



Chef – Service d'examen

Systeme d'information – Soutien et acquisition
du matériel (SISAM)

Examen de la réduction des coûts de maintenance
du matériel et des logiciels au 202^e Dépôt d'ateliers

7053-31 (CS Ex)



SYNOPSIS

La mise en œuvre des phases actuelles du Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) s'échelonna sur une période d'environ cinq ans, et une analyse de rentabilisation, ou analyse des avantages, viendra appuyer l'instauration du système aux sites successifs. À cet égard, le président du Conseil de gestion du programme a demandé au Service d'examen de valider les économies prévues relativement à la mise en œuvre du SISAM au 202^e Dépôt d'ateliers à Montréal. Les économies en question se rapportaient aux coûts de maintenance des anciens systèmes en voie de remplacement. Selon l'analyse des avantages, ces économies sont estimées à 276 000 \$. On a également demandé au Service d'examen de déterminer s'il existait un processus ministériel pour identifier ces économies. Un contrat a été attribué à KPMG pour l'exécution de ces travaux d'examen.

L'examen a permis de déterminer que les économies réelles s'élevaient à 211 000 \$, ce qui constitue un résultat assez positif. La principale raison de l'écart par rapport au montant prévu de 276 000 \$ réside dans le fait que les économies escomptées ont été gonflées par l'inclusion de frais ponctuels (c.-à-d. non périodiques), ainsi que par une surestimation des coûts de maintenance du matériel dans le cas des vieux systèmes.

Par ailleurs, il n'existe aucun processus pour rendre visibles les économies réalisées au 202^e Dépôt d'ateliers et pour veiller à ce qu'elles servent à compenser les coûts ministériels du SISAM. Par conséquent, il est recommandé de modifier le Système de gestion de la Défense. Ces changements sont entrepris par le Directeur général – Planification stratégique et visent à mieux assurer la visibilité et le suivi des économies associées à l'acquisition d'équipement ou de systèmes de remplacement. À l'avenir, l'approbation définitive des projets sera étayée par un calendrier indiquant l'affectation des économies et des évitements de coûts. En même temps, cela ne devrait pas empêcher les promoteurs du projet d'avoir l'occasion, mais aussi la responsabilité, d'indiquer les différences entre les prévisions et les économies réelles.

Enfin, il convient de souligner que, dans l'ensemble, de nouveaux systèmes d'information sont peut-être plus susceptibles d'accroître la qualité/l'efficacité que d'engendrer ultérieurement des économies quantifiables. En fait, du point de vue du soutien des systèmes, il se pourrait bien qu'un coût net soit rattaché à ces gains. Malgré nos recommandations en vue d'identifier les économies prévues, il faut veiller à ce que les processus d'approbation ne soient pas trop influencés par des attentes en matière d'économies qui pourraient en définitive ne pas être réalisées ou être si dispersées qu'il serait impossible de déterminer exactement les budgets touchés.

RÉSULTATS EN BREF

Contexte

1. Le Conseil de gestion du programme (CGP) (réf. 06/00, 29 mars 2000) a demandé au CS Ex de déterminer s'il existait un processus permettant de compenser les coûts ministériels du projet du SISAM par les économies réalisées grâce au remplacement des anciens systèmes d'information du 202^e Dépôt d'ateliers (DA) à Montréal.
2. Les deux objectifs de l'examen étaient les suivants :
 - a. confirmer les économies de 276 000 \$ liées aux coûts de maintenance des anciens systèmes du 202 DA, suivant la mise en œuvre du SISAM;
 - b. déterminer les processus servant à mettre en lumière le traitement des économies dans les plans budgétaires/plans d'activités des exercices futurs, en faire rapport et recommander un processus ministériel pour identifier ces économies.
3. KPMG a effectué cet examen pour le compte du CS Ex.

Résultats de l'examen

4. Les économies engendrées par le remplacement des anciens systèmes s'élevaient à 211 000 \$ au lieu des 276 000 \$ estimés dans l'analyse des avantages du SISAM lors de l'approbation du projet, à savoir :

	<u>Analyse des avantages</u>	<u>Économies réelles</u>
Maintenance du matériel	100 000 \$	65 000 \$
Maintenance des logiciels	120 000 \$	120 000 \$
Soutien de l'application Baan	<u>56 000 \$</u>	<u>26 000 \$</u>
Total	276 000 \$	211 000 \$

5. Les économies n'ont pas servi à compenser les coûts ministériels du SISAM en matière de PF&E. À l'heure actuelle, il n'existe aucun mécanisme précis de planification du budget/des activités pour rendre visibles ces économies. Les fonds liés aux anciens systèmes du 202 DA provenaient de deux sources différentes : le budget de fonctionnement du 202 DA et le budget d'approvisionnement national (AN) géré par le SMA(Mat). En ce qui concerne le budget de fonctionnement du 202 DA, les économies ont servi à compenser le coût de nouvelles priorités étant donné que les besoins opérationnels du 202 DA dépassaient les fonds disponibles. Le 202 DA n'avait pas reçu de directive l'enjoignant d'agir autrement. Il n'a pas communiqué ces économies au Directeur général –Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET) durant la planification des activités/du budget. Il n'existe aucun processus efficace au niveau du DGGPET et au sein du Groupe des matériels pour identifier et saisir les économies attribuables aux anciens systèmes remplacés ou qui doivent être remplacés par le SISAM. Quant au budget

d'AN, aucun processus n'est en place pour déterminer les économies précises qui sont attribuables aux anciens systèmes remplacés par le SISAM. Ces économies ne sont pas spécifiquement identifiées ni communiquées au Directeur – Planification des Forces et coordination du programme (DPFCP).

Recommandations

6. Pour que l'affectation des économies prévues dans le cadre du projet soit parfaitement comprise et que des renseignements fiables soient disponibles aux fins de prise de décision et de reddition de comptes, le VCEMD devrait envisager ce qui suit :
 - a. s'assurer que des analyses de rentabilisation servent à appuyer les délibérations du CGP sur les projets de remplacement, notamment à déterminer les économies contribuant à la justification du projet et les titulaires de budget précis qui en bénéficieront;
 - b. avant que l'approbation définitive de projet (ADP) ne soit donnée (ou recommandée au Conseil du Trésor), faire en sorte que le DGPS/DPFCP collabore avec les promoteurs du projet et le DG Fin/DB afin de proposer au CGP un calendrier pluriannuel pour l'affectation et/ou la réaffectation des économies/évitements de coûts réalisables au chapitre des frais de PF&E. Cette affectation approuvée serait indiquée dans le procès-verbal du CGP à l'égard de l'ADP et mise en œuvre par le Directeur – Budget (DB).

Plan d'action de la direction

7. Le VCEMD a répondu comme suit :
 - a. Le processus du SGD sera modifié afin qu'une analyse de rentabilisation soit effectuée lorsque d'anciens systèmes doivent être remplacés dans le cadre d'un nouveau projet. L'analyse de rentabilisation permettra de déterminer les frais de PF&E des anciens systèmes qui seront remplacés. Les économies que l'on prévoit réaliser grâce au projet doivent être indiquées, y compris leur provenance. La portée de la directive actuelle selon laquelle une analyse de rentabilisation n'est obligatoire que dans le cas des projets de GI s'en trouve ainsi élargie.
 - b. Un processus sera mis en œuvre selon lequel, avant que l'approbation définitive de projet (ADP) ne soit donnée (ou recommandée au Conseil du Trésor), il faudra que le DGPS/le DPFCP collabore avec les promoteurs du projet et le DG Fin/DB afin de proposer au CGP un calendrier pluriannuel pour l'affectation et/ou la réaffectation des économies/évitements de coûts réalisables au chapitre des frais de PF&E. Cette affectation approuvée serait indiquée dans le procès-verbal du CGP à l'égard de l'ADP et mise en œuvre par le Directeur – Budget (DB).

- c. Le Groupe des matériels doit veiller à ce que les frais de PF&E des anciens systèmes qui doivent être remplacés par le SISAM soient identifiés et signalés au CGP, avec une recommandation quant à la façon dont les économies/évitements de coûts serviront à compenser les coûts ministériels du SISAM en matière de PF&E.

Note du CS Ex : Les recommandations ne visent pas à empêcher la détermination du niveau de certitude des économies prévues, ni la possibilité pour le promoteur du projet de négocier ultérieurement des dispositions en matière de validation.