date	Augmentation progressive	Valeur totale du contrat
 2000	-	12,8
1 2001	8,6	21,4
2 2001	12,8	34,2
3 2002	16,1	50,3
4 2002	12,8	63,1

Le contrat a été prolongé au moyen du contrat qui a débuté le 21 mars 2003. Le coût du contrat initial était de 24,1 M\$. Nota : PwC attend actuellement une copie du contrat susmentionné.

Prélèvements en vertu des articles 16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe A

Contrats principaux

- L'Entrepreneur principal réclame environ 48 M\$ pour des activités contractuelles engagées. Voici un résumé des éléments de ce montant, en M\$.

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe A

Contrats principaux

- Voici la répartition des montants pour certains sous-traitants (les sous-traitants privilégiés) compris dans la somme de 48 M\$ que réclame l'Entrepreneur principal :

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe B

.....

.....

.....

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe B

Paiements aux sous-traitants privilégiés

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

.....

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe C

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe D

Voie à suivre proposée – Plan de projet

Annexe D

Voie à suivre proposée – Plan de projet

Voici le sommaire des modules d'une proposition de plan de projet. Les sous-catégories seront étendues afin d'inclure les étapes. Certaines étapes sont interdépendantes.

Équipe du projet et mandat

- établir le mandat et la portée (ainsi que les échéanciers)
- déterminer les ressources nécessaires, p. ex., les comptables, les examinateurs, les avocats, etc.
- indiquer des directions pour les différentes parties du projet
- arrêter le calendrier du projet

Communications

- définir les responsabilités
- déterminer les moments consacrés à la communication au sein de l'équipe
- établir un protocole pour les communications internes et externes
- définir un message destiné à l'interne et à l'externe
- établir un protocole pour les communications avec l'Entrepreneur principal
-

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe D

Voie à suivre proposée – Plan de projet

Collecte des données et des faits

- déterminer qui est responsable de l'exactitude et de l'intégralité de la collecte des données
- créer une salle de documentation
- instaurer un système d'inventaire ainsi qu'une base de données/un catalogue pour les données (c.-à-d. des catégories de données telles que contrats ou paiements avec pièces justificatives)
- établir un protocole régissant l'accès à la salle de documentation

Contrats

- définir l'outil pour sélectionner les contrats
- veiller à ce que les contrats et autres soient complets
- établir des champs pour les bases de données, p. ex., destinataire, montant, autorisation, date, etc.
- garnir la base de données

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe D

Voie à suivre proposée – Plan de projet

Prélèvements en vertu des articles
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Annexe D

Voie à suivre proposée – Plan de projet

Contrôles internes

- examiner et recueillir de l'information sur les principaux processus en marche
- inclure les considérations contenues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (articles 32, 33, 34)
- recueillir de l'information pour savoir quel processus était suivi
- recueillir de l'information sur ce que savaient les fournisseurs à propos du processus de paiement et des pouvoirs
- recueillir de l'information sur la non-conformité au processus de paiement en place et sur les secteurs où cela s'est produit
- évaluer l'étendue et l'ampleur du problème (problème systémique ou cas isolé)
- élaborer une stratégie pour mettre en œuvre de nouveaux contrôles

Sous-traitants

- dresser la liste des sous-traitants à examiner
- dresser la liste des données à recueillir en vue de fixer la liste restreinte des sous-traitants
- déterminer la source des données
- obtenir des données sur les sous-traitants
- envisager d'autres entrevues

Annexe D

Voie à suivre proposée – Plan de projet

Matrice des relations interpersonnelles

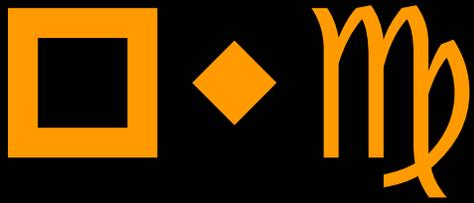
- établir une liste de données standard
- déterminer la source des données
- reconstituer le plan des relations interpersonnelles
- déterminer, selon les personnes, quelles données seront recueillies
- décider s'il faut attribuer une responsabilité exclusive aux personnes qui feront l'objet d'une enquête

Entrevues

- établir le protocole des entrevues
- arrêter la liste des personnes à interviewer ainsi que la séquence des entrevues
- documenter les résultats des entrevues

Actions en justice

- décider de la nature des poursuites
- déterminer qui doit être poursuivi



Your worlds



Our people