



National
Défence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



RAPPORT : ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS

Janvier 2004

7050-9-4-5 (CS Ex)



Canada 

MISE EN GARDE

La présente évaluation des risques a été effectuée à titre de projet spécial et n'était pas incluse dans le Plan de travail annuel du Chef – Service d'examen. Ainsi, les conclusions de l'examen n'ont pas le poids de celles d'une vérification ou d'une évaluation officielle. Bien qu'elles soient suffisantes pour permettre la formulation de recommandations aux fins d'examen par la direction, les évaluations fournies et les conclusions tirées ne sont pas fondées sur l'enquête rigoureuse ou les preuves exigées dans le cadre de vérifications ou d'évaluations de programme. Par conséquent, elles ne sont pas représentées comme telles.

Il est également à noter que l'examen ne vise pas à évaluer le rendement des entrepreneurs, mais qu'il s'agit plutôt d'un examen interne des processus et pratiques en vigueur au sein du MDN et des FC. Les entrepreneurs n'ont pas été interrogés et n'ont pas été priés d'autre manière de fournir des commentaires ou une rétroaction.



SYNOPSIS

Le présent rapport présente une description et la première application d'une méthode d'analyse des risques élaborée par le Chef–Service d'examen (CS Ex) traitant la passation de contrats de service au sein du ministère de la Défense nationale. L'analyse a été effectuée à la demande du Sous-ministre, par suite de difficultés éprouvées avec certains contrats de fonctionnement et d'entretien importants. Le principal objectif consistait à concevoir et à appliquer une méthode systématique pour repérer à l'avance d'autres contrats susceptibles de comporter des risques. La méthode est conçue aux fins d'utilisation continue par la direction. Dans le cadre de ses travaux, le CS Ex continue d'élargir l'analyse pour englober d'autres aspects de la passation de contrats et de la gestion des dépenses.

L'analyse : *Au départ, l'analyse visait plus de 12 000 contrats actifs du MDN attribués par Travaux publics et Services gouvernementaux (TPSGC), totalisant des obligations de près de 10 G\$. On a ensuite systématiquement appliqué des critères de sélection afin d'isoler successivement les contrats qui peuvent être considérés comme comportant des attributs à risques plus élevés. Les critères de sélection de macro-niveau initiaux comprenaient, par exemple, un seuil d'importance relative de 1 M\$ qui a réduit la population de contrats de 11 454, tout en retenant 90 p. 100 de la valeur monétaire totale. En bout de ligne, 258 contrats de services, d'une valeur totale de 4,4 G\$, ont été sélectionnés. Par la suite, des notes relatives aux risques ont été attribuées aux contrats en fonction de critères plus détaillés comme : l'attribution à un fournisseur exclusif, le nombre de modifications et les résultats de vérifications disponibles effectuées par Conseils et Vérification Canada. L'application des critères de sélection et l'exercice de notation ont mené à l'identification des « 25 contrats présentant les risques les plus élevés », qui sont énumérés à l'annexe F du présent rapport. Il convient également de mentionner l'annexe D, où figure une liste de 22 contrats de services gérés par le QGDN qui ont été considérés comme comportant des risques plus élevés uniquement parce que leur valeur dépassait 50 M\$.*

Au cours de l'élaboration de la méthode d'analyse, on a accordé une attention particulière à 24 dossiers de contrats de services de gestion/technologie de l'information d'une valeur totale de 206 M\$. On a examiné les dossiers contractuels en vue de cerner toute une gamme de caractéristiques comprenant sans y être limitées : l'excédent de dépenses, le caractère suffisant de la définition des produits livrables; les liens entre les produits livrables et les paiements; le nombre de sous-traitants; et les modifications en tant que pourcentage de la valeur contractuelle initiale. On a estimé que quatre de ces contrats méritaient d'être examinés plus attentivement (des détails sont fournis à partir de la page 14 du rapport) – la direction a par la suite mis en œuvre des stratégies appropriées d'atténuation des risques pour trois de ces contrats; le quatrième fera l'objet d'une vérification plus approfondie.



Gestion et contrôle : Dans des rapports de vérification interne antérieurs, on a souligné l'importance d'un contrôle rigoureux, d'une orientation claire, de la formation, d'outils technologiques et de renseignements fiables pour favoriser une meilleure surveillance et l'utilisation de systèmes d'avertissement rapide. Cela devient particulièrement important dans les cas où les gestionnaires de premier niveau peuvent avoir une expérience limitée de la gestion de contrats en raison d'un récent transfert de ressources ou du recours à de nouvelles options de diversification des modes de prestation de services. Selon la présente évaluation des risques, les gestionnaires de contrats ne disposent toujours pas de l'information financière et non financière globale qui est nécessaire pour surveiller et prévoir les problèmes. Les liens entre le système financier du Ministère et l'information essentielle sur la passation de contrats demeurent faibles. Par conséquent, les gestionnaires utilisent des systèmes d'information et des tableurs créés pour la circonstance afin de surveiller les 12 000 contrats actifs du Ministère attribués par TPSGC. Il se peut que la mise à niveau du Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) prévue pour septembre 2004 résolve ce problème dans le cas des acquisitions saisies dans le SCFG. Cependant, les renseignements essentiels sur les acquisitions saisis par l'Amélioration du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (AS AFC) et le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) ne sont pas transférés dans le SCFG – seules les données sur les engagements et les dépenses le sont. À l'heure actuelle, le Ministère a de la difficulté à effectuer une surveillance de macro-niveau en ce qui a trait à l'état des contrats, notamment les risques émergents. Par exemple, nous avons constaté qu'aucun engagement n'avait été établi dans le SCFG relativement à des paiements de 1,6 G\$ versés à des fournisseurs en 2002-2003. Le SMA(Fin SM) met présentement en œuvre les mesures recommandées pour améliorer la comptabilité et le contrôle des engagements.

Le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) constitue le principal moyen visant à fournir de meilleurs outils d'information aux gestionnaires de contrats, le SISAM devant en effet intégrer l'information financière aux données contractuelles. Cependant, la rationalisation du programme d'immobilisations a retardé la progression du système. Par conséquent, c'est uniquement en passant par la base de données de TPSGC sur les contrats que l'équipe du CS Ex a pu utiliser des filtres électroniques pour indiquer les contrats à risques élevés. (Nous ne pouvons pas attester l'exactitude du contenu du système de TPSGC, mais nous continuerons de procéder à l'analyse afin de rapprocher le contenu de cette base de données et l'information disponible au sein du MDN.) Bien qu'à ce stade-ci, l'établissement d'interfaces avec la base de données de TPSGC soit une faible priorité dans le cadre du projet SISAM, le SMA(GI) prévoit examiner les liens éventuels. Il faudra trouver une solution pour que le personnel qui n'aura pas accès au SISAM puisse gérer l'analyse des risques liés aux contrats. Tant que le SISAM ne sera pas entièrement mis en œuvre, le SMA(Mat) a l'intention de procéder à des téléchargements à partir de la base de données de TPSGC.

La voie à suivre : En ce qui a trait aux contrats à risques plus élevés mentionnés dans le présent rapport, les groupes responsables ont pleinement répondu à la demande d'information supplémentaire du CS Ex, notamment en ce qui a trait aux stratégies d'atténuation des risques. Il leur a fallu pour ce faire remplir des états sommaires et des modèles d'évaluation détaillée (voir les annexes J et K). Le CS Ex analyse présentement cette information en vue de produire un rapport distinct à cet égard. En outre, des



travaux de suivi sont en cours pour évaluer les contrats de fournitures à risques plus élevés, et l'on prévoit les terminer au printemps 2004. On met également la dernière main à une analyse des contrats médicaux à risques plus élevés. En bout de ligne, on formulera une recommandation en ce qui concerne les contrats individuels pour lesquels une vérification détaillée se révèle justifiée.

Plan d'action de la direction : Les améliorations clés à apporter en réponse aux recommandations formulées dans la présente analyse comprennent les suivantes :

- Que le SMA(Fin SM) élabore des conventions uniformisées pour établir des engagements qui faciliteront le rapprochement des dépenses avec les contrats applicables;
- Que le SMA(Mat) effectue des téléchargements réguliers à partir de la base de données de TPSGC sur les contrats et assure l'analyse des données ainsi recueillies;
- Que le SMA(GI) veille à ce que des liens entre le SISAM et la base de données de TPSGC sur les contrats permettent de repérer les risques émergents en ce qui a trait à chaque contrat.

On trouvera d'autres détails sur les plans d'action de la direction à la page 4 du rapport.

Quelques attributs clés de la population de contrats analysée :

- Au mois d'août 2003, le Ministère avait des obligations contractuelles s'élevant à environ 10 G\$ et 12 000 contrats actifs attribués par TPSGC.
- Au cours de l'année financière 2002-2003, 36 000 fournisseurs ont contribué à l'engagement de dépenses contractuelles s'élevant à 7,7 G\$. Cinquante-huit (58) fournisseurs ont reçu plus de 20 M\$ par année en paiements.
- Les dépenses contractuelles de fonctionnement et d'entretien (F&E) se sont élevées à 4,4 G\$, 463 fournisseurs ayant reçu des paiements de plus de 1 M\$ en 2002-2003 – ce qui représente 78 p. 100 de la valeur totale – et 52 p. 100 des 4,4 G\$ ayant été engagés auprès de 67 entreprises.



- Dans le cas de 258 contrats de F&E attribués par TPSGC et gérés centralement, 81 p. 100 de la valeur totale est représentée par 45 contrats d'une valeur supérieure à 10 M\$ – 22 valent plus de 50 M\$. Quarante-quatre pour cent (44 p. 100) des 258 contrats ont été attribués à des fournisseurs exclusifs.
- Vingt-huit (28) des 258 contrats feront probablement l'objet d'une vérification de la part de Conseils et Vérification Canada.
- Quatre cent quarante-neuf (449) contrats de services ont été attribués directement par le MDN, pour une valeur totale de 77 M\$, soit moins de 1 p. 100 de la population totale de contrats.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSULTATS EN BREF	1
Introduction et contexte	1
Évaluation globale de l'information sur les contrats et de la surveillance	1
Recommandations.....	2
Plan d'action de la direction.....	4
OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE	5
Objectifs.....	5
Portée.....	5
Méthodologie	5
OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS.....	6
L'univers des fournisseurs	6
Dépenses liées aux contrats de fonctionnement et d'entretien (f&e).....	7
L'univers des Contrats.....	8
Filtre globaux pour les contrats.....	9
Autres critères de sélection fondés sur le risque	11
Échantillon dirigé – Observations	14
Autres questions systémiques	16
Recommandations.....	17
Travaux de suivi proposés par le CS Ex.....	18
ANNEXE A – CRITÈRES S'APPLIQUANT AUX CONTRATS À RISQUES ÉLEVÉS	A-1
ANNEXE B – LES DIX PRINCIPAUX FOURNISSEURS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE 2002-2003 – FONCTIONNEMENT ET ENTRETIEN.....	B-1
ANNEXE C – DÉFINITIONS LIÉES AUX CONTRATS	C-1



ANNEXE D – CONTRATS DE SERVICES GÉRÉS PAR LE QGDN D'UNE VALEUR SUPÉRIEURE À 50 M\$	D-1
ANNEXE E – NOTES PONDÉRÉES ACCORDÉES EN FONCTION DES CRITÈRES DE SÉLECTION ÉLECTRONIQUES DES CONTRATS À RISQUES ÉLEVÉS	E-1
ANNEXE F – LES 25 PRINCIPAUX CONTRATS PRÉSENTANT LES RISQUES LES PLUS ÉLEVÉS – SELON LES CRITÈRES ÉLECTRONIQUES D'ÉVALUATION DES RISQUES	F-1
ANNEXE G – CONTRATS À RISQUES PLUS ÉLEVÉS – RAJUSTEMENTS DE CVC SUPÉRIEURS À 10 P. 100.....	G-1
ANNEXE H – LES 27 PRINCIPAUX CENTRES DE COÛTS EFFECTUANT DES PAIEMENTS SANS ENGAGEMENT DANS LE SCFG	H-1
ANNEXE I – MODULE SUR LES CONTRATS COMPLEXES DU SISAM – INTÉGRATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE L'INFORMATION SUR LES ACQUISITIONS	I-1
ANNEXE J – MODÈLE D'ÉTAT SOMMAIRE DE CONTRAT	J-1
ANNEXE K – ÉVALUATION DÉTAILLÉE DES RISQUES LIÉS À LA GESTION DE CONTRATS	K-1
ANNEXE L – ANALYSE DES NUMÉROS D'ENGAGEMENT - ANNÉE FINANCIÈRE 2002-2003.....	L-1



RÉSULTATS EN BREF

INTRODUCTION ET CONTEXTE

En 2003, le CS Ex a examiné trois contrats de fonctionnement et d'entretien de grande valeur. Ces travaux ont été effectués à la demande expresse de la haute direction. De plus, des rapports de vérification interne antérieurs avaient sonné l'alarme relativement au caractère suffisant de l'information disponible aux fins de surveillance, à l'assurance de la qualité, au contrôle des engagements et aux mécanismes d'avertissement rapide en ce qui concerne la passation de contrats de services. Avec l'intégration de solutions d'affaires électroniques dans les systèmes d'information d'entreprise du Ministère, nous avons observé qu'il faut des *contrôles intelligents* pour tirer profit de la technologie en vue d'aider au repérage des situations à risques élevés. Nous avons également constaté qu'en raison du transfert de ressources et du recours à différents modes de prestation de services, certaines organisations gèrent les contrats sans nécessairement détenir une expérience et des connaissances suffisantes.

Afin de repérer les autres contrats qui pourraient être à risque au Ministère, le SM a demandé au CS Ex en août 2003 d'entreprendre une vaste analyse des risques liés à la passation de contrats.

ÉVALUATION GLOBALE DE L'INFORMATION SUR LES CONTRATS ET DE LA SURVEILLANCE

À notre avis, les gestionnaires ne disposent pas de l'information appropriée pour prévoir les risques émergents en ce qui a trait aux contrats. Les liens entre les contrats et les dépenses correspondantes dans le système financier du Ministère (Système de comptabilité financière et de gestion [SCFG]) sont faibles. Nous avons observé que d'importants paiements avaient été versés à des fournisseurs sans engagements correspondants dans le SCFG. Les gestionnaires de contrats utilisent couramment des bases de données et des tableurs créés pour la circonstance afin de surveiller les 12 000 contrats actifs attribués par TPSGC pour le compte du Ministère. Selon nous, l'analyse présentée dans le présent rapport illustre l'utilité d'une surveillance et d'une analyse régulières de la population de contrats du Ministère.

Les initiatives visant à fournir de meilleurs outils d'information aux gestionnaires de contrats doivent être traitées par le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM). Un module sur les contrats complexes (CC) combinera l'information financière provenant du SCFG à l'information sur les acquisitions liée aux contrats actifs. Cependant, des retards ont été accusés quant au financement suffisant du SISAM pour assurer cette capacité. Au moment où cette analyse a été effectuée, on ne s'attendait pas à ce que ce problème soit résolu avant la présente année civile. De plus, nous craignons toujours que le module CC ne regroupe pas toute



l'information sur les acquisitions qui est nécessaire pour repérer les contrats à risques élevés. C'est uniquement en passant par la base de données de TPSGC sur les contrats, l'Environnement automatisé de l'acheteur (ABE), que l'équipe du CS Ex a pu utiliser des *filtres électroniques* pour repérer les contrats à risques élevés.

À l'heure actuelle, l'interface entre le module CC du SISAM et l'ABE constitue une faible priorité pour le Ministère. En outre, nous avons constaté que jusqu'à 40 p. 100 des contrats au Ministère seront administrés par des gestionnaires de contrats à l'extérieur du Groupe des matériels qui n'auront pas accès au SISAM. Cette situation s'améliorera une fois que le SISAM aura été installé dans toutes les organisations d'entretien dans l'ensemble du MDN et des FC. Cependant, il restera un certain nombre de gestionnaires de contrats qui n'auront pas accès au SISAM. L'information sur les acquisitions se rapportant aux biens est également disponible dans l'application Amélioration du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (ASAF), qui comporte une interface avec le SCFG. Bien que le SISAM ait lui aussi une interface avec le SCFG, seule l'information financière migre du SISAM et de l'ASAF vers le SCFG – ce n'est pas le cas de l'information sur les acquisitions. Dans le SCFG, il existe un module de gestion du matériel rarement utilisé qui pourrait servir à saisir l'information sur les acquisitions. Nous sommes préoccupés par le fait qu'il n'y a pas un seul et unique système d'entreprise qui peut fournir de l'information essentielle sur les acquisitions permettant de repérer les contrats à risques plus élevés.

RECOMMANDATIONS

Il est recommandé que les mesures suivantes soient prises :

- Que le SMA(Fin SM) élabore des conventions uniformisées d'enregistrement des engagements afin de mieux assurer l'établissement de liens clairs entre les dépenses et les contrats et d'ainsi permettre le rapprochement des dépenses et des plafonds contractuels pertinents;
- Que le SMA(Fin SM) prenne des mesures pour améliorer la comptabilité d'engagements grâce à l'identification/la surveillance des gestionnaires de niveau 1 qui font d'importantes dépenses auprès de fournisseurs, sans engagements;
- En attendant la mise en œuvre complète du SISAM, que le SMA(Mat), en tant que principal gestionnaire de contrats de niveau 1, effectue des téléchargements réguliers à partir de l'ABE de TPSGC et applique des critères automatisés appropriés pour détecter les contrats qui deviennent très risqués – cela exigera la mise au point d'un régime de mesure du rendement pour la gestion des contrats;



- Que le SMA(GI) veille à ce que le BP SISAM établisse des liens avec l'ABE de TPSGC pour permettre le repérage des contrats à risques élevés;
- Que le SMA(Mat) se charge de coordonner la préparation de rapports d'étape indiquant notamment les risques et les stratégies d'atténuation, en ce qui concerne les contrats énumérés aux annexes D et F, ainsi que ceux qui sont indiqués à la page 16 du présent rapport. Le CS Ex a fourni des ébauches d'état sommaire et de modèles d'évaluation détaillée aux annexes J et K respectivement. Les contrats mentionnés à la page 16 sont prioritaires.



PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
1	Que le SMA(Fin SM) élabore et promulgue des conventions uniformisées d'enregistrement des engagements qui permettront d'établir des liens cohérents entre les dépenses et les contrats correspondants – de sorte que l'on puisse effectuer le rapprochement des dépenses et des plafonds contractuels.	C Fin	On élaborera et promulguera des conventions d'engagement uniformisées, ce qui permettra d'établir des liens cohérents entre les dépenses et les contrats correspondants. Un champ Engagement deviendra obligatoire une fois que les répercussions sur les systèmes sources auront été pleinement évaluées et vérifiées dans le cadre de la mise en œuvre de la version 4.7 du SAP.
2	Que le SMA(Fin SM) identifie/surveille les gestionnaires de niveau 1 qui font d'importantes dépenses auprès de fournisseurs, sans établir d'engagements.	C Fin	Le C Fin a déjà entrepris une surveillance active au moyen du SCFG et améliorera tant les procédures que la capacité de surveillance par l'entremise du Directeur – Budget.
3	Que le SMA(Mat), en tant que principal gestionnaire de contrats de niveau 1, effectue des téléchargements réguliers à partir de l'ABE de TPSGC et applique des critères automatisés appropriés pour détecter les contrats à risques plus élevés, et ce, à titre de mesure provisoire jusqu'à la mise en œuvre complète du SISAM. Cette mesure peut faire fond sur l'analyse présentée dans le présent rapport.	DPASM 4 D Pol C	Pour traiter les exigences à court terme de ce niveau de gestion des contrats, le groupe du SMA(Mat) demandera et examinera des téléchargements trimestriels à partir de l'ABE en vue de repérer les contrats à risques élevés, et ce, pour toutes les organisations de niveau 1. La capacité de repérage des contrats à risques élevés sera activée dès que possible dans le SISAM pour les acquisitions effectuées par le SMA(Mat). Dans le cas des acquisitions non effectuées par le SMA(Mat), on devra mettre au point un système de rapport distinct qui sera probablement basé sur l'information produite par TPSGC.
4	Que le SMA(GI) veuille à ce que le BP SISAM établisse des liens avec l'ABE de TPSGC pour qu'il soit possible de signaler rapidement les contrats à risques plus élevés.	BP SISAM	Le CEM SMA(GI) a demandé au BP SISAM de prendre des mesures à cet égard dès que possible et de l'informer lorsque cela sera fait.

Nota : On a fourni au CS Ex des modèles dûment remplis (annexes J et K) pour tous les contrats, tel que demandé.



OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

OBJECTIFS

La présente analyse et évaluation des risques a été effectuée à la demande du SM. Le but visé était de mettre au point une méthode et d'entreprendre une analyse afin de repérer les contrats de fonctionnement et d'entretien (F&E) qui, selon certaines indications, comportent des risques élevés.

PORTÉE

La portée de l'évaluation des risques a été limitée aux contrats de F&E au Ministère. À la lumière d'examens et de vérifications de contrats de F&E récemment effectués par le CS Ex, les contrats de services ont été considérés comme présentant des risques plus élevés que les contrats relatifs aux biens achetés dans le cadre du programme d'acquisition d'immobilisations. Les risques liés aux contrats de F&E ont été déterminés dans les récents rapports du CS Ex suivants :

- Vérification de marchés de publicité et de services connexes (mars 2003);
- Vérification des contrats de services professionnels et techniques (novembre 2001);
- Vérification d'attestation – Gestion des fonds locaux (ébauches – août 2003 et janvier 2004).

MÉTHODOLOGIE

L'évaluation des contrats à risques plus élevés a commencé à la mi-août 2003. Voici la méthode en quatre étapes qui a été suivie :

- Étape 1 – Élaboration de critères de sélection (risques élevés) en consultation avec TPSGC/Conseils et Vérification Canada (voir l'annexe A);
- Étape 2 – Application des critères à l'information contenue dans les bases de données sur les contrats et l'historique des dépenses contractuelles dans le SCFG;
- Étape 3 – Entrevues avec les gestionnaires de contrats du MDN pour confirmer un échantillon dirigé de contrats déterminé au moyen de l'analyse des données;
- Étape 4 – Élaboration d'une liste des contrats comportant des risques, en fonction des étapes 1 à 3.



OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

Dans la présente section du rapport, on examine en détail :

- le nombre de fournisseurs qui ont fourni des biens et des services au Ministère;
- le nombre et les types de contrats actifs au Ministère;
- un premier niveau de critères de sélection des contrats à risques plus élevés (filtres globaux);
- un deuxième niveau de critères automatisés pour l'évaluation des risques liés aux contrats;
- un troisième niveau de filtres d'évaluation appréciative des risques;
- les observations recueillies au moyen d'un échantillon dirigé de contrats;
- l'évaluation d'autres questions systémiques.

L'UNIVERS DES FOURNISSEURS

À l'heure actuelle, le Ministère a des contrats avec environ 36 000 fournisseurs. Comme il est indiqué dans le tableau 1, depuis 1998-1999, les dépenses contractuelles annuelles sont passées de 5,7 G\$ à 7,7 G\$ – une augmentation de 35 p. 100. Cette augmentation est principalement attribuable à des initiatives de diversification des modes de prestation de services entreprises par le Ministère pour certaines fonctions auparavant remplies par des militaires ou des fonctionnaires.

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Concentration fournisseurs > 20 M\$	34	42	47	56	58
Somme des paiements versés à la conc. de fournisseurs > 20 M\$	2,4 G\$	3,2 G\$	4,0 G\$	4,5 G\$	4,3G\$
% des paiements totaux faits par le MDN aux fournisseurs	43%	48%	56%	56%	57%
Paiements totaux faits par le MDN aux fournisseurs	5,7 G\$	6,8 G\$	7,2 G\$	8,0 G\$	7,7 G\$

Tableau 1 – Analyse des tendances relatives aux fournisseurs



Concentration de fournisseurs : En ce qui a trait à la concentration de fournisseurs de biens et services, le tableau 1 indique une tendance à la diversification sur une période de cinq ans. À l'heure actuelle, 58 fournisseurs sont payés plus de 20 M\$ par année chacun, alors que seulement 34 fournisseurs se sont vu attribuer des contrats de biens et de services d'une telle valeur il y a cinq ans. Bien que les engagements contractuels du Ministère aient augmenté au cours des cinq dernières années, il y a davantage de fournisseurs dans le secteur privé qui assurent les services de grande valeur.

DÉPENSES LIÉES AUX CONTRATS DE FONCTIONNEMENT ET D'ENTRETIEN (F&E)

En ce qui a trait aux contrats de F&E, les dépenses de l'année financière 2002-2003 se sont élevées à 4,4 G\$ – (exclusion faite de la solde militaire/paie du personnel civil et des acquisitions d'immobilisations). Le tableau 2 stratifie le nombre de fournisseurs ayant conclu des contrats de grande et de faible valeur. Cette stratification exclut les paiements de cartes de crédit aux banques et aux fournisseurs ponctuels. Nous avons déterminé que seuls 463 fournisseurs avaient reçu des paiements de plus de 1 M\$ – ce qui représente 78 p. 100 de la valeur totale. Même en limitant l'analyse des fournisseurs à 67 entreprises, on se trouve à examiner 52 p. 100 des dépenses contractuelles de F&E. On trouvera à l'annexe B la liste des dix principaux fournisseurs.

Echelle des paiements	Nombre de fournisseurs	Paiements totaux	Valeur en %
>= 100 millions	3	423 236 791,92 \$	10,25
>= 20 millions à < 100 millions	31	1 260 388 344,52 \$	30,51
>= 10 millions à < 20 millions	33	451 077 458,38 \$	10,92
>= 1 million à < 10 millions	396	1 107 334 045,42 \$	26,81
< 1 million	35 250	888 360 916,33 \$	21,51
SOUS-TOTAL	35 713	4 130 397 556,57 \$	100,00

Exclusion		
BANQUE DE MONTRÉAL	1	115 724 968,70 \$
BANQUE AMEX	1	112 057 004,72 \$
FOURNISSEUR PONCTUEL	1	88 796 226,65 \$
NOM DU FOURN. non indiqué	1	42 083,34 \$
SOUS-TOTAL		31 620 283,41 \$
Grand total	35 717	4 447 017 839,98 \$

Tableau 2 – Stratification des fournisseurs – F&E 2002-2003

L'UNIVERS DES CONTRATS

Au mois d'août 2003, en ce qui a trait aux contrats attribués par TPSGC, le Ministère avait des obligations contractuelles s'élevant à plus de 10 G\$. Ce montant n'inclut les contrats passés avant l'an 2000 ni les années d'option de contrat qui n'ont pas encore été exercées. Notre principale source d'information à jour a été des données du MDN tirées du système d'information ABE de TPSGC. Cette base de données ABE comprenait environ 50 000 contrats du MDN attribués par TPSGC, dont quelque 16 000 étaient toujours actifs. Le tableau 3 décrit la répartition entre les contrats actifs, les offres à commandes, les bons de commande et les accords. On trouvera à l'annexe C du présent rapport une définition des types de contrats.

Type de contrat	Valeur contractuelle	Nombre de contrats
Offres à commandes individuelles et nationales (OCIN)	152 216 630 \$	199
Offres à commandes individuelles et régionales (OCIR)	523 919 340 \$	3 499
Contrat	8 454 405 895 \$	8 433
Contrat (biens et services non commerciaux seulement)	100 783 489 \$	6
Accords officiels	886 940 278 \$	9
Bon de commande (faible valeur)	65 519 916 \$	3 023
Bon de commande (syst. élect. et téléphone)	5 632 038 \$	190
Arrangements en matière d'approvisionnement	134 501 754 \$	65
Contrats gérés par le MDN - D Pol C	76 576 739 \$	449
Total	10 400 496 069 \$	15 873

Tableau 3 – Contrats du MDN en août 2003

L'information concernant les contrats pour lesquels le MDN est l'autorité contractante a été fournie par le Directeur – Politique contractuelle (D Pol C). Ces 449 contrats de services ont une valeur de 77 M\$ et représentent moins de 1 p. 100 de la valeur totale de la population de contrats. Étant donné le seuil d'importance relative plutôt négligeable des contrats gérés par le MDN, nous nous sommes concentrés sur les contrats attribués par l'entremise de TPSGC.

Les offres à commandes individuelles et régionales (OCIR) ont également été exclues de l'évaluation des risques initiale en raison de leur valeur unitaire relativement faible. En moyenne, le plafond d'une OCIR serait de 150 k\$, avec un certain nombre de commandes subséquentes de plus faible valeur administrées par des bases/escadres des FC dans les cinq régions du Canada. Les offres à commandes individuelles et nationales (OCIN) d'une valeur unitaire plus élevée qui sont gérées par le QGDN nous préoccupaient davantage dans le cadre de la présente analyse et elles seront traitées plus en détail dans un rapport subséquent. L'analyse des risques initiale a été limitée à environ 12 000 contrats attribués par TPSGC au nom du MDN et dont la valeur s'élève à environ 9,8 G\$.

FILTRE GLOBAUX POUR LES CONTRATS

Afin d'isoler les contrats à risques plus élevés, on a appliqué des filtres globaux, résumés dans le tableau 4, à la base de données de TPSGC pour réduire la population à 258 contrats. Le schéma à la page 10 du présent rapport fournit une représentation de la justification et des avertissements s'appliquant à chacun de filtres globaux mentionnés ci-dessous :

- Contrats actifs du MDN;
- Contrats ayant une valeur matérielle considérable;
- Contrats de services;
- Contrats gérés par le QGDN.

	Type de filtre			
	Contrats actifs	Importance relative >1 M\$	Contrats de services	Contrats du QGDN
Nombre de contrats	12 168	714	334	258
Valeur des contrats	9,8 G\$	8,8 G\$	4,7 G\$	4,4 G\$

Tableau 4 – Filtres globaux pour les contrats à risques élevés

Importance relative : La valeur des récents contrats posant problème qui ont attiré l'attention de la haute direction allait de 76 M\$ à plus de 400 M\$. Il a été décidé qu'un seuil de 1 M\$ constituerait un filtre raisonnable – ce qui a réduit la population à 714 contrats. Ce premier filtre élimine 11 454 contrats (93 p. 100), mais permet de conserver 90 p. 100 de la valeur monétaire de la population totale de contrats.

Contrats de services : Jusqu'à maintenant, il y a eu relativement moins de risques apparents liés aux contrats de fournitures. Nous avons observé que la portée des travaux dans le cas des contrats de services peut être sous-estimée et que la vérification des services rendus peut se révéler plus difficile, en particulier pour ce qui est des contrats d'entretien. En éliminant les contrats de fournitures au moyen du second filtre, nous avons pu réduire la population de contrats d'une valeur de plus de 1 M\$ de 714 à 334 contrats. La valeur de ces contrats de services s'élève à 4,7 G\$. L'analyse/l'évaluation des risques liés aux contrats de fournitures fera l'objet d'un rapport distinct.

Contrats gérés par le QGDN : Les contrats dans le cadre desquels des services sont fournis à des établissements de défense un peu partout au pays, mais qui sont gérés centralement par le QGDN se sont révélés plus difficiles à gérer. Le troisième filtre global a permis d'isoler les contrats de services d'une valeur supérieure à 1 M\$ qui ont été passés par des organisations du QGDN et de cerner en bout de ligne 258 contrats dont la valeur s'élève à 4,4 G\$.



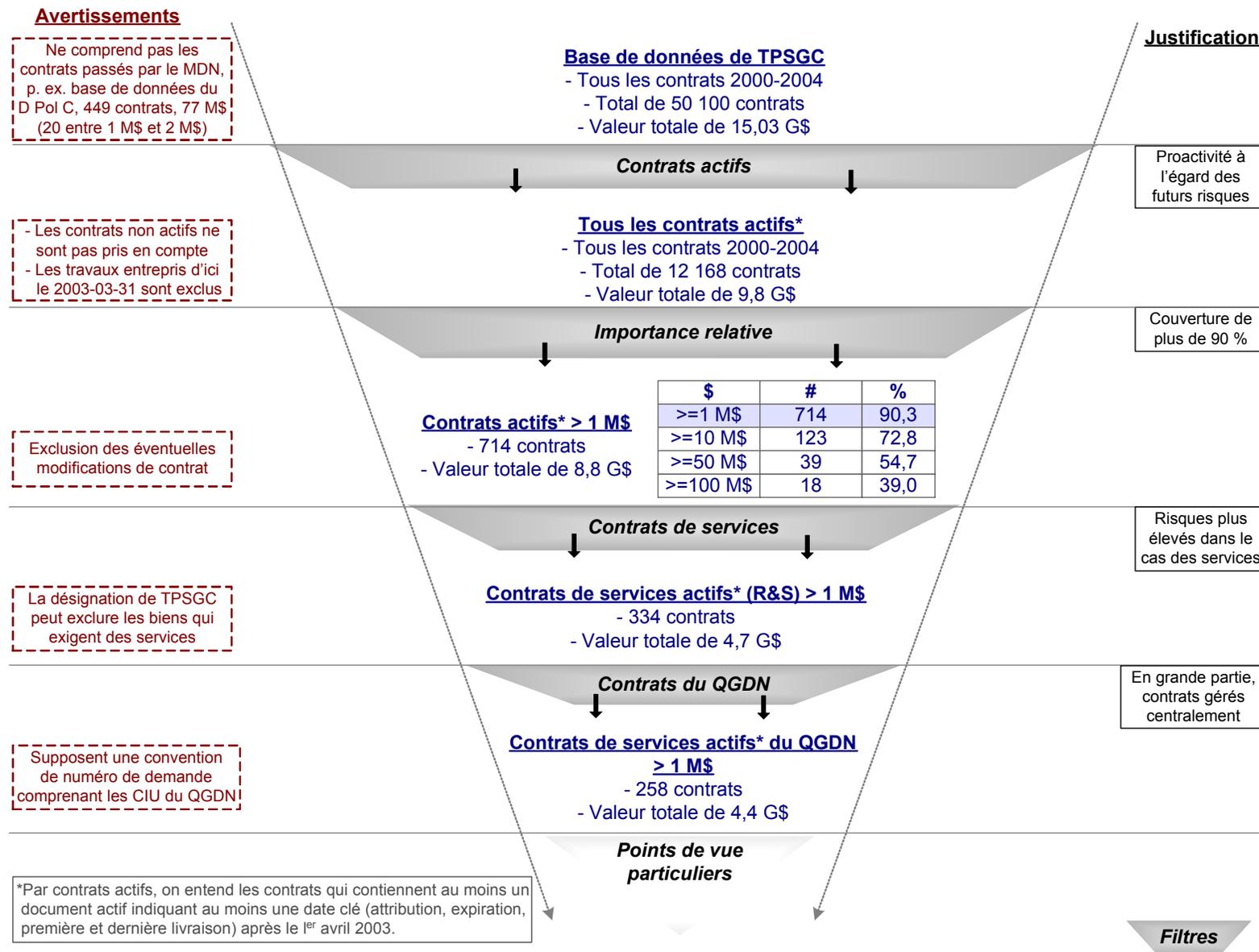


Figure 1 Filtres globaux pour les contrats



Une fois les trois filtres globaux appliqués, les 258 contrats gérés par le QGDN ont été stratifiés par valeur monétaire. Comme le montre le tableau 5, 81 p. 100 de la valeur monétaire totale des contrats est représenté par les 45 contrats dont la valeur est supérieure à 10 M\$. On trouvera à l'annexe D une liste des 22 contrats dont la valeur dépasse 50 M\$. Cette méthode basée sur les filtres a permis de sélectionner les trois contrats de services qui ont été une source de préoccupation pour la haute direction.

Échelle (M\$)	Contrats	Valeur (M\$)	Pourcentage
>= 100 M\$	13	2 529 \$	57,9 %
De 50 M\$ à 100 M\$	9	696 \$	15,9 %
De 20 M\$ à 50 M\$	9	305 \$	7,0 %
De 10 M\$ à 20 M\$	14	196 \$	4,5 %
De 1 M\$ à 10 M\$	213	641 \$	14,7 %
Total	258	4 367 \$	100,0 %

Tableau 5 – Valeur monétaire des contrats de services gérés par le QGDN

AUTRES CRITÈRES DE SÉLECTION FONDÉS SUR LE RISQUE

- **Critères automatisés :** Afin de déterminer quels contrats de F&E parmi les 258 qui sont gérés centralement et dont la valeur dépasse 1 M\$ étaient les plus à risque, nous avons appliqué les huit critères automatisés décrits ci-dessous, en attribuant des notes pondérées, comme il est indiqué à l'annexe E. La plupart de ces renseignements étaient fournis dans la base de données ABE de TPSGC. Les 25 principaux contrats ayant obtenu la note la plus élevée en ce qui concerne les risques sont mentionnés à l'annexe F et feront l'objet d'un examen plus approfondi/manuel de la part du CS Ex.
 - **Importance relative :** Les risques liés aux contrats de plus grande valeur ont été jugés comme ayant des répercussions plus importantes. La valeur contractuelle modifiée a été tirée de la base de données ABE de TPSGC.
 - **Modifications de contrat :** Une modification de plus de 30 p. 100 de la valeur du contrat a été considérée significative, en particulier si la valeur modifiée du contrat était supérieure au montant initial de la demande. Dans le cas des 258 contrats de services gérés par le QGDN, l'augmentation moyenne de la valeur contractuelle était de 11,4 p. 100, l'exercice des années d'option étant exclu.
 - **Processus d'appel d'offres :** Bien que les contrats puissent quand même être mal gérés lorsqu'ils sont attribués par voie concurrentielle, il existe un élément de risque supplémentaire si le Ministère limite l'attribution du contrat à un entrepreneur unique. Sur les 258 contrats de F&E gérés par le QGDN, nous en avons trouvé 115 (44 p. 100) qui avaient été attribués à un fournisseurs exclusif – ce qui représente une valeur contractuelle totale de 2,2 G\$ (50 p. 100).

- **Type de produit** : Certains services fournis en vertu de contrats, comme l'entretien des systèmes d'information, les services médicaux, les services de publicité ainsi que les services de réparation et d'entretien, ont reçu des notes indiquant des risques plus élevés. Seulement 56 de ces contrats de services n'entraient pas dans la catégorie des contrats à risques élevés. Le plus important produit était constitué par les 113 contrats de réparation et de révision.
- **Mode de paiement** : Les modes de paiement les plus courants sont les paiements d'étape, les paiements à la livraison et les réclamations périodiques. Cependant, 16 p. 100 des contrats de F&E gérés par le QGDN comportent des modes de paiement « multiples ». Le mode de « paiement multiple » a été considéré comme entraînant plus de risques.
- **Organisations à risques plus élevés** : Il existe certaines organisations de niveau 1 qui peuvent avoir relativement moins d'expérience en ce qui a trait à la gestion de contrats et qui n'ont examiné que récemment l'attribution de contrats de services comme autre mode de prestation de services. De plus, nous avons coté des organisations qui passent des contrats d'usage commun comme étant des organisations présentant des risques plus élevés, en raison de la nature décentralisée des services fournis en vertu de contrat. Nous avons estimé que les organisations à risques plus élevés étaient le GMFC/SMA(RH-Mil), le SMA(GI), le DAAC/SMA(Mat), le SMA(S&T) et le BPIEPC. (Il est à noter que le BPIEPC ne fait plus partie du MDN.)
- **Conseils et Vérification Canada (CVC)** : Nous avons eu accès à une base de données portant sur 131 vérifications du prix de revient effectuées par CVC. Nous avons été en mesure d'identifier certains fournisseurs pour lesquels s'imposaient d'importants rajustements quant aux demandes de paiement et au profit réalisé. Les fournisseurs au sujet desquels CVC a fait des commentaires sur la pertinence des documents relatifs aux coûts ont eux aussi reçu une note de risque élevé – voir l'annexe G. De plus, une série de tests d'analyse des dépenses a été effectuée afin d'examiner la source, la fréquence et l'importance des paiements/engagements et d'ainsi déterminer les fournisseurs à risques plus élevés.
- **Surconsommation** : À partir de notre analyse des données du SCFG, nous avons été en mesure de repérer certains contrats pour lesquels le prix plafond ou les engagements individuels avaient été dépassés. En l'absence de conventions uniformes de numérotation des engagements, seulement 130 engagements du SCFG ont pu être appariés aux numéros des 258 contrats de F&E.
- **Critères appréciatifs** : Une fois les contrats à risques plus élevés repérés au moyen des critères électroniques, l'étape suivante consistera à appliquer les 15 critères appréciatifs qui sont énumérés ci-dessous, dans le cadre d'un examen des renseignements contractuels fournis dans les modèles d'évaluation des risques devant être remplis par les gestionnaires de contrats de niveau 1. On trouvera aux annexes J et K des modèles d'état sommaire de contrat et d'évaluation détaillée des risques. La note

maximum qui pourra être attribuée au moyen des critères appréciatifs sera de 15, soit un point pour chaque critère auquel le fournisseur ne satisfait pas :

1. La charge de travail des gestionnaires de contrats était raisonnable. (Le nombre moyen de contrats par gestionnaire était de 14);
2. L'attribution du contrat a été fondée sur un processus d'appel d'offres;
3. Moins de quatre modifications de contrat ont été nécessaires;
4. L'indexation contractuelle a été de moins de 30 p. 100 – exclusion faite des années d'option;
5. Les produits livrables s'inscrivaient dans la portée des travaux du contrat;
6. La plupart des travaux ont été effectués par l'entrepreneur principal;
7. Les services prévus dans le contrat ont été fournis à un ou deux emplacements;
8. Les services prévus dans le contrat ne constituaient pas une nouvelle initiative de diversification des modes de prestation de services;
9. Les mesures incitatives liées au rendement se rapportaient au montant de base du contrat;
10. Les dépenses contractuelles ne dépassaient pas le prix plafond du contrat;
11. Des pratiques de comptabilité d'engagements étaient en place;
12. Les modalités de paiement n'incluaient pas d'arrangement de prix coûtant majoré;
13. Il y avait suffisamment de pièces justificatives pour vérifier la réception des biens et des services;
14. Le contrat prévoyait l'établissement de liens entre les paiements et les produits livrables;
15. L'énoncé des travaux du contrat définissait clairement les produits livrables.



ÉCHANTILLON DIRIGÉ – OBSERVATIONS

Échantillon dirigé initial : Avant l'élaboration complète des critères électroniques d'évaluation des risques, l'équipe chargée de l'étude a examiné les dossiers contractuels de 24 contrats de services de gestion/technologie de l'information – ce qui représente une valeur contractuelle totale de 206 M\$. Il a été estimé que quatre des contrats indiqués dans le tableau 6 à la page suivante devaient faire l'objet d'un examen plus approfondi. Sauf dans le cas du numéro 1, nous avons constaté que la direction mettait en place des contrôles améliorés pour atténuer les risques – certains de ces contrôles améliorés étaient attribuables aux travaux du CS Ex. Nos préoccupations en ce qui a trait à la mise en œuvre de nouveaux contrôles pour le contrat mentionné au numéro 1 seront traitées dans le cadre de la vérification en cours portant sur des contrats d'entretien de GI/TI similaires.



Article
20(1) c)
de la LAI
(Renseignements de
tiers)

No	Numéro du contrat	BPR	Valeur monétaire	Type de service	Risques initiaux cernés par le CS Ex	Mesures d'atténuation des risques prises par la direction
1	SMA(Mat)/ DGSPE/ DAAC	18 M\$	<ul style="list-style-type: none"> * Le contrat a expiré en juin 2002 avec un pourcentage d'indexation de 96 p. 100, la valeur du contrat passant ainsi à 17,6 M\$. * Preuve insuffisante pour appuyer le paiement des produits livrables de mise à niveau logicielle. 	<ul style="list-style-type: none"> * En juin 2003, le SMA(GI) a mis au point des contrôles améliorés – échantillonnage de 10 % des factures, rapports mensuels, rapprochement des ordres de travail. * Suivi plus étroit des dépenses au moyen du SCFG.
2	SMA(IE)/ DSGIE	23 M\$	<ul style="list-style-type: none"> * Retrait des clauses de retenue de garantie. * Absence de vérification des services hors-site. * Augmentation des coûts des produits livrables. 	<ul style="list-style-type: none"> * Exercice des dispositions de garantie. * Regroupement des consultants d'ici décembre 2003. * Intégration de mesures incitatives liées au rendement lors du renouvellement du contrat.
3 (Nota : Le personnel du DAAC a demandé que le CS Ex examine ce contrat.)	SMA(Mat)/ DGSPE/ DAAC	47 M\$	<ul style="list-style-type: none"> * Indexation des coûts de 35 M\$ à 52 M\$ en 3 ans (48 p. 100), selon les prévisions. * Relations de travail. * Descriptions de travail mal définies qui semblent exagérées. 	<ul style="list-style-type: none"> * Exigence du DAAC relative à un plan de dotation des RH pour les consultants à long terme. * Distribution du travail à trois autres fournisseurs dans le cadre de la nouvelle série de contrats comprenant une portée des travaux plus détaillée/définition améliorée des compétences des consultants. * Grâce au taux quotidien plus élevé prévu dans les nouveaux contrats, il n'y aura qu'un seul coût ponctuel de 1,7 M\$ lors du passage du contrat actuel au nouveau contrat.
4	SMA(Mat)/ DGSPE/ DAAC	10 M\$	<ul style="list-style-type: none"> * Indexation des coûts prévue de 15 p. 100 après l'exercice de la dernière année d'option du contrat – 13,9 M\$ par rapport à l'estimation de 12,1 M\$ du CS Ex. 	<ul style="list-style-type: none"> * L'exigence exprimée par le DAAC en ce qui a trait à une description de travail détaillée et un plan de dotation des RH atténuera l'indexation des coûts.

Tableau 6 - Résultats de l'échantillon dirigé de contrats de services de gestion/technologie de l'information



AUTRES QUESTIONS SYSTÉMIQUES

En examinant les 24 contrats de GI/TI, nous avons constaté un certain nombre de sujets de préoccupation :

- Souvent, les numéros d'engagement dans le SCFG ne ressemblent en rien au numéro de contrat ou au numéro de référence du client. C'était le cas de 15 des 24 contrats dans l'échantillon dirigé. Sans liens clairs entre un plafond contractuel et les dépenses/engagements individuels, il est difficile de prévoir la possibilité d'un excédent de dépenses dans le cadre d'un contrat. Bien que le SCFG prescrive effectivement l'usage d'une convention de numérotation des engagements, notre analyse détaillée de l'année financière 2002-2003 a indiqué une absence de conformité à cet égard (voir l'annexe L). Le personnel du Directeur général – Comptabilité financière croit que l'on pourrait régler cette question en tirant profit du module du SCFG sur le matériel qui est rarement utilisé afin de saisir l'information sur les acquisitions.
- Étant donné les nombreux engagements assignés à chaque contrat, il était pratique courante chez les gestionnaires de contrats de rapprocher les dépenses totales engagées dans le cadre d'un contrat en se servant de tableurs extérieurs aux systèmes d'information d'entreprise.
- Un important nombre de paiements ont été versés à des fournisseurs sans engagements établis dans le SCFG – 1,6 G\$ en 2002-2003. Les 27 principales organisations ayant procédé de cette façon sont énumérées à l'annexe H.
- Des gestionnaires de contrats avaient créé leurs propres systèmes d'information pour gérer les contrats. Ces systèmes ne fournissaient pas suffisamment de renseignements pour signaler rapidement les contrats à risques élevés.
- Bien qu'un module sur les contrats complexes (CC) ait été fourni dans le SISAM il y a un an, d'importantes lacunes en ont retardé la mise en œuvre complète jusqu'en janvier 2004. Quatre cent cinquante utilisateurs du SISAM au QGDN avaient reçu leur formation en octobre 2003, mais il reste encore 300 membres du personnel à former. L'information sur les acquisitions ne sera pas intégrée tant que les problèmes techniques n'auront pas été réglés. En raison des retards de financement dans le cadre de ce projet passerelle, il a fallu plus de temps pour combler les lacunes du module CC. On s'attend à ce que le module CC fournisse six des neuf critères automatisés du CS Ex mentionnés aux pages 11 et 12 du rapport. Les trois exceptions seront la surconsommation dans le SCFG, les modes de paiement et les fournisseurs à risques élevés identifiés dans les vérifications de CVC. Une programmation supplémentaire dans le SISAM pourrait permettre d'intégrer deux de ces exceptions. À l'heure actuelle, l'établissement de liens avec l'ABE de TPSGC constitue une faible priorité, et il se peut que tous les indicateurs qui sont nécessaires pour repérer les contrats à risques élevés ne soient pas inclus. L'annexe I décrit l'intégration de l'information financière et de l'information sur les acquisitions dans le module CC du SISAM.



- Il y aura un important nombre de gestionnaires de contrats à l'extérieur du Groupe des matériels qui pourraient ne pas avoir accès au SISAM pour effectuer l'analyse des risques en ce qui a trait à l'information sur les acquisitions tant que le SISAM ne sera pas entièrement fonctionnel. Nous estimons que 4 900 des 12 000 contrats actifs (valeur de 1,2 G\$) sont gérés par des gestionnaires de niveau 1 autres que ceux du SMA(Mat). À ce stade-ci, la majeure partie de l'information sur les acquisitions faites en vertu de contrats complexes est entrée par le personnel de la Marine pour permettre la mise en place du module SISAM de la Marine.

RECOMMANDATIONS

- Que le SMA(Mat) et le SMA(GI) remplissent le modèle d'état sommaire de contrat de l'annexe J pour les contrats de services de GI énumérés dans le tableau 6, à la page 15 (le CS Ex fournira de l'aide).
- Que les gestionnaires de niveau 1 identifiés remplissent le modèle d'état sommaire (annexe J) et le fournissent au CS Ex, par l'entremise du SMA(Mat), et qu'ils fassent ensuite parvenir les modèles d'évaluation plus détaillée (annexe K) en ce qui concerne les 25 contrats de services présentant les risques les plus élevés qui sont énumérés à l'annexe F et les 22 contrats de service de grande valeur indiqués à l'annexe D, mais non à l'annexe F.
- Que le SMA(Fin SM)
 - élabore et promulgue des conventions d'engagements uniformisées qui permettront d'établir des liens cohérents entre les dépenses et les contrats correspondants – pour qu'il soit possible de rapprocher les dépenses et les plafonds contractuels;
 - prenne des mesures pour identifier/surveiller les gestionnaires de niveau 1 qui font d'importantes dépenses auprès de fournisseurs sans établir d'engagements.
- Que le SMA(Mat), en tant que principal gestionnaire de contrats de niveau 1, effectue des téléchargements réguliers de contrats du MDN à partir de l'ABE de TPSGC et applique des critères automatisés appropriés afin de déterminer les contrats à risques plus élevés, à titre de mesure provisoire jusqu'à la mise en œuvre complète du SISAM. Cette mesure peut faire fond sur l'analyse présentée dans le présent rapport.
- Que le SMA(GI) veille à ce que le BP SISAM établisse des liens avec l'ABE de TPSGC pour qu'il soit possible de signaler rapidement les contrats à risques plus élevés.



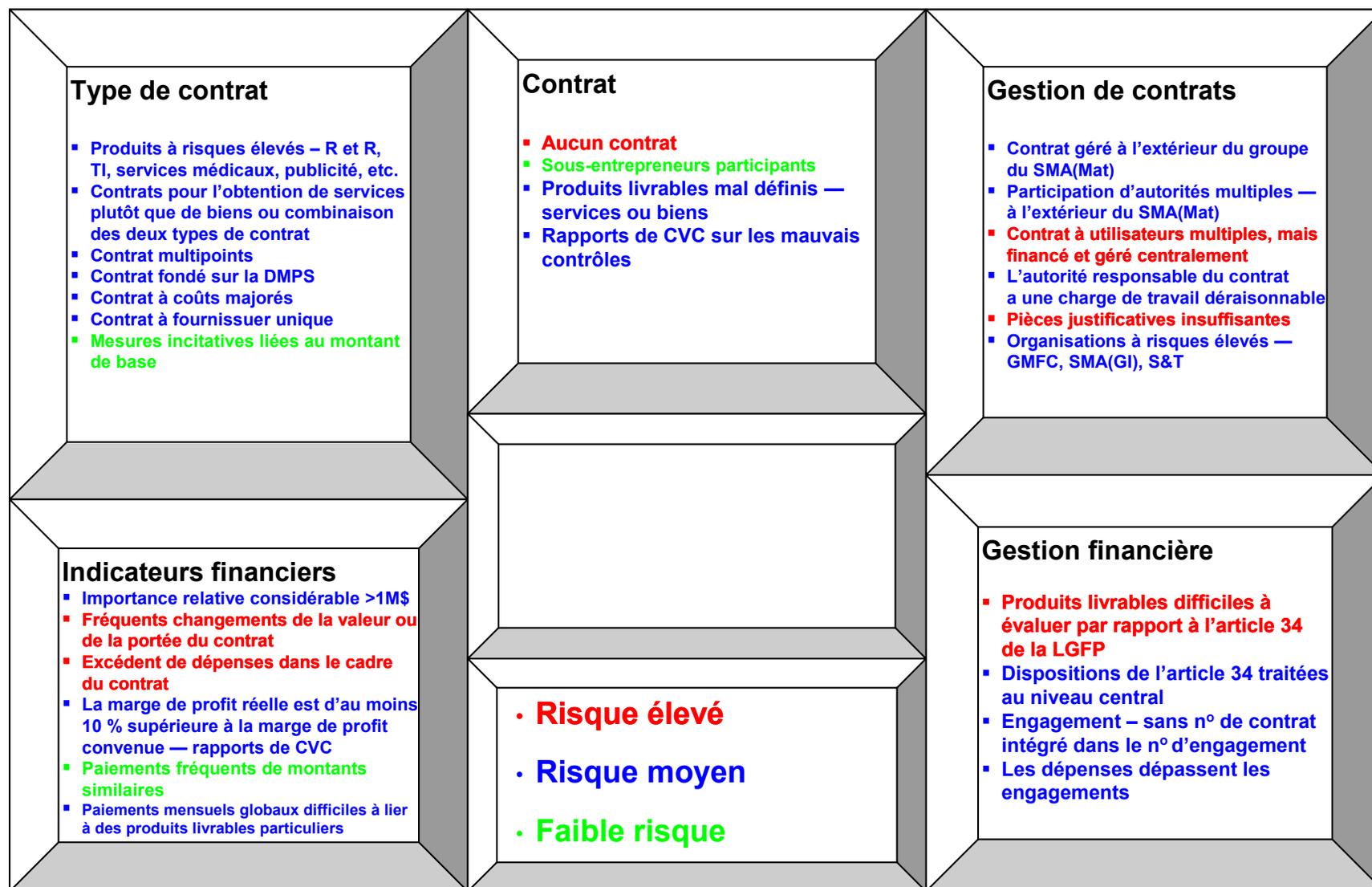
TRAVAUX DE SUIVI PROPOSÉS PAR LE CS EX

Nous continuerons d'améliorer l'analyse détaillée et nous l'élargirons à une série de rapports qui comprendront les suivants :

- Un rapport sur les risques liés aux contrats de services et les stratégies d'atténuation se rapportant aux contrats énumérés dans les annexes D et F. Ce rapport comprendra :
 - une évaluation des paiements importants pour lesquels aucun engagement n'a été établi,
 - une analyse des offres à commandes pour lesquelles les plafonds précisés ont été dépassés;
- Un rapport sur les risques liés aux contrats de fournitures et les stratégies d'atténuation connexes;
- Un rapport sur les centres de gestion des contrats à risques plus élevés.



ANNEXE A – CRITÈRES S'APPLIQUANT AUX CONTRATS À RISQUES ÉLEVÉS



ANNEXE B – LES DIX PRINCIPAUX FOURNISSEURS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE 2002-2003 – FONCTIONNEMENT ET ENTRETIEN

NOM DU FOURNISSEUR	PAIEMENTS TOTAUX
SERVICES IMMOBILIERS ROYAL LEPAGE LTEE	172 930 357 \$
COMPAGNIE MONTRÉAL TRUST DU CANADA	138 513 076 \$
BOMBARDIER	111 793 359 \$
SNC	99 491 613 \$
FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK	72 859 135 \$
AGENCE DE SOUTIEN DU PERSONNEL DES FC	62 522 715 \$
IMP AEROSPACE	61 066 390 \$
SPAR AEROSPATIALE LTEE	61 058 365 \$
DEFENCE FINANCE AND ACCOUNTING SERVICE (US)	60 404 363 \$
MORRISON FINANCIAL SERVICES LIMITED	53 067 373 \$
Sous-total	893 706 747 \$

Exclus

BANQUE DE MONTRÉAL	115 724 969 \$
BANQUE AMEX	112 057 005 \$
MODÈLE PONCTUEL	88 796 227 \$
Sous-total	316 578 200 \$
TOTAL	1 210 284 947 \$

Il est à noter que les fournisseurs exclus sont ceux à qui les paiements ont été effectués par carte d'achat.



ANNEXE C – DÉFINITIONS LIÉES AUX CONTRATS

Contrat	Activité d'acquisition officialisée qui comprend une commande subséquente dans le cadre d'une offre à commandes.
Demande	Les contrats dont la date d'expiration n'est pas passée sont considérés comme étant actifs. Une demande de biens ou de services peut mener à la passation de plusieurs contrats. Dans certains cas, nous avons constaté qu'une seule demande avait entraîné jusqu'à 15 contrats.
Offres à commandes	Moyen permettant l'acquisition de biens et de services particuliers jusqu'à concurrence de limites financières précisées. On en compte trois types : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre à commandes permanente pour tous les ministères fédéraux; ▪ Offre à commandes individuelle et nationale pour le MDN; ▪ Offre à commandes individuelle et régionale – exclue en raison de sa faible valeur monétaire.
Contrat général	Contrat d'usage courant qui est utilisé par un certain nombre d'organisations, mais pour lequel les paiements sont approuvés par une seule organisation.
Bon de commande	Contrat de fournitures de faible valeur passé avec un fournisseur local.
Accord officiel	Obligations auprès d'alliés ou d'autres ministères fédéraux.
Arrangement en matière d'approvisionnement	Identification de fournisseurs qualifiés qui entraîne la passation de tout un ensemble de contrats. De tels arrangements mènent souvent à des contrats généraux.



ANNEXE D – CONTRATS DE SERVICES GÉRÉS PAR LE QGDN D'UNE VALEUR SUPÉRIEURE À 50 M\$

Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur contractuelle	Type de service	BPR
W0153-01FF70/001/ZH	Serco Facilities Management Inc	555 597 063 \$	Gestion immobilière – Locaux à bureaux	SMA(Mat)/DOMPSI
W8485-98RH01/001/NX	Nasittuq Corporation	310 933 786 \$	Système d'alerte du Nord	SMA(Mat)/DGGPEA
W8485-7-VA01/001/ZD	BOMBARDIER INC.	292 861 267 \$	Entraînement en vol de l'OTAN au Canada (NFTC)	SMA(Mat)/DGGPEA
W8485-9-AQ10/001/BX	Bombardier Aéronautique	256 225 000 \$	Réparation et révision (militaires) - CF18	SMA(Mat)/DGGPEA
W8475-00HG60/001/CSH	IMP Group Ltd - Aerospace Division	184 000 000 \$	Réparation et révision - Cormorant	SMA(Mat)/DGGPEA
W8485-03B008/001/BQ	IMP GROUP LIMITED	136 186 450 \$	Réparation et révision - Sea King	SMA(Mat)/DGGPEA
W8488-00AAZZ/001/ZH	ALNAV Platinum Group Inc.	132 720 000 \$	Services de réinstallation	SMA(Mat)/J4-DG LOG
W8483-8-K106/001/SLE	VICKERS SHIPBUILDING & ENGR	121 256 551 \$	Entretien des sous-marins	SMA(Mat)/DGGPEM
W8488-00AAZZ/003/ZH	United Van Lines (Canada) Ltd.	116 130 000 \$	Services de réinstallation	SMA(Mat)/J4-DG LOG
W2203-99CA02/001/SS	Med-Emerg International Inc.	108 917 036 \$	Services de clinique médicale/dentaire	SMA(RH)/GMFC
W8474-01BF31/001/ZZ	IBM Canada Ltd.	107 553 446 \$	Intégration du SISAM	SMA(GI)/BP SISAM
W8486-02ZM01/001/NJ	General Dynamics Canada Ltd.	105 000 000 \$	Système de commandement et de communications tactiques (Terre)	SMA(Mat)/DGGPET
W8485-0-PH01/001/BF	Air Canada	101 748 744 \$	Entretien des CC150 Airbus	SMA(Mat)/DGGPEA
W8484-7-AB09/001/EY	BCE Nexxia Inc.	99 531 086 \$	Service de transmission de données	SMA(GI)
W8485-01QL01/001/BF	Standard Aero Limited	89 516 735 \$	Organes des moteurs du CC130 et du CP140	SMA(Mat)/DGGPEA
W8488-00AAZZ/002/ZH	ATLAS VAN LINES (CANADA) LTD	82 950 000 \$	Services de réinstallation	SMA(Mat)/J4-DG LOG
W8483-01MD01/001/ML	Programmes de défense SNC-Lavalin Inc.	78 110 000 \$	Entretien des petits navires de guerre	SMA(Mat)/DGGPEM
W8484-9-0054/001/EW	Compaq Canada Incorporated	76 057 639 \$	Équipement de traitement automatique des données	SMA(Mat)/DAAC
W8482-014F02/001/BQ	Raytheon Canada Limitée/Raytheon	74 013 140 \$	Entretien logiciel - Marine - CIWS	SMA(Mat)/DGGPEM
W8482-6-9G04/001/BQ	Lockheed Martin Canada Inc.	73 261 543 \$	Entretien des armes de combat de la Marine	SMA(Mat)/DGGPEM
W8476-5-GFLB/001/UA	GENERAL MOTORS DU CANADA	68 480 000 \$	Entretien des VBL	SMA(Mat)/DGGPET
W8485-02KH66/001/BF	IMP Group Ltd - Aerospace Division	53 746 400 \$	Réparation et révision - CP140 Aurora	SMA(Mat)/DGGPEA
W0153-01FF70/001/ZH	Total	3 224 795 886 \$		

Il est à noter que le tableau ci-dessus comprend les trois contrats qui ont récemment été une source de préoccupation pour la haute direction du MDN.



ANNEXE E – NOTES PONDÉRÉES ACCORDÉES EN FONCTION DES CRITÈRES DE SÉLECTION ÉLECTRONIQUES DES CONTRATS À RISQUES ÉLEVÉS

Contrat/ critères	Valeur monétaire	Excédent de dépenses/ mod.	Processus d'appel d'offres	Produit	Mode de paiement	Problème - CVC	Excédent de dépenses	Organisation à risques élevés
Pondération de la note	1,0>100 M\$ 0,75>75 M\$ 0,20>20 M\$ 0,10>10 M\$ 0,00<=10 M\$	1,0>30 % 0,0<= 30 %	0,5 s'il s'agit d'un contrat à fournisseur unique 0,0 si contrat attribué par voie conc.	0,75 s'il s'agit de serv. prof. de R et R ou d'entr. de GI/TI	1,0 s'il s'agit de paiements multiples	1,0> rajustement de 10 % ou autres problèmes importants 1,0 pour les paiements à risques élevés	1,0 si les paiements dépassent l'engagement	1,0 s'il s'agit d'une organisation à risques élevés
.....	444 M\$ 9 ans	176 M\$	Fournisseur unique	R et R	Multiples	Établissement des prix des pièces de rechange	Pas de correspondance avec le SCFG	DGGPEM Non
.....	92 M\$ 3 ans	30 M\$	Voie conc.	Services prof.	Multiples	Non	Pas de correspondance avec le SCFG	GMFC Oui
.....	76 M\$ 3 ans	28 M\$	Voie conc.	Entr. GI/TI	Paiement à la livraison	Oui	Pas de correspondance avec le SCFG	DAAC Oui

Article
20(1) c)
de la LAI
(Renseignements de
tiers)

La pondération des notes attribuées en fonction des critères de sélection des contrats à risques élevés a été rationalisée en ce qui a trait à trois contrats de services mentionnés ci-dessus qui ont posé un problème. La note maximum par contrat est de 8,25.



ANNEXE F – LES 25 PRINCIPAUX CONTRATS PRÉSENTANT LES RISQUES LES PLUS ÉLEVÉS – SELON LES CRITÈRES ÉLECTRONIQUES D'ÉVALUATION DES RISQUES

Article
20(1) c)
de la LAI
(Renseignements de
tiers)

N°	Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur contractuelle	Note totale	Type de service	BPR
1	76 057 639 \$	4,51	SMA(Mat)/DAAC
2	8 078 500 \$	4,33	SMA(Mat)/DGGPEM
3	5 300 000 \$	4,30	SMA(Mat)/DGGPEA
4	5 151 595 \$	4,30	SMA(Mat)/DGGPEM
5	4 280 000 \$	4,29	SMA(Mat)/DGGPEM
6	1 065 000 \$	4,26	SMA(Mat)/DGGPET
7	256 225 000 \$	4,25	SMA(Mat)/DGGPEA
8	74 013 140 \$	4,24	SMA(Mat)/DGGPEM
9	24 075 000 \$	4,00	SMA(Mat)/DAAC
10	17 966 596 \$	3,93	SMA(RH-Mil)/GMFC
11	41 607 062 \$	3,92	SMA(Mat)/DGGPEM
12	15 575 390 \$	3,91	VCEMD/GPFC
13	4 641 497 \$	3,80	SMA(Mat)/DAAC
14	2 942 500 \$	3,78	SMA(Mat)/DGGPET
15	107 553 446 \$	3,75	SMA(GI)/BP SISAM
16	132 720 000 \$	3,75	SMA(Mat)/DGGPET
17	116 130 000 \$	3,75	SMA(Mat)/DGGPET
18	99 531 086 \$	3,75	SMA(GI)
19	82 950 000 \$	3,58	SMA(Mat)/DGGPET
20	1 553 556 \$	3,52	SMA(S&T)
21	73 261 543 \$	3,48	SMA(Mat)/DGGPEM
22	19 800 620 \$	3,45	SMA(Mat)/DGGPEM



ANNEXE F

Article 20(1) c) de la LA (Renseignements de tiers)	N°	Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur contractuelle	Note totale	Type de service	BPR
	23	14 366 246 \$	3,39	SMA(Mat)
	24	11 839 473 \$	3,37	SMA(Mat)/DGGPEA
	25	9 913 327 \$	3,35	SMA(GI)/ASAFC
	Total			1 206 598 216 \$			

Vingt-huit des 258 contrats gérés par le QGDN seront vérifiés par CVC. La note maximum relative aux risques est de 8,25.



ANNEXE G – CONTRATS À RISQUES PLUS ÉLEVÉS – RAJUSTEMENTS DE CVC SUPÉRIEURS À 10 P. 100

Article
20(1) c)
de la LAI
(Renseignements de
tiers)

Numéro de contrat	Fournisseur	Type de services/biens	Montant vérifié	Redressement après vérification	Enjeux de la vérification
.....	24 553 237 \$	3 757 418 \$	Absence de documents à l'appui des changements et des rajustements, système de comptabilité faible.
.....	6 441 529 \$	717 609 \$	Nombreux rapports faisant état de profits excessifs, de travaux additionnels non autorisés et de frais inter-compagnie.
.....	4 330 344 \$	4 120 166 \$	Pas de pièces justificatives pour les factures. Pièbres pratiques de comptabilité. Surfacturation de plus de 2 M\$. Système inadéquat d'enregistrement de la main-d'œuvre.
.....	3 082 481 \$	1 669 654 \$ Coût de la main-d'œuvre non vérifiable	Absence de système et de documentation.
.....	2 794 140 \$	2 283 183 \$	Possibilité d'une vérification limitée en raison de l'absence de système comptable.
.....	2 032 475 \$	1 601 561 \$	Coûts non justifiés en ce qui concerne les sous-traitants. Problèmes avec les documents relatifs aux demandes de paiement pour le travail effectué en sous-traitance.
.....	1 336 953 \$	866 957 \$	Absence de pièces justificatives (accord de redevances).
.....	2 400 000 \$	960 239 \$	Absence de livres comptables adéquats pour consigner les coûts.
.....	57 137 325 \$	10 532 087 \$	Excédent de profit d'environ 5 M\$.
.....	26 749 971 \$	2 949 384 \$	Excédent de profit d'environ 1,3 M\$.
.....	23 812 196 \$	1 569 425 \$	Excédent de profit d'environ 1,1 M\$.
.....	9 887 411 \$	1 535 046 \$	
.....	7 626 947 \$	2 646 566 \$	Excédent de profit allant de 100 k\$ à plus de 1 M\$.
.....	1 308 817 \$	167 238 \$	Faible excédent de profit.
.....	1 189 326 \$	164 457 \$	



ANNEXE H – LES 27 PRINCIPAUX CENTRES DE COÛTS EFFECTUANT DES PAIEMENTS SANS ENGAGEMENT DANS LE SCFG

Centre de coûts	Description du centre de coûts	Nombre de paiements	Valeur des paiements	Valeur moy. du paiement
3398AP	SERVICES DE GESTION FINANCIÈRE DU DGCM	366	101 110 111 \$	276 257 \$
3650AA	PERSONNEL DU CC – CCBH – ÉLÉMENT DE COMMANDEMENT NATIONAL	2 083	47 061 522 \$	22 593 \$
0123CE	CONTRATS DE GC ERE – 5 ERE	838	37 082 750 \$	44 251 \$
0134XX	OPÉRATIONS FINANCIÈRES – 4 ^E ESCADRE	1 794	30 177 704 \$	16 821 \$
0150UN	EC4A – UNITÉS EN DÉPLOIEMENT OP – SCEMD	166	28 725 097 \$	173 043 \$
3703AA	ALFC CHILLIWACK	147 111	26 290 143 \$	179 \$
0100GY	PRODUCTION	7 116	24 690 738 \$	3 470 \$
2203AA	CHEF – SERVICES DE SANTÉ (CSS)	217	23 611 380 \$	108 808 \$
0105LW	BUR GC – PO – BFC GAGETOWN	20 840	21 651 396 \$	1 039 \$
.....
0153FF	TRADUCTION GROUPE MAT	129	18 908 756 \$	146 580 \$
.....
3398BD	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – FORCE AÉRIENNE	4 436	17 384 595 \$	3 919 \$
3398BQ	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – SOUTIEN	5 187	17 166 200 \$	3 309 \$
0149AA	SOUS-MINISTRE ADJOINT - PERSONNEL (EC6)	94	16 710 788 \$	177 774 \$
3371BY	CONTRÔLEUR – ÉTAT-MAJOR DES FORCES MARITIMES	551	16 655 683 \$	30 228 \$
43648A	0127 USS EDMONTON CIE TRAVAUX	2 613	15 044 510 \$	5 758 \$
0114DS	SAG GÉNIE CONSTRUCTION USS KINGSTON	8 053	13 578 816 \$	1 686 \$
4877AD	LOGISTIQUE – FLOTTE CANADIENNE PACIFIQUE	335	13 063 615 \$	38 996 \$
0103NV	ENTRETIEN – BFC ESQUIMALT	3 495	12 984 299 \$	3 715 \$
3398BH	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – GÉNIE	3 351	11 807 919 \$	3 524 \$
3371AN	DIRECTEUR – EMPLOI DE LA FORCE MARITIME (DEFM)	564	11 782 580 \$	20 891 \$
3398AZ	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – ARMÉE	3 669	11 633 585 \$	3 171 \$
0107EX	GÉNIE CONSTRUCTION BFC PETAWAWA	7 721	11 419 471 \$	1 479 \$
.....
3078BV	N3 CEMA PLANS ET OPS – OPS SURFACE	180	10 321 893 \$	57 344 \$
	Total	223 117	587 858 365 \$	2 635 \$

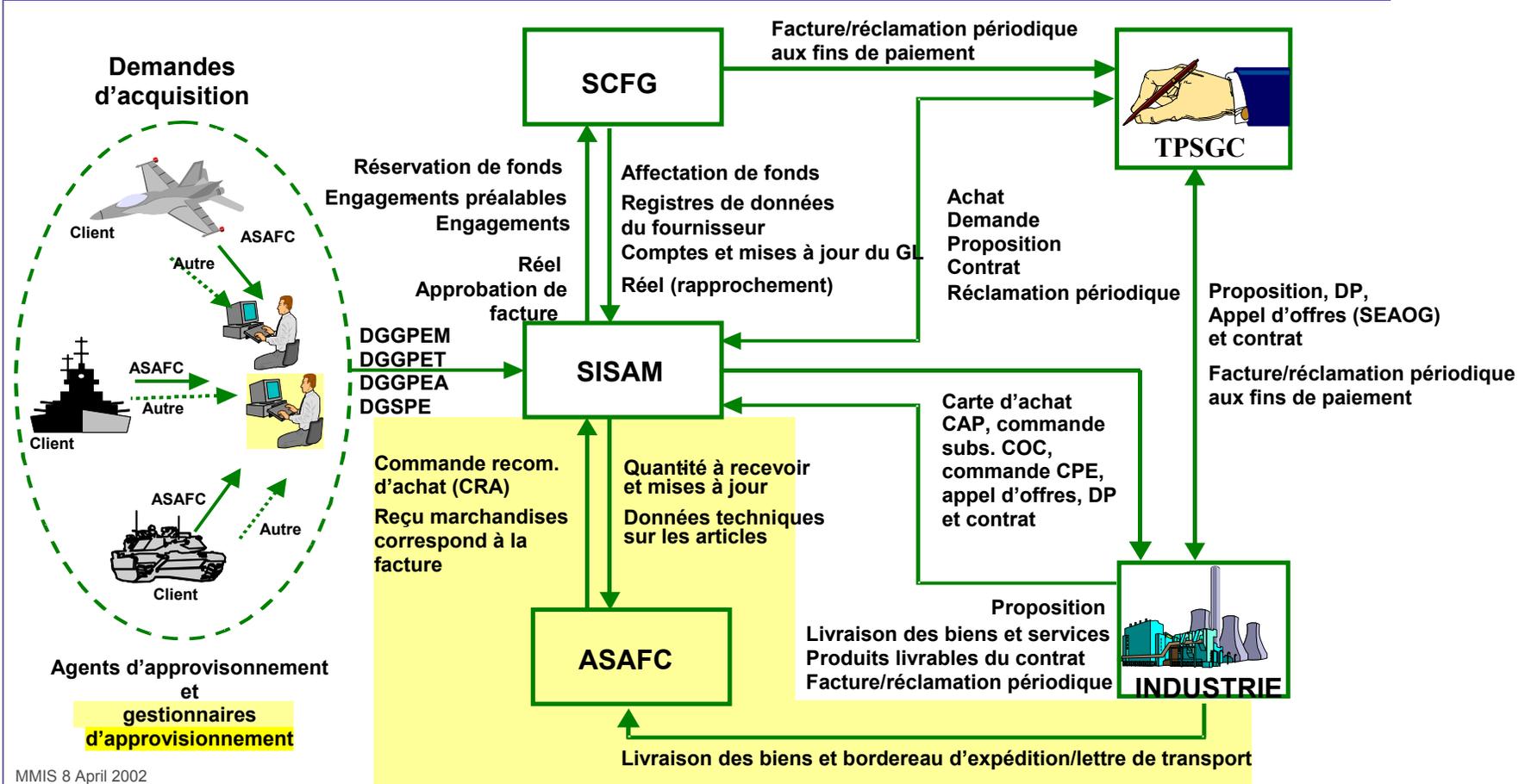
Article
15(1) i)
Affaires
internationales
et défense

Il est possible que l'établissement d'engagements ne soit raisonnablement possible que dans le cas des centres de coûts pour lesquels la valeur par paiement est élevée.



ANNEXE I – MODULE SUR LES CONTRATS COMPLEXES DU SISAM – INTÉGRATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE L'INFORMATION SUR LES ACQUISITIONS

Ce qui sera livré – Phase 2



ANNEXE J – MODÈLE D'ÉTAT SOMMAIRE DE CONTRAT

Modèle d'état sommaire de contrat		
N°	Renseignements contractuels demandés	Réponse de la direction
1	Nom du fournisseur :	
2	Numéro du contrat :	
3	Nature/catégorie du service fourni :	
4	Attribution : par voie concurrentielle / non concurrentielle	
5	Période pendant laquelle le fournisseur a assuré de façon continue ce service particulier au MDN :	
6	Principal agent du MDN remplissant les fonctions de responsable technique :	
7	Valeur/plafond initial du contrat :	
8	Dispositions clés concernant les options : prorogations de contrat disponibles/voies de sortie contractuelles :	
9	Durée/modalités initiales du contrat :	
10	Valeur/plafond actuel du contrat :	
11	Durée/modalités actuelles du contrat :	
12	Dépenses totales actuelles :	
13	Dépenses et engagements totaux actuels :	
14	Prévisions actuelles – Dépenses totales :	
15	Paiements anticipés effectués/exigés : détails	



ANNEXE J

Modèle d'état sommaire de contrat		
N°	Renseignements contractuels demandés	Réponse de la direction
16	Pourcentage des travaux effectués et pourcentage du plafond contractuel utilisé :	
17	Nombre de modifications contractuelles de fond :	
18	Principaux risques liés au contrat : Calendrier d'exécution / coût / rendement / autre :	
19	Principales stratégies d'atténuation des risques : Calendrier d'exécution / coût / rendement / autre :	
20	Principaux rapports de gestion interne contenant de l'information sur le contrat :	
21	Autres systèmes/mesures qui permettront de signaler rapidement les problèmes :	



ANNEXE K – ÉVALUATION DÉTAILLÉE DES RISQUES LIÉS À LA GESTION DE CONTRATS

Modèle d'évaluation détaillée des risques liés à la gestion de contrats	
Numéro du contrat _____ Nom du fournisseur _____ Resp. technique (Nom, titre, n° de tél.)	
Généralités	Réponse de la direction
G1. Au sein de votre direction, combien y a-t-il de gestionnaires de contrats/de resp. techniques et combien de contrats sont actifs?	
G2. Quels sont les cinq biens et services pour lesquels votre organisation passe le plus fréquemment des contrats? (p. ex., entretien en matière de GI/TI, réparation et révision, services médicaux)	
G3. Quelles stratégies globales d'établissement de rapports et d'avertissement rapide sont utilisées pour surveiller les contrats?	
Questions particulières au contrat	Réponse de la direction
P1. L'énoncé des travaux définit-il les produits livrables? Veuillez fournir une copie de l'énoncé des travaux ou une version abrégée de celui-ci s'il est long.	



ANNEXE K

Modèle d'évaluation détaillée des risques liés à la gestion de contrats	
Numéro du contrat _____ Nom du fournisseur _____ Resp. technique (Nom, titre, n° de tél.) _____	
Questions particulières au contrat	Réponse de la direction
P2. Quelle preuve est fournie au responsable technique pour déterminer si les biens et services ont été reçus conformément au contrat? De quelles pièces justificatives le fondé de pouvoir désigné en vertu de l'article 34 dispose-t-il pour savoir si les biens et services ont été reçus? (p. ex.. bordereaux de marchandises, feuilles de temps, etc.) Le responsable technique a-t-il signé toutes ces pièces justificatives? Veuillez fournir un exemple de pièce justificative.	
P3. Qui signe en vertu de l'article 34 de la LGFP afin d'attester que le rendement et le prix sont conformes aux dispositions du contrat? Veuillez fournir le nom de la personne, l'organisation dont elle relève et son numéro de téléphone.	
P4. Quelles étaient la durée et la valeur initiales du contrat? Combien d'années d'option le contrat prévoyait-il? Quelle est la valeur cumulative actuelle des modifications contractuelles et de combien de temps le contrat a-t-il été prolongé? Veuillez fournir un résumé indiquant la valeur contractuelle/la date d'attribution du contrat et chaque modification.	



ANNEXE K

Modèle d'évaluation détaillée des risques liés à la gestion de contrats	
Numéro du contrat _____ Nom du fournisseur _____ Resp. technique (Nom, titre, n° de tél.) _____	
Questions particulières au contrat	Réponse de la direction
P5. Quelles sont les modalités de paiement du contrat (p. ex., prix ferme, coût unitaire ou prix visé)? Les paiements sont-ils calculés en fonction du coût pour l'entrepreneur, plus une majoration? Des paiements anticipés sont-ils effectués? Veuillez annexer la demande d'autorisation de faire de tels paiements. Existe-t-il des dispositions particulières de majoration pour les travaux effectués par des sous-traitants?	
P6. Les modalités de paiement sont-elles liées aux produits livrables? (caractère raisonnable des travaux exécutés par rapport à l'énoncé des travaux/aux produits livrables mentionnés dans le contrat.)	
P7. Le contrat contient-il des mesures incitatives liées au rendement/des pénalités/des retenues de garantie? Veuillez préciser ou joindre des copies des clauses pertinentes du contrat.	
P8. Les services prévus dans le contrat représentent-ils des tâches récemment exécutées (dans les trois dernières années) par le MDN?	

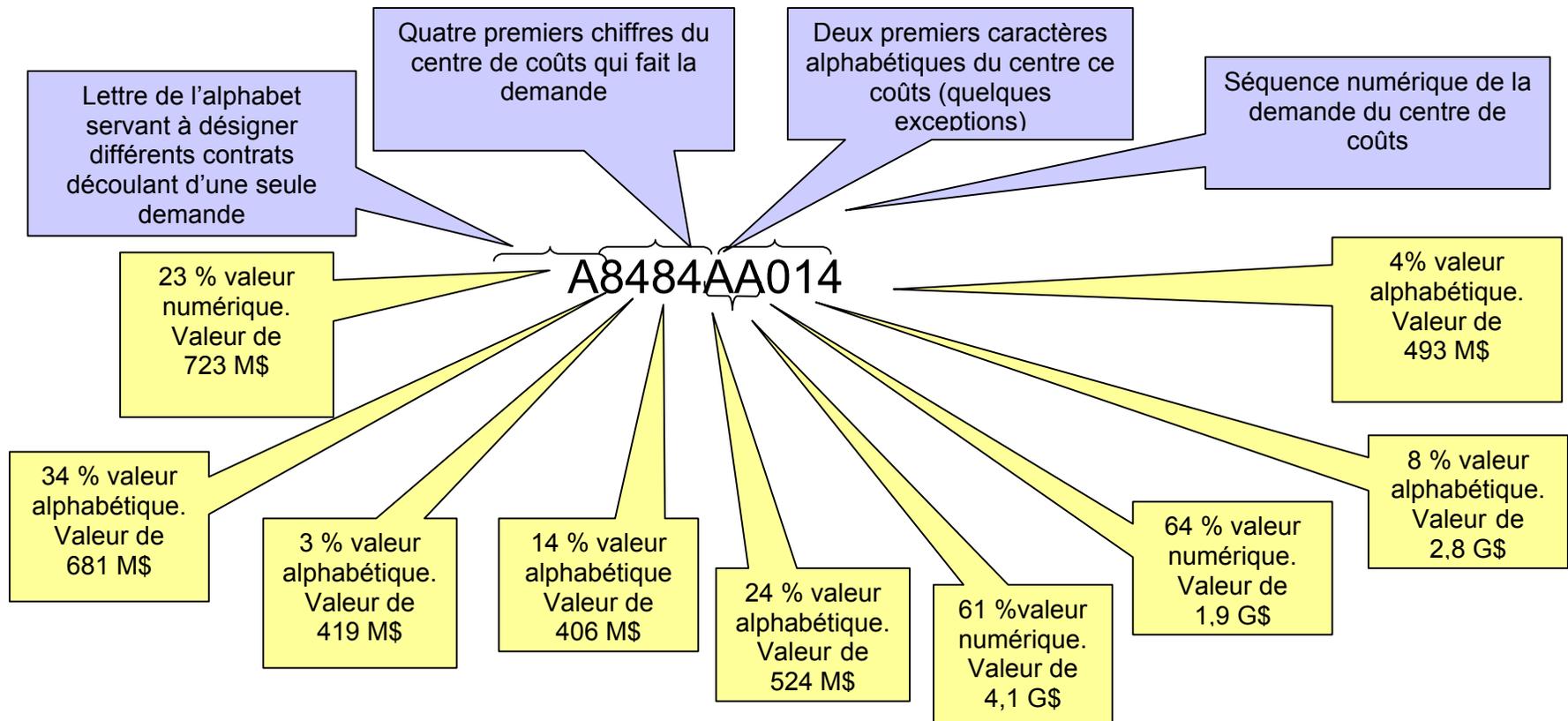


ANNEXE K

Modèle d'évaluation détaillée des risques liés à la gestion de contrats	
Numéro du contrat _____ Nom du fournisseur _____ Resp. technique (Nom, titre, n° de tél.) _____	
Questions particulières au contrat	Réponse de la direction
P9. Ce contrat a-t-il été attribué à un fournisseur unique? Qu'est-ce qui a justifié l'attribution à un fournisseur unique? Un préavis d'adjudication de contrat (PAC) a-t-il été affiché? Le cas échéant, ce PAC a-t-il été contesté par d'autres fournisseurs éventuels? Veuillez fournir les documents relatifs à la contestation et à notre réponse.	
P10. Y a-t-il des sous-traitants qui participent à l'exécution de ce contrat? Le cas échéant, combien et quelle partie des travaux exécutent-ils par rapport à l'entrepreneur principal?	
P11. Les services prévus dans ce contrat sont-ils fournis à plusieurs emplacements du MDN un peu partout au Canada? Combien de centres de coûts (approximativement, au besoin) se voient imposer des frais pour l'utilisation des biens ou des services visés par le contrat? Veuillez fournir une liste des centres de coûts.	
P12. Comment assure-t-on le suivi des dépenses par rapport au contrat? (engagements dans le SCFG, SISAM, tableur distinct, etc.) Veuillez fournir une liste des numéros d'engagements dans le SCFG et une copie de tout autre outil de suivi des dépenses.	



ANNEXE L – ANALYSE DES NUMÉROS D'ENGAGEMENT - ANNÉE FINANCIÈRE 2002-2003



Le code alpha-numérique figurant ci-dessus indique la convention d'engagement du SCFG prescrite dans les boîtes de texte bleu pâle. Au cours de l'année financière 2002-2003, il y a eu 133 863 numéros d'engagement assignés pour une valeur totale de 6,3 G\$. Notre analyse des caractères effectivement assignés aux numéros d'engagement dans les boîtes de texte jaunes indique l'écart par rapport à la convention de numérotation prescrite. La différence la plus importante se situe au niveau du sixième caractère. Celui-ci devrait normalement être un caractère alphabétique provenant d'un centre de coût (à l'exception des centres de coûts du DGGPEM), mais il arrive souvent que le personnel chargé des acquisitions indique l'année civile du contrat.