



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

Audit du contrat de simulation
d'effets d'armes

Juin 2015

7050-11-49 (CS Ex)



Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
1.0 Introduction	5
1.1 Justification de l'audit	5
1.2 Contexte	5
1.3 Objectif	6
1.4 Étendue	6
1.5 Méthodologie	7
1.6 Critères de l'audit	7
1.7 Énoncé de conformité	7
2.0 Constatations et recommandations	8
2.1 Optimisation des ressources	8
2.2 Protection des biens	9
2.3 Gestion du rendement du contrat et information pour la prise de décisions	11
2.4 Gestion financière	14
2.5 Gestion des risques	16
3.0 Conclusion générale	18
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de l'audit	B-1



Acronymes et abréviations

AECD	Assortiments d'équipement d'une compagnie débarquée
BPR	Bureau de première responsabilité
CS Ex	Chef – Service d'examen
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DTS	Demande de travaux supplémentaires
EFG	Équipement fourni par le gouvernement
LDEC	Liste des données essentielles au contrat
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
M\$	Million de dollars
MAA	Manuel d'administration de l'approvisionnement
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	(exercice) MAPLE RESOLVE
NR	Niveau de rendement
SEA	Simulation d'effets d'armes
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la Défense
SIOZU	Système d'instruction sur les opérations en zone urbaine
SLE	Soutien logistique de l'entrepreneur
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)



Sommaire des résultats

En 2009, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une analyse des contrats au sein du ministère de la Défense nationale (MDN). En fonction d'attributs comme l'importance relative, la durée et le mode de paiement, on a jugé que le contrat de simulation d'effets d'armes (SEA) aurait avantage à faire l'objet d'audits. Il a donc été inclus dans le Plan d'audit axé sur les risques du CS Ex pour les années financières de 2013-2014 à 2015-2016. L'audit a pour objectif d'évaluer si des pratiques de gestion des risques, des structures de gouvernance et des contrôles internes étaient en place pour administrer efficacement le contrat de SEA et assurer l'optimisation des ressources pour ce qui est des éléments de soutien logistique de l'entrepreneur (SLE) du contrat.

La capacité de SEA a été acquise afin de combler une lacune en matière de simulation réaliste des effets d'armes durant les exercices d'entraînement en campagne force contre force. L'entraînement force contre force se fonde sur l'engagement traditionnel militaire à deux opposants, dans lequel l'un des côtés assume le rôle de l'ennemi. Le système de SEA permet d'entraîner les soldats de la façon dont ils combattaient en situation réelle, et de produire des examens après action efficaces pour améliorer la capacité du commandant à former et à évaluer ses troupes. Comme le Plan de gestion de l'état de préparation de l'Armée¹ a évolué, l'exigence de tenir trois grands exercices de SEA de la Force régulière par année a été réduite à deux en raison du rythme des opérations en Afghanistan.

Le contrat de SEA a été attribué à un entrepreneur en février 2003, et à l'origine, il avait une valeur de 128 millions de dollars (M\$). La capacité initiale a été livrée en octobre 2006, et les services de soutien du système de SEA ainsi que les exercices d'entraînement ont ensuite été fournis grâce à un service de SLE clé en main². Le prix plafond du contrat a été augmenté à 209 M\$ en date d'août 2012, par le biais de 15 modifications au contrat portant sur les options et la précision des modalités et conditions.

Évaluation globale

En général, le contrat de SEA a été administré conformément aux modalités du contrat, et on a jugé que le système de SEA était efficace lorsqu'il s'agit d'ajouter du réalisme et de l'efficacité à l'instruction. Il serait toutefois avantageux d'apporter des améliorations aux modalités de paiement, à la protection des biens et aux mesures du rendement pour les années d'option du contrat.

¹ Le Plan de gestion de l'état de préparation de l'Armée était un cycle d'entraînement de trois ans visant à préparer des éléments des forces terrestres en vue des opérations, conformément aux tâches de l'Armée canadienne s'inscrivant dans l'objectif lié à la posture de la force et à la disponibilité opérationnelle.

² Les contrats clé en main ont imparti tous les services de maintien en puissance à un entrepreneur plutôt que de recourir à des ressources du MDN.



Constatations et recommandations

Optimisation des ressources. Les services de SLE reposent sur des paiements fermes fixes³ et comportent deux types d'exercices d'entraînement par simulation : ceux qui sont liés aux jalons et ceux liés aux assortiments d'équipement d'une compagnie débarquée (AECD). Le contrat stipule que les paiements de jalons doivent être faits pour les exercices liés aux jalons pendant les dix années de vie des services de SLE. Durant les sept premières années du SLE, le MDN n'a pas utilisé 32 p. 100 des jours d'instruction du personnel pour les exercices liés aux jalons et 65 p. 100 des blocs d'instruction liés aux AECD, mais devait néanmoins payer pour ceux-ci. Ce décalage entre les paiements et le degré d'utilisation des exercices d'entraînement est principalement dû à un changement imprévu du rythme de l'instruction en préparation des rotations semi-annuelles des troupes en Afghanistan. L'absence de clauses de contrat visant à s'adapter au changement de rythme de l'instruction a entraîné une non-utilisation de l'entraînement estimée entre 8,8 et 12,4 M\$.

Le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) devrait élaborer et mettre en œuvre une structure de tarification échelonnée et axée sur les résultats pour la période d'option des services de SLE et le projet du système d'instruction sur les opérations en zone urbaine (SIOZU)⁴.

Protection des biens. Après la livraison initiale de l'équipement de SEA, le contrat précise que l'équipement serait prêté à l'entrepreneur afin de stocker, d'entretenir l'équipement et d'en garantir la disponibilité pour les exercices d'entraînement par SEA. Aucune entente de prêt n'a été établie comme le prescrivent les exigences du contrat passé entre le MDN et l'entrepreneur. Le Manuel d'administration de l'approvisionnement (MAA) donne des directives au personnel chargé de l'approvisionnement sur la façon dont le MDN devrait gérer l'équipement fourni par le gouvernement (EFG). Toutefois, les directives du MAA ne comprennent pas l'équipement de SEA comme catégorie exigeant une entente de prêt. L'entente de prêt garantit une protection de biens appropriée relativement à la prise d'inventaire, à la visibilité des biens et au retour de ceux-ci à l'expiration du contrat.

Le SMA(Mat) devrait établir une entente de prêt pour l'équipement de SEA, et clarifier dans ses directives et ses procédures la définition d'EFG et la façon de le gérer en conséquence.

Gestion du rendement de l'entrepreneur et information pour la prise de décisions. Les mesures du rendement actuelles ne désignent pas les principaux écarts par rapport au rendement attendu. Le paiement lié au niveau de rendement (NR) est déterminé par une seule mesure : la disponibilité de l'équipement de SEA durant l'entraînement. Cette mesure a donné lieu à une rémunération au rendement à l'entrepreneur pour tous les exercices d'entraînement où le NR était mesuré, même si le résultat escompté n'était pas toujours atteint. En outre, l'entrepreneur n'a pas fourni au MDN les livrables en matière de rapport, malgré qu'il doive le faire en vertu du contrat. Les renseignements figurant dans ces rapports auraient pu servir à appuyer la prise de décisions.

³ Les paiements fermes fixes sont des frais qui sont payés mensuellement.

⁴ Le SIOZU servira à l'entraînement par simulation en zone urbaine, ce qui est différent du SEA, qui a été conçu pour la guerre en terrains dégagé.



Le SMA(Mat) devrait élaborer et mettre en œuvre une série équilibrée de mesures du rendement, désigner et exiger des livrables appropriés en matière de Liste des données essentielles au contrat (LDEC) qui sont liés au paiement des années d'option du SLE.

Gestion financière. Environ 50 p. 100 des dossiers de paiement de l'approvisionnement qui ont été examinés ne comportaient pas la documentation appropriée permettant de démontrer que les biens ou les services avaient été obtenus. Le Manuel d'administration financière (MAF) et le MAA n'ont pas défini clairement les documents justificatifs à garder au dossier pour prouver l'obtention des biens ou des services. Cela a eu pour résultat des interprétations incohérentes de ce qui constitue une documentation et une piste d'audit appropriées.

Les points suivants ont été recommandés :

- a) le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) devrait fournir des lignes directrices politiques claires qui témoignent de ce qui constitue une diligence raisonnable lorsqu'il s'agit de fournir la documentation justificative précise exigée aux fins de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP;
- b) le SMA(Mat) devrait mettre le MAA à jour afin d'inclure des lignes directrices concernant la documentation justificative appropriée aux fins de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP qui sont harmonisées avec les directives et les instructions permanentes d'opération du SMA(Fin SM).

Gestion des risques. Les risques liés à l'approvisionnement n'ont pas été gérés ni communiqués par l'entrepreneur et le personnel chargé de la gestion de l'approvisionnement du MDN. Une pratique de gestion des risques officielle et bien élaborée pourrait aider le personnel chargé de la gestion de l'approvisionnement à cerner les risques de façon proactive avant qu'ils se concrétisent et deviennent des enjeux importants.

Le SMA(Mat) pourrait améliorer le MAA pour clarifier l'exigence liée à la gestion des risques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement, élaborer et mettre à exécution un plan de gestion des risques d'approvisionnement pour le reste du contrat de SEA, en tenant compte de la gestion des risques réalisée par l'entrepreneur.

Nota : Les réponses de la direction aux recommandations du CS Ex figurent à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).



1.0 Introduction

1.1 Justification de l'audit

Le CS Ex effectue régulièrement des analyses des risques afin de cerner les contrats qui auraient davantage à faire l'objet d'un audit. L'analyse des contrats⁵ d'octobre 2009 faite par le CS Ex et reposant sur une démarche systématique, a désigné le contrat de SEA pour qu'il fasse l'objet d'un audit. Il a donc été inclus au Plan de vérification interne axé sur les risques du CS Ex pour les années financières de 2013-2014 à 2015-2016. Le contrat de SEA a reçu une cote élevée pour la plupart des critères de risque, dont l'importance relative, la durée et les modalités de paiement.

1.2 Contexte

Conformément au Livre blanc sur la défense, au Guide de planification de la Défense 1998 et à la mission de l'Armée canadienne, la capacité de SEA a été acquise afin de combler une lacune en matière de simulation réaliste des effets d'armes durant les exercices d'entraînement en campagne force contre force. L'entraînement force contre force se fonde sur l'engagement traditionnel militaire à deux opposants, dans lequel l'un des côtés assume le rôle de l'ennemi. Le système de SEA permet d'entraîner les soldats de la façon dont ils combattraient en situation réelle, et de produire des examens après action efficaces pour améliorer la capacité du commandant à former et à évaluer ses troupes⁶. La majeure partie de la capacité de SEA a été installée au Centre canadien d'entraînement aux manœuvres de Wainwright, où ont lieu les exercices d'entraînement par SEA, avec instruments et sans instruments. L'entraînement avec instruments permet de recueillir en « temps réel » les données de l'exercice d'entraînement, ce qui permet ensuite de mieux surveiller les exercices. Des exercices d'entraînement par SEA sans instruments ont aussi lieu au Centre d'instruction au combat de Gagetown, et ils peuvent être déployés vers d'autres endroits, comme des bases et des unités, lorsqu'il y a lieu.

Le contrat de SEA a été attribué à un seul entrepreneur principal en février 2003 et, à l'origine, il avait une valeur de 128 M\$. Par la suite, le prix plafond du contrat a été augmenté à 209 M\$ en date d'août 2012, par le biais de 15 modifications au contrat portant sur les options et la précision des modalités et conditions, établissant un budget pour des demandes de travaux supplémentaires (DTS) et l'exercice de certaines des options d'approvisionnement pour de l'équipement de SEA supplémentaire et des services de SLE complémentaires.

Le contrat comporte trois livrables principaux, soit :

Livraison initiale et acceptation de l'équipement. Les modalités de paiement étaient un prix ferme et fixe de 96 M\$ pour 16 jalons. La capacité initiale a été livrée en octobre 2006, tandis que la plupart des autres jalons ont été achevés en 2008.

⁵ CS Ex, Analyse des contrats, octobre 2009 : <http://crs-csex.mil.ca/reports-rapports/pdf/2009/129P0875-fra.pdf>

⁶ Charte de projet de SEA, version – premier modificatif, 26 février 2002.

DTS. On a établi un budget de 40 M\$ pour les travaux, comme l'intégration des armes nouvelles, tout au long des modalités du contrat dépassant les exigences du contrat existantes, mais s'inscrivant dans la portée du projet. Le prix de chaque tâche est établi individuellement, en fonction des exigences et il doit être autorisé par le biais d'un formulaire d'autorisation de tâche du MDN.

SLE. Le contrat de service de SLE de 73 M\$ offre au Ministère une solution clé en main pour tous les services de soutien du système de SEA et des exercices d'entraînement. Le MDN devait payer à l'entrepreneur l'entraînement préalablement défini dans les services de SLE, que le Ministère ait organisé et tenu l'entraînement ou non. Au moment de l'attribution du contrat, on tenait trois grands exercices de la Force régulière par année. Or, les engagements opérationnels en Afghanistan ont réduit ce besoin à deux exercices par année pour s'adapter aux rotations des troupes qui ont lieu tous les six mois. L'instruction comporte sept exercices d'entraînement ainsi que 208 blocs d'exercices d'entraînement liés aux AECD de cinq jours tenus chaque année pendant 10 ans, jusqu'à l'expiration du contrat en 2016. L'entrepreneur devait fournir des services de soutien clé en main et veiller à ce que l'équipement de SEA soit en état de fonctionner et disponible tout au long des exercices d'entraînement par SEA. D'autres paiements liés au NR⁷ reposaient sur la disponibilité de l'équipement, comme le précise le contrat. Les paiements liés au NR sont versés à l'entrepreneur lorsque la disponibilité atteinte pour l'équipement est supérieure aux seuils fixés dans le contrat.

1.3 Objectif

L'audit a pour objectif d'évaluer si des pratiques de gestion des risques, des structures de gouvernance et des contrôles internes ont été mis en place pour administrer efficacement le contrat et optimiser les ressources.

1.4 Étendue

- L'étendue de l'audit comprenait l'approvisionnement et la gestion par le MDN de la portion du soutien en service (c.-à-d. les services de SLE) du contrat de SEA, à partir de novembre 2006, lorsque la valeur du contrat des services de SLE a été modifiée pour la dernière fois, jusqu'à août 2014, lorsque l'étape d'exécution de l'audit a pris fin.
- L'audit excluait l'acquisition de l'équipement initial. Toutefois, la vérification de paiements d'une valeur de 15,7 M\$ pour la livraison initiale de l'équipement a été incluse dans les échantillons discrétionnaires⁸ de l'audit.
- Au total, 31 dossiers d'approvisionnement ont été retenus, comme suit :
 - 7 dossiers pour le paiement de l'équipement initial (de 2004 à 2011);
 - 7 dossiers pour les paiements liés aux jalons (de 2008 à 2013);
 - 17 dossiers pour les paiements des DTS (de 2008 à 2013).

⁷ L'admissibilité relative au NR est déterminée par la disponibilité opérationnelle des deux groupes déployés et du groupe du Centre de contrôle de l'exercice en matière d'équipement de SEA.

⁸ L'échantillon des paiements reposait sur un jugement professionnel.



1.5 Méthodologie

Les résultats de l'audit reposent sur les éléments suivants :

- l'examen des politiques, procédures, lignes directrices et directives applicables concernant la gestion des immobilisations et de l'approvisionnement;
- les entrevues de personnel clé au sein du MDN, ainsi qu'avec l'autorité contractuelle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- l'examen et l'analyse de l'information sur la gestion des acquisitions, de la documentation du contrat ainsi que de l'information et des dossiers de gestion connexes, des rapports de l'entrepreneur et des livrables;
- la vérification d'un échantillon discrétionnaire de dossiers d'approvisionnement, y compris les renseignements liés à l'approvisionnement, comme les factures et les documents justificatifs gardés dans les dossiers d'approvisionnement et les dossiers de paiement dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD).

1.6 Critères de l'audit

Les critères de l'audit se trouvent à l'[annexe B](#).

1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et les conclusions de l'audit figurant dans le présent rapport reposent sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies par l'application de procédures conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes*. L'audit est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions existant au moment de l'audit et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



2.0 Constatations et recommandations

2.1 Optimisation des ressources

Les services de SLE comportent des exercices d'entraînement liés aux jalons et liés aux AECD. Ces exercices n'ont pas été pleinement utilisés, mais ils ont été payés selon des frais fixes, conformément au contrat.

L'instruction de base est ce qui constitue un niveau prédéfini d'exercices d'entraînement liés à des jalons et aux AECD pendant la durée de vie du contrat. Les exercices liés à des jalons sont constitués de cinq exercices d'entraînement avec instruments et de deux sans instruments qui sont tenus tous les ans et dont le nombre de participants, le lieu d'entraînement et les exigences sont préétablis. L'exercice d'entraînement lié aux AECD est un exercice sans instruments qui est déployable à l'échelle du Canada et dont le nombre de participants et la durée de l'entraînement sont adaptables.

Le contrat de SEA offre au Ministère l'option de prolonger le soutien en service (services de SLE) de cinq années supplémentaires après la fin des services de SLE actuels. De plus, le projet de SIOZU produira une capacité d'entraînement pour les opérations en zone urbaine, ainsi que le soutien en service connexe, qui tirera parti de la capacité de SEA existante.

2.1.1 Paiement fixe pour l'entraînement de base

La structure de paiements rigides existante pour les services de SLE n'est pas échelonnable afin de s'adapter à un niveau moindre d'activités d'entraînement qui a été établi pour l'entraînement de base. L'audit a examiné le niveau réel d'activités d'entraînement, et on a observé que 32 p. 100 des blocs d'exercices liés aux jalons⁹ et 65 p. 100 de ceux liés aux AECD¹⁰ n'ont pas été utilisés durant les sept premières années des services de SLE. Toutefois, le Ministère a quand même dû payer pour ces services selon des frais fixes en vertu du contrat. Bien que les exercices liés à des jalons aient compris trois exercices de groupement tactique de la Force régulière¹¹ par année, en raison des engagements opérationnels en Afghanistan, le Plan de gestion de l'état de préparation de l'Armée a été révisé afin d'exiger que seulement deux groupements tactiques fassent l'entraînement par SEA par année.

L'utilisation moindre que prévu des exercices liés aux jalons découle principalement du changement de rythme opérationnel qui s'est produit, lorsque l'entraînement réel a dévié des exigences de base prédéfinies. De 2007 à 2013, les exercices d'entraînement avec instruments ont surtout eu lieu de façon ponctuelle, et comptaient un grand nombre de participants, comparativement à la tenue de cinq exercices individuels de moindre envergure, comme le prévoit le contrat des services de SLE. Vu le nombre moindre de séances d'entraînement, moins de gens ont participé aux exercices liés aux jalons que ce qui était initialement prévu. L'équipe de l'approvisionnement a indiqué que l'une des raisons de la faible utilisation de l'entraînement

⁹ Le pourcentage d'exercices liés aux jalons non utilisés a été déterminé par le nombre de journées-personnes d'entraînement (c.-à-d. le nombre de participants et la durée d'un exercice d'entraînement).

¹⁰ L'entraînement lié aux AECD est appuyé par l'entrepreneur en nombre de blocs, chaque bloc durant cinq jours.

¹¹ Un groupement tactique compte 1 200 militaires et un agencement d'armes et de véhicules blindés et à roues.

lié aux AECD était le peu de sensibilisation et d'acceptation des unités au cours des premières années du contrat des services de SLE. Plus récemment, le MDN et l'entrepreneur ont joué un rôle actif dans la promotion de l'utilisation de l'entraînement lié aux AECD. L'utilisation des exercices d'entraînement liés aux AECD a augmenté, passant d'une moyenne de 25 p. 100 (de 2007 à 2011) à 61 p. 100 (en 2012 et 2013) de l'entraînement de base fixe précisé dans le contrat.

Comme le contrat de SEA ne comportait aucune clause permettant une modification des livrables en raison de circonstances changeantes, l'utilisation plus faible que prévue de l'entraînement de base a fait en sorte qu'on n'a pas utilisé des séances d'entraînement¹² dont la valeur se situe entre 8,8 et 12,4 M\$ environ pendant sept années du contrat de services de SLE (de 2007 à 2013). Dans un contexte où les priorités et les exigences opérationnelles changent, un contrat aux jalons rigides qui n'offre pas la latitude voulue pour ajuster le niveau des activités d'entraînement pourrait ne pas offrir entièrement une optimisation des ressources pour répondre aux besoins à long terme du Ministère. L'on devrait envisager d'examiner et de modifier les processus contractuels à l'échelle du Groupe du SMA(Mat) pour permettre au MDN de faire des ajustements efficaces par rapport aux exigences opérationnelles changeantes.

2.1.2 Résumé

L'absence de clauses de contrat permettant de faire des ajustements à l'entraînement de base prédéterminé par suite de changements au rythme des opérations a entraîné une non-utilisation de l'entraînement estimée entre 8,8 et 12,4 M\$ entre 2007 et 2013 pour les services de SLE.

Recommandation du CS Ex

1. Le SMA(Mat) devrait élaborer et mettre en œuvre une structure de tarification échelonnée et axée sur les résultats pour la période d'option des services de SLE et le projet du SIOZU.

BPR : SMA(Mat)

2.2 Protection des biens



Les services de SLE offrent une solution clé en main selon laquelle l'entrepreneur est responsable de tâches comme le transport, l'installation, la distribution, le nettoyage et l'entretien de l'équipement de SEA, en plus d'assurer le soutien logistique des exercices par SEA. Après la livraison initiale et l'acceptation en 2006, l'équipement de SEA a été principalement stocké par l'entrepreneur dans des entrepôts du MDN à la Base des Forces canadiennes Wainwright et à la Base des Forces canadiennes Gagetown pour soutenir les exercices. Tout au long de la période du contrat de SLE, il y a eu une quantité suffisante d'équipement de SEA durant les exercices

¹² L'estimation de l'entraînement non utilisé présume qu'entre 50 et 70 p. 100 du coût de l'entraînement de base était variable, mais que tous les coûts récurrents étaient fixes.



d'entraînement. Toutefois, certains aspects liés à la protection de l'équipement nécessitent une amélioration.

2.2.1 Entente de prêt

Le contrat de SEA précisait qu'une fois l'équipement de SEA livré et accepté, il serait prêté à l'entrepreneur à titre d'EFG, grâce à une entente de prêt¹³. Un audit fait par le CS Ex en 2011 recommandait que l'on apporte des améliorations à la supervision et à la gestion de l'EFG¹⁴. L'EFG fait référence à des articles appartenant au MDN et qui sont prêtés à l'entrepreneur, puis rendus au MDN, essentiellement dans l'état d'origine, compte tenu d'une usure raisonnable. Une entente de prêt décrit habituellement les attentes à l'égard de l'entrepreneur concernant la gestion de l'équipement du MDN. Or, aucune entente de prêt n'a été établie entre le MDN et l'entrepreneur, comme l'exigeait le contrat de SEA.

Une entente de prêt est un instrument qui garantit que l'équipement de SEA serait rendu au MDN à l'expiration du contrat. Les dispositions d'une entente de prêt standard du MDN exigent aussi que l'entrepreneur effectue une prise d'inventaire manuelle à 100 p. 100 de l'équipement du MDN qui est sous sa garde, et ce, au moins une fois tous les deux ans. Sans une telle entente, le MDN est dans l'impossibilité de stipuler que l'entrepreneur doit faire une prise d'inventaire complet, ce qui donnerait l'assurance de l'existence et de la quantité de l'équipement de SEA, en plus de garantir le retour de l'équipement de SEA une fois le contrat expiré.

L'équipe d'audit a été informée que des membres du personnel de l'approvisionnement du MDN avaient effectué périodiquement une vérification partielle de l'inventaire pour s'assurer que l'équipement de SEA était convenablement protégé. L'entrepreneur du contrat de SEA a présenté au MDN des rapports annuels sur l'inventaire de SEA sous sa garde. Toutefois, on n'a aucune preuve que l'entrepreneur a fait une prise d'inventaire complet.

Une entente de prêt accroît en outre la visibilité que le MDN a des biens prêtés aux entrepreneurs. Lorsqu'une entente de prêt est signée, l'entrepreneur se voit attribuer un compte de prêt, et chaque article d'EFG reçoit un numéro de série dans le SIGRD afin que l'on puisse retracer l'EFG. Une entente de prêt signée permet au MDN d'effectuer des examens axés sur les risques, par l'entremise du Directeur – Assurance de la qualité¹⁵, afin de veiller à ce que l'entente de prêt soit respectée.

Le MAA prévoit trois catégories¹⁶ d'EFG qui peut être prêté à un entrepreneur. Toutefois, en vertu des catégories existantes dans le MAA, il n'est pas certain que l'équipement de SEA puisse être prêté puisqu'il n'est pas semblable à l'équipement décrit dans les trois catégories du MAA.

¹³ Contrat de SEA 1.5; contrat de SEA, annexe B 1.4.1.

¹⁴ Rapport de vérification du CS Ex de 2011 sur l'EFG : <http://crs-csex.mil.ca/reports-rapports/2011/158P0915-fra.aspx>

¹⁵ La Direction – Assurance de la qualité est une direction du Groupe du SMA(Mat) qui est responsable de l'administration des exigences de l'entente de prêt pour le compte du MDN.

¹⁶ La catégorie 1 de l'EFG comprend les machines-outils, l'outillage spécial de production, l'équipement d'essai spécial, l'outillage et l'équipement de manœuvres au sol. La catégorie 2 de l'EFG comprend les prototypes, les échantillons scellés et les modèles. La catégorie 3 de l'EFG comprend l'équipement devant servir aux contrats de services alimentaires.

En outre, le personnel de l'approvisionnement chargé de la SEA a indiqué avoir reçu des directives contradictoires concernant le fait qu'une entente de prêt était requise ou non pour l'équipement de SEA. L'absence d'une entente de prêt pour de l'équipement de SEA évalué à 61 M\$¹⁷ a diminué la capacité du MDN à assurer le suivi de l'équipement prêté dans le SIGRD. Selon le personnel de la Direction – Assurance de la qualité, cela constituerait l'un des plus gros comptes de prêt d'équipement de l'Armée canadienne.

2.2.2 Résumé

Aucune entente de prêt n'a été établie entre le MDN et l'entrepreneur concernant l'équipement de SEA, comme l'exige le contrat. Une entente de prêt garantirait une protection appropriée des biens relativement à la prise d'inventaire, à la visibilité des biens et au retour des biens au MDN à l'expiration du contrat.

Recommandation du CS Ex (Importance très élevée)

2. Le SMA(Mat) devrait :
 - a) établir une entente de prêt pour l'équipement de SEA;
 - b) clarifier dans ses directives et ses procédures la définition d'EFG et la façon de le gérer en conséquence.

BPR : SMA(Mat)

2.3 Gestion du rendement du contrat et information pour la prise de décisions

Les mesures du rendement et les paiements liés au NR devraient être structurés pour soutenir les exigences opérationnelles. Les mesures du rendement actuelles ne favorisent pas le rendement souhaité, et elles ne sont pas suffisantes ou assez pertinentes pour cerner les écarts critiques.

Les mesures du rendement sont des indicateurs, des cibles ou des normes qui sont pertinentes si l'on veut respecter les exigences opérationnelles et qui permettent de produire une évaluation exacte de la qualité des biens ou des services fournis par l'entrepreneur. Les paiements liés au rendement ne devraient servir qu'à favoriser et à récompenser un rendement qui respecte ou dépasse les attentes.

¹⁷ Rapport sur l'inventaire détenu par l'entrepreneur, 31 mars 2013.

2.3.1 Mesures du rendement du contrat

Le contrat de SEA comprend onze indicateurs de rendement qui ont servi à évaluer les services de SLE. Dix de ces indicateurs de rendement étaient de nature qualitative et ont été évalués subjectivement aussi bien par le MDN que par l'entrepreneur à la fin de chaque exercice d'entraînement par SEA. Le seul indicateur de rendement de nature quantitative utilisé portait sur la disponibilité opérationnelle, soit le pourcentage de l'équipement de SEA requis qui était disponible et en état de fonctionner tout au long d'un exercice d'entraînement. Outre le paiement fixe pour le SLE des exercices d'entraînement de base, le paiement lié au NR est accordé à l'entrepreneur lorsque la disponibilité opérationnelle atteinte est plus élevée que le seuil établi dans le contrat.

Bonnes pratiques

La meilleure disponibilité du soutien de la part des représentants des services techniques de l'entrepreneur durant les exercices liés aux jalons a aidé à minimiser les temps d'arrêt des participants. Aussi, la fréquence accrue des réunions sur le SLE avec l'entrepreneur a amélioré la communication et la résolution des problèmes.

2.3.2 Problèmes de rendement lors de l'exercice MAPLE RESOLVE 2013

Entre 2007 et 2012, le système de SEA a servi principalement à l'entraînement par simulation qui correspondait aux priorités opérationnelles de la période. Cet entraînement était différent par rapport à la capacité de SEA initialement prévue. Toutefois, l'on a jugé que c'était un système efficace qui ajoutait du réalisme et de l'efficacité à l'entraînement. Ce n'est qu'en 2013 que l'autorité de l'entraînement terrestre a commencé à utiliser le système de SEA pour les exercices d'entraînement force contre force, comme le prévoyait initialement le contrat.

MAPLE RESOLVE (MR) 2013 était un exercice d'entraînement avec instruments force contre force à grande échelle, tenu dans le cadre des exercices liés à des jalons d'entraînement en vertu du contrat de services de SLE. Avant cet exercice, le MDN se satisfaisait du rendement global des services de SLE et l'entrepreneur percevait plus de 99 p. 100 du maximum permis des paiements liés au NR de tous les exercices avec instruments qui sont soutenus.

||||| Par conséquent, la mesure du rendement était respectée et les paiements liés au NR | ||||| Outre les coûts fixes du contrat de SLE, le MDN a déployé d'importants efforts et assumé des coûts pour des activités comme la planification de l'exercice et pour le mouvement de quelque 2 000 soldats, des membres du personnel et des centaines de véhicules militaires hors des unités et les bases et vers celles-ci à l'échelle du Canada.

||||| l'entrepreneur était tout de même admissible | |||||



Les indicateurs de rendement de nature qualitative ont aussi servi à évaluer le rendement de l'exercice, mais ils fonctionnent davantage comme une forme de rétroaction et n'ont permis De plus, ces indicateurs de rendement n'ont pas permis de cerner d'autres qualités du service de simulation qui ont eu un effet direct sur l'efficacité de l'issue d'un exercice d'entraînement.

Des recherches portant sur des contrats de soutien semblables¹⁸ ont montré qu'un agencement d'indicateurs de rendement avait servi à évaluer et à récompenser le degré de réussite d'un entraînement reposant sur la simulation. Certains de ces indicateurs de rendement comprenaient un système de points pour la disponibilité de l'équipement qui était pondéré conformément à des aspects comme la pertinence d'un exercice, la disponibilité des systèmes individuels et des systèmes interdépendants, le temps moyen entre les réparations de l'équipement, ainsi que le temps moyen entre les défaillances de l'équipement.

2.3.3 Information à l'appui de la prise de décisions

Le contrat de SEA comprenait la LDEC précisant les renseignements et le degré nécessaire de détails que l'entrepreneur doit présenter, ainsi que l'échéancier et la fréquence. Certains des documents de la LDEC ont fourni d'importants renseignements pour la prise de décisions et pouvaient aussi servir à surveiller le rendement. Toutefois, le MDN n'a reçu aucun document de la LDEC pour 14 des 32 livrables du SLE, ou alors ceux-ci n'ont pas été transmis à la fréquence établie dans le contrat. Comme d'autres livrables du contrat, la LDEC a été incluse dans la base de paiement fixe. Si l'on jugeait que l'une des données livrables de la LDEC n'était pas pertinente ou qu'elle n'était plus requise, des exemptions avec justifications devraient être dûment documentées et conservées.

Les services de SLE clé en main actuels offrent au MDN des renseignements et une visibilité limités en ce qui concerne l'établissement des coûts, la capacité et l'utilisation de l'équipement, l'entretien de l'équipement et la gestion de l'obsolescence. L'estimation préliminaire de l'équipe de l'approvisionnement pour l'option d'années supplémentaires des services de SLE donnait à penser que l'utilisation réelle de l'entraînement de base et de l'équipement d'entraînement n'a pas été prise en compte. L'audit a aussi relevé que l'équipement de SEA n'aura pas été utilisé à sa pleine capacité d'ici la fin de la période actuelle du service de SLE. Les renseignements opérationnels sur l'utilisation et les activités d'entretien peuvent donner un aperçu important de l'établissement des coûts et des niveaux de service d'un contrat de soutien en service.

2.3.4 Résumé

Les mesures du rendement existantes pour le SLE SEA n'étaient pas suffisamment exhaustives pour faciliter une évaluation du rendement exacte. La dépendance à un seul indicateur du rendement de nature quantitative a donné lieu au paiement au rendement à l'entrepreneur pour l'exercice MR 2013,

¹⁸ Recherche du service de simulation des F16 du Centre d'instruction pour la mission et recherche de la société RAND sur les paramètres de soutien logistique de l'entrepreneur dans les Forces aériennes des États-Unis.



Recommandation du CS Ex

3. Le SMA(Mat) devrait :
- a) élaborer et mettre en œuvre une série équilibrée de mesures du rendement;
 - b) désigner et exiger des livrables appropriés en matière de LDEC qui sont liés au paiement des années d'option du SLE.

BPR : SMA(Mat)

2.4 Gestion financière

Des incohérences dans la tenue des dossiers ont été relevées dans 52 p. 100 des dossiers échantillonnés.

Conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la vérification des comptes donne la confirmation que les biens et les services ont été obtenus conformément au contrat avant qu'un paiement puisse être exigé. Le SMA(Fin SM) publie par le biais du MAF des directives sur l'administration financière afin de garantir la conformité ministérielle à la LGFP. Le SMA(Mat) publie par le MAA des directives afin de fournir au personnel chargé de la gestion des contrats et de l'approvisionnement des lignes directrices et des procédures détaillées pour les pratiques contractuelles qui comprennent des exigences relatives à la vérification des comptes. Le MDN s'est efforcé de faire concorder le MAF et le MAA de façon à garantir un respect constant de la LGFP. De plus, les exigences relatives à la vérification des comptes en vertu de l'article 34 qui figurent dans le MAF ont été révisées en décembre 2013 pour inclure la clause liée à une liste de contrôle pour les activités de vérification des comptes.

Pour évaluer si la gestion financière du contrat de SEA respectait les politiques actuelles, l'audit a examiné un échantillon discrétionnaire de 31 dossiers d'approvisionnement pour la période de 2006 à 2012, et dont les paiements totalisent 30,4 M\$. Un dossier d'approvisionnement est créé afin de conserver toute la documentation¹⁹ pertinente à un contrat ou un achat précis afin de garantir que tout l'approvisionnement du MDN fait l'objet d'un dossier exhaustif. L'examen des dossiers de l'échantillon a fait voir que les factures étaient toutes attestées par l'autorité appropriée et que le prix payé était conforme aux modalités de paiement établies dans le contrat ou dans l'autorisation de tâche du MDN respectifs dans les cas d'approvisionnement lié à une DTS. Toutefois, l'audit a relevé des incohérences dans la tenue des dossiers dans 52 p. 100 des dossiers de l'échantillon.

¹⁹ Selon la section 3.4 du MAA, des exemples de documentation comprennent le contrat ou le formulaire d'autorisation de tâche DND 626 pour l'approvisionnement lié à une DTS, les modifications s'il y a lieu, le registre des approbations financières, les originaux des factures avec les justificatifs et les signatures, la correspondance, la documentation à l'appui et les justifications.



2.4.1 Documentation de la vérification des comptes en vertu de l'article 34

La LGFP exige qu'un processus de vérification des comptes en vertu de l'article 34 soit exécuté pour tous les paiements. Le processus de vérification prévoit de veiller à ce que la documentation appropriée soit conservée dans le dossier pour appuyer la réception des biens et des services. Parmi les 31 dossiers d'approvisionnement examinés, l'audit a relevé 16 dossiers dont les paiements totalisent 13,6 M\$ qui ne renfermaient pas une piste d'audit suffisante pour permettre à l'équipe d'audit pour confirmer la réception des livrables du contrat. Ce genre de renseignements n'était pas toujours documenté de façon uniforme ou suffisante dans les dossiers. Des lignes directrices sur la façon d'exécuter une vérification des comptes en vertu de l'article 34 ont été fournies dans le MAF et le MAA, y compris l'exigence de conserver une documentation justificative appropriée aux fins de piste d'audit. L'équipe chargée de l'approvisionnement chargée de la SEA a suivi les directives fournies par le SMA(Mat) portant sur ce qui constitue une piste d'audit appropriée. Ces directives considèrent la signature de l'autorité technique²⁰ est une documentation appropriée. Toutefois, la signature en soi ne fournit pas la preuve de diligence raisonnable que les biens ou les services ont été obtenus. Ni le MAF ni le MAA n'ont fourni d'interprétation détaillée de ce qui constitue une preuve appropriée.

2.4.2 Résumé

L'absence d'une interprétation claire, dans le MAF et le MAA, de ce qui constitue une preuve appropriée a contribué à une documentation justificative non uniforme. Seize des 31 dossiers d'approvisionnement de l'échantillon ne renfermaient pas la documentation appropriée pour confirmer que les biens ou les services avaient été fournis.

Recommandation du CS Ex

4. a) le SMA(Fin SM) devrait fournir des lignes directrices politiques claires qui témoignent de ce qui constitue une diligence raisonnable lorsqu'il s'agit de fournir la documentation justificative précise exigée aux fins de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP.

BPR : SMA(Fin SM)

- b) le SMA(Mat) devrait mettre le MAA à jour afin d'inclure des lignes directrices concernant la documentation justificative appropriée aux fins de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP qui sont harmonisées avec les directives et les instructions permanentes d'opération du SMA(Fin SM).

BPR : SMA(Mat)

²⁰ L'autorité technique est « Personne responsable de fournir des renseignements, des lignes directrices et des conseils sur l'aspect technique d'un produit », et qui prend part au processus de vérification en vertu de l'article 34 afin de « confirmer que les biens ont été reçus et que les services ont été fournis. » MAA, juin 2013.



2.5 Gestion des risques

Les risques liés à l'approvisionnement n'ont pas été gérés ni communiqués par l'entrepreneur et le personnel chargé de la gestion de l'approvisionnement du MDN.

La gestion des risques est un processus systématique qui permet de cerner, d'évaluer, de comprendre, de communiquer des problèmes de risques, et d'y donner suite²¹. De bonnes pratiques de gestion des risques dans le cadre de l'approvisionnement lié à la SEA pourraient aider à cerner et à gérer les risques avant qu'ils se concrétisent.

2.5.1 MDN mieux informé de la gestion des risques effectuée par l'entrepreneur

Le contrat de SEA affirme que l'entrepreneur était responsable de la gestion des risques liés au contrat²². L'entrepreneur a élaboré un Plan de gestion des risques du SLE qui concorde avec l'exigence figurant dans les lignes directrices du MDN sur la gestion des risques. L'état de la gestion des risques devait faire l'objet d'un rapport de situation trimestriel, ce qui est l'un des 32 livrables de la LDEC SLE. Or, le MDN ne recevait plus de rapport trimestriel puisqu'il était jugé redondant par rapport à d'autres livrables de la LDEC SLE, soit le rapport sur l'état de préparation. L'équipe de l'approvisionnement du MDN a exigé de l'entrepreneur qu'il fournisse un rapport sur les pertes et les dommages pour l'équipement de SEA plutôt que le rapport de situation trimestriel.

Bonne pratique

Le plan de gestion des risques de l'entrepreneur du contrat de SLE concordait avec les lignes directrices du MDN sur la gestion des risques.

Le rapport sur l'état de préparation et le rapport sur les pertes et les dommages renfermaient des renseignements précieux liés à l'état de préparation de diverses composantes du SLE pour les prochains exercices par SEA et à l'équipement de SEA perdu ou endommagé. Ces rapports ne renferment pas d'information sur l'état de la gestion des risques du SLE comme on trouvait dans le rapport de situation trimestriel. Par conséquent, le MDN était très peu informé des risques gérés par l'entrepreneur. Les risques cernés par l'entrepreneur aideraient le personnel de la gestion de l'approvisionnement du MDN à gérer les risques liés au contrat.

2.5.2 Gestion des risques de l'approvisionnement

Selon les exigences du MAA, le personnel de la gestion de l'approvisionnement du MDN est responsable de la gestion des risques associés à l'approvisionnement lié à la SEA²³. Toutefois, le personnel de l'approvisionnement du MDN n'a pas officiellement géré tous les risques associés aux services de SLE de la SEA. Par exemple, bien que l'on ait discuté de certains risques du SLE durant les réunions, on n'a créé aucun registre des risques officiel du MDN permettant de cerner et de gérer tous les risques de l'approvisionnement lié à la SEA. Le MAA décrit les responsabilités du personnel de l'approvisionnement pour ce qui est de la gestion des risques; toutefois, cela est largement axé sur les activités de gestion des risques lors des premiers

²¹ MDN et FC, Lignes directrices sur la gestion intégrée des risques, janvier 2007, page 1.

²² Contrat de SEA, annexe B 4.2.3.

²³ « L'approvisionnement est un sous-processus de l'acquisition. Le processus d'acquisition commence par la détermination d'un besoin et l'approbation du financement, comprend toutes les activités connexes de passation de marchés, de gestion des marchés et de gestion des finances pour répondre à ce besoin... », MAA, section 1.2.2.

stades de la gestion du projet qui mènent à l'attribution d'un contrat. Le MAA ne s'étend pas explicitement sur les activités de gestion des risques durant la transition entre le personnel de la gestion du projet et le personnel de la gestion de l'approvisionnement.

Une pratique de gestion des risques officielle et bien élaborée aiderait le personnel de la gestion de l'approvisionnement lié à la SEA à cerner et à identifier de façon proactive les risques avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Par exemple, certains problèmes de l'exercice MR 1301²⁴ auraient pu être évités si on avait disposé d'une pratique de gestion des risques officielle et bien élaborée pour aider le personnel de la gestion de l'approvisionnement lié à la SEA à cerner et à identifier de façon proactive les risques qui ont donné lieu à ces problèmes.

2.5.3 Résumé

Les risques liés à l'approvisionnement du SLE n'ont pas été gérés par le personnel de la gestion de l'approvisionnement du MDN parce que le MAA n'est pas clair en ce qui concerne la transition des responsabilités de la gestion des risques, passant de la gestion de projet à la gestion de l'approvisionnement. En outre, les risques du contrat de SEA qui ont été gérés par l'entrepreneur n'ont pas été communiqués au MDN comme l'exigeait le contrat.

Recommandation du CS Ex

5. Le SMA(Mat) devrait :
 - a) améliorer le MAA pour clarifier l'exigence liée à la gestion des risques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement;
 - b) élaborer et mettre à exécution un plan de gestion des risques d'approvisionnement pour le reste du contrat de SEA, en tenant compte de la gestion des risques réalisée par l'entrepreneur.

BPR : SMA(Mat)

²⁴ C'était le premier exercice lié à des jalons de 2013.



3.0 Conclusion générale

Dans l'ensemble, le contrat de SEA a été administré conformément aux modalités du contrat. Toutefois, il y a place à de l'amélioration pour garantir qu'une gouvernance, une gestion des risques et des contrôles efficaces sont en place pour améliorer l'optimisation des ressources, au moment où le MDN se prépare à négocier les années d'option.

La capacité de SEA est une composante clé de la disponibilité opérationnelle visant à garantir que l'Armée canadienne est préparée à la réussite lors de diverses missions qui lui sont confiées. Le système de SEA a aussi été jugé efficace lorsqu'il s'agit d'ajouter du réalisme et de l'efficacité à l'entraînement. Malgré la rigidité des modalités de paiement, le personnel de l'approvisionnement a été en mesure de négocier des activités à l'avantage de l'État. La disponibilité accrue du personnel de l'entrepreneur durant les exercices et des réunions sur le SLE plus fréquentes avec l'entrepreneur ont amélioré la communication et la résolution de problèmes liés aux exercices. Depuis 2012, il y a eu une augmentation marquée de l'utilisation des AECD étant donné qu'on connaissait et acceptait mieux l'entraînement axé sur la simulation au niveau des unités.

Pour aider à faire en sorte que la prestation de l'entraînement par simulation répond aux exigences changeantes de l'Armée, un mode de paiement plus souple offrirait une meilleure optimisation des ressources. Comme le Plan de gestion de l'état de préparation de l'Armée a évolué après l'attribution du contrat, le nombre d'exercices de la Force régulière a été réduit en raison du rythme des opérations en Afghanistan. L'équipement de SEA qui est géré par l'entrepreneur n'a pas fait l'objet d'une entente de prêt comme le prévoyait le contrat. Cela a une incidence sur la protection des biens liée à la prise d'inventaire, à la visibilité des biens et à l'assurance du retour de l'équipement de SEA au MDN. Des mesures du rendement améliorées et de l'information pour la prise de décisions aideront à garantir que l'Armée obtient les résultats escomptés.

Des directives portant sur la documentation justificative appropriée pour la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP faciliteront la tâche du personnel de l'approvisionnement en matière de tenue de dossiers. Elles garantiront aussi l'uniformité quant à l'application des exigences de l'article 34 à l'échelle du Ministère.

Enfin, des directives plus claires sur le processus de gestion des risques qui exigé en vue de la transition de la réalisation du projet au maintien en puissance du soutien en service aidera à faire en sorte que les processus de gestion des risques sont en place pour la totalité du cycle d'approvisionnement.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Le CS Ex utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Très élevée – Il n'y a pas de contrôles en place. On a relevé des problèmes importants qui auront des répercussions négatives importantes sur les activités.

Élevée – Les contrôles sont inadéquats. On a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions négatives sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les programmes.

Modérée – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. On a relevé des problèmes qui pourraient avoir des répercussions négatives sur l'efficacité et l'efficience des activités.

Faible – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.

Très faible – Des contrôles sont en place, sans écart quant au niveau de conformité.

Optimisation des ressources

Recommandation du CS Ex (Importance très élevée)

1. Le SMA(Mat) devrait élaborer et mettre en œuvre une structure de tarification échelonnée et axée sur les résultats pour la période d'option des services de SLE et le projet du SIOZU.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) et le Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET) élaboreront et mettront en œuvre, pour l'option de cinq ans du contrat (si elle est exercée), une structure de prix qui est variable, échelonnée et fondée sur la demande en matière d'entraînement.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Date cible : Novembre 2016

Protection des biens

Recommandation du CS Ex (Importance très élevée)

2. Le SMA(Mat) devrait :
- a) établir une entente de prêt pour l'équipement de SEA;
 - b) clarifier dans ses directives et ses procédures la définition d'EFG et la façon de le gérer en conséquence.



Mesure de la direction 2a

Le SMA(Mat) et le DGGPET établiront une entente de prêt pour l'équipement de SEA.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Date cible : Novembre 2015

Mesure de la direction 2b

Le SMA(Mat) et le Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement (DGSMCA) examineront et tiendront à jour les documents des politiques et des processus (MAF et Manuel d'administration de l'approvisionnement), au besoin, pour clarifier les directives et les procédures en matière de gestion de l'EFG.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Date cible : Novembre 2016

Gestion du rendement du contrat et information pour la prise de décisions

Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

3. Le SMA(Mat) devrait :
 - a) élaborer et mettre en œuvre une série équilibrée de mesures du rendement;
 - b) désigner et exiger des livrables appropriés en matière de LDEC qui sont liés au paiement des années d'option du SLE.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) et le DGGPET élaborent une nouvelle approche de mesure du rendement devant être mise en œuvre pour l'option de cinq ans du contrat. Des livrables nouveaux et appropriés relatifs à la LDEC sont désignés afin d'être mis en œuvre pour l'option de cinq ans du contrat (si elle est exercée).

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Date cible : Novembre 2016



Gestion financière

Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

4.
 - a) Le SMA(Fin SM) devrait fournir des lignes directrices politiques claires qui témoignent de ce qui constitue une diligence raisonnable lorsqu'il s'agit de fournir la documentation justificative précise exigée aux fins de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP.
 - b) le SMA(Mat) devrait mettre le MAA à jour afin d'inclure des lignes directrices concernant la documentation justificative appropriée aux fins de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP qui sont harmonisées avec les directives et les instructions permanentes d'opération du SMA(Fin SM).

Mesure de la direction 4a

Le chapitre 1016-3 du MAF – Vérification des comptes sera modifié pour donner des directives supplémentaires sur la documentation justificative requise pour appuyer l'exécution des dispositions de l'article 34. En outre, le Bureau central de la comptabilité ministérielle publiera les instructions permanentes d'opérations 1.09 sur l'approvisionnement au paiement, qui donneront des instructions plus précises sur l'inclusion d'une documentation suffisante pour soutenir la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : Mars 2015

Mesure de la direction 4b

Le SMA(Mat) et le DGSMCA examineront et mettront à jour le MAA pour faire en sorte que la documentation justificative requise pour la vérification des comptes concorde avec les politiques et les procédures du SMA(Fin SM) et que les directives qui en résultent sont claires pour les praticiens participant au traitement et à l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Date cible : Juin 2015



Gestion des risques

Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

5. Le SMA(Mat) devrait :
- a) améliorer le MAA pour clarifier l'exigence liée à la gestion des risques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement;
 - b) élaborer et mettre à exécution un plan de gestion des risques d'approvisionnement pour le reste du contrat de SEA, en tenant compte de la gestion des risques réalisée par l'entrepreneur.

Mesure de la direction 5a

Le SMA(Mat) et le DGSMCA mettront à jour le MAA pour clarifier l'exigence d'une gestion des risques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement, de la planification des exigences à l'élimination. Ils se pencheront aussi sur le besoin d'élaborer un plan de gestion des risques comme élément de la documentation de l'approvisionnement.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Date cible : Novembre 2016

Mesure de la direction 5b

Le SMA(Mat) et le DGGPET élaboreront un plan de gestion des risques pour le reste du contrat de SEA qui portera sur l'exécution d'un processus de gestion des risques défini comme un « processus systématique qui permet de cerner, d'évaluer, de comprendre, de communiquer des problèmes de risques, et d'y donner suite » (référence : section 2.5 du présent rapport d'audit interne). Les risques seront cernés, évalués et communiqués grâce aux mécanismes existants, notamment par le biais du processus de la stratégie sur l'équipement. L'étape « donner suite » sera exécutée dans toute la mesure possible, mais sa mise en œuvre sera limitée puisque des compensations de l'exécution du programme de base seront exigées pour mettre intégralement en œuvre un programme réussi de gestion des risques.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Date cible : 30 novembre 2015



Annexe B – Critères de l'audit

Les critères de l'audit ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 : Satisfaisant

Niveau 2 : A besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 : A besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 : A besoin de grandes améliorations

Niveau 5 : Insatisfaisant

Gouvernance

- 1. Critère.** Les rôles et responsabilités du personnel de gestion du contrat sont adéquats pour assurer la surveillance et un processus de surveillance adéquat, composé de renseignements précis pour la prise de décisions est en place.

Évaluation niveau 3 : La solution de marché de SEA clé en main a limité le nombre de ressources du MDN qui administrent le contrat et diminué l'information et la visibilité des activités principales d'établissement des coûts et d'entretien.

Contrôle interne

- 2. Critère.** La gestion financière est conforme à la LGFP, ainsi qu'aux politiques contractuelles du Conseil du Trésor et du MDN.

Évaluation niveau 3 : La clarté des directives du MDN doit être améliorée pour garantir qu'une piste d'audit est uniformément documentée et tenue à jour en vue de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP. Le relevé des paiements du contrat géré par le personnel de l'approvisionnement du MDN a été sous-évalué. Cela pourrait donner lieu à des dépenses dépassant le budget approuvé.

- 3. Critère.** Les biens du MDN sont protégés, pris en compte et gérés efficacement.

Évaluation niveau 4 : L'entente de prêt de l'équipement de SEA n'a pas été établie conformément aux dispositions du contrat afin d'aider à garantir une protection adéquate des biens relativement à la prise d'inventaire, à la visibilité et à l'assurance du retour de l'équipement.

- 4. Critère.** Le contrat renferme des clauses adéquates pour garantir que les risques pour l'État sont minimisés et que l'on obtient l'optimisation des ressources.



Évaluation niveau 4 : Certaines clauses et la structure de paiement à jalons rigide du contrat ont limité l'atteinte de l'optimisation des ressources.

5. **Critère.** Le contrat et sa gestion atteignent le niveau de rendement correspondant au besoin en matière d'entraînement.

Évaluation niveau 3 : Les mesures du rendement existantes n'étaient pas suffisantes pour garantir que les services fournis correspondaient au rendement escompté et l'entrepreneur n'était récompensé que pour le rendement amélioré dépassant les dispositions du contrat. Certaines améliorations au niveau de l'information demandée et de la surveillance des rapports seraient bénéfiques pour le MDN et aideraient à faire en sorte que les livrables du contrat respectent les dispositions dudit contrat.

Gestion des risques

6. **Critères.** Les risques sont cernés, évalués, classés, atténués, quantifiés avec leur incidence sur les coûts et communiqués conformément à la politique et aux pratiques exemplaires pertinentes.

Évaluation niveau 3 : Les risques de l'approvisionnement n'ont pas été officiellement cernés, classés, quantifiés et atténués par le personnel de la gestion de l'approvisionnement du MDN.

Source des critères

Secrétariat du Conseil du Trésor, Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, mars 2011.

1. Référence à : G-2, G-6, AC-1, AC-2, AC-3, PPL-4, LICM-1, LICM-4
2. Référence à : ST-2, ST-7, ST-10, ST-12, ST-12, ST-15, ST-18, ST-20, RP-3
3. Référence à : ST-8, ST-9, ST-14
4. Référence à : ST-22, RM-7, RP-2
5. Référence à : G-4, ST-17, RP-1, RP-2, RP-3, CFS-1, CFS-2
6. Référence à : RM-1, RM-2, RM-4, RM-5, RM-6

