National Defence 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.

Vérification du Projet d'assainissement du réseau DEW (DLCU) – Gestion des finances, des contrats et du projet

Janvier 2008

7053-39-15-2 (CS Ex)

Canada

MISE EN GARDE

Le présent rapport renferme les résultats du travail de vérification effectué à l'égard du bureau de projet du DLCU ainsi que des activités contractuelles connexes dans le cadre du projet DLCU.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE D'ABRÉVIATIONS i

SOMMAIRE DES RÉSULTATS ii

INTRODUCTION 1

Contexte 1
Objectifs 2
Portée 2
Approche 3
Méthodologie 3

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS 4

Responsabilisation 4
Pratiques contractuelles 6
Gestion des contrats 11
Gestion financière 15
Documentation de la gestion du projet 18
Surveillance 19
Optimisation des ressources 20

ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION A-1

ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION B-1

ANNEXE C – ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION PHASE DE CDC ET DU BP DLCU POUR LA PÉRIODE ALLANT DU 1er AVRIL 2002 AU 31 MARS 2005 ..... C-1

ANNEXE D – LEÇONS RETENUES APPROCHE RELATIVE AU CONTRAT PRESCRIT D-1

LISTE D'ABRÉVIATIONS

ADP	Approbation définitive de projet
AF	Année financière
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
AP	Administrateur de projet
BP	Bureau de projet
BSAN	Bureau du SAN
CDC	Construction de défense Canada
CGP	Conseil de gestion du programme
COC	Convention d'offre à commandes
CPS	Convention particulière de services
CREA	Contrats réservés aux entreprises autochtones
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSR	Comité supérieur de révision
CT	Conseil du Trésor
CVC	Conseils et Vérification Canada
D Gest GE	Directeur – Gestion du génie de l'environnement
DCPSI	Directeur – Construction et prestation des services immobiliers
DEW	Réseau d'alerte avancé
DGE	Directeur général – Environnement
DLCU	Assainissement du réseau DEW
DSGII	Directeur – Soutien de la gestion des installations et de l'immobilier
F & E	Fonctionnement et entretien
GP	Gestion de projet
GSE	Groupe des sciences de l'environnement
GTE	Groupe de travail sur l'environnement
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
MDN	Ministère de la Défense nationale
NMCI	Nombre minimal de contrats aux Inuits
NMEI	Nombre minimal d'emplois aux Inuits
NTI	Nunavut Tunngavik Incorporated
PE	Protocole d'entente
PMI	Project Management Institute
SAN	Système d'alerte du Nord
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Le Projet d'assainissement du Réseau d'alerte avancé (DEW), ou projet DLCU, a été entrepris dans le but d'assainir les sols contaminés, de stabiliser les décharges existantes et de démolir l'infrastructure excédentaire à 21 sites du réseau DEW, conformément aux exigences des ententes de coopération conclues avec les autorités autochtones. …… …… ……..… et l'échéance de 2013 a été reportée à 2018. En 2002, soit sept ans après son lancement, le projet n'avait pas encore été soumis à une vérification officielle; de plus, son coût, sa portée et sa durée avaient considérablement augmenté. Le Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA(IE)) a donc demandé une vérification des systèmes de contrôle financier et de contrôle de gestion régissant le projet DLCU. Cette vérification a porté sur la période allant du 1er avril 2002 au 31 mars 2005.

Évaluation globale

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) ne peut donner l'assurance que toutes les dépenses du projet sont identifiées et justifiées et que les pratiques contractuelles sont efficaces, économiques et entièrement conformes aux politiques du Conseil du Trésor (CT) et du ministère de la Défense nationale (MDN) ainsi qu'aux ententes de coopération. Même si les efforts en cours étaient évidents et que de nettes améliorations ont été observées dans certains domaines du projet DLCU, il reste encore à relever les défis suivants :

- améliorer les pratiques contractuelles et les pratiques documentaires liées aux contrats;
- séparer les tâches incompatibles;
- créer une fonction de surveillance indépendante;
- remédier aux lacunes touchant l'attestation des dépenses et la gestion budgétaire;
- élaborer la documentation essentielle à la réussite du projet.

Constatations et recommandations

Responsabilisation. Une piètre délégation des responsabilités à l'égard du DLCU et une séparation inadéquate des tâches et des fonctions ont affaibli le contrôle et la gérance des fonds alloués au projet DLCU. Il est donc recommandé que l'équipe du projet DLCU augmente les ressources existantes et révise la structure organisationnelle du bureau de projet pour veiller à ce que les tâches assignées aux employés qui travaillent au bureau du projet DLCU (BP DLCU) ne mettent pas ces derniers dans une situation de conflit d'intérêts.

Pratiques contractuelles. Une application tardive de la politique du gouvernement ayant trait au processus de passation des contrats réservés aux entreprises autochtones (CREA) et au contrat de consultation technique à fournisseur unique a fait augmenter les coûts et soulevé des questions au sujet de la transparence et de l'équité de certaines décisions contractuelles prises dans le cadre du projet DLCU. En outre, le fait de demander aux entrepreneurs actuels du DLCU de participer à l'élaboration de futures activités contractuelles a donné l'apparence d'un conflit d'intérêts tant pour l'entrepreneur que pour l'autorité contractante.

L'entente en vigueur concernant la prestation de services de soutien de tiers aux sites du Système d'alerte du Nord (SAN) ne permet pas une responsabilisation et un contrôle adéquats à l'égard des dépenses contractuelles du DLCU. Sous ce rapport, l'étendue des services d'escorte assurés par l'entrepreneur et la nécessité des frais de temps supplémentaire ne sont pas clairement définies, et les services contractuels demandés peuvent être retardés ou réduits si l'entrepreneur qui assure les

services de soutien de tiers le juge nécessaire. Par ailleurs, l'approbation contractuelle des activités de récupération des biens excédentaires aux sites du DLCU sans l'exercice d'un contrôle adéquat sur l'enlèvement d'éventuelles matières dangereuses pourrait avoir de sérieuses conséquences environnementales et financières pour le MDN. Nous recommandons que l'équipe du projet DLCU s'assure que les politiques contractuelles du gouvernement sont suivies et que le personnel de gestion des contrats n'effectue pas d'activités qui pourraient mettre le MDN dans une situation intenable pour ce qui est de contrevenir aux politiques contractuelles du gouvernement. Nous recommandons aussi, d'une part, que les cadres supérieurs compétents du MDN prennent des mesures pour remédier aux lacunes dans l'entente de services de soutien de tiers et, d'autre part, que l'équipe du projet DLCU veille au respect de la politique du CT sur l'aliénation du matériel excédentaire se trouvant aux sites du DLCU et mette en place des mécanismes de contrôle pour retirer les matières dangereuses de tous les biens récupérés.

Gestion des contrats. Le CS Ex n'a pu attester l'exactitude et l'intégralité des données utilisées pour produire l'information sur les avantages en matière d'emplois et de contrats offerts aux Inuits en raison du manque de renseignements dans les dossiers contractuels du DLCU. Nous recommandons que l'équipe du projet DLCU officialise et automatise le processus servant à calculer et à déclarer les avantages annuels et cumulatifs offerts aux Inuits. L'équipe du projet devrait aussi exiger un suivi et une vérification périodique des dossiers contractuels afin de veiller à ce que l'information de source soit exacte, complète et à jour.

Gestion financière. Malgré des améliorations évidentes dans la gestion budgétaire au cours de la période visée, le contrôle budgétaire a été difficile à évaluer car les procédures, structures et formats budgétaires n'étaient pas normalisés. En outre, les processus de révision et de rapprochement budgétaires n'étaient pas bien documentés. Par ailleurs, le fait de traiter les dépenses contractuelles sans documents justificatifs adéquats va à l'encontre du but recherché par l'attestation des dépenses en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Nous avons constaté l'absence de justificatifs adéquats à l'égard d'environ 1,5 M$, soit 5,8 p. 100 des transactions de dépenses de 26,4 M$ qui ont été vérifiées dans cinq contrats de construction. Il est recommandé que l'équipe du projet DLCU s'assure que des procédures et formats normalisés sont adoptés et qu'une documentation adéquate est conservée pour les activités relatives au budget et aux dépenses.

Documentation de la gestion du projet. L'équipe du projet DLCU n'a pas de plan officiel de gestion des risques ni de stratégie de sortie approuvée pour gérer efficacement l'achèvement du projet. Par conséquent, nous recommandons qu'elle élabore un plan de gestion des risques et fasse approuver une stratégie de sortie qui contribue à l'achèvement du projet.

Surveillance. La taille du projet DLCU, ainsi que sa complexité, sa durée et sa dispersion géographique engendrent des risques importants pour le MDN lorsqu'il s'agit d'assurer la gérance et la responsabilisation à l'égard d'un financement public de 583,3 M$. Il est recommandé que l'équipe du projet DLCU apporte à l'administrateur du projet DLCU (AP DLCU) l'expertise et les ressources financières requises pour lui permettre de bien remplir ses responsabilités de gestion financière à l'égard du projet.

Optimisation des ressources. L'organisation, la conservation et le stockage inadéquats de la documentation relative à la gestion des contrats et des dépenses du DLCU limitent la capacité du personnel du BP DLCU à démontrer qu'il contrôle les dépenses contractuelles et en assure l'optimisation. Il est recommandé que l'équipe du projet DLCU fasse en sorte que les dossiers contractuels de CDC qui renferment de l'information sur le projet DLCU soient examinés et révisés afin de garantir une piste de vérification adéquate et une extraction rentable des données.

Nota : La liste détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'annexe A – Plan d'action de la direction.

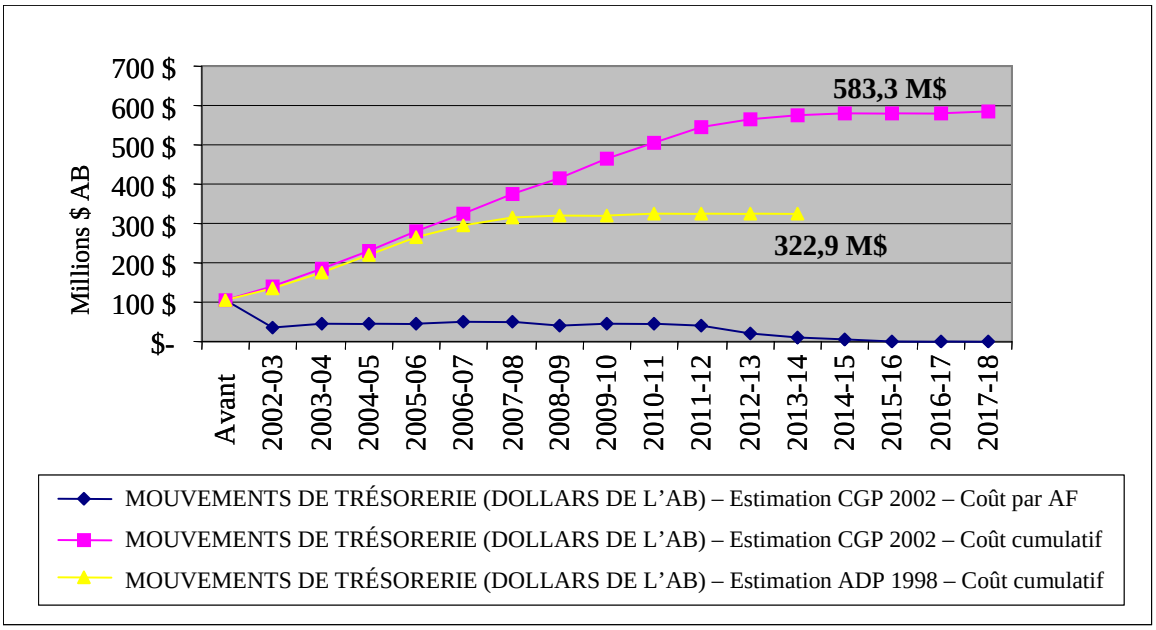
INTRODUCTION

Contexte

Le projet DLCU consiste à assainir les sols contaminés par des produits chimiques, à stabiliser les décharges existantes et à démolir l'infrastructure excédentaire aux 21 sites du réseau DEW qui sont répartis sur le littoral arctique et qui relèvent du MDN (voir la figure 1). Les normes d'assainissement, le calendrier et les possibilités économiques sont régies par des ententes de coopération entre les groupes autochtones respectifs et le MDN. Une société d'ingénierie d'Edmonton et le Groupe des sciences de l'environnement (GSE), qui se trouve actuellement au Collège militaire royal, ont commencé des études environnementales des sites en 1989.

Figure 1. Carte du réseau DEW. Le réseau *DEW, qui regroupait des stations radar dans l'extrême nord de la région arctique du Canada, a été établi durant la guerre froide.*

…… …… …… …… …….. Le financement a augmenté pour un certain nombre de raisons, notamment pour permettre la mise en œuvre d'un programme quinquennal de contrôle des décharges résultant du processus d'assainissement des sites, ainsi que l'identification d'un plus grand nombre de décharges existantes que prévu à l'origine.



Source : Estimation de 2002 du CGP pour le projet DLCU.

Figure 2. Comparaison des mouvements de trésorerie – Estimation de 2002 du CGP versus estimation de l'ADP de 1998 ($ AB). *La modification de la portée et du calendrier du projet (décrite ci-dessus) a fait augmenter de 260,2 M$ le coût d'achèvement estimatif, ……..*

Le projet DLCU est régi par un mandat de projet (3e version) daté du 2 février 2004. À l'heure actuelle, le BP DLCU compte un fonctionnaire du Ministère, c.-à-d. l'AP. Le mandat assigne à CDC la responsabilité d'assurer les services de soutien pour la gestion du projet, des biens immobiliers et des contrats, à la demande du MDN. CDC agit aussi comme autorité contractante pour les services de consultation et de construction. Une société d'ingénierie d'Edmonton appuie le BP à titre de principal ingénieur-conseil, et le GSE est le conseiller scientifique du projet. Le budget annuel alloué aux services de soutien du DLCU se chiffre à environ 40 M$. Il englobe le soutien scientifique et technique, la gestion du projet et le soutien en matière d'assainissement assurés par le GSE, l'entrepreneur en ingénierie et CDC. Les services des contrats et de l'approvisionnement du DLCU sont fournis en vertu d'un accord général conclu entre le MDN et CDC.

Durant l'été 2002, le SMA(IE) a demandé la tenue d'une vérification pour évaluer l'efficacité des systèmes et processus financiers et de gestion mis en place dans le cadre du projet DLCU. Plus particulièrement, la haute direction a exprimé son intérêt pour une vérification financière visant à confirmer la pertinence des coûts de fonctionnement et des divers frais contractuels qui sont facturés au projet DLCU. Le projet était à mi-chemin, ce qui a suscité la demande de vérification.

Objectifs

Les objectifs de la vérification sont les suivants :

- veiller à ce que toutes les dépenses ministérielles liées au projet DLCU soient identifiées et justifiées;
- vérifier si le système de contrôle interne des pratiques contractuelles a été mis en œuvre par souci d'efficacité et d'économie et conformément aux politiques du MDN et du CT ainsi qu'aux ententes de coopération;
- évaluer les pratiques de gestion du projet pour s'assurer qu'elles respectent les normes établies par le Project Management Institute (PMI)

Les critères utilisés pour évaluer ces objectifs figurent à l'annexe B.

Portée

La vérification visait la période financière allant du 1er avril 2002 au 31 mars 2005 et était surtout axée sur les sujets de préoccupation suivants (voir l'annexe C pour de plus amples détails) :

- vérification des contrôles de gestion des finances, des contrats et du projet;
- vérification des dépenses de gestion des contrats et des finances pour les années financières (AF) 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005;
- vérification de la vérification de vraisemblance effectuée par CDC en 2003 à l'égard des dépenses du contrat d'ingénieur-conseil facturées au projet DLCU;
- vérification des activités du BP, y compris l'efficacité de la passation des contrats pour le projet DLCU.

L'examen de la performance environnementale ou de la conformité aux règlements n'était pas inclus dans cette vérification.

Approche

Une approche de vérification fondée sur les risques a servi à fournir l'assurance de la gestion du projet DLCU dans les domaines suivants :

- dépenses judicieuses et saine gérance de l'argent des contribuables;
- prise de décision transparente et responsable;
- gestion et contrôle rentables des ressources du DLCU;
- bonnes pratiques de mesure du rendement et d'établissement de rapports;
- stratégie acceptable de gestion des risques.

Méthodologie

Le travail relatif à la partie de la vérification portant sur les contrats du BP et de CDC a été exécuté au bureau principal du projet DLCU à Ottawa (Ontario), du 15 novembre 2005 au 28 octobre 2006. Durant cette période, l'équipe de vérification a fait des entrevues, examiné les systèmes, les politiques et la documentation, mené un sondage des procédés et des tests de corroboration et obtenu de l'information par l'observation et l'analyse. L'échantillon aux fins du sondage des transactions a été choisi à l'aide d'une méthode d'échantillonnage non statistique et axé sur les principales activités de dépenses du projet DLCU, notamment la construction, le génie, l'archéologie, l'environnement, les déplacements, le soutien de tiers, le logement et les salaires contractuels. Un suivi additionnel auprès du BP DLCU a été nécessaire entre novembre 2006 et mars 2007 pour obtenir la documentation manquante.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Responsabilisation

Une assignation imprécise des rôles et des responsabilités, une séparation inadéquate des tâches et des ressources insuffisantes de surveillance indépendante au sein du BP DLCU ont donné lieu à un conflit d'intérêts potentiel et affaibli le contrôle et la responsabilisation à l'égard des dépenses contractuelles du projet DLCU.

Rôles et responsabilités à l'égard des services de soutien immobilier du DLCU

- La responsabilité de la prestation du soutien pour toutes les questions immobilières liées au projet DLCU est assignée au groupe consultatif sur les biens immobiliers[1] du MDN, conformément aux modalités du mandat immobilier du DLCU (2003). Le coût moyen annuel était d'environ 135 000 $ pour la période vérifiée.
- En séparant la responsabilité des services de soutien immobilier entre les coadministrateurs du projet au sein des organisations du DCPSI et du BP DLCU sans définir adéquatement leurs fonctions respectives, le mandat immobilier a obscurci la responsabilisation à l'égard de ces activités.
- Le mandat immobilier a attribué au coadministrateur du projet du DCPSI un rôle consultatif, et pourtant il exigeait des services transactionnels pour le compte du projet DLCU. Des incohérences similaires étaient manifestes partout dans le mandat.
- Le caractère inadéquat de l'acquisition et de la surveillance des services de soutien immobilier du DLCU ainsi que de l'approbation des dépenses connexes a affaibli les contrôles et augmenté le risque d'une utilisation inappropriée des fonds du DLCU.

Note du vérificateur : L'agent des biens immobiliers du DLCU a assumé la responsabilité des services de soutien immobilier le 1er avril 2006 et révisé le mandat du projet pour montrer l'importance de la question immobilière et tenir compte des changements de responsabilité. Il a également élaboré un processus efficace pour l'acquisition et la surveillance des services de soutien immobilier et l'approbation des dépenses connexes. Le mandat révisé n'avait pas été approuvé en date de mai 2007.

Structure organisationnelle du BP DLCU

La structure organisationnelle au sein du BP DLCU n'assure pas une surveillance indépendante et objective des services de gestion des contrats de CDC facturés au projet parce que le BP est constitué presque entièrement d'employés de CDC. Cette structure organisationnelle est illustrée à la figure 3.

Séparation des tâches

Le gestionnaire de CDC auquel est assigné le rôle d'AP adjoint DLCU approuve les feuilles de temps du personnel relatives au calcul des frais de service de CDC facturés au projet DLCU. Il examine aussi les factures connexes et en recommande de fait l'approbation par l'AP DLCU en vertu de l'article 34

[1] Le mandat du projet DLCU stipule que le Directeur – Soutien de la gestion des installations et de l'immobilier (DSGII) est chargé d'assurer le soutien pour toutes les questions immobilières liées au projet DLCU en adoptant une approche proactive à l'égard de la gestion du programme immobilier. Le DSGII était anciennement le Directeur – Construction et prestation des services immobiliers (DCPSI).

de la LGFP. Or, cette façon de procéder est contraire aux principes de délégation de pouvoir stipulés dans la LGFP et donne l'apparence d'un conflit d'intérêts à la fois pour le personnel de CDC et du MDN.

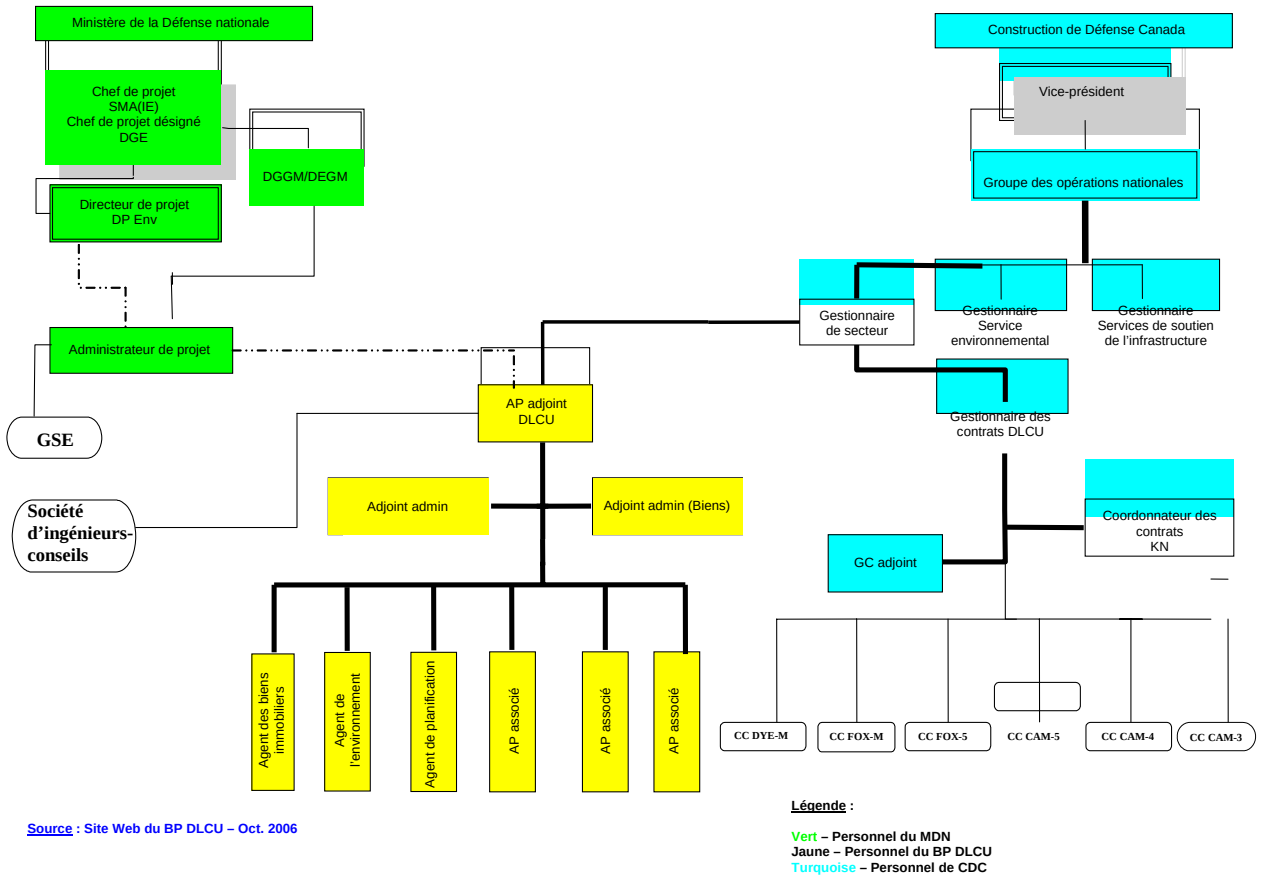


Figure 3. Structure organisationnelle du BP DLCU. *Le chevauchement des rapports hiérarchiques et la dispersion géographique rendent le projet DLCU difficile à gérer et à contrôler.*

Recommandations

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**Rôles et responsabilités à l'égard des services de soutien immobilier du DLCU.** Réviser le mandat du projet afin de tenir compte des changements de responsabilité à l'égard des questions immobilières et officialiser le processus actuel d'acquisition de services de soutien immobilier.
SMA(IE)/DGE	**Structure organisationnelle du BP DLCU.** Examiner la structure organisationnelle au sein du BP DLCU et y apporter les changements voulus pour faire en sorte que le BP DLCU soit doté d'une capacité indépendante de surveillance de la gestion des contrats.
SMA(IE)/DGE	**Séparation des tâches.** Demander l'aide administrative du personnel du SMA(IE) pour l'attestation des factures de CDC en vertu de l'article 34 de la LGFP et réassigner les responsabilités pertinentes en conséquence.

Pratiques contractuelles

Les politiques et procédures contractuelles de CDC étaient généralement compatibles avec la politique du CT et du MDN. Les processus et pratiques de CDC utilisés pour répondre aux besoins contractuels du projet DLCU ont été jugés conformes à la politique gouvernementale et aux ententes de coopération avec les Autochtones, à l'exception des questions traitées ci-après.

Contrats réservés aux entreprises autochtones (CREA)

- Des retards dans la mise en œuvre du processus de passation des CREA dans le cas du contrat de pourvoyeur de 2004 au site PIN 2 de Cape Young ont réduit considérablement la période de l'appel d'offres.
- Une soumission a été reçue et le coût du contrat qui en a découlé était supérieur de 100 000 $ à l'estimation de CDC.
- Le dossier contractuel indiquait que des retards dans la mise en œuvre du processus de passation des CREA avaient entraîné une réduction du nombre de soumissions et une augmentation des coûts en raison du court délai pour demander des services d'affrètement aérien.
- La pratique de CDC qui consiste à limiter les soumissions pour les CREA aux sociétés figurant sur une liste d'entrepreneurs inuits fournie par la Nunavut Tunngavik Incorporated (NTI) a été rejetée par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) dans le cas du contrat de pourvoyeur de 2003.
- AINC a rejeté la classification CREA parce que le processus n'offrait pas à la collectivité autochtone au Canada des chances égales d'obtenir du travail à contrat. Le CT a souscrit à cette interprétation de la politique.
- La méthode contractuelle a été révisée et des invitations à soumissionner ont été envoyées aux entrepreneurs figurant sur la liste inuite pour le contrat de 2003. Quant au contrat de 2004, il a été annoncé en dernier ressort sur MERX à titre de CREA.
- On a déterminé qu'il en coûterait moins cher d'accepter l'offre de 2004 que de retarder les travaux d'assainissement.

Attribution de contrats à fournisseur unique

- Les dossiers contractuels n'indiquaient pas que les exigences du CT en matière d'attribution de contrats à fournisseur unique ont été convenablement prises en compte lorsqu'on a accordé à une société d'ingénierie d'Edmonton en 1996 un contrat prescrit de 550 700 $, d'une durée d'un an, qui constituait la base d'un contrat à long terme de plusieurs millions de dollars. La valeur de ce contrat devrait atteindre 39 M$ d'ici la fin du projet.
- Le dossier contractuel n'a pas démontré que la décision de confier le contrat de 1996 à un fournisseur unique avait été adéquatement justifiée avant la passation du contrat, et l'entrepreneur n'a signé le contrat qu'après l'exécution des travaux.
- Selon le dossier contractuel, CDC a décidé d'attribuer à la société d'ingénierie d'Edmonton de futurs travaux à contrat pour des services de soutien technique au projet DLCU, ainsi que d'autres travaux. Cette approche a créé des conditions propices à l'augmentation de la portée et des coûts.
- Un protocole d'entente (PE) en vigueur le 1er août 1998 entre CDC et la société d'ingénierie désignait le contrat initial à fournisseur unique comme un contrat de consultation prescrit et pluriannuel visant la prestation de services de soutien technique jusqu'à l'achèvement du projet.

- Il semble que le BP DLCU n'ait peut-être pas reçu suffisamment de ressources au début pour bien gérer un projet aussi grand et complexe. Des services de soutien en matière de GP ont donc été achetés auprès de la société d'ingénierie de l'extérieur à des prix relativement plus élevés.
- À l'origine, la société d'ingénierie engagée à contrat a été chargée d'assurer des services de contrôle de décharges et d'établissement de rapports à l'égard des activités d'assainissement découlant de ses propres travaux de conception. Or, à l'heure actuelle, cette société se borne à exercer des activités de surveillance durant la première année du programme de contrôle des décharges afin d'établir une base de référence pour les activités de surveillance à long terme.

Note du vérificateur : Les dossiers du contrat de soutien de la conception technique indiquaient que les dirigeants de CDC avaient ordonné à leur personnel de [traduction] « trouver des façons d'offrir des possibilités à d'autres sans pour autant compromettre la rentabilité ». À cet égard, la société d'ingénierie d'Edmonton avait effectué des travaux de conception en matière d'assainissement pour 10 sites du DLCU en vertu d'un contrat précédent de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), et CDC jugeait important qu'elle soit tenue responsable de ses travaux de conception. Étant donné la vaste expérience de cette société engagée à contrat dans la conception de l'assainissement, le personnel de CDC a jugé qu'il était peu réaliste de faire appel à d'autres consultants, sauf pour des études techniques distinctes. Toutefois, le personnel de CDC a fini par prendre des mesures afin d'améliorer le contrôle et la responsabilisation à l'égard de la portée et du coût du contrat de la société choisie (voir l'annexe D – Leçons retenues).

Soutien de tiers

- L'approche visant à acquérir des services de soutien de tiers pour le projet DLCU aux sites du SAN n'assure pas une responsabilisation et un contrôle adéquats à l'égard des dépenses contractuelles du DLCU, et l'optimisation des ressources ne peut être garantie.
- Le contrat de fonctionnement et d'entretien (F & E) du SAN assigne à l'entrepreneur la responsabilité d'assurer la prestation des services de soutien de tiers à du personnel de tiers autorisé qui se trouve sur les sites du SAN et qui participe à des opérations et des activités non directement liées au F & E de ces sites. Les tiers utilisateurs doivent demander les services de soutien de tiers, et l'entrepreneur doit leur fournir. Celui-ci peut cependant retarder la prestation des services ou en réduire la nature et l'étendue en fonction de la disponibilité des ressources.
- Le personnel du bureau du SAN (BSAN) a la priorité en ce qui concerne les heures travaillées par le personnel contractuel. Si le personnel du DLCU a besoin de services, l'entrepreneur demande à des employés de faire des heures supplémentaires ou embauche d'autres personnes de l'extérieur. Au moment de la vérification, les services d'escorte de tiers étaient calculés en fonction du temps consacré mais facturés à coût fixe au moyen de taux de rémunération des heures supplémentaires.
- Le contrat du SAN exige le recours à des escortes de l'entrepreneur pour [traduction] « le personnel de tiers visitant tout site de travail du SAN ». Or, l'étendue des services d'escorte assurés par l'entrepreneur n'est pas définie et la nécessité des frais de temps supplémentaire manque de clarté. Cela empêche le personnel du BP DLCU d'assurer effectivement l'optimisation des dépenses de fonds publics. Les prévisions budgétaires au titre des services de soutien de tiers ont totalisé 158 000 $ pour l'AF 2004-2005.
- Il se pourrait également que le MDN paie deux fois les services du personnel de l'entrepreneur qui exécute peut-être des tâches sur place pour le BSAN moyennant un prix fixe, tout en facturant des frais de services d'escorte au BP DLCU.

- Le manque de contrôle sur la disponibilité des services de soutien de tiers pourrait nuire à l'exécution économique et opportune des activités du projet DLCU, et l'absence d'un contrat distinct pourrait exposer le MDN à un risque de responsabilité accru.
- Les données fournies par l'AP DLCU en décembre 2007 indiquent que les coûts des services d'escorte de tiers ont atteint 272 098 $ durant l'AF 2006-2007 et que les prévisions budgétaires pour l'AF 2007-2008 ont totalisé 447 403 $.

Note du vérificateur : Le personnel du DLCU a réussi depuis à négocier les mêmes taux de facturation pour les services de soutien de tiers dans le cadre du DLCU que ceux dont jouit le personnel du projet du SAN. De plus, il a travaillé avec le personnel du SAN afin d'assurer le retrait des exigences en matière d'escortes de l'entrepreneur pour les activités du DLCU sur de grandes portions des stations radar à courte portée.

Appel à la participation des entrepreneurs en services de consultation

- La pratique qui consiste à demander à un entrepreneur du DLCU de participer à l'élaboration de documents d'invitation à soumissionner des contrats pour lesquels le même entrepreneur pourrait par la suite soumettre des propositions contrevient aux principes de transparence et d'équité dans la passation des marchés publics et donne l'apparence d'une situation de conflit d'intérêts potentiel tant pour CDC que pour le MDN.
- Le dossier contractuel ne contenait aucune indication qui justifierait le fait de contrevenir à la politique gouvernementale.
- Le 17 décembre 2004, le personnel des contrats de CDC a demandé à l'entrepreneur en archéologie du DLCU de formuler des commentaires sur l'ébauche d'un énoncé des travaux préparé par CDC en vue d'établir une future convention d'offre à commandes (COC) pour des services archéologiques destinés au projet DLCU. La COC en vigueur, évaluée à 80 000 $ sur une période de deux ans, devait prendre fin le 15 juillet 2005.
- CDC demandait à l'entrepreneur de déterminer les qualifications minimales du consultant et toute exigence particulière à l'exécution des travaux requis, ainsi que les sociétés d'experts-conseils ou les personnes qualifiées qui sont actuellement autorisées à effectuer les travaux archéologiques du DLCU.
- L'entrepreneur a confié le travail en sous-traitance à une entreprise qui fournit des services archéologiques continus au projet DLCU. CDC a accepté la proposition du sous-traitant le 18 janvier 2005.
- Le 18 avril 2006, à la demande du personnel de CDC, le sous-traitant susmentionné a présenté une proposition de prix pour les études archéologiques sur le terrain et le travail de préparation des rapports, vraisemblablement en vertu de la nouvelle COC relative aux services archéologiques du DLCU. Cette COC est évaluée à 160 000 $ sur une période de quatre ans.
- Cette démarche renforce l'apparence d'un conflit d'intérêts et laisse planer un doute sur la transparence et l'impartialité des pratiques de passation des contrats de consultant dans le cadre du DLCU.

Aliénation du matériel excédentaire aux sites du DLCU

- L'autorisation contractuelle permettant aux entrepreneurs et à des tiers externes de réutiliser ou de recycler du matériel du DLCU est susceptible d'accroître les risques pour l'environnement et la responsabilité financière.

- Le contrat de CDC établi en vue de l'assainissement du site principal de Cape Dyer (DYE-M) prévoyait que l'entrepreneur pourrait récupérer tout matériel devant être démoli à condition de signer un document exonérant le MDN de toute responsabilité future, et qu'il veillerait à l'enlèvement de toutes les matières dangereuses liées à cet article.
- Le dossier ne renfermait aucune preuve indiquant que des mesures de contrôle étaient en place pour s'assurer que les entrepreneurs enlevaient bel et bien les matières dangereuses des articles qu'ils récupéraient. Le MDN pourrait donc être tenu responsable des futurs problèmes de santé découlant de l'utilisation d'équipement possiblement contaminé. En outre, la valeur de l'exonération de responsabilité pour le MDN est discutable.
- On ne connaît pas la nature et l'étendue des activités de récupération de matériel qui ont été autorisées dans le cadre de contrats de construction antérieurs du DLCU et en dehors du processus contractuel. Cette situation crée un risque environnemental pour le projet et pour le MDN, risque auquel l'autorité contractante doit remédier.

Documentation

- Selon l'accord sur le niveau de service pour le projet DLCU, CDC est responsable de préparer et de tenir à jour les documents du projet.
- L'inefficacité du classement, du stockage et de l'extraction des données sur les contrats du DLCU nuit à l'exécution économique et opportune des activités de gestion du projet.
- Les dossiers contractuels n'étaient ni indexés ni organisés systématiquement par ordre chronologique, et ils étaient parfois incomplets. De plus, l'emplacement des documents trouvés dans des dossiers apparentés n'était pas évident dans le dossier contractuel.
- Il y avait beaucoup de chevauchement dans les dossiers, et il était souvent difficile d'identifier les documents originaux. Qui plus est, il manquait parfois des documents dans les dossiers contractuels. Ils ont été retrouvés dans des dossiers non connexes ou étaient encore introuvables à la fin de la vérification.
- La marche à suivre pour sortir des dossiers contractuels n'était pas toujours respectée, et il était parfois nécessaire de vérifier auprès de plusieurs membres du personnel afin de repérer des dossiers. L'incidence de ces lacunes de la documentation et les mesures recommandées pour les combler sont traitées dans le présent rapport sous la rubrique Optimisation des ressources.

Recommandations

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**CREA et attribution de contrats à fournisseur unique.** S'assurer que les pratiques de passation de CREA et de contrats à fournisseur unique utilisées dans le contexte du projet DLCU sont conformes à la politique contractuelle du CT et démontrent l'équité, la transparence et l'optimisation des dépenses de fonds publics.
SMA(IE)	**Soutien de tiers.** Demander au SMA(Mat) d'inclure au contrat de fonctionnement et d'entretien du SAN une disposition qui permette au personnel du DLCU d'exercer un contrôle adéquat sur la négociation des services de soutien de tiers exigés pour les activités du DLCU aux sites du SAN.
SMA(IE)/DGE	**Appel à la participation des entrepreneurs.** Ordonner au personnel de gestion des contrats et des projets de CDC affecté au projet DLCU d'éviter de faire appel aux consultants du DLCU pour des services contractuels qui sembleraient leur procurer un avantage injuste par rapport à leurs concurrents en vue de futurs travaux à contrat.
SMA(IE)/DGE	**Aliénation du matériel excédentaire aux sites du DLCU.** Veiller au respect de la directive du CT sur l'aliénation du matériel excédentaire aux sites du SAN et mettre en œuvre des mesures de contrôle pour vérifier que les matières dangereuses sont enlevées des biens excédentaires avant leur aliénation. Faire des recherches sur les matières dangereuses récupérées durant le projet DLCU et élaborer un plan d'action visant à atténuer les risques environnementaux connexes pour le MDN. Demander un avis juridique sur la valeur de l'exonération de responsabilité pour le MDN.

Gestion des contrats

L'absence d'une piste de vérification adéquate a empêché le personnel du CS Ex de déterminer la fiabilité des données sur l'attribution d'un nombre minimal de contrats et d'emplois aux Inuits déclarées dans les rapports sur les avantages annuels et cumulatifs offerts aux Inuits, ainsi que l'efficacité des mesures de contrôle de gestion des contrats prises à l'égard des dépenses du contrat de conception technique facturées au projet DLCU.

Pratiques de gestion des contrats

- Les taux prescrits dans l'entente économique avec les Autochtones relativement à l'attribution d'un nombre minimal d'emplois aux Inuits (NMEI) n'ont pas été atteints, et ce, pour la majorité des contrats de construction vérifiés durant la période visée (voir le tableau 1). En outre, l'information requise pour évaluer les taux déclarés était fragmentée et incomplète. Quant à l'attribution d'un nombre minimal de contrats aux Inuits (NMCI), les taux établis ont été atteints dans la plupart des cas et nettement dépassés dans d'autres.

Sites d'assainissement vérifiés	Taux requis NMEI	Taux moyen pondéré réel NMEI	Écart moyen pondéré réel NMEI	Taux requis NMCI	Taux moyen pondéré réel NMCI	Écart moyen pondéré réel NMCI	Commentaires
PIN-3	**78,2**	75.5	2.7	**68,3**	75	6,5	NMEI pas atteint durant le contrat. NMCI atteint pour toutes les années du contrat.
CAM-2	**77**	75.8	1.2	**63,5**	58,4	5,1	NMEI/NMCI pas atteint durant le contrat.
FOX-M	**78**	75,44	2,56	**72**	86,78	14,78	NMEI pas atteint à ce jour. NMCI atteint pour toutes les années à ce jour.
FOX-5	**77,5**	78,85	1,35	**72**	75,27	3,27	NMEI atteint durant une année sur quatre. NMCI atteint pour toutes les années à ce jour.
Moyenne pondérée globale sauf DYE-M	**77,68**	**76,15**	**1,53**	**73,86**	73,86	**4,91**	
DYE-M	**71,7**	**50,63**	**21,07**	**68,4**	69,86	1,46	NMEI pas atteint à ce jour. NMCI atteint durant deux des trois années du contrat.

Source d'information : ***Rapports annuels de CDC sur le NMEI/NMCI en date du 27 novembre 2006.***

Nota : Les écarts positifs sont indiqués en **bleu**. Les écarts négatifs sont indiqués en **rouge**.
Les taux cumulatifs définitifs en matière de NMEI/NMCI pour les contrats terminés sont indiqués en vert.
Les taux cumulatifs en matière de NMEI/NMCI pour les contrats en cours sont indiqués en bleu.

La moyenne pondérée globale représente le total des moyennes pondérées des sites divisé par le nombre de sites vérifiés.

Tableau 1. Analyse des avantages cumulatifs en matière de NMEI/NMCI – Résultats réels versus résultats requis pour 2002-2006. *L'écart moyen pondéré pour certains sites montre que les taux établis à l'égard des contrats offerts aux Autochtones ont été atteints dans la plupart des cas.*

- À l'exclusion des années de mobilisation et de démobilisation des contrats et du contrat relatif à la station principale DYE de Cape Dyer, les entrepreneurs sont toujours demeurés en moyenne à 1,3 p. 100 au-dessous des taux annuels établis pour le NMEI au cours de la période de cinq ans suivie par CDC. Le taux cumulatif réel à l'égard du NMEI s'est situé en moyenne à 2,9 p. 100 en deçà du niveau prévu pour la même période.
- Pour les années de mobilisation et de démobilisation, à l'exclusion de la station principale DYE de Cape Dyer, les taux applicables au NMEI se sont situés respectivement en moyenne à 8,7 et 7 p. 100 en deçà des taux annuels et cumulatifs établis.
- Le contrat d'assainissement de la station principale DYE de Cape Dyer était bien en deçà du NMEI prévu pour toutes les années consignées dans les rapports annuels et cumulatifs de CDC sur le NMEI. Après la première année du contrat, les taux annuels à l'égard du NMCI ont considérablement augmenté de sorte que l'entrepreneur a atteint le taux cumulatif pour le NMCI en 2006.
- Les dossiers contractuels de CDC servant à suivre et à évaluer l'information sur le NMEI/NMCI ont été jugés incomplets, et il y manquait les renseignements à jour nécessaires pour vérifier l'exactitude et la vraisemblance des taux déclarés en matière de NMEI/NMCI pour les sites choisis aux fins de vérification. En conséquence, le personnel du CS Ex n'a pas pu attester l'exactitude et l'intégralité des chiffres utilisés pour produire l'information contenue dans les rapports de CDC sur le NMEI/NMCI.
- L'AP DLCU a indiqué qu'il avait discuté des écarts entre les taux établis pour le NMEI/NMCI et les taux réels avec le comité directeur de la NTI. Ce groupe a précisé que les fluctuations mineures entre les taux réels et les taux établis étaient acceptables et qu'il préférait ne rien changer aux taux établis.

Stratégie de gestion des contrats (contrat d'ingénieur-conseil)

- Nous avons trouvé dans les dossiers contractuels de CDC des preuves d'une augmentation considérable de la portée et du coût en ce qui a trait au contrat de conception technique du projet DLCU. À cet égard, le coût estimatif du contrat est passé …….. …….. à 32 M$ dans la prévision budgétaire de 2002 du Comité supérieur de révision. Selon un courriel daté du 3 septembre 2004, le coût estimatif du contrat jusqu'à l'achèvement du projet s'élève à 39 M$.

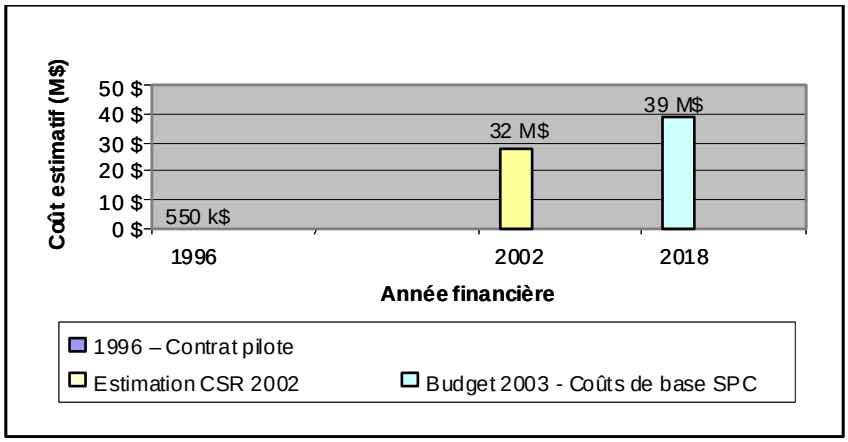


Figure 4. Augmentation des coûts d'ingénierie. *Étant donné l'approche adoptée pour gérer ce contrat de consultant, il était difficile de relier les coûts accrus aux changements de portée et de cerner rapidement les tendances en ce qui a trait à la croissance du contrat.*

- Dans le dossier du contrat d'ingénierie pour le projet DLCU, le personnel de gestion des contrats de CDC a souligné que la fusion des activités de gestion budgétaire et contractuelle avait faussé le rapport portée/coût normalement utilisé pour contrôler les contrats.
- L'information contenue dans les dossiers contractuels indiquait également que la distinction n'était pas claire entre la gestion du projet et la gestion du contrat. À cet égard, l'ingénieur du projet semblait traiter les demandes d'augmentation de budget par le biais du processus d'autorisation de modification, ce qui, en fait, augmentait la valeur du contrat.
- De plus, l'absence d'une solide fonction d'examen critique de la part du MDN était manifeste dans les dossiers.
- Les dossiers contractuels étaient incomplets et fragmentés et ils ne se prêtaient pas à une extraction rentable de l'information requise. Les lacunes des dossiers contractuels ont empêché le personnel du CS Ex de déterminer l'efficacité des mesures de contrôle de gestion des contrats et l'optimisation des dépenses du contrat de consultation technique facturées au projet DLCU.
- Les factures vérifiées pour les AF 2002-2003 et 2003-2004, qui totalisaient respectivement 1 M$ et 1,1 M$, avaient été traitées aux fins de paiement sans documents justificatifs adéquats, et la politique du CT sur les voyages n'était pas toujours observée en ce qui avait trait, par exemple, aux pourboires, aux appels téléphoniques personnels et aux repas gratuits.
- Bien qu'on ait relevé les mêmes anomalies dans le cas des factures vérifiées pour l'AF 2004-2005, le personnel de gestion des contrats de CDC s'affairait, semble-t-il, à cerner et à rectifier convenablement les faiblesses touchant la conformité à la politique et la justification inadéquate des dépenses du contrat d'ingénierie facturées au projet DLCU. La valeur totale des factures vérifiées pour l'AF 2004-2005 s'élève à 1,5 M$.

Note du vérificateur : Le cadre de contrôle de gestion et la documentation des activités du contrat d'ingénierie se sont tous deux améliorés au fil des ans. De plus, le personnel de CDC a supprimé du contrat d'ingénierie un certain nombre d'activités conflictuelles et non essentielles. Il a également mis en place un processus révisé de gestion des changements pour s'assurer que les travaux précisés dans les demandes d'autorisation de modification ne sont pas inclus ailleurs dans le mandat de la société d'ingénierie engagée à contrat et que la modification de portée et de coût demandée est soumise au niveau d'examen approprié.

CDC a établi et mis en œuvre d'excellentes procédures pour traiter les factures du contrat d'ingénierie afin de veiller à ce que les dépenses de ce dernier soient bien documentées, traitées et approuvées. Les leçons qui ont été retenues de cette approche contractuelle et qui pourraient s'avérer profitables lors de la passation de contrats de services techniques dans le cadre de projets futurs sont présentées à l'annexe D.

Documentation de clôture des contrats

Des travaux de vérification antérieurs du CS Ex ont révélé que la documentation de clôture des contrats n'avait pas été établie en temps opportun, de sorte que les dossiers de plusieurs contrats de construction du DLCU renfermaient de l'information périmée et incomplète.

D'après un examen de suivi des dossiers de contrats de construction terminés fournis par le BP DLCU et les discussions tenues avec le personnel compétent, le CS Ex a déterminé que les pratiques actuelles de notification de clôture de contrat sont adéquates et respectées. En outre, l'arriéré de documents de notification de clôture avait été résolu de manière satisfaisante. L'AP DLCU devrait faire en sorte que cette activité soit surveillée de façon continue pour s'assurer que des mesures correctives sont prises.

Recommandations

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**Pratiques de gestion des contrats (question des avantages offerts aux Autochtones).** Officialiser et automatiser le processus servant à calculer et à déclarer les avantages annuels et cumulatifs en matière de NMEI/NMCI et produire des rapports électroniques au moins tous les trimestres. Surveiller continuellement les dossiers des avantages en matière de NMEI/MCI et soumettre les données à des tests de vraisemblance périodiques pour veiller à ce que l'information de source soit exacte, complète et à jour.

Gestion financière

Les lacunes observées dans les procédures, processus et pratiques de gestion budgétaire, d'attestation des dépenses et de facturation de l'entrepreneur, ainsi que le manque d'information adéquatement documentée, empêchent de bien identifier, justifier et contrôler les dépenses contractuelles facturées au projet DLCU.

Processus budgétaire du DLCU

- Des procédures et des pratiques normalisées de préparation, de modification, d'analyse et d'approbation budgétaires n'ont pas été officialisées, et les budgets du DLCU continuent d'être structurés et formatés de diverses façons. L'absence de structures et de formats budgétaires normalisés limite la disponibilité de données cohérentes, complètes, comparables et transparentes pour l'analyse budgétaire, ce qui diminue l'utilité globale de l'information aux fins de contrôle budgétaire.
- Le BP DLCU n'a pas de piste de vérification adéquate pour étayer les révisions budgétaires et le suivi. Comme ce travail est de nature verbale, nous n'avons pas pu évaluer la pertinence des activités d'examen, d'analyse et d'approbation budgétaires.
- Les explications données concernant les hausses et les baisses des prévisions budgétaires ont été jugées assez génériques et normalisées dans un certain nombre de cas, et elles n'étaient pas trop informatives. Par conséquent, la valeur de l'activité d'analyse des écarts du DLCU en tant qu'outil de contrôle budgétaire est discutable.
- Il faut améliorer le processus de rapprochement budgétaire du BP DLCU afin d'inclure l'examen et la documentation satisfaisante des raisons justifiant les écarts budgétaires de fin d'exercice.
- Les dépenses budgétaires annuelles du DLCU pour la période visée variaient entre 31 et 33 M$.

Note du vérificateur : Beaucoup d'efforts ont été déployés durant la période visée pour améliorer le processus de préparation et de gestion budgétaires du DLCU. Les activités budgétaires du DLCU ont été conçues pour coïncider avec les besoins budgétaires annuels du MDN, et les budgets ont été regroupés par activité fonctionnelle et communiqués aux intervenants clés. Nous croyons que la correction des problèmes ci-dessus permettrait d'accroître l'utilité du processus budgétaire du DLCU et de renforcer davantage le contrôle des dépenses budgétaires du projet.

Délégation des pouvoirs de dépenser et de payer

- La délégation du pouvoir de signature du MDN à CDC aux fins de l'approbation des dépenses contractuelles de tiers effectuées pour le compte du projet DLCU a été mise en œuvre conformément à l'ébauche du PE entre le MDN et CDC et à la note de service du contrôleur du SMA(IE) datée du 20 juillet 2005.
- Le personnel du MDN traite les factures des services de CDC aux fins de paiement immédiat comme l'exige le PE. Toutefois, cette pratique est contraire à la politique du CT régissant le paiement des factures à la date d'échéance. La raison d'être de cette pratique est qu'elle est [traduction] « à la fois cruciale pour les opérations de CDC et avantageuse pour le MDN du point de vue du coût ».
- Bien que cette approche soit considérée comme raisonnable dans les circonstances, la décision exige quand même une justification faisant autorité. Le personnel du CS Ex attend de l'information du contrôleur du SMA(IE) concernant le règlement de cette question.

Vérification de CDC portant sur les pratiques de facturation de l'entrepreneur en ingénierie

- La haute direction de CDC a relevé des écarts possibles dans les frais de services de conception technique imputés au projet DLCU, et son personnel financier les a soumis à une vérification.
- Le SMA(IE) a demandé au personnel du CS Ex d'évaluer la validité et la vraisemblance du travail de vérification que le personnel financier de CDC a effectué dans le cadre de la vérification du projet DLCU.
- Le personnel du CS Ex a conclu que la vérification de CDC portant sur les pratiques de facturation de la société d'ingénierie avait été effectuée de manière professionnelle et compétente. La méthodologie utilisée était bonne et fondée sur des critères appropriés qui ont été bien appliqués. De plus, il y avait assez d'éléments probants au dossier pour justifier les résultats figurant dans le rapport de vérification.

Note du vérificateur : CDC a renégocié son PE avec l'entrepreneur en ingénierie pour clarifier et renforcer les aspects financiers de la convention de services de l'entrepreneur. Elle a également recouvré une somme de 250 000 $ facturée en trop au projet DLCU et mis en œuvre des procédures complètes pour traiter les factures du contrat d'ingénierie. Une vérification de suivi effectuée par le groupe des finances de CDC en février 2006 a indiqué que les taux de facturation de l'entrepreneur en ingénierie étaient appliqués selon les modalités du PE révisé.

Dépenses liées aux services de soutien immobilier

- Des conventions particulières de services (CPS) faisant référence à des services génériques de soutien immobilier pour le projet DLCU ont été rédigées par l'entrepreneur (TPSGC) et approuvées aux fins d'acquisition par un coadministrateur de projet du DCPSI.
- Les factures de TPSGC imputées au projet DLCU étaient continuellement attestées en vertu de l'article 34 de la LGFP sans description adéquate des produits livrables sur la facture ni preuve documentaire de la prestation des services. Les discussions avec le personnel compétent ont indiqué que la pratique consistant à traiter les factures de TPSGC relatives aux CPS sans documents justificatifs adéquats n'était pas rare au sein du groupe du SMA(IE).
- Les CPS de TPSGC fondées sur le temps consacré étaient facturées et traitées comme des contrats à prix fixe, et l'information était minime en ce qui concerne le prix unitaire, les heures de service exigées ou les détails des services fournis.

Note du vérificateur : L'agent des biens immobiliers du DLCU a diminué le risque de surfinancement des services en réduisant considérablement les paiements forfaitaires affectés aux contrats de TPSGC et en définissant clairement les livrables précis. Il a également établi la liste des documents justificatifs à présenter avec les factures de TPSGC aux fins du paiement des frais de service. Toutefois, la pratique consistant à traiter les frais de CPS sans justificatifs adéquats semble plus répandue. Par conséquent, le contrôleur du SMA(IE) voudra peut-être examiner le processus d'attestation des dépenses suivi dans le cas des projets faisant appel à des CPS et s'assurer que les lacunes sont comblées au chapitre de la conformité à la politique.

Attestation en vertu de la LGFP

Dans plusieurs cas, les factures des entrepreneurs ont été traitées sans justificatifs adéquats pour étayer les frais. À cet égard, la documentation relative aux débours manquait dans une certaine mesure pour la majorité des transactions vérifiées au titre des contrats de construction (76 p. 100), du

recouvrement des coûts de CDC (40 p. 100) et des contrats de services (100 p. 100). La valeur des transactions vérifiées sans justificatifs adéquats, à titre de pourcentage des dépenses totales vérifiées pour la période allant du 1er avril 2002 au 31 mars 2005, est indiquée au tableau 2.

Types de contrat	Dépenses traitées	Dépenses vérifiées	% de la valeur des dépenses vérifiées	Valeur des dépenses vérifiées sans justificatifs	% de la valeur des dépenses vérifiées sans justificatifs
Construction	34 156 874 $	26 354 236 $	77,1 %	1 529 921 $	5,8 %
Service	1 381 813 $	1 381 813 $	100 %	916 687 $	66,34 %
Frais recouvrables	3 149 739 $	507 597 $	16,12 %	134 775 $	26,55 %
Total	**38 688 426 $**	**28 243 646 $**	**73 %**	**2 581 383 $**	**9,14 %**

Tableau 2. Sommaire des dépenses contractuelles sans justification adéquate. *La majorité des lacunes observées à l'égard des dépenses des contrats de construction et de services étaient attribuables à une application incohérente du processus de vérification des dépenses de CDC, processus qui est bien documenté et très efficace lorsqu'il est suivi.*

- Le personnel de CDC sur place a signé les factures des contrats de construction et de services pour attester que les services avaient été rendus, mais les justificatifs n'étaient pas toujours inclus dans le dossier contractuel.
- CDC atteste les dépenses contractuelles de tiers du DLCU en vertu de l'article 34 de la LGFP sur des demandes d'acompte conçues à cette fin, sans faire convenablement référence aux factures en question. Les documents de CDC devraient renvoyer au numéro de la facture pertinente afin de réduire le risque que des factures soient présentées et payées deux fois.

Recommandations

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**Processus budgétaire du DLCU.** Surveiller l'élaboration et la mise en œuvre efficace de procédures et de formats normalisés pour le processus budgétaire du DLCU, et s'assurer qu'une documentation adéquate est conservée dans les dossiers budgétaires du DLCU en ce qui a trait aux activités de révision, d'analyse des écarts et de rapprochement.
SMA(IE)/DGE	**Vérification de CDC portant sur les pratiques de facturation de l'entrepreneur en ingénierie.** Faire en sorte que le mandat du projet DLCU exige la tenue de vérifications du processus de facturation de la société d'ingénierie engagée à contrat, et ce, jusqu'à l'achèvement du projet.
SMA(IE)/DGE	**Attestation en vertu de la LGFP.** S'assurer que des justificatifs adéquats sont conservés au dossier pour étayer toutes les dépenses contractuelles de tiers imputées au projet DLCU.

Documentation de la gestion du projet

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a constaté un niveau élevé de conformité aux normes et critères du référentiel des connaissances en gestion de projet approuvés par le PMI. La documentation du projet présente cependant certains problèmes qui justifient des mesures.

Documentation du DLCU

- Au moment où prenait fin la vérification, l'équipe du projet DLCU n'avait pas encore mis la dernière main à la stratégie immobilière du projet. Ce plan est censé établir une base pour la cession des sites excédentaires du SNA aux propriétaires responsables et marquer la clôture du projet DLCU. Des efforts considérables ont été déployés à ce jour en vue de résoudre les préoccupations des intervenants et de recueillir des appuis pour cette ébauche de stratégie de sortie.
- La stratégie actuelle de gestion des risques élaborée par le personnel du BP DLCU offre un excellent fondement pour la création d'un plan officiel de gestion des risques du projet DLCU. Il reste au personnel du DLCU à utiliser ce cadre pour établir un plan de gestion des risques propre à l'ensemble du projet. Ce plan s'appliquera en détail aux niveaux du contrat et du site, et les extrants seront résumés au niveau du projet.
- CDC possède un cadre officiel de formation et de perfectionnement fondé sur certains cheminements de carrière et lié directement aux rapports d'examen du rendement du personnel. Les employés de CDC qui travaillent au BP DLCU ont recours à ce cadre afin d'obtenir la formation nécessaire pour occuper efficacement leurs postes fonctionnels et progresser au sein de CDC. Il n'existe cependant aucun mécanisme officiel pour suivre les activités de formation du DLCU. À la place, l'AP adjoint se réunit chaque mois avec le personnel du BP DLCU pour discuter de l'état du programme de formation. Un système de suivi officiel faciliterait le contrôle effectif des activités de formation et veillerait à ce que la formation soit suivie et bien appliquée dans des délais appropriés.

Recommandation

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**Documentation du DLCU (plan de gestion des risques et stratégie de sortie).** Parachever et faire approuver un plan officiel de gestion des risques et une stratégie de sortie propice à la bonne fin du projet DLCU en 2018.

Surveillance

L'absence d'une expertise spécialisée et objective en gestion financière au sein du BP DLCU pourrait nuire à une solide analyse financière, à une prise de décision éclairée et à un examen critique.

Contrôle et examen critique

- La taille du projet DLCU, sa complexité, sa durée et sa dispersion géographique engendrent des risques importants pour le MDN lorsqu'il s'agit d'assurer la gérance et la responsabilisation à l'égard d'un financement public de 583,3 M$.
- Pour remplir efficacement ses responsabilités de gestion financière et garantir l'optimisation des fonds dépensés, l'AP DLCU doit prendre des décisions éclairées et rentables en matière de gestion des dépenses.
- L'AP DLCU doit être capable de cerner, d'évaluer et de mettre en question les faiblesses des plans budgétaires et des plans de dépenses, les décisions financières peu judicieuses, les infractions à la politique et les indicateurs d'éventuelles irrégularités financières.
- Cette activité exige une solide analyse financière fondée sur une information pertinente, fiable et opportune. Elle suppose aussi des conseils financiers spécialisés et une aide technique continue dans des domaines comme l'interprétation et le respect de la politique financière, la préparation et les rapports budgétaires, le rapprochement des dépenses, l'évaluation des contrôles financiers et l'analyse des risques.

Recommandation

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**Contrôle et examen critique**. Fournir à l'AP DLCU l'expertise et les ressources financières requises pour assurer convenablement la gérance et la responsabilisation à l'égard de dépenses budgétaires de 583,3 M$ dans le cadre du projet DLCU.

Optimisation des ressources

Dans un certain nombre de cas, l'optimisation des ressources était douteuse ou l'information au dossier était insuffisante et organisée de façon inappropriée pour permettre une évaluation raisonnable de la question touchant les dépenses du DLCU.

Documentation de la gestion des contrats et des dépenses

- Pour ce qui est des activités de soutien immobilier du DLCU, les CPS ont obscurci les produits livrables, les factures ont été traitées aux fins de paiement sans information ni justificatifs adéquats, les services fondés sur le temps consacré ont été facturés selon un prix fixe et les CPS ont fait l'objet d'un financement forfaitaire annuel. Les dépenses forfaitaires des CPS se sont élevées en moyenne à 135 000 $ par année ou à 405 000 $ pour la période de trois ans soumise à la vérification.
- De même, les ententes mal négociées à l'égard des services de soutien de tiers et le manque d'information concernant l'étendue des services d'escorte et les heures supplémentaires facturées au projet DLCU empêchent le personnel du DLCU d'assurer des services rentables de soutien de tiers. Les dépenses annuelles relatives à ces services n'étaient pas évidentes pour la période visée.
- Des lacunes dans la documentation de la gestion des dépenses liées au contrat d'ingénierie au fil des années limitent clairement la capacité du BP DLCU de démontrer l'optimisation des dépenses contractuelles. Le coût estimatif jusqu'à l'achèvement du projet totalisait environ 39 M$.
- L'absence de justificatifs pour étayer 21 des 26 transactions de dépenses vérifiées à l'égard de contrats de construction et de services variant entre 300 000 $ et 3 M$ empêche l'AP DLCU de garantir que les fonds du projet sont dépensés de manière responsable.

Recommandations

BPR	RECOMMANDATION
SMA(IE)/DGE	**Documentation de la gestion des contrats et des dépenses.** Mettre en œuvre un processus de classement révisé pour faciliter l'extraction rentable et opportune des données sur les contrats et les dépenses du DLCU et faire en sorte qu'une piste de vérification adéquate soit maintenue pour démontrer une diligence raisonnable et une gérance appropriée des fonds du DLCU.

ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Date d'achèvement
Responsabilisation				
1.	**Rôles et responsabilités à l'égard des services de soutien immobilier du DLCU.** Réviser le mandat du projet afin de tenir compte des changements de responsabilité à l'égard des questions immobilières et officialiser le processus actuel d'acquisition de services de soutien immobilier.	SMA(IE)/ DGE	Sites appartenant au SMA(Mat)/Bureau du Système d'alerte du Nord (BSAN) et soutien immobilier assuré par le DSGII. L'AP DLCU est en train de remanier le mandat du projet DLCU et il y précisera que le transfert de propriété est une responsabilité du DSGII et du BSAN. Une stratégie immobilière du réseau DEW a été rédigée pour confirmer les responsabilités touchant l'aliénation finale des réserves foncières du MDN. Dans l'intervalle, l'agent des biens immobiliers du BP DLCU a mis sur pied un processus amélioré pour la surveillance et l'approbation des dépenses du soutien immobilier du DLCU par TPSGC, afin d'assurer une bonne responsabilisation quant au soutien fourni par TPSGC.	Mars 2008
2.	**Structure organisationnelle du BP DLCU.** Examiner la structure organisationnelle au sein du BP DLCU et y apporter les changements voulus pour faire en sorte que l'AP DLCU ait une capacité indépendante de surveillance de la gestion des contrats.	SMA(IE)/ DGE	La gestion du projet DLCU a subi des changements à la fois révolutionnaires et évolutifs. Récemment, le chef du BP DLCU CDC et le chef de la gestion des contrats du DLCU ont tous deux commencé à relever du même gestionnaire de secteur de CDC. De plus, le chef de la gestion des contrats a accru sa capacité grâce à une augmentation de l'effectif et à un meilleur maintien en poste. Le fait de relever de deux filières distinctes de CDC signifierait la participation d'un autre gestionnaire de CDC au projet DLCU, d'où une facture plus élevée pour le MDN en raison du temps passé par ce gestionnaire à se familiariser avec le projet, puis à se tenir au courant des questions connexes. CDC a reconnu les problèmes inhérents et pris des mesures pour atténuer les risques. La situation actuelle repose sur une communication efficace et ouverte entre l'AP et les membres de CDC qui travaillent au BP. Cela est inévitable à moins d'engager un BP du MDN, ce qui n'est pas faisable au cours de la 12e des 17 années du projet. L'AP continuera de surveiller de près la situation et prendra les mesures voulues en cas de rare conflit. L'embauche d'un deuxième membre du MDN au BP permettra d'améliorer la surveillance du projet par le MDN.	Janvier 2008

ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Date d'achèvement
Responsabilisation (suite)				
3.	**Séparation des tâches.** Demander l'aide administrative du personnel du SMA(IE) pour l'attestation des factures de CDC en vertu de l'article 34 de la LGFP et réassigner les responsabilités pertinentes en conséquence.	SMA(IE)/ DGE	On est en train d'embaucher un nouveau AP adjoint du MDN (Eng-4), et la gestion financière serait un élément clé des fonctions de ce nouveau poste. Le titulaire examinera toutes les factures avant de les recommander à l'AP pour signature en vertu de l'article 34. À titre provisoire, l'analyste financier du D Gest GE fournit un certain soutien, et le chef d'équipe de CDC continue de recommander les factures de CDC.	Le travail se poursuit et un nouvel Eng-4 sera en poste d'ici janvier 2008.
Pratiques contractuelles				
4.	**CREA et attribution de contrats à fournisseur unique.** S'assurer que les pratiques de passation de CREA et de contrats à fournisseur unique utilisées dans le contexte du projet DLCU sont conformes à la politique contractuelle du CT et démontrent l'équité, la transparence et l'optimisation des dépenses de fonds publics.	SMA(IE)/ DGE	Conformément à l'entente de coopération avec la Nunavut Tunngavik Inc. (NTI), organisme de revendications territoriales, l'approche utilisée pour attribuer les contrats d'assainissement est un processus concurrentiel prévoyant un NMCI et un NMEI pour les travaux d'assainissement des sites. Les CREA continueront d'être utilisés de façon judicieuse uniquement dans de rares cas, si la NTI ou la Division des services des contrats de CDC en fait la demande et s'il s'agit de la meilleure option. Tout recours aux CREA sera conforme à la politique du CT.	Terminé
5.	**Soutien de tiers.** Demander au SMA(Mat) d'inclure dans le contrat de fonctionnement et d'entretien du SAN une disposition qui permette au personnel du DLCU d'exercer un contrôle adéquat sur la négociation des services de soutien de tiers exigés à l'égard des activités du DLCU aux sites du SAN.	SMA(IE)	Le BP DLCU a proposé d'autres méthodes concernant le soutien de tiers, mais nous avons été informés qu'on ne peut les mettre en œuvre sans rouvrir le contrat entre l'entrepreneur et TPSGC. Des discussions de plus haut niveau sont nécessaires entre TPSGC, le SMA(Mat) et le SMA(IE) afin de veiller à ce que le MDN en ait pour son argent à l'égard de tout soutien de tiers provenant de l'entrepreneur.	Mai 2008
6.	**Appel à la participation des entrepreneurs.** Ordonner au personnel de CDC affecté au projet DLCU d'éviter de faire appel aux consultants du DLCU pour des services contractuels qui sembleraient leur procurer un avantage injuste par rapport à leurs concurrents en vue de futurs travaux à contrat.	SMA(IE)/ DGE	Le BP DLCU a soulevé cette question auprès du directeur du projet, qui en discutera avec le personnel compétent de TPSGC et du SMA(Mat).Le cas invoqué était une situation particulière où il fallait respecter les exigences réglementaires pour éviter d'entraîner des risques élevés ou des coûts très considérables. Le gestionnaire de secteur de CDC a examiné le dossier et signé l'autorisation de modification. Le BP évitera cette situation dans l'avenir.	En cours

ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Date d'achèvement
Pratiques contractuelles (suite)				
7.	**Aliénation du matériel excédentaire aux sites du DLCU.** Obtenir l'approbation du CT aux fins de l'aliénation du matériel excédentaire aux sites du SAN et mettre en œuvre des mesures de contrôle pour vérifier que les matières dangereuses sont enlevées des biens excédentaires avant leur aliénation. Faire des recherches sur les matières dangereuses récupérées durant le projet DLCU et élaborer un plan d'action visant à atténuer les risques environnementaux connexes pour le MDN. Demander un avis juridique sur la valeur de l'exonération de responsabilité pour le MDN.	SMA(IE)/ DGE	Étant donné la gérance environnementale et le coût élevé de l'expédition de matériaux dans l'Arctique, les responsables du projet DLCU doivent continuer de favoriser une utilisation judicieuse des ressources gouvernementales grâce à la récupération par l'entrepreneur. Les 3 R (réduire, réutiliser, recycler) sont habituellement intégrés dans les contrats de démolition du MDN/de CDC, selon lesquels l'entrepreneur doit signer un document exonérant le MDN de toute responsabilité future et s'assurer que les substances dangereuses sont gérées de la manière appropriée. Le BP examinera la documentation actuelle pour s'assurer que la responsabilité de l'entrepreneur à l'égard du matériel récupéré est claire. Le problème dû au fait que des habitants locaux se servent de matériaux non utilisés du MDN à leurs propres fins a été traité dans la mesure du possible. Par exemple, une brochure a été distribuée aux Inuits pour les avertir des dangers que l'incinération à basse température de matériaux enduits de peintures contenant des PCB peut avoir pour la santé. On demandera aux avocats du MDN de formuler une opinion sur l'exonération actuelle utilisée pour protéger le MDN contre toute responsabilité future.	Processus de récupération écrit d'ici mars 2008 Les Services juridiques du MDN examineront le formulaire d'exonération en matière de récupération en mars 2008.

ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Date d'achèvement
Gestion des contrats				
8.	**Pratiques de gestion des contrats (question des avantages offerts aux Autochtones).** Officialiser et automatiser le processus servant à calculer et à déclarer les avantages annuels et cumulatifs en matière de NMEI/NMCI et produire des rapports électroniques au moins tous les trimestres. Surveiller les dossiers des avantages en matière de NMEI/NMCI et soumettre les données des entrepreneurs à des tests de vraisemblance périodiques pour veiller à ce que l'information de source soit exacte, complète et à jour.	SMA(IE)/ DGE	Le BP a créé une base de données sur le NMCI et le NMEI durant l'été 2004, et il s'affaire maintenant à la développer pour y inclure les sites où les travaux ont été effectués avant 2004. Des copies papier des documents présentés par les entrepreneurs seront désormais versées dans le dossier des avantages de chaque site. Le BP surveille les données chaque semaine durant la saison de construction. Il créera le mécanisme permettant d'avoir une base de données numériques principale renfermant des données à jour sur le NMCI et le NMEI et pouvant faire l'objet de rapports au besoin. On vérifiera périodiquement la base de données pour assurer la saisie correcte des données par rapport à la documentation du site et veiller à ce que les bonnes formules y soient consignées.	Décembre 2007 Avril 2008
Gestion financière				
9.	**Processus budgétaire du DLCU.** Surveiller l'élaboration et la mise en œuvre efficace de procédures et de formats normalisés pour le processus budgétaire du DLCU, et s'assurer qu'une documentation adéquate est conservée dans les dossiers budgétaires du DLCU en ce qui a trait aux activités de révision, d'analyse des écarts et de rapprochement.	SMA(IE)/ DGE	Les structures et formats budgétaires sont maintenant normalisés, ce qui permet une meilleure analyse budgétaire. Les procédures de gestion budgétaire ont aussi été améliorées pour mieux expliquer et documenter les décisions prises. Un plan élémentaire de gestion des coûts sera dressé pour clarifier les procédures budgétaires à l'intention de tous les intéressés, particulièrement en ce qui concerne l'analyse des écarts et le rapprochement des dépenses.	Terminé Juin 2008
10.	**Vérification de CDC portant sur les pratiques de facturation de la société d'ingénieurs-conseils.** Faire en sorte que le mandat du projet DLCU exige la tenue de vérifications du processus de facturation de l'entrepreneur en ingénierie jusqu'à l'achèvement du projet.	SMA(IE)/ DGE	CDC vérifie ses contrats selon une méthode de gestion des risques. La facturation de l'entrepreneur en ingénierie est soigneusement examinée chaque mois, et les vérifications récentes n'ont révélé aucun problème majeur. La décision de procéder à des vérifications sera fondée sur l'analyse des risques de CDC. L'exigence en matière de vérifications sera incluse dans le mandat révisé du projet.	Mars 2008
11.	**Attestation en vertu de la LGFP.** S'assurer que des justificatifs adéquats sont conservés au dossier pour étayer toutes les dépenses contractuelles de tiers imputées au projet DLCU.	SMA(IE)/ DGE	CDC a admis que la documentation était inadéquate. La formation du personnel et un examen du processus sont en cours. CDC fera en sorte que les dossiers soient mieux tenus et que les justificatifs soient améliorés. Le personnel du contrôleur du SMA(IE) aidera CDC et le BP à effectuer cet examen du processus.	Mai 2008

ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction	Date d'achèvement
Documentation de la gestion du projet				
12.	**Documentation du DLCU (plan de gestion des risques et stratégie de sortie).** Parachever et faire approuver un plan officiel de gestion des risques et une stratégie de sortie propice à la bonne fin du projet DLCU en 2018.	SMA(IE)/ DGE	Il existe une stratégie de gestion des risques qui servira de base à la production d'un plan officiel de gestion des risques. L'analyse des risques est déjà un élément clé de toutes les décisions liées au projet. Il existe une ébauche de stratégie immobilière pour établir les fondements de la cession des sites excédentaires du SAN aux propriétaires appropriés. Le parachèvement de la stratégie a été retardé à cause des incidences à long terme de la participation de plusieurs niveaux de gouvernement et des groupes de revendications territoriales. Il existe une ébauche de plan de clôture du projet qui met en évidence les mesures et la documentation requises pour clôturer entièrement le projet DLCU. Ce plan est en voie de mise à l'essai à un site avant son parachèvement.	Plan de gestion des risques – Décembre 2008 Stratégie immobilière approuvée d'ici mai 2008 Plan de clôture d'ici décembre 2007
Surveillance				
13.	**Contrôle et examen critique.** Fournir à l'AP DLCU l'expertise et les ressources financières requises pour assurer convenablement la gérance et la responsabilisation à l'égard de dépenses budgétaires de 583,3 M$ dans le cadre du projet DLCU.	SMA(IE)/ DGE	Il faut une meilleure expertise du MDN en gestion financière au sein du BP DLCU. Cette exigence sera remplie grâce à l'embauche de l'AP adjoint (Eng-4) et à une aide supplémentaire du personnel du Contr IE.	Mars 2008
Optimisation des ressources				
14.	**Documentation de la gestion des contrats et des dépenses.** Mettre en œuvre un processus de classement révisé pour faciliter l'extraction rentable et opportune des données sur les contrats et les dépenses du DLCU et faire en sorte qu'une piste de vérification adéquate soit maintenue pour démontrer une diligence raisonnable et une gérance appropriée des fonds du DLCU.	SMA(IE)/ DGE	Un processus de classement du projet sera élaboré parallèlement au plan de clôture du projet. Des procédures seront établies pour que les dossiers contractuels soient organisés, répertoriés et documentés afin de faciliter l'extraction rentable de l'information (il convient de noter que la gestion des dossiers s'améliore grâce à la continuité assurée par le personnel permanent (et non saisonnier) de gestion des contrats des sites embauché depuis 2006). La rédaction des rapports de divulgation environnementale pour chaque site constituera un autre moyen de confirmer que les dossiers de chaque site sont complets.	Décembre 2008

ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Objectif	Secteur évalué (facultatif)	Critère
Veiller à ce que toutes les dépenses ministérielles ayant trait aux services d'évaluation, d'assainissement et de surveillance de l'environnement pour le projet DLCU soient identifiées et justifiées.	Affectation de fonds du projet à divers fournisseurs de services	Le budget du DLCU indique clairement les activités et la justification des dépenses. Un plan d'activités lié au budget établit les priorités/attentes en matière de dépenses.
	Surveillance et mise en question des dépenses budgétaires	Les dépenses sont surveillées en fonction du budget et les changements/écarts expliqués. Il existe une piste de vérification adéquate pour toutes les décisions relatives au budget et aux dépenses.
Vérifier si le système de contrôle interne des pratiques contractuelles a été mis en œuvre dans un souci d'efficacité et d'économie et conformément aux politiques du MDN et du CT ainsi qu'aux ententes de coopération.	Processus de sélection des entrepreneurs	Le processus de sélection est juste, transparent et bien consigné, et il assure l'optimisation des ressources. Le contrat est attribué en temps opportun selon la politique du CT et du MDN.
	Activités de mise en œuvre des contrats et de vérification des dépenses	Des visites des lieux, des rapports et des examens des dossiers effectués régulièrement assurent une prestation de services efficace/ opportune. Des données complètes, exactes et à jour sur l'état d'avancement des contrats sont conservées et faciles d'accès, y compris des registres sur le NMEI/NMCI. Les factures attestées convenablement en vertu de l'article 34 de la LGFP par du personnel qualifié et autorisé sont accompagnées de documents justificatifs adéquats. Les responsabilités du personnel du DLCU et leurs rapports hiérarchiques sont clairement définis, communiqués et continuellement évalués pour assurer une mise en œuvre efficace.
Évaluer les pratiques de gestion du projet pour s'assurer qu'elles respectent les normes établies par le PMI.	Processus de planification, de documentation et de gestion du projet	Un mandat de projet est établi pour préciser la portée, les ressources, l'organisation, le budget, la politique et autres exigences clés. Il existe des plans de projet suffisants et appropriés pour contribuer à l'achèvement rentable du projet en s'assurant que a) la portée, le coût et le calendrier du projet sont bien déterminés et contrôlés; b) le personnel approprié est embauché et bien formé; c) des plans de gestion des risques du projet et de sortie sont promptement élaborés; d) des mécanismes efficaces d'assurance de la qualité et de communication sont en place.

ANNEXE C – ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION PHASE DE CDC ET DU BP DLCU POUR LA PÉRIODE ALLANT DU 1er AVRIL 2002 AU 31 MARS 2005

Étendue de la vérification – Nature et portée	
Entrevues	Personnel du BP DLCU, du D Pol C et du CJFC Personnel des contrats du BP SAN et de TPSGC DSGII et contrôleur du SMA(IE) Personnel des contrats, des finances et de la gestion de l'information de CDC Personnel de vérification externe de CVC et de CDC
Sondage des procédés	*Processus de contrôle – Documentation, revue et sondage des procédés* Contrats de construction de CDC Contrats de services professionnels de CDC (GTE et services archéologiques) Contrats de services de CDC (pourvoyeur et soutien de tiers) Contrats à frais recouvrables de CDC (salaires sur place, déplacements et loyer) Services de la phase de construction de CDC (conception/génie) Approbation et paiement des dépenses du BP DLCU (articles 34 et 33 de la LGFP) Activités de gestion budgétaire du BP DLCU Activités de gestion du projet du BP DLCU Activités de soutien immobilier du BP DLCU
Tests de corroboration	*Échantillons choisis au hasard et tests détaillés effectués pour ce qui suit :* Contrats de services professionnels de CDC (services archéologiques et GTE) Services à frais recouvrables de CDC (salaires sur place, déplacements et loyer) Services de la phase de construction de CDC (conception/génie) Contrats de services de CDC (pourvoyeur et soutien de tiers) Activités de construction de CDC (assainissement des sites)
Échantillonnage	*Source des données :* Liste des dépenses de CDC, imprimés du SCFG et dossier de factures du DSGII *Période visée :* Du 1er avril 2002 au 31 mars 2005 *Méthode de sélection :* Échantillonnage non statistique (au hasard) *Thème central :* Échantillonnage représentatif de diverses catégories et valeurs de contrats attribués durant la période vérifiée, plus particulièrement les contrats de grande valeur et à risques élevés. *Résultats appliqués :* Parce que nous n'avons pas eu recours à une méthode d'échantillonnage statistique, nous ne pouvons pas transposer les résultats des tests à toutes les dépenses du BP DLCU et de CDC dans le cas des activités du DLCU.
Activités clés	Le tableau suivant résume la nature et l'étendue de la vérification de chacune des activités de dépenses susmentionnées pour la période vérifiée (du 1er avril 2002 au 31 mars 2005) :

ANNEXE C

Étendue de la vérification						
Période de dépenses : Du 1er avril 2002 au 31 mars 2005						
Activité contractuelle	**Nbre total de paiements**	**Nbre de paiements échantillonnés**	**Pourcentage du nbre total de paiements**	**Valeur totale des paiements**	**Valeur des paiements échantillonnés**	**Pourcentage de la valeur totale des paiements**
Construction	41	21	51,22 %	60 930 714 $	26 354 236 $	43,25 %
Consultant	84	19	22,62 %	10 201 385 $	4 432 846 $	43,45 %
Fonctionnement	86	6	6,98 %	1 698 652 $	55 709 $	3,28 %
Coût recouvrable	93	23	24,73 %	5 829 767 $	583 824 $	10,01 %
Service	5	5	100,00 %	1 381 813 $	1 381 813 $	100,00 %
TOTAL	**309**	**74**	**23,95 %**	**80 042 331 $**	**32 808 428 $**	**40,99 %**

ANNEXE D – LEÇONS RETENUES
APPROCHE RELATIVE AU CONTRAT PRESCRIT

- Fournir au BP suffisamment de ressources au tout début.
- Donner une définition claire et structurée de la nature, de l'étendue et du coût des travaux prescrits avant l'attribution du contrat.
- Tenir un registre complet et organisé des décisions et mesures prises en matière de passation de contrats.
- Séparer les activités de gestion des contrats et de gestion budgétaire afin de clarifier le rapport portée/coût.
- Séparer les tâches incompatibles comme la gestion du projet et la gestion des contrats.
- S'assurer qu'un solide processus d'examen critique indépendant est en place et fonctionne de manière efficace.
- Effectuer des vérifications périodiques des contrats prescrits à long terme dès le début du projet.