



National
Défence

Défense
nationale

Chief Review Services / Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements **NON CLASSIFIÉS**.

ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS DE SERVICES DU MDN

Janvier 2005

7050-9-4-6 (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 n'ont pas le poids de celles d'une vérification interne. Bien qu'elles soient suffisantes pour permettre la formulation de recommandations aux fins d'examen par la direction, les appréciations fournies et les conclusions tirées ne sont pas fondées sur l'enquête ou les preuves rigoureuses exigées dans le cadre d'une vérification ou d'une évaluation de programme. Par conséquent, elles ne sont pas représentées comme telles.

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



SYNOPSIS

Le présent rapport renferme les résultats d'une analyse des risques liés aux contrats de services au sein du ministère de la Défense nationale (MDN). Précisons qu'il s'agit d'une analyse des risques et non d'une vérification, de sorte que les résultats ne devraient pas être considérés comme des preuves d'irrégularités contractuelles. Ce rapport fait plutôt suite à une analyse préliminaire des risques liés aux contrats, ainsi qu'aux recommandations visant à améliorer les systèmes; il isole certains contrats qui, selon un ensemble défini d'attributs à risque, sembleraient justifier une vérification additionnelle et/ou une attention particulière de la direction. L'analyse a également permis de cerner des stratégies exemplaires d'atténuation des risques qu'on pourrait envisager d'appliquer dans une plus large mesure.

Plans d'action de la direction : Parallèlement à la directive du SM voulant que le CS Ex examine l'ensemble des contrats du Ministère, la direction a en outre ordonné la revitalisation des initiatives touchant la fonction de contrôleur moderne. Par conséquent, le Groupe des finances et des services du Ministère a mené une campagne énergique en vue de renforcer la fonction de contrôleur, ce qui a donné lieu à un plan d'action sur la fonction de contrôleur. Le MDN a également formé un comité ministériel de surveillance en matière de contrats, coprésidé au niveau des SMA, et entrepris un examen de ses pouvoirs délégués. Entre autres choses, ce comité tirera profit des résultats des analyses du CS Ex.

En août 2003, le Sous-ministre (SM) a demandé au Chef – Service d'examen (CS Ex) d'entreprendre une analyse afin de déterminer les contrats du MDN qui comportaient des attributs à risques plus élevés. En plus de fournir à la direction des techniques et de l'information, cette analyse était censée faire en sorte que certains contrats soient soumis à une vérification plus détaillée. La méthodologie a été publiée dans un rapport intitulé Analyse préliminaire des risques liés aux contrats. Ce document a été diffusé sous forme d'ébauche en octobre 2003, et une copie a été fournie à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Un résumé du rapport préliminaire figure à l'annexe A. La directive initiale du SM découlait des préoccupations relatives à l'indexation des coûts de certains grands contrats de services, ainsi que de questions spécifiques ayant trait aux contrats d'entretien de la technologie informatique. Le travail est entrepris de manière responsable et progressive afin de mieux veiller à ce que le Ministère soit averti rapidement de tout problème nouveau concernant ses contrats.



Dans le cadre de l'analyse initiale, on a appliqué des filtres électroniques globaux et un système de cotation, ce qui a permis de dresser une liste de 25 contrats à risques relativement plus élevés. Treize autres contrats ont été ajoutés à cette liste en fonction uniquement de leur valeur élevée (c.-à-d. plus de 50 M\$). Ces 38 contrats, d'une valeur totale de 3,5 G\$ (milliards de dollars) sont énumérés aux annexes B et C. Par la suite, on a eu recours au personnel de gestion des contrats du Ministère pour aider à remplir les modèles d'information relatifs à ces contrats. Ces modèles (annexes D et E) visaient à obtenir des renseignements permettant de déterminer, par exemple, le processus de sélection de l'entrepreneur, le nombre de modifications nécessaires, l'indexation des coûts et la participation de sous-traitants, et de savoir si les produits livrables respectaient la portée du contrat et si des incitatifs au rendement étaient prévus dans le contrat.

En fonction des résultats de cette analyse, nous avons ciblé cinq contrats totalisant 712 M\$. Par ailleurs, trois contrats d'une valeur totale de 14 M\$ ont été repérés en vue d'un examen plus approfondi. Les sept contrats sont énumérés dans les tableaux ci-après.

Contrats recommandés en vue d'une vérification

Type de service	Valeur actuelle du contrat (Indexation des coûts)	Gestionnaire du contrat
.....	SMA(Mat)/DGGPEA
.....	SMA(Mat)/DGGPEM
.....	SMA(Mat)/DGGPEA
.....	SMA(Mat)/DGGPEA
.....	SMA(Mat)/DGGPET

LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

Contrats recommandés en vue d'un examen plus poussé

Type de service	Valeur actuelle du contrat (Indexation des coûts)	Gestionnaire du contrat
.....	SMA(Mat)/DGGPEM
.....	SMA(GI)/DGOGI
.....	SMA(Mat)/DGGPET



En plus de cerner les contrats de services à risques plus élevés justifiant une vérification ou un examen, le CS Ex a fait les constatations suivantes :

- les 25 contrats à risques plus élevés ont connu en moyenne une indexation des coûts de 31 p. 100, comparativement à 11 p. 100 dans le cas des contrats à risques relativement moindres;
- selon les gestionnaires de contrats, les principaux facteurs liés à l'indexation des coûts contractuels comprenaient : le rythme opérationnel, l'obsolescence de l'équipement, les problèmes relatifs au suivi des dépenses, le coût élevé des années d'option de contrat et la forte proportion de contrats à fournisseur unique (48 p. 100). Nous n'avons trouvé qu'un nombre limité de contrats (quatre) qui prévoyaient des incitatifs en matière d'atténuation des coûts suivant une entente de partage des économies avec l'entrepreneur;
- la concentration de gestionnaires de contrats dans certaines directions n'est pas proportionnelle au nombre de contrats qui nécessitent une surveillance, ce qui engendre des risques associés au déséquilibre de la charge de travail.

Le rapport du CS Ex intitulé Analyse préliminaire des risques liés aux contrats exigeait une analyse subséquente de conventions d'offres à commandes (COC) et de la comptabilité d'engagement connexe. À cet égard, il était d'emblée évident qu'il faut améliorer les systèmes pour surveiller les COC, en ce qui concerne les hausses de plafonds ou les dépenses. Étant donné les dispositions d'approbation rationalisées qui s'appliquent aux commandes subséquentes à une offre à commandes, ainsi que le manque de surveillance, il est fort possible qu'on fasse l'acquisition de biens et de services qui sortent du champ d'application prévu de la COC.

Au sujet de la comptabilité d'engagement, les plans d'action du SMA(Fin SM) devraient répondre à nos préoccupations.

LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

Recommandations : Il est recommandé que :

- les cinq contrats mentionnés dans le présent rapport
..... fassent l'objet d'une vérification plus détaillée, c.-à-d. qu'ils figurent dans le prochain Plan d'examen du CS Ex;
- les trois contrats mentionnés dans le présent rapport
..... soient examinés plus à fond par les contrôleurs de niveau 1 respectifs (le CS Ex assurera le suivi);



- *le SMA(Mat) entreprenne un examen de la répartition du personnel de gestion des contrats par rapport au nombre et à la complexité des contrats;*
- *le SMA(Mat) se concerte avec TPSGC pour veiller à ce que les modalités et stratégies contractuelles fassent davantage appel à des ententes en matière d'économies et à des mesures du rendement des fournisseurs, afin d'atténuer l'indexation des coûts et le retard dans la livraison des produits;*
- *le SMA(Mat), à titre de gestionnaire de niveau 1 responsable de la gestion des contrats, utilise la base de données de TPSGC pour déterminer et examiner les offres à commandes individuelles nationales et régionales qui ont connu une hausse dépassant largement leurs plafonds initiaux;*
- *le SMA(Fin SM) mette au point le système de surveillance des engagements pour tenir compte des observations formulées dans le présent rapport sur le nombre et les types de paiements sans engagements.*

Plans d'action spécifiques de la direction : *Les plans d'action de la direction sont détaillés à la page 6 du présent rapport.*

- *Les contrôleurs du SMA(Mat) et du SMA(GI) examineront les trois contrats d'entretien d'ici novembre 2004;*
- *La répartition du personnel de gestion des contrats sera revue par le CEM(Mat) ou fera partie de l'Évaluation des capacités – Fonction de contrôleur menée par le SMA(Fin SM);*
- *De concert avec TPSGC, le SMA(Mat) proposera de nouvelles stratégies et pratiques contractuelles pour mieux atténuer les risques;*
- *Le SMA(Mat) identifiera les conventions d'offres à commandes qui font l'objet d'une indexation des prix et prendra des mesures correctives d'ici avril 2005.*

Le SMA (Fin SM) apportera des améliorations au Système de comptabilité financière et de gestion d'ici novembre 2004 afin d'accroître la capacité de surveillance des engagements et des dépenses en matière de contrats.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DES RÉSULTATS	1
Introduction et contexte	1
Évaluation globale	2
Recommandations.....	4
Plan d'action de la direction.....	6
OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE	9
Objectifs.....	9
Portée.....	9
Méthodologie	10
OBSERVATIONS ET CONSTATATIONS	12
Principaux risques et stratégies d'atténuation	14
Analyse des risques liés aux offres à commandes	17
Suivi des dépenses sans engagements	21
Résumé des recommandations	23
ANNEXE A – SOMMAIRE DE LA MÉTHODOLOGIE DU CS EX POUR L'ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS	A-1
ANNEXE B – 25 CONTRATS DE SERVICES À RISQUES PLUS ÉLEVÉS – CRITÈRES DE RISQUE AUTOMATISÉS	B-1
ANNEXE C – CONTRATS DE SERVICES DE PLUS DE 50 M\$ GÉRÉS PAR LE QGDN	C-1
ANNEXE D – MODÈLE D'ÉTAT SOMMAIRE DE CONTRAT	D-1



ANNEXE E – ÉVALUATION DÉTAILLÉE DES RISQUES LIÉS À LA GESTION DES CONTRATS E-1

**ANNEXE F – 25 CONTRATS DE SERVICES À RISQUES PLUS ÉLEVÉS – COTE DÉCOULANT DES CRITÈRES
APPRÉCIATIFS F-1**

**ANNEXE G – 13 CONTRATS DE SERVICES DE GRANDE VALEUR – COTE DÉCOULANT DES CRITÈRES
APPRÉCIATIFS G-1**

ANNEXE H – PAIEMENTS DE 23 CENTRES DE COÛTS > 10 M\$ SANS ENGAGEMENTS DANS LE SCFG H-1

ANNEXE I – CRITÈRES DE COMPTABILITÉ D'ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL – FINANCES I-1



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Un certain nombre de rapports de vérification du CS Ex ont sonné l'alarme au sujet du caractère suffisant de l'information disponible pour la gestion des risques liés aux contrats de services. Des questions ont aussi été soulevées concernant les pouvoirs délégués et les mécanismes fondamentaux de contrôle financier. Précisons également que le Ministère doit accélérer la transition vers les *contrôles intelligents* à forte composante technologique. Il faut donc pouvoir compter sur une orientation, une surveillance et des outils judicieux. Les obstacles que nous avons rencontrés dans la compilation et l'analyse des contrats du Ministère illustrent le besoin d'améliorations d'ordre systémique.

En 2003, le CS Ex a examiné certains contrats de grande valeur – ce travail de vérification ou d'examen effectué à la demande du SM a abouti à une vaste analyse des risques liés aux contrats. En octobre 2003, le CS Ex avait élaboré une méthodologie automatisée pour repérer les contrats pouvant présenter des risques plus élevés. Le rapport du CS Ex intitulé *Analyse préliminaire des risques liés aux contrats*, diffusé sous forme d'ébauche en octobre 2003, expliquait cette méthodologie. Un résumé figure à l'annexe A du présent rapport. Voici un aperçu :

- des filtres globaux ont été appliqués à la base de données de TPSGC renfermant 12 000 contrats évalués à 9,8 G\$ (milliards de dollars). Le premier filtrage a permis d'isoler 258 contrats de services actifs, gérés par le QGDN; ces contrats étaient évalués à plus de 1 M\$ et totalisaient 4,4 G\$;
- neuf critères de risque automatisés ont ensuite été appliqués aux 258 contrats de services, ce qui a donné une liste de 25 contrats présentant les risques les plus élevés et totalisant 1,2 G\$ (voir l'annexe B);
- parallèlement, les contrats de plus de 50 M\$ ont été considérés comme comportant des risques relativement élevés simplement en raison de leur importance relative (voir la liste de l'annexe C);
- neuf des contrats de plus de 50 M\$ figuraient déjà sur la liste des « 25 contrats présentant les risques les plus élevés ». On a ajouté les 13 autres contrats de grande valeur aux 25 premiers pour aboutir à une liste de 38 contrats à risques plus élevés/de grande valeur. Ces 38 contrats de services totalisaient 3,5 G\$, ce qui représentait 80 p. 100 de l'ensemble des contrats de services gérés par le QGDN.



L'étape suivante consistait à demander aux gestionnaires de contrats de niveau 1 de remplir les modèles d'évaluation des risques conçus par le CS Ex. Ces modèles (annexes D et E) visaient à obtenir des renseignements détaillés sur chacun des 38 contrats. Ils précisaient 15 critères appréciatifs concernant, entre autres, le nombre de contrats gérés par le gestionnaire de contrats, le processus utilisé pour choisir l'entrepreneur, le nombre de modifications nécessaires et le degré d'indexation du contrat. Ces critères permettraient aussi de déterminer si les produits livrables respectaient la portée du contrat, si les travaux étaient effectués par l'entrepreneur principal ou par des sous-traitants, si le contrat s'inscrivait dans une initiative de diversification des modes de prestation de services et si des incitatifs au rendement étaient prévus dans le contrat. L'évaluation de ces renseignements a ensuite permis de tirer des conclusions appréciatives sur les attributs des contrats : dans quelle mesure le plafond contractuel a été dépassé, l'emploi de méthodes de comptabilité d'engagement, les modalités de paiement, la disponibilité des pièces justificatives pour documenter la réception des produits livrables, l'établissement de liens entre les paiements et les produits livrables, et dans quelle mesure le contrat définissait clairement les produits livrables. Les résultats finals obtenus en fonction des critères de risque appréciatifs sont résumés aux annexes F et G.

ÉVALUATION GLOBALE

L'application des critères de risque appréciatifs a servi à identifier les cinq contrats ci-dessous qui justifient une vérification et une attention particulière de la direction. Il est important de souligner que même si certains contrats ont reçu des cotes de risque élevées, ils n'ont pas nécessairement été choisis aux fins de vérification s'il n'y avait aucune indexation apparente des coûts ou si les contrats en question faisaient ou allaient faire l'objet d'un examen dans le cadre d'autres vérifications prévues ou en cours.

Contrats recommandés en vue d'une vérification interne détaillée

Type de service	Valeur actuelle du contrat (Indexation des coûts)	Gestionnaire du contrat
.....	SMA(Mat)/DGGPEA
.....	SMA(Mat)/DGGPEM
.....	SMA(Mat)/DGGPEA
.....	SMA(Mat)/DGGPEA
.....	SMA(Mat)/DGGPET

LAI Art. 20(1)c
 Renseignements
 de tiers

Par ailleurs, même si la valeur totale est relativement peu élevée, soit 14 M\$, l'ampleur de l'indexation des coûts à l'égard des trois contrats suivants laisse croire qu'un examen plus poussé de la part des gestionnaires de niveau 1 est également justifié; nous reconnaissons que des explications légitimes pourraient bien être fournies.



Contrats recommandés en vue d'un examen de niveau 1 plus poussé

Type de service	Valeur actuelle du contrat (Indexation des coûts)	Gestionnaire du contrat
.....	SMA(Mat)/DGGPEM
.....	SMA(GI)/DGOGI
.....	SMA(Mat)/DGGPET

LAI Art. 20(1)c)
 Renseignements de tiers

Au cours de l'examen plus détaillé des 38 contrats, le CS Ex a noté les questions générales suivantes sur le plan de la gestion des contrats :

Indexation des coûts. Nous avons constaté que les 25 contrats à risques plus élevés figurant à l'annexe F ont connu en moyenne une indexation des coûts de 31 p. 100, comparativement au taux d'indexation moyen/*normal* de 11 p. 100 dans le cas des contrats de services. Selon les gestionnaires de niveau 1, les principaux facteurs liés à l'indexation des coûts étaient le rythme opérationnel, l'obsolescence de l'équipement et les problèmes relatifs au suivi des dépenses. Les facteurs de coût déterminés par le CS Ex étaient le coût plus élevé des années d'option de contrat et la forte proportion de contrats à fournisseur unique.

Atténuation des risques. Environ un tiers des gestionnaires de contrats de niveau 1 ont signalé qu'ils appliquaient des stratégies d'atténuation des risques proactives, par exemple : retenue des paiements jusqu'à ce que tous les produits livrables soient terminés, recours à des représentants de l'assurance de la qualité du MDN et application d'incitatifs au rendement. À notre avis, les mesures courantes comme les rapports des fournisseurs, les réunions avec ceux-ci et les rapports du Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), qu'on mentionnait souvent à titre de méthodes d'atténuation des risques, sont surtout utiles pour cerner les risques, mais pas nécessairement pour les atténuer.

Nous avons remarqué que quatre contrats d'entretien d'aéronefs prévoyaient des ententes de partage des économies. Cette pratique devrait être encouragée, car il s'agit d'un moyen efficace pour atténuer le risque d'indexation des coûts.

Nous avons noté que le ratio contrats/gestionnaires de contrats était élevé dans certaines directions. Bien que les contrats diffèrent en complexité, nous sommes d'abord préoccupés par la répartition inégale des gestionnaires de contrats par rapport au nombre de contrats qui nécessitent une surveillance. Cette situation engendre des risques au niveau de la gestion des contrats en raison de la charge de travail disproportionnée.



Offres à commandes. À l'heure actuelle, il n'existe pas de systèmes pour surveiller les dépenses/l'utilisation des conventions d'offres à commandes. Nous avons aussi remarqué une hausse importante des plafonds des offres à commandes. Étant donné l'approbation rationalisée des commandes subséquentes à ces offres, il peut y avoir des contrats de services ou de biens qui dépassent la portée des travaux. Il est vrai que le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) offre une solution éventuelle pour surveiller l'utilisation des offres à commandes. Toutefois, les utilisateurs du SISAM sont peu nombreux pour l'instant et, lorsque ce système d'information sera entièrement mis en œuvre, il restera des gestionnaires de contrats qui n'y auront pas accès. Outre le SISAM, il existe dans le SCFG un module de gestion du matériel rarement utilisé qui peut aussi servir à surveiller les offres à commandes.

Paiements sans engagements. Dans son rapport initial intitulé *Analyse préliminaire des risques liés aux contrats*, le CS Ex a 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. Nous avons ensuite examiné cinq centres de coûts qui avaient chacun effectué des paiements totaux excédant 10 M\$, les paiements individuels moyens étant supérieurs à 100 k\$ – soit un total de 189 M\$. Par exemple, pour les déménagements de militaires et les mouvements opérationnels, les paiements ont été imputés à un contrat géré centralement/centre de coûts sans que des engagements soient créés. D'autres paiements sans engagements ont été versés pour l'obtention de services de clinique médicale, pour l'achat de publications dans le cadre du Programme de ventes de matériel militaire à l'étranger (FMS) et pour le Programme de soutien du personnel des Forces canadiennes (PSPFC). Le plan d'action du SMA(Fin SM) exposé dans l'*Analyse préliminaire des risques liés aux contrats* prévoyait des mesures de surveillance visant à améliorer la comptabilité d'engagement.

RECOMMANDATIONS

LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

Il est recommandé que :

- la vérification des cinq contrats mentionnés dans le présent rapport
..... soit prévue dans le prochain Plan d'examen du CS Ex;
- les trois contrats mentionnés dans le présent rapport
..... soient examinés plus à fond par les contrôleurs de niveau 1 compétents;
- le SMA(Mat) examine la répartition du personnel de gestion des contrats par rapport au nombre et à la complexité des contrats;



- le SMA(Mat) se concerte avec TPSGC afin d'appliquer des modalités et stratégies contractuelles prévoyant un recours accru aux mesures du rendement axé sur les incitatifs, particulièrement des ententes de partage des économies et la livraison des produits en temps opportun;
- le SMA(Mat), à titre de gestionnaire de niveau 1 responsable de la gestion des contrats, utilise la base de données de TPSGC pour déterminer et examiner les offres à commandes individuelles nationales et régionales qui ont connu une hausse dépassant largement leurs plafonds initiaux;
- le SMA(Fin SM) mette au point le système de surveillance des engagements pour tenir compte des observations formulées dans le présent rapport sur le nombre et les types de paiements sans engagements.



PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
1	Que les trois contrats mentionnés dans le présent rapport soient examinés plus à fond par les contrôleurs de N1 compétents.	SMA(Mat)/ Contr DGGPEM SMA(GI)/ Contr Gp GI SMA(Mat)/ Contr DGGPET	D'ici novembre 2004, les contrôleurs de niveau 1 respectifs détermineront les causes de l'indexation des coûts des contrats ainsi que le nombre de modifications qui y ont été apportées. Une évaluation sera faite en ce qui concerne les certificats appropriés en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)</i> .
2	Que le SMA(Mat) revoie la répartition du personnel de gestion des contrats en fonction du nombre et de la complexité des contrats qui leur sont confiés.	SMA(Mat)/ D Contr GM	Il y aurait lieu de procéder à un examen de la répartition de la charge de travail en matière de contrats pour chaque division du Groupe des matériels. On demandera que l'Évaluation des capacités – Fonction de contrôleur devant être effectuée par le Groupe des finances et des services du Ministère comporte comme tâche précise les lacunes au niveau de la gestion des contrats. Sinon, l'examen sera effectué par le CEM SMA(Mat).



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
3	Que le SMA(Mat) communique avec TPSGC pour discuter des modalités des contrats et des stratégies favorisant le recours plus fréquent à des méthodes d'évaluation du rendement fondés sur des incitatifs – notamment les ententes de réduction/partage des coûts et la livraison de produits en temps opportun.	SMA(Mat)/ DPASM 4	Le SMA(Mat) établira d'ici octobre 2004 un cadre permettant de recenser et de gérer les contrats à haut risque et de rendre compte de leur état d'avancement. Ce cadre permettra de recenser et de valider les stratégies d'atténuation des risques et les pratiques de passation de contrats qui ont réussi au MDN dans le but de mieux gérer le rendement des fournisseurs, les produits en retard et l'indexation des coûts. D'ici mai 2005, le DPASM 4 rencontrera des représentants de TPSGC pour proposer des stratégies et des pratiques de passation de contrats et pour apporter les changements nécessaires aux modalités de contrat standards. Un plan de communication sera élaboré pour faire connaître les nouvelles stratégies et pratiques de passation de contrats dans les deux ministères.
4	Que le SMA(Mat) utilise la base de données de TPSGC pour repérer et examiner les Offres à commandes individuelles et nationales et les Offres à commandes individuelles et régionales ayant connu une indexation des coûts bien au-delà de leurs plafonds initiaux.	SMA(Mat)/ D Pol C	D'ici janvier 2005, une version téléchargée de la base de données sur les OCIN et les OCIR de TPSGC sera analysée afin de réparer les offres à commandes précises où il y a eu une importante indexation des coûts. Les motifs de l'indexation seront déterminés et les mesures correctives qui s'imposent seront prises au plus tard en avril 2005.



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
5	Que le SMA(Fin SM) apporte des améliorations au système de surveillance des engagements pour donner suite aux observations faites dans le présent rapport sur le nombre et les types de paiements non liés à un engagement.	SMA(Fin SM)/ DGCF SMA(Fin SM)/ DFPP SMA(Fin SM)	D'ici novembre 2004, une nouvelle version du Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) exigera que toute dépense de plus de 5 000 \$ soit liée à un engagement. Depuis avril 2004, un numéro de contrat doit figurer dans l'en-tête de l'engagement afin de faire le lien entre les contrats, les engagements et les paiements en tant que processus provisoire. Le SCFG produira un rapport d'épuisement de l'engagement qui montrera tous les paiements effectués pour cet engagement (et par la même occasion pour ce contrat). Des liens standards entre les dépenses et les contrats correspondants seront élaborés par le DGCF d'ici novembre 2004 et diffusés par le DFPP au plus tard en avril 2005. La surveillance des contrats, leur consignation dans les documents d'engagement et les dépenses qui leur sont associées seront examinés par l'entremise des rapports du SCFG et du CSDC.



OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

OBJECTIFS

La présente analyse et évaluation des risques liés aux contrats de services a été effectuée à la demande du SM. L'objectif consistait à déterminer, à partir d'une liste de 38 contrats de services à risques plus élevés/de grande valeur, ceux qui, selon certaines indications, exigent une vérification additionnelle et une attention particulière de la direction.

PORTÉE

La portée de l'évaluation des risques a été limitée aux contrats de services au sein du Ministère. À la lumière d'examens et de vérifications de contrats de fonctionnement et d'entretien (F & E) récemment effectués par le CS Ex, les contrats de services ont été considérés comme présentant des risques relativement plus élevés que ceux des contrats de biens achetés dans le cadre du programme d'acquisition d'immobilisations. Les risques liés aux contrats de services ont été cernés dans les récents rapports du CS Ex énumérés ci-dessous :

- *Vérification de marchés de publicité et de services connexes* (mars 2003);
- *Vérification des contrats de services professionnels et techniques* (novembre 2001);
- *Examen accéléré des contrats de services professionnels en soins de santé* (2003);
- *Vérification de la gestion des fonds locaux* (ébauche en date d'août 2003).

Le présent rapport est le deuxième d'une série de rapports du CS Ex sur l'analyse des risques liés aux contrats. Le premier, intitulé *Analyse préliminaire des risques liés aux contrats*, décrivait en détail la méthodologie du CS Ex pour la sélection automatisée des contrats comportant des attributs à risques plus élevés (un résumé figure à l'annexe A). Cette méthodologie a été appliquée aux contrats de services actifs du MDN adjudgés par TPSGC; elle a permis de repérer 38 contrats à risques plus élevés/de grande valeur aux fins d'analyse ultérieure. Le présent rapport renferme les résultats de l'application de critères de risque appréciatifs à l'information fournie par les gestionnaires de contrats de niveau 1 afin de choisir les contrats exigeant une vérification plus exhaustive. Il englobe également l'analyse des risques dans les cas suivants :

- paiements de F & E à valeur élevée effectués sans engagements durant l'année financière 2002-2003;
- gestion des offres à commandes pour veiller à ce que les plafonds ne soient pas dépassés.



MÉTHODOLOGIE

L'évaluation des contrats à risques plus élevés a commencé à la mi-août 2003. La méthode de haut niveau en sept étapes est décrite ci-après :

- Étape 1 – Élaboration de critères de sélection (risques élevés) de concert avec TPSGC/Conseils et Vérification Canada;
- Étape 2 – Application de neuf critères de risque automatisés à l'information contenue dans les bases de données sur les contrats et à 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 de 38 contrats de services comportant des risques, en fonction des étapes 1 à 3;
- Étape 5 – Élaboration de deux modèles d'évaluation des risques assortis de 15 critères appréciatifs;
- Étape 6 – Établissement de 38 modèles d'évaluation des risques par les gestionnaires de contrats de niveau 1;
- Étape 7 – Application par le CS Ex des critères de risque appréciatifs aux modèles d'évaluation des risques dûment remplis, afin de déterminer les contrats nécessitant une vérification ou un examen plus approfondi.

Le présent rapport est centré sur les étapes 5 à 7. Les résultats des étapes 1 à 4 ont été présentés dans le premier rapport, *Analyse préliminaire des risques liés aux contrats*, diffusé sous forme d'ébauche en octobre 2003. Les quatre premières étapes sont également résumées à l'annexe A du présent rapport.

Les deux modèles d'évaluation des risques conçus par le CS Ex pour recueillir l'information auprès des gestionnaires de contrats de niveau 1 (étape 5) figurent aux annexes D et E.



Quinze critères de risque appréciatifs ont été appliqués à l'échantillon de 38 contrats :

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 du contrat était inférieure à 30 p. 100 – exception faite des années d'option.
5. Les produits livrables s'inscrivaient dans la portée des travaux contractuels.
6. La plupart des travaux ont été effectués par l'entrepreneur principal.
7. Les services prévus au contrat ont été fournis à un ou deux emplacements.
8. Les services prévus au contrat ne constituaient pas une nouvelle initiative de diversification des modes de prestation de services.
9. Les incitatifs au rendement se rapportaient au montant de base du contrat.
10. Les dépenses contractuelles ne dépassaient pas le prix plafond du contrat.
11. Des méthodes de comptabilité d'engagement étaient en vigueur.
12. Les modalités de paiement n'incluaient pas d'arrangement à 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.

La cote de risque maximale pouvant être attribuée en fonction des critères appréciatifs était de 15, soit un point pour chaque critère non rempli.

L'équipe du CS Ex a examiné manuellement les 38 modèles et les documents contractuels connexes. Elle a ajouté à l'examen des entrevues téléphoniques avec les gestionnaires de contrats afin de clarifier l'information fournie. Son analyse des inscriptions dans le SCFG est venue compléter le suivi des dépenses à l'égard de chaque contrat.



OBSERVATIONS ET CONSTATATIONS

L'application des critères de risque appréciatifs a permis d'identifier les cinq contrats énumérés au tableau 1; ces contrats justifient une vérification. Même si certains contrats ont reçu des cotes de risque élevées, ils n'ont pas nécessairement été choisis aux fins de vérification s'il n'y avait aucune indexation apparente des coûts ou si les contrats en question faisaient déjà l'objet d'un examen dans le cadre d'autres vérifications prévues ou en cours.

Tableau 1 – Contrats de services choisis en vue d'une vérification approfondie – Total de 712 M\$

LAI Art. 20(1)c) Renseignements de tiers	Type de service	Valeur actuelle du contrat (Indexation des coûts)	Gestionnaire du contrat
	SMA(Mat)/DGGPEA
	SMA(Mat)/DGGPEM
	SMA(Mat)/DGGPEA
	SMA(Mat)/DGGPEA
	SMA(Mat)/DGGPET

Par ailleurs, même si la valeur totale est relativement peu élevée, soit 14 M\$, l'ampleur de l'indexation des coûts à l'égard des trois contrats suivants, au tableau 2, laisse croire qu'un examen plus poussé est également justifié :

Tableau 2 – Contrats de services de faible valeur choisis en vue d'un examen plus poussé

LAI Art. 20(1)c) Renseignements de tiers	Type de service	Valeur actuelle du contrat (Indexation des coûts)	Gestionnaire du contrat
	SMA(Mat)/DGGPEM
	SMA(GI)/DGOGI
	SMA(Mat)/DGGPET



LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

Recommandations

Que la vérification des cinq contrats mentionnés dans le présent rapport
..... soit prévue dans le prochain plan de travail du CS Ex;

Que les trois contrats mentionnés dans le présent rapport
.....soient examinés de nouveau par les contrôleurs de niveau 1 compétents.

Observations sur les modèles relatifs aux risques

Le tableau 3 indique que les 25 contrats à risques plus élevés figurant à l'annexe F ont connu une indexation des coûts de 31 p. 100, comparativement au taux d'indexation global/normal de 11 p. 100 dans le cas des contrats de services. Nous avons dégagé trois principaux facteurs contributifs :

- une proportion légèrement plus forte de contrats de services (48 p. 100) ont été attribués par voie non concurrentielle, alors que la norme s'établissait à 44 p. 100 pour les contrats de services de plus de 1 M\$ gérés par le QGDN;
- des relations contractuelles existaient depuis longtemps avec les fournisseurs, en partie à cause de droits exclusifs – plus de sept ans en moyenne avant la durée actuelle du contrat. Dans certains cas, le MDN est le seul client du fournisseur;
- les modalités contractuelles prévoyaient en moyenne quatre années d'option. Nous avons constaté que les années d'option coûtaient 44 p. 100 de plus que la période initiale du contrat. Or, les taux d'indexation composés sur cinq ans ne pouvaient justifier qu'une augmentation de 4 p. 100.



Tableau 3 – Résumé des modèles d'état sommaire de contrat dûment remplis

(Nota : écart dans les valeurs contractuelles figurant dans la base de données de TPSGC en raison de contrats antérieurs à 2000, p. ex. : NFTC 2,6 G\$)

Critères d'évaluation	Contrats à risques plus élevés	Contrats de grande valeur	Total des contrats
Nombre de contrats	25	13	38
Valeur actuelle du contrat (M\$)	1 400 \$	4 750 \$	6 150 \$
Valeur actuelle dans la base de données de TPSGC (M\$)	1 207 \$	2 206 \$	3 413 \$
% par voie non concurrentielle	48 %	46 %	47 %
Nombre moyen d'années avec le fournisseur	6	11	7,71
Nombre moyen d'années d'option	2,1	3,6	2,61
Durée maximale moyenne du contrat	4,7	10,3	6,62
% moyen d'indexation des coûts	31 %	13 %	25 %

PRINCIPAUX RISQUES ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

Principaux risques. Comme le résume le tableau 4, le premier risque que les gestionnaires de niveau 1 ont signalé dans les modèles d'évaluation des risques était l'indexation des coûts, qui touchait 55 p. 100 de tous les contrats mais 60 p. 100 des 25 contrats à risques plus élevés. Voici les principales raisons invoquées concernant le risque d'indexation des coûts :

- accroissement du rythme opérationnel;
- obsolescence des armes et de l'équipement;
- difficulté à suivre les dépenses.

Les gestionnaires de niveau 1 ont souvent indiqué comme préoccupation majeure le risque de retard dans le calendrier, à cause des longs délais d'approvisionnement en pièces de rechange. Selon eux, les problèmes techniques constituaient souvent la cause première du risque lié au rendement. Après avoir analysé la vérification du processus relatif aux produits livrables mentionné dans les modèles de niveau 1, nous avons constaté que les paiements dans le cas de 26 p. 100 des contrats étaient fondés sur des rapports du fournisseur plutôt que d'un représentant du MDN. Pour ces contrats, d'autres ressources seront nécessaires afin de vérifier la réception des biens avant paiement.



Tableau 4 – Analyse des principaux risques liés aux modèles d'état sommaire de contrat

Sommaire du risque	Contrats à risques plus élevés	Pourcentage des 25 contrats	Contrats de grande valeur	Pourcentage des 13 contrats	Total des contrats	Pourcentage des 38 contrats
Coût	15	60 %	6	46 %	21	55 %
Rendement	3	12 %	6	46 %	9	24 %
Calendrier	6	24 %	5	38 %	11	29 %
Vérification	6	24 %	4	31 %	10	26 %

Nous avons noté une différence importante entre le nombre de gestionnaires de contrats disponibles dans les directions et le nombre de contrats que chaque direction était tenue de surveiller. Le tableau 5 montre que le nombre de contrats par gestionnaire de contrats pouvait aller de 1 à 122. Bien que la complexité de certains contrats exige plus de ressources aux fins de surveillance, nous sommes préoccupés par le fait qu'une charge de travail très lourde pour les gestionnaires de contrats engendre des risques additionnels.

Tableau 5 – Sommaire des gestionnaires de contrats/contrats signalés par les niveaux 1

N°	Direction/ Division	Nombre de gestionnaires de contrats	Nombre de contrats	Contrats par gestionnaire de contrats
1	DRPSIG	108	1 000	9
2	BP SISAM	2	3	2
3	DALG	12	33	3
4	BP PCFA	2	2	1
5	DSGM	70	1 913	27
6	DPEAGAEC	28	258	9
7	DPEAGM	5	609	122
8	DPEAGSRC	3	12	4
9	DPEAGTH	9	51	6
10	DAPVB	11	500	45
11	DOMPSI	20	10	1
12	DGSTS	2	100	50
13	DAAC	113	1 000	9
14	DCNG	9	11	1
	Total	374	4 591	14



Recommandation

Que le SMA(Mat) examine la répartition du personnel de gestion des contrats par rapport au nombre et à la complexité des contrats.

Atténuation des risques

Les stratégies d'atténuation des risques les plus courantes signalées par les gestionnaires de niveau 1 comprenaient la collecte de renseignements grâce aux réunions avec les fournisseurs et aux rapports de ceux-ci ou au moyen de systèmes de planification des ressources de l'entreprise (PRE) tels que le SCFG, le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) ou le SISAM, comme l'indique le tableau 6. À notre avis, cette information ne fait qu'indiquer les risques; elle ne dénote pas une stratégie d'atténuation proactive. Nous avons cependant constaté l'existence de mesures d'atténuation qui devraient être appliquées dans l'ensemble du Ministère. Par exemple :

- Environ un tiers des 38 contrats de services faisaient appel à des représentants de l'assurance de la qualité du MDN sur place et à la retenue des paiements pour atténuer le risque d'inexécution de la part de l'entrepreneur.
- Un tiers des 25 contrats à risques plus élevés établissaient des liens entre les paiements/incitatifs et les normes de rendement.
 - Les honoraires d'incitation au rendement pouvaient aller jusqu'à un profit additionnel de 8 p. 100.
 - Seulement quatre contrats prévoyaient une entente de partage des économies – tous étaient des contrats du DGGPEA.
 - Trois contrats de déménagements de militaires comportaient des ententes de travail partagé entre fournisseurs en fonction du rendement.



Tableau 6 – Sommaire des stratégies d'atténuation des risques signalées par les niveaux 1 pour les contrats de services

Sommaire des stratégies d'atténuation	Contrats à risques plus élevés	Pourcentage des 25 contrats	Contrats de grande valeur	Pourcentage des 13 contrats	Total des contrats	Pourcentage des 38 contrats
Réunions fournisseurs	12	48 %	10	77 %	22	58 %
Rapports fournisseurs	9	36 %	9	69 %	18	47 %
PRE	10	40 %	6	46 %	16	42 %
Tâches individuelles	5	20 %	6	46 %	11	29 %
Assurance de la qualité	8	32 %	6	46 %	14	37 %
Incitatifs/mesures	8	32 %	6	46 %	14	37 %
Retenues	11	44 %	7	54 %	18	47 %

Recommandation

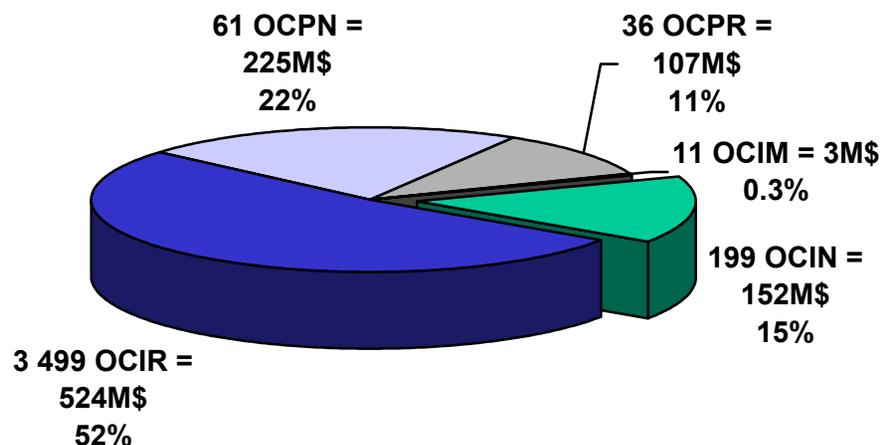
Que le SMA(Mat) se mette en rapport avec TPSGC pour discuter de stratégies et modalités contractuelles prévoyant des mesures du rendement axé sur les incitatifs, notamment des ententes de partage des économies et des incitatifs pour assurer la livraison en temps opportun.

ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX OFFRES À COMMANDES

En ce qui concerne les offres à commandes, nous sommes surtout préoccupés par la possibilité de contrats de biens et services qui dépassent la portée des travaux. Le processus rationalisé qui sert à établir les commandes subséquentes permet un examen moins minutieux pour ce qui est de veiller à ce que les biens et services soient inclus dans l'énoncé des travaux. Nous nous sommes concentrés sur deux indicateurs laissant supposer des travaux qui sortaient du champ d'application de l'offre à commandes. Le premier était une hausse importante des plafonds des offres à commandes, tandis que le deuxième concernait le caractère adéquat du cadre de contrôle permettant de veiller à ce que l'accumulation de commandes subséquentes de services ou de biens ne dépasse pas le prix plafond de l'offre à commandes, c'est-à-dire la limite de dépenses autorisée. La figure 1 ci-dessous illustre les 3 806 offres à commandes actives utilisées par le MDN dans la base de données de TPSGC – elles sont évaluées à plus de 1 G\$.



Figure 1 – Offres à commandes actives dans la base de données de TPSGC



Offres à commandes individuelles et régionales (OCIR). Bien que la valeur totale des OCIR soit considérable, soit 524 M\$, leur valeur unitaire se chiffre à seulement 150 k\$ en moyenne. Dans les bases des FC au Canada, ce sont les autorités contractantes locales qui gèrent les OCIR. Ce type d'offre à commandes a été considéré comme présentant moins de risques.

Offres à commandes principales et nationales (OCPN)/Offres à commandes principales et régionales (OCPR). Ces offres à commandes sont utilisées par tous les ministères et elles ne représentent pas un engagement propre au MDN. Il est moins probable que le MDN soit directement exposé à des risques, car TPSGC est chargé de surveiller les plafonds des OCPN/OCPR. Toutefois, un risque global peut subsister pour l'État.

Offres à commandes individuelles et ministérielles (OCIM). Chaque commande subséquente à une OCIM doit être soumise à l'approbation de TPSGC. Étant donné leur faible valeur et les contrôles externes auxquels elles sont assujetties, les OCIM ont été exclues de l'analyse des risques.

Offres à commandes individuelles et nationales (OCIN). Ces offres à commandes sont gérées par le QGDN et représentent une valeur unitaire relativement élevée, soit 760 k\$ en moyenne. Par conséquent, nous avons axé notre analyse des risques liés aux offres à commandes sur les OCIN. Le tableau 7 répartit les types d'OCIN et les stratifie selon leur valeur. Plus de la moitié des OCIN concernent des biens et représentent 90 p. 100 de la valeur totale. Notre échantillon dirigé de 35 OCIN avait une valeur de 123 M\$.

Tableau 7 – OCIN actives dans la base de données de TPSGC

		Total d'OCIN	Par bien ou service		Par valeur plafond d'OCIN			
			Biens	Services	< 1 M\$	>= 1 M\$ < 5 M\$	>= 5 M\$ < 10 M\$	>= 10 M\$
Nombre de conventions	#	199	113	86	166	25	2	6
	%	100.0%	56.8%	43.2%	83.4%	12.6%	1.0%	3.0%
Valeur - OCIN	M\$	\$152.3	\$136.6	\$15.6	\$26.9	\$47.1	\$11.4	\$66.9
	%	100.0%	89.7%	10.3%	17.7%	30.9%	7.5%	43.9%

Observations. Nous avons examiné l'information sur les offres à commandes dans trois bases de données différentes et décelé de sérieuses limites quant à la surveillance de l'utilisation des plafonds des offres à commandes. Par exemple :

- Le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) mesurera l'utilisation des OCIN. Or, jusqu'à ce qu'il soit entièrement mis en œuvre, seuls les utilisateurs du SMA(Mat) pourront surveiller 54 p. 100 des OCIN. Le DGGPEM et la Marine ont commencé à entrer l'information sur les contrats puisqu'ils sont les principaux utilisateurs du SISAM.
- Même si la base de données de TPSGC contient très peu de commandes subséquentes à des offres à commandes pour mesurer l'utilisation, nous avons trouvé que c'était un outil utile pour mesurer l'indexation des plafonds des offres à commandes, comme l'indique le tableau 8 ci-dessous.



- Pour tous les types d’offres à commandes, nous n’avons trouvé que 805 commandes subséquentes d’une valeur de 120 M\$ dans les données de TPSGC. De ce nombre, seulement 8 commandes subséquentes d’une valeur de 2,3 M\$ pouvaient être appariées à 3 offres à commandes.
- La valeur de 199 OCIN était passée de 134 M\$ à 152 M\$ (hausse de 14 p. 100) – voir le tableau 8 –
 - la valeur de 14 des OCIN totalisant 8 M\$ avait plus que doublé (hausse de 120 p. 100);
 - la valeur de 8 autres OCIN totalisant 13 M\$ était passée à 20 M\$ (hausse de 54 p. 100).
- La valeur de 390 OCIR totalisant 32 M\$ avait plus que doublé, passant à 81 M\$ (hausse de 153 p. 100).

Tableau 8 – Indexation de la valeur des OCIN dans la base de données de TPSGC

N°	Nombre d’OCIN	Valeur initiale des OCIN	Valeur modifiée des OCIN	Hausse de la valeur des OCIN	% d’indexation de la valeur des OCIN
1	15	669 908 \$	55 481 \$	(614 427 \$)	-91,7 %
2	103	109 127 753 \$	109 127 753 \$	0 \$	0,0 %
3	17	2 909 165 \$	3 344 670 \$	435 505 \$	15,0 %
4	8	12 852 991 \$	19 841 752 \$	6 988 761 \$	54,4 %
5	14	8 160 230 \$	17 987 584 \$	9 827 354 \$	120,4 %
6	4	0 \$	0 \$	0 \$	Pas de valeur plafond
7	38	0 \$	1 931 420 \$	1 931 420 \$	Valeur modifiée
	199	133 720 047 \$	152 288 660 \$	18 568 613 \$	13,9 %

- L’utilisation des offres à commandes dans le SCFG ne pouvait être mesurée.
- Les commandes subséquentes à des offres à commandes ne pouvaient être identifiées systématiquement à titre d’engagements, car ceux-ci ne constituent pas un champ obligatoire dans le SCFG.
- Dans le SCFG, le module de gestion du matériel rarement utilisé peut servir à suivre l’utilisation des OCIN.



- Nous avons constaté que 3 des 35 OCIN de l'échantillon dirigé (2,3 M\$ en commandes subséquentes) faisaient appel, pour surveiller l'utilisation, à une pratique exemplaire consistant à assigner des numéros d'engagement préalable qui correspondaient aux numéros des OCIN et des numéros d'engagement faisant référence à des commandes subséquentes.

Recommandation

Que le SMA(Mat), à titre de gestionnaire de niveau 1 responsable de la gestion des contrats, utilise la base de données de TPSGC pour déterminer et examiner les offres à commandes individuelles nationales et régionales qui ont connu une hausse dépassant largement leurs plafonds initiaux.

SUIVI DES DÉPENSES SANS ENGAGEMENTS

Dans le rapport intitulé *Analyse préliminaire des risques liés aux contrats*, le CS Ex a 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. L'annexe H renferme 23 centres de coûts qui, en 2002-2003, ont effectué des paiements de plus de 10 M\$ sans créer d'engagements. Des paiements à valeur élevée sans engagements ne sont pas conformes à la politique que le Directeur général – Finances a formulée le 30 mars 2002 et qui exigeait l'inscription d'engagements dans le SCFG à compter de l'année financière 2002-2003. Les critères de comptabilité d'engagement du DG Fin sont résumés à l'annexe I. Pour répondre à nos préoccupations, le SMA(Fin SM) a inclus dans son plan d'action des mesures de surveillance visant à améliorer la comptabilité d'engagement.

Notre suivi a porté notamment sur les cinq centres de coûts énumérés au tableau 9 qui ont effectué des paiements moyens dépassant 100 k\$, soit un total de 189 M\$. Nous reconnaissons qu'il est impossible dans certains cas de créer des engagements de faible valeur, particulièrement pour des milliers de petites commandes subséquentes à des offres à commandes à l'égard de services d'entretien dans les bases, de biens ou de papeterie. Toutefois, la politique du DG Fin est très claire quant aux seuils de valeurs en dollars qui exigent la création d'engagements dans le SCFG.



Tableau 9 – Paiements moyens des centres de coûts supérieurs à 100 k\$ sans engagements en 2002-2003

N°	Centre de coûts	Description du centre de coûts	Nombre de paiements	Valeur des paiements	Valeur moy. des paiements
1	3398AP	SERVICES DE GESTION FINANCIÈRE DU DGCM	366	101 110 111 \$	276 257 \$
2	0150UN	EC4A – UNITÉS EN DÉPLOIEMENT OP SCEMD	166	28 725 097 \$	173 043 \$
3	2203AA	CHEF – SERVICES DE SANTÉ (CSS)	217	23 611 380 \$	108 808 \$
4	0153FF	TRADUCTION GROUPE MAT	129	18 908 756 \$	146 580 \$
5	0149AA	SOUS-MINISTRE ADJOINT (PERSONNEL)	94	16 710 788 \$	177 774 \$
		Total	981	189 066 132 \$	

Observations. Le SCFG ne génère aucune validation qui exige la création d'un engagement avant un paiement. Si l'on ne se conforme pas aux pratiques de comptabilité d'engagement, c'est l'exactitude des prévisions trimestrielles du Ministère qui continuera d'en souffrir. Nous avons constaté ce qui suit pour les centres de coûts énumérés au tableau 9 :

- Les contrats de déménagements de militaires sont administrés au niveau de la base et imputés à un compte du SMA(RH-Mil)/DGCM, mais aucun engagement n'est établi (numéro 1).
- Les mouvements de personnel et d'équipement lors de déploiements opérationnels sont effectués d'urgence; les contrats sont attribués et les paiements sont versés immédiatement sans qu'aucun engagement soit créé (numéro 2). Bien que les paiements soient imputés au compte du SCEMD, la demande et le paiement des services de mouvement relèvent du SMA(Mat)/J4 Mouvements.
- À l'instar des déménagements de militaires, les services médicaux contractuels au niveau de la base sont imputés à un compte du Chef – Services de santé sans qu'aucun engagement soit créé (numéro 3).
- Les paiements versés dans le cadre du Programme de ventes de matériel militaire à l'étranger (FMS) pour l'achat de publications sont effectués par le SMA(Mat) sans engagements (numéro 4). En outre, nous avons découvert dans ce compte des frais de 4 M\$ pour des services de remorquage de cibles obtenus par le biais d'une OCIR, sans engagements.
- Le cinquième centre de coûts figurant au tableau a versé des paiements au PSPFC sans créer d'engagements.

Recommandation

Que le SMA(Fin SM) mette au point le système de surveillance des engagements pour tenir compte des observations formulées par le CS Ex dans le présent rapport sur le nombre et les types de paiements sans engagements.



RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

Il est recommandé que :

- les cinq contrats mentionnés dans le présent rapport
..... soient inclus aux fins de vérification dans le prochain plan du Service d'examen;
- les trois contrats mentionnés dans le présent rapport
..... soient examinés plus à fond par les contrôleurs de niveau 1 compétents (le CS Ex assurera le suivi);
- le SMA(Mat) entreprenne un examen de la répartition du personnel de gestion des contrats par rapport au nombre et à la complexité des contrats;
- le SMA(Mat) veille à ce qu'on ait davantage recours à des ententes en matière d'économies en appliquant des mesures du rendement des fournisseurs, afin d'atténuer l'indexation des coûts et le retard dans la livraison des produits;
- le SMA(Mat), à titre de gestionnaire de niveau 1 responsable de la gestion des contrats, utilise la base de données de TPSGC pour déterminer et examiner les offres à commandes individuelles nationales et régionales qui ont connu une hausse dépassant largement leurs plafonds initiaux;
- le SMA(Fin SM) mette au point le système de surveillance des engagements pour tenir compte des observations formulées par le CS Ex dans le présent rapport sur le nombre et les types de paiements sans engagements.



ANNEXE A – SOMMAIRE DE LA MÉTHODOLOGIE DU CS EX POUR L'ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS

FILTRES GLOBAUX POUR LES CONTRATS

Afin d'isoler les contrats de services à risques plus élevés, on a appliqué des filtres globaux, résumés au tableau 10, à la base de données de TPSGC pour réduire la population à 258 contrats. Le schéma de la page A-2 du présent rapport illustre la justification et les avertissements propres à chacun des filtres globaux mentionnés ci-dessous :

- Contrats actifs du MDN;
- Contrats ayant une valeur matérielle considérable;
- Contrats de services.

Tableau 10 – Filtres globaux pour les contrats à risques plus élevés

	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\$

Importance relative : 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 en dollars de la population totale de contrats.

Contrats de services : Jusqu'à maintenant, les contrats de biens ont présenté moins de risques. Nous avons constaté 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 s'il s'agit de contrats d'entretien. En éliminant les contrats de biens au moyen du second filtre, nous avons pu réduire de 714 à 334 le nombre de contrats de plus de 1 M\$. La valeur de ces contrats de services s'élève à 4,7 G\$. L'évaluation des risques associés aux contrats de biens fera l'objet d'un troisième rapport distinct sur l'analyse des risques liés aux contrats.



ANNEXE A

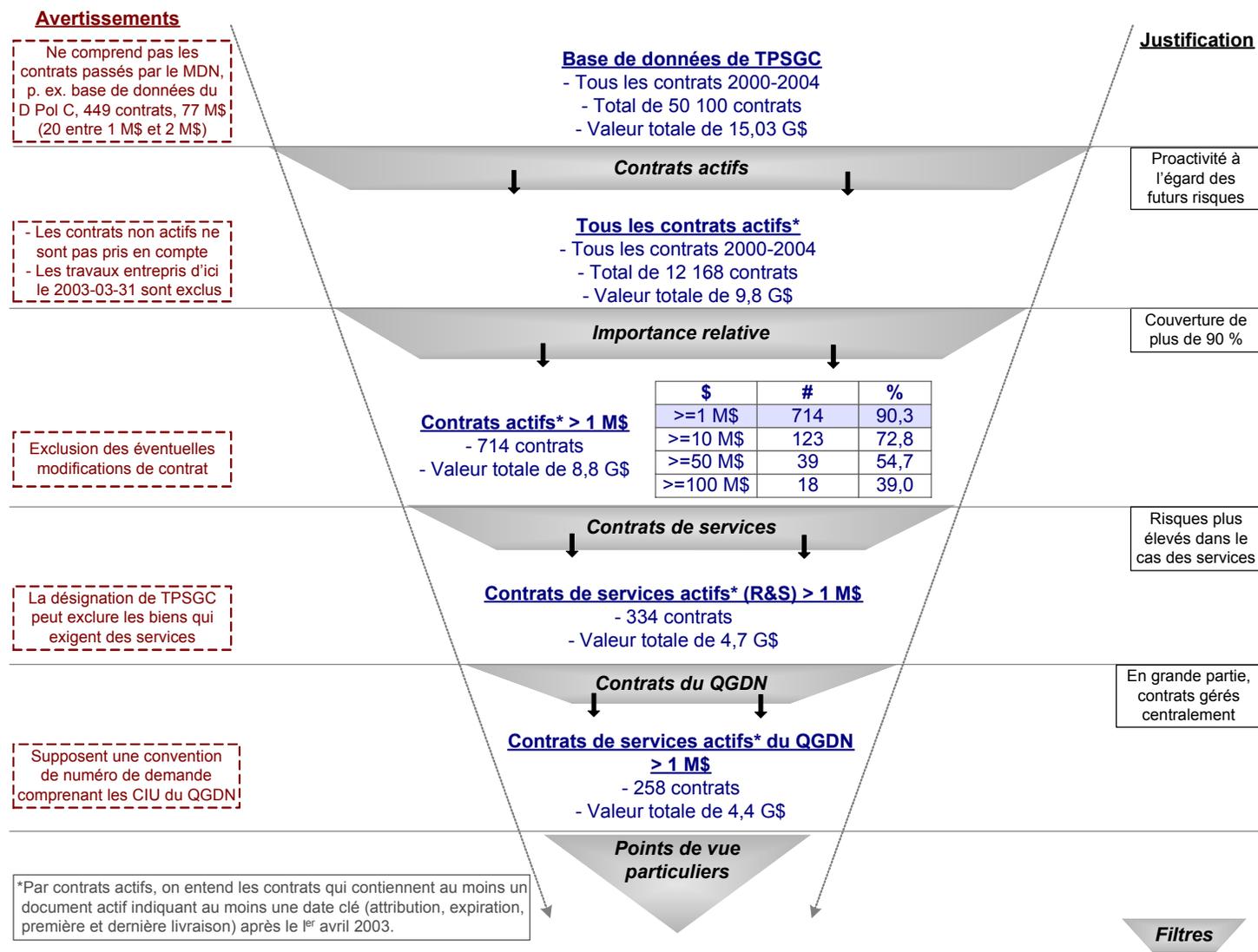


Figure 2 – Filtre global pour les contrats



ANNEXE A

Contrats gérés par le QGDN : Les contrats dans le cadre desquels des services sont fournis à des établissements de défense 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 de plus de 1 M\$ qui ont été passés par des organisations du QGDN et de cerner en bout de ligne 258 contrats totalisant 4,4 G\$.

Tableau 11 – Valeur des contrats de services gérés par le QGDN

Une fois les trois filtres globaux appliqués, les 258 contrats gérés par le QGDN ont été stratifiés par valeur en dollars. Comme le montre le tableau 11, 81 p. 100 de la valeur totale des contrats est représenté par les 45 contrats de plus de 10 M\$. On trouvera à l'annexe C la 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 (numéros 8, 10 et 18 de l'annexe A).

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%

AUTRES CRITÈRES DE SÉLECTION FONDÉS SUR LE RISQUE

Critères automatisés : Afin de déterminer quels contrats de services parmi les 258 qui sont gérés centralement et dont la valeur dépasse 1 M\$ comportaient le plus de risques, nous avons appliqué les neuf critères automatisés décrits ci-dessous et attribué des cotes pondérées, comme l'indique le tableau 12. La plupart de ces renseignements se trouvaient dans la base de données de l'Environnement automatisé de l'acheteur (EAA) de TPSGC. Comme l'illustre le tableau 12, la cote de risque la plus élevée pouvait atteindre 8,25. Les 25 principaux contrats ayant obtenu la plus haute cote sont mentionnés à l'annexe B et ont fait l'objet d'un examen manuel du CS Ex. Il est à noter que neuf des contrats de grande valeur figurant à l'annexe C sont également sur la liste des 25 contrats à risques élevés de l'annexe B.

- **Importance matérielle :** Nous avons jugé que les risques liés aux contrats de plus grande valeur avaient des répercussions plus importantes. La valeur contractuelle modifiée a été tirée de la base de données EAA de TPSGC.



ANNEXE A

- **Modifications de contrat** : Une modification de plus de 30 p. 100 de la valeur du contrat a été considérée comme significative, en particulier si la valeur modifiée du contrat était supérieure au montant de la demande initiale. 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'adjudication** : Bien que les contrats puissent quand même être mal gérés lorsqu'ils sont attribués par voie concurrentielle, il existe un élément de risque 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 fournisseur unique, ce qui représente une valeur contractuelle totale de 2,2 G\$ (50 p. 100). En temps normal, 23 p. 100 de tous les contrats du MDN adjugés par TPSGC sont attribués à un fournisseur unique, principalement en raison des droits exclusifs de ce dernier.
- **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 de révision, ont reçu des cotes indiquant des risques plus élevés. Seulement 56 des 258 contrats gérés par le QGDN 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 étant donné les difficultés rencontrées au sujet de deux grands contrats de services ayant le même mode de paiement.
- **Organisations à risques plus élevés** : Il existe certaines organisations de niveau 1 qui peuvent avoir relativement moins d'expérience dans la gestion de contrats et qui n'ont examiné que récemment l'attribution de contrats de services comme autre mode de prestation de services. Par ailleurs, nous avons donné une cote de risque plus élevée à des organisations qui passent des contrats d'usage commun, en raison de la nature décentralisée des services contractuels. Nous avons estimé que les organisations à risques plus élevés étaient le SMA(RH-Mil)/GMFC, le SMA(GI), le SMA(Mat)/DAAC, le SMA(S & T) et le BPIEPC (à noter que le BPIEPC ne fait plus partie du MDN).



ANNEXE A

- **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 pour lesquels CVC a fait des commentaires sur la pertinence des documents relatifs aux coûts ont eux aussi reçu une cote de risque plus élevée.
- **Paiements à risques plus élevés versés à des fournisseurs :** Nous avons effectué une série d'analyses des dépenses pour déterminer la source, la fréquence, la concentration, la répartition, la dispersion, l'historique et l'importance des paiements/engagements, et ainsi identifier les fournisseurs qui ont reçu des paiements à risques plus élevés.
- **Surutilisation :** 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.

Tableau 12 – Critères de risque automatisés pour la cotation des contrats de services – Cote maximale : 8,25

Contrat/ Critère	Valeur en dollar	Excédent de dépenses/ Modif.	Processus d'adjudication	Produit	Mode de paiement	Problème/ Fournisseur CVC	Excédent de dépenses	Org. à risques élevés
Pondération	1,0>100 M\$ 0,75>75 M\$ 0,20>20 M\$ 0,10>10 M\$ 0,0<=10 M\$	1,0>30% 0,0<=30%	0,5 si fournisseur unique 0,0 si appel d'offres	0,75 si R et R, serv. prof. ou entretien GI/TI	1,0 si modes de paiement multiples	1,0>10% redressé 1,0 si risque élevé dans l'analyse des paiements du fournisseur	1,0 si les paiements excèdent l'engagement	1,0 si org. à risques élevés



LAI Art. 20(1)c)
 Renseignements
 de tiers

ANNEXE B – 25 CONTRATS DE SERVICES À RISQUES PLUS ÉLEVÉS – CRITÈRES DE RISQUE AUTOMATISÉS

N°	Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur du contrat de TPSGC	Cote totale	Type de service	BPR
1	SMA(Mat)/DAAC
2	SMA(Mat)/DGGPEM
3	SMA(Mat)/DGGPEA
4	SMA(Mat)/DGGPEM
5	SMA(Mat)/DGGPEM
6	SMA(Mat)/DGGPET
7	SMA(Mat)/DGGPEA
8	SMA(Mat)/DGGPEM
9	SMA(Mat)/DAAC
10	SMA(RH-Mil)/GMFC
11	SMA(Mat)/DGGPEM
12	VCEMD/GPFC
13	SMA(Mat)/DAAC
14	SMA(Mat)/DGGPET
15	SMA(GI)/BP SISAM
16	SMA(Mat)/DGGPET
17	SMA(Mat)/DGGPET
18	SMA(GI)
19	SMA(Mat)/DGGPET
20	SMA(S & T)
21	SMA(Mat)/DGGPEM
22	SMA(Mat)/DGGPEM
23	SMA(Mat)
24	SMA(Mat)/DGGPEA
25	SMA(GI)/ASAFC
		Total	1 206 598 216 \$			

Le contrat mis en évidence figure dans le programme de vérification de CVC. Vingt-huit des 258 contrats gérés par le QGDN seront vérifiés par CVC. La cote de risque maximale totale était de 8,25.



LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

ANNEXE C – CONTRATS DE SERVICES DE PLUS DE 50 M\$ GÉRÉS PAR LE QGDN

N°	Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur du contrat de TPSGC	Type de service	BPR
1	SMA(Mat)/DOMPSI
2	SMA(Mat)/DGGPEA
3	SMA(Mat)/DGGPEA
4	SMA(Mat)/DGGPEA
5	SMA(Mat)/DGGPEA
6	SMA(Mat)/DGGPEA
7	SMA(Mat)/J4-DG Log
8	SMA(Mat)/DGGPEM
9	SMA(Mat)/J4-DG Log
10	SMA(RH)/GMFC
11	SMA(GI)/BP SISAM
12	SMA(Mat)/DGGPET
13	SMA(Mat)/DGGPEA
14	SMA(GI)
15	SMA(Mat)/DGGPEA
16	SMA(Mat)/J4-DG Log
17	SMA(Mat)/DGGPEM
18	SMA(Mat)/DAAC
19	SMA(Mat)/DGGPEM
20	SMA(Mat)/DGGPEM
21	SMA(Mat)/DGGPET
22	SMA(Mat)/DGGPEA
		Total	3 224 795 886 \$		

Il est à noter que les contrats surlignés en gris figuraient également parmi les 25 contrats présentant les risques les plus élevés après l'application des critères automatisés.



ANNEXE D – 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 D

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 E – ÉVALUATION DÉTAILLÉE DES RISQUES LIÉS À LA GESTION DES 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 responsables 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 spécifiques relatives au contrat	Réponse de la direction
S1. L'énoncé des travaux (EDT) définit-il les produits livrables? Veuillez fournir une copie de l'EDT ou une version abrégée de celui-ci s'il est long.	



ANNEXE E

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 spécifiques relatives au contrat	Réponse de la direction
S2. 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.	
S3. 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.	
S4. 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 E

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 spécifiques relatives au contrat	Réponse de la direction
S5. 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?	
S6. 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.)	
S7. Le contrat contient-il des incitatifs liés au rendement / des pénalités / des retenues de garantie? Veuillez préciser ou joindre des copies des clauses pertinentes du contrat.	
S8. Les services prévus dans le contrat représentent-ils des tâches récemment exécutées (dans les trois dernières années) par le MDN?	



ANNEXE E

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 spécifiques relatives au contrat	Réponse de la direction
S9. 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.	
S10. Y a-t-il des sous-traitants qui participent à l'exécution de ce contrat? Le cas échéant, combien sont-ils et quelle partie des travaux exécutent-ils par rapport à l'entrepreneur principal?	
S11. Les services prévus dans ce contrat sont-ils fournis à plusieurs emplacements du MDN un peu partout au Canada? Combien de centres de coûts (nombre approximatif, 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.	



ANNEXE E

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 spécifiques relatives au contrat	Réponse de la direction
S12. 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.	



LAI Art. 20(1)c)
 Renseignements
 de tiers

ANNEXE F – 25 CONTRATS DE SERVICES À RISQUES PLUS ÉLEVÉS – COTE DÉCOULANT DES CRITÈRES APPRÉCIATIFS

N°	Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur actuelle du contrat M\$	% Ind. coûts	Cote de risque appréc. Max. 15	Type de service	Raison non sélectionné pour vérification ultérieure
1	Vérif. prévue de CVC
2	
3	Vérif. actuelle du CS Ex
4	
5	Désindexation des coûts
6	Vérif. actuelle du CS Ex
7	À la demande du VCEMD
8	Contrats combinés
9	Désindexation des coûts
10	
11	Pas d'indexation des coûts
12	
13	Pas un contrat
14	Désindexation des coûts
15	Vérif. prévue de CVC
16	Faible valeur en dollars
17	Faible indexation des coûts
18	Faible indexation des coûts
19	Vérif. actuelle du CS Ex
20	Vérif. actuelle du CS Ex
21	Vérif. actuelle du CS Ex
22	Vérif. actuelle du CS Ex
23	Vérif. actuelle du CS Ex
24	Désindexation des coûts
25	Accroissement du besoin
		Total	1 325 \$				



LAI Art. 20(1)c)
Renseignements
de tiers

ANNEXE F

Nota : Les contrats surlignés en jaune ont été sélectionnés en vue d'une vérification ou d'un examen plus poussé.
.....
.....
.....



LAI Art. 20(1)c)
 Renseignements
 de tiers

ANNEXE G – 13 CONTRATS DE SERVICES DE GRANDE VALEUR – COTE DÉCOULANT DES CRITÈRES APPRÉCIATIFS

N°	Numéro du contrat	Nom du fournisseur	Valeur actuelle M\$	% Ind. coûts	Cote de risque appréc. Max. 15	Type de service	Raison non sélectionné pour vérification ultérieure
1	
2	
3	Pas d'indexation des coûts
4	
5	Pas d'ind. des coûts
6	Examen du CS Ex
7	Examen du CS Ex
8	Pas d'indexation des coûts
9	Pas d'ind. des coûts
10	Vérif. actuelle du CS Ex
11	Pas d'indexation des coûts
12	Vérif. récente du BVG
13	Pas d'indexation des coûts
		Total	5 174 \$				

Nota : Les trois contrats surlignés en jaune ont été sélectionnés en vue d'une vérification plus approfondie.



ANNEXE H – PAIEMENTS DE 23 CENTRES DE COÛTS > 10 M\$ SANS ENGAGEMENTS DANS LE SCFG

N°	Centre de coûts	Description du centre de coûts	Nombre de paiements	Valeur des paiements	Valeur moy. des paiements
1	3398AP	SERVICES DE GESTION FINANCIÈRE DU DGCM	366	101 110 111 \$	276 257 \$
2	3650AA	ÉTAT-MAJOR CCBH – ÉLÉMENT DE COMMANDEMENT NATIONAL	2 083	47 061 522 \$	22 593 \$
3	0123CE	CONTRATS DE GC ERE – 5 ERE	838	37 082 750 \$	44 251 \$
4	0134XX	OPÉRATIONS FINANCIÈRES – 4 ^e ESCADRE	1 794	30 177 704 \$	16 821 \$
5	0150UN	EC4A – UNITÉS EN DÉPLOIEMENT OP DU SCEMD	166	28 725 097 \$	173 043 \$
6	3703AA	ALFC CHILLIWACK	147 111	26 290 143 \$	179 \$
7	0100GY	PRODUCTION	7 116	24 690 738 \$	3 470 \$
8	2203AA	CHEF – SERVICES DE SANTÉ (CSS)	217	23 611 380 \$	108 808 \$
9	0105LW	SERVICE DU GC – PO – BFC GAGETOWN	20 840	21 651 396 \$	1 039 \$
10	0153FF	TRADUCTION GROUPE MAT	129	18 908 756 \$	146 580 \$
11	3398BD	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – FORCE AÉRIENNE	4 436	17 384 595 \$	3 919 \$
12	3398BQ	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – SOUTIEN	5 187	17 166 200 \$	3 309 \$
13	0149AA	SOUS-MINISTRE ADJOINT (PERSONNEL) (EC6)	94	16 710 788 \$	177 774 \$
14	3371BY	CONTRÔLEUR – ÉTAT-MAJOR DE LA FORCE MARITIME	551	16 655 683 \$	30 228 \$
15	43648A	CIE TRAVAUX USS EDMONTON 0127	2 613	15 044 510 \$	5 758 \$
16	0114DS	SAG GÉNIE CONSTRUCTION USS KINGSTON	8 053	13 578 816 \$	1 686 \$
17	4877AD	LOGISTIQUE – FLOTTE CANADIENNE DU PACIFIQUE	335	13 063 615 \$	38 996 \$
18	0103NV	ENTRETIEN – BFC ESQUIMALT	3 495	12 984 299 \$	3 715 \$
19	3398BH	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – GÉNIE	3 351	11 807 919 \$	3 524 \$
20	3371AN	DIRECTEUR – EMPLOI DE LA FORCE MARITIME (DEFM)	564	11 782 580 \$	20 891 \$
21	3398AZ	DÉMÉNAGEMENTS PAYÉS – ARMÉE DE TERRE	3 669	11 633 585 \$	3 171 \$
22	0107EX	GÉNIE CONSTRUCTION BFC PETAWAWA	7 721	11 419 471 \$	1 479 \$
23	3078BV	N3 CEMA PLANS ET OPS – OPS DE SURFACE	180	10 321 893 \$	57 344 \$
		Total	223 117	538 863 551 \$	2 635 \$

Il est possible que seuls les centres de coûts pour lesquels la valeur par paiement est élevée puissent créer des engagements.

Le suivi du CS Ex a porté sur les cinq centres de coûts surlignés en gris, étant donné que le paiement moyen sans engagement dépassait 100 k\$.



ANNEXE I – CRITÈRES DE COMPTABILITÉ D'ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL – FINANCES

- Un engagement doit être inscrit lorsqu'une obligation est créée. Il est recommandé de commencer l'inscription dès qu'une intention de dépenser des fonds publics est manifestée.
- La comptabilité d'engagement devrait être axée sur les transactions qui ont le plus d'incidence sur les budgets.
- Des engagements devraient être créés pour les transactions qui dépassent 5 k\$.
- Des engagements dans le SCFG peuvent ne pas être requis lorsque la dépense est payée au cours du mois où l'engagement officiel est établi.
- Dans le cas des gestionnaires de niveau 1 qui créent un engagement pour l'ensemble de leurs besoins au titre de l'enveloppe des traitements et salaires (ETS), il faudra réduire l'engagement manuellement après chaque période de paye parce que les dépenses relatives à l'ETS ne font pas référence aux engagements.
- Il faut s'assurer que les engagements créés dans des systèmes qui s'interfacent avec le SCFG ne sont pas reproduits par erreur (c.-à-d. le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes, American Express).

Nota : La source des critères de comptabilité d'engagement est la note de service 7000-1 (DG Fin) du 30 mars 2002.

