



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.

Suivi de la vérification interne :
Contrat de soutien technique des systèmes
(CSTS) du CF188 Hornet

Septembre 2009

7053-30-13-2 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

Le résultat de ce travail ne constitue pas une vérification du contrat de soutien technique des systèmes (CSTS) du CF188 Hornet. En fait, le rapport a été préparé pour faire le suivi des progrès de la mise en œuvre du plan d'action de la direction découlant de la vérification du CSTS du CF188 Hornet effectuée en août 2007. Les valeurs des stocks indiquées dans le rapport ne représentent peut-être pas les valeurs réelles.



Table des matières

Liste d'abréviations	i
Introduction	1
Méthodologie.....	1
Évaluation globale	2
Progrès de la mise en œuvre du PAD	3
Attestation des paiements.....	3
Gestion du matériel.....	4
Gestion des risques	6
Rapports du fournisseur.....	7
Gestion des tâches	7
Augmentation des coûts.....	8
Gestion financière	9
Annexe A – Carte de pointage de l'état de la mise en œuvre des éléments du PAD.....	A-1
Annexe B – PAD du rapport de vérification du CSTS du CF188 publié en août 2007	B-1



Liste d'abréviations

AC	Autorité contractante
AF	Année financière
BP	Bureau de projet
CDRL	Liste des données contractuelles
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSTS	Contrat de soutien technique des systèmes
DAQ	Directeur – Assurance de la qualité
DED	Description d'élément de données
DG Ops Fin	Directeur général – Opérations financières
DGGPEA	Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DOA	Directeur – Obtention (Aérospatiale)
DPEAGAEC	Directeur – Gestion du programme d'équipement aérospatial (Avions-écoles et chasseurs)
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
DSMTC	Directeur – Solde militaire et traitement des comptes
EB	Énoncé du besoin
EFG	Équipement fourni par le gouvernement
ET	Énoncé des travaux
ETS	Enveloppe des traitements et salaires
FC	Forces canadiennes
GLG	Grand livre général
GSM	Gestionnaire de système d'armes
MAA	Manuel d'administration des achats
MDN	Ministère de la Défense nationale
OPGL	Outil de planification de la gestion logistique
PAD	Plan d'action de la direction
PFA	Plan de fonctionnement annuel
PGR	Plan de gestion des risques
R&R	Réparation et révision
RAQ	Représentant de l'assurance de la qualité



RDA	Responsable des demandes d'achat
RT	Responsable technique
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SGRVE	Système de gestion des recommandations découlant des vérifications et des évaluations
SHS	Services hors site
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finance et Services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SNAPS	Relevé des avis de sélection et des demandes prioritaires de réparation
SOSA	Soutien optimisé des systèmes d'armes
SSG	Services de soutien de la gestion



Introduction

Conformément à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor¹, le Chef – Service d'examen (CS Ex) doit assurer des suivis pour évaluer l'état de la mise en œuvre des plans d'action de la direction (PAD) élaborés par suite des recommandations découlant de vérifications antérieures du CS Ex.

Le CS Ex a effectué une vérification du CSTS du CF188 Hornet et publié le rapport en août 2007². La vérification a porté sur les deux CSTS suivants :

- un CSTS d'une durée de cinq ans et d'une valeur de 351 M\$ pour le chasseur CF188 Hornet; ce contrat a pris fin en juin 2004;
- un CSTS subséquent d'une durée de quatre ans dont les années d'option seront utilisées jusqu'en mars 2010 et qui est évalué à 620 M\$.

Le CSTS subséquent d'une durée de quatre ans devrait être prolongé jusqu'en 2017 et inclure trois autres années d'option.

Méthodologie

Le présent suivi n'est pas une autre vérification des mêmes questions. Il s'agit plutôt d'un examen de la documentation et des éléments de preuve visant à évaluer les progrès de la mise en œuvre du PAD. Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- entrevues avec le personnel de gestion du contrat du ministère de la Défense nationale (MDN) (responsable technique (RT), responsable des demandes d'achat (RDA), représentants de l'assurance de la qualité de la Défense nationale (RAQDN) et autres membres du personnel du quartier général);
- entrevue avec l'autorité contractante (AC);
- examen de la documentation contractuelle relative au PAD;
- analyse des données du Système de gestion des recommandations découlant des vérifications et des évaluations (SGRVE)³, du Système de comptabilité financière et de gestion et du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC).

¹ Politique sur la vérification interne http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/ia-vi_f.asp.

² Vérification interne : Contrat de soutien technique des systèmes du CF188 Hornet.

³ Le SGRVE est un système qui suit les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD.



Évaluation globale

Des progrès ont été accomplis dans les domaines de la gestion des tâches et de la gestion financière. Des processus ont été mis en œuvre afin de réduire de 2,7 M\$ par année l'augmentation des coûts des tâches périodiques et de livrer les modifications d'aéronef avant l'échéance. Des mesures précises sont en place pour prévoir et autoriser au préalable les travaux de réparation et de révision (R&R) des composants.

Au moment du suivi, le SGRVE indiquait que 10 éléments principaux du PAD étaient terminés. Après un examen plus approfondi, il s'avère que quatre des dix éléments du PAD exigent d'autres mesures pour bien résoudre la question. Les PAD concernant les secteurs de risque les plus importants pour le Ministère ont été mis en œuvre de façon satisfaisante. Quant aux PAD qui n'étaient pas encore entièrement mis en œuvre au moment du suivi, il semble que la majorité d'entre eux le seront prochainement. L'[annexe A](#) présente l'état de la mise en œuvre des éléments du PAD, tandis que l'[annexe B](#) renferme le PAD initial figurant dans le rapport de vérification du CSTS du CF188 publié en août 2007.

Pratiques exemplaires

Le RAQDN de la région de Québec a élaboré des instructions permanentes d'opération à l'aide des renseignements pertinents tirés des politiques et procédures actuelles du MDN régissant la gestion des stocks, afin que les employés du fournisseur comprennent mieux les procédures appropriées du SAFC.



Progrès de la mise en œuvre du PAD

Attestation des paiements

Pour accroître la rigueur du processus d'attestation des paiements, les gestionnaires du contrat du Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial (DGGPEA) ont mis en œuvre un processus qui permet la séparation des fonctions. Ils exigeront que le fournisseur produise d'autres documents justificatifs afin que le MDN soit mieux informé des services fournis et assureront un suivi auprès de l'AC en ce qui concerne la surfacturation possible de 4,6 M\$ indiquée dans le rapport de vérification d'août 2007.

Processus d'attestation des paiements. Des progrès ont été réalisés en vue de renforcer les contrôles dans le processus d'attestation des paiements, mais le MDN doit encore être mieux informé de la prestation de certains services avant d'autoriser les paiements. Comme nous l'avons recommandé, il existe maintenant une séparation des fonctions puisque le RT et le RDA attestent tous deux les demandes d'acompte mensuelles. Les gestionnaires du contrat du DGGPEA effectuent un échantillonnage aléatoire dans chaque demande d'acompte mensuelle. Ce processus garantit que les bons taux contractuels sont appliqués, que les taux relatifs aux frais de déplacement et de subsistance sont respectés et que les dépenses réelles sont conformes au niveau de financement approuvé pour les tâches.

Toutefois, le contrat n'exigeait pas que le fournisseur produise des rapports d'étape pour justifier les paiements dans le cadre de la tâche liée aux services hors site (SHS), tâche à prix ferme fondée sur un niveau d'effort. Il s'agit d'une tâche périodique qui nécessitait 33 employés du fournisseur⁴ pour assurer un soutien continu dans trois établissements du MDN. Durant l'année financière (AF) 2008-2009, le MDN a versé 12 paiements mensuels égaux totalisant 5,6 M\$ pour un niveau d'effort à prix ferme représentant 54 882 heures.

- Les produits à livrer par chaque employé du fournisseur dans le cadre de la tâche n'ont pas été précisés, de sorte qu'il est difficile de justifier un prix ferme fondé sur les livrables. Par ailleurs, durant l'AF 2008-2009, le MDN a reçu un crédit de 272 520 \$ étant donné que les postes de SHS du fournisseur ont été vacants pendant 3 332 heures.
- Dans le rapport de vérification d'août 2007, nous avons indiqué que la tâche relative aux SHS présentait un risque élevé, car des frais excédentaires possibles de 2,6 M\$ ont été versés pour des postes vacants.

Sans avoir la preuve des heures réelles travaillées, il est difficile de déterminer si l'État a reçu les services négociés. Nous suggérons que le MDN communique avec l'AC pour clarifier les modalités de paiement de la tâche liée aux SHS à titre de taux horaire fixe pour un niveau d'effort estimé.

⁴ Le niveau d'effort de la tâche liée aux SHS en 2008-2009 a été évalué en fonction de 30 employés à temps plein et de trois employés à temps partiel du fournisseur.



Pour résoudre ces problèmes, le Directeur – Obtention (Aérospatiale) (DOA) a accepté de demander, par le biais de l'AC, un rapport d'étape mensuel du fournisseur sur les SHS afin de justifier les paiements à compter de l'AF 2009-2010. En outre, le MDN s'affaire à réviser l'énoncé du besoin (EB) afin d'inclure des crédits pour les postes demeurés vacants pendant plus de 30 jours. Afin de garantir les modalités de paiement les plus appropriées, TPSGC, au nom du MDN, a demandé au fournisseur de déclarer les heures réelles travaillées à l'égard des SHS durant l'AF 2008-2009.

Surfacturation possible. Le personnel du DGGPEA a demandé à l'AC de faire vérifier une surfacturation possible en octobre 2008. Comme point de départ, la vérification devait être axée sur le paiement des tâches de base de l'AF 2006-2007. Toutefois, elle n'avait pas encore commencé au moment du suivi de la vérification. Dans le rapport de vérification d'août 2007, nous avons indiqué une surfacturation totale possible de 4,6 M\$, répartie comme suit :

- 1,4 M\$ pour le paiement des tâches de base;
- 2,6 M\$ pour les postes vacants payés dans le cadre de la tâche liée aux SHS;
- 0,6 M\$ attribuable aux taux de sous-traitance et à des erreurs possibles.

Afin que le tiers puisse amorcer sa vérification⁵, le Directeur – Gestion du programme d'équipement aérospatial (Avions-écoles et chasseurs) (DPEAGAEC) et le DOA ont récemment demandé à l'AC d'en faire une priorité et accepté de contribuer à son financement. L'AC a informé le RT et le RDA qu'une vérification par un tiers sera entreprise, mais aucun échéancier n'a été fourni à ce jour. Le DOA tentera de recouvrer un crédit maximum de 2,6 M\$ en s'appuyant sur les preuves fournies par le CS Ex au sujet des postes vacants.

Gestion du matériel

Afin d'améliorer la surveillance des biens du MDN détenus par le fournisseur, d'une valeur inscrite de 197 M\$⁶, il a été recommandé que le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) optimise l'emplacement des techniciens en approvisionnement du RAQDN en fonction de l'importance relative des biens du MDN détenus par le fournisseur, rationalise l'indépendance de la prise d'inventaire et veille à ce que le fournisseur se conforme aux exigences contractuelles touchant les rajustements et les radiations.

Contrôle des rajustements des stocks. Comme prévu, un technicien en approvisionnement du RAQDN travaille aux installations de l'entrepreneur depuis juillet 2007 et surveille les biens du MDN détenus par le fournisseur. Toutefois, il faut encore améliorer le contrôle que le MDN exerce sur les rajustements apportés aux niveaux de stocks par le fournisseur.

⁵ Le CS Ex n'a pas le mandat de vérifier les fournisseurs.

⁶ Comme indiqué dans le rapport de vérification d'août 2007, le fournisseur gérait des pièces de rechange fournies par l'entrepreneur d'une valeur inscrite de 142 M\$ et de l'équipement fourni par le gouvernement (EFG) d'une valeur de 55 M\$.



- Quinze rajustements échantillonnés ont tous été approuvés par le MDN après que le fournisseur a entré la transaction dans le SAFC. Or, cette pratique n'était pas conforme à la politique du MDN⁷. Cinq des 15 rajustements ont été approuvés entre 60 et 135 jours plus tard. L'échantillon de rajustements représentait 80 p. 100 de la valeur totale des rajustements à la baisse effectués durant les AF 2007-2008 et 2008-2009.
- Sur les 15 rajustements du fournisseur, cinq ne comportaient pas les bons codes de motif.
- Comme le montrent les tableaux 1 à 4, le volume des rajustements a diminué de près de 85 p. 100 pour s'établir à 179 articles en 2008-2009. En outre, il est passé de 43 p. 100 à 21 p. 100 de la valeur inscrite des stocks du MDN détenus par le fournisseur. La situation s'est améliorée en ce qui a trait au volume des rajustements du fournisseur, mais la valeur des stocks suscite encore une certaine incertitude.

Compte d'approv.	% de la valeur rajustée	Quantité totale rajustée	Quantité totale détenue	% de la quantité rajustée
CRPAFAW1	50,17 %	148 247	954 563	15,53 %
RMAXAW1	40,37 %	244	1 251	19,50 %
Total	42,92 %	148 91	955 814	15,54 %

Tableau 1. Rajustements des stocks par le fournisseur durant l'AF 2007-2008. Un grand volume de rajustements s'est produit dans deux comptes d'approvisionnement du MDN (CRPAFAW1 et RMAXAW1) en termes de valeur et de quantité.

% de la quantité rajustée	Total des articles rajustés	Total des articles détenus	% des articles rajustés	% médian des quantités rajustées par article
CRPAFAW1	894	15 867	5,63 %	
RMAXAW1	274	14 312	1,91 %	
Total	1 168	30 179	3,87 %	29 %

Tableau 2. Valeur moyenne rajustée durant l'AF 2007-2008. Les quantités moyennes rajustées par article pour les deux comptes d'approvisionnement du MDN représentent 29 p. 100.

% de la quantité rajustée	% de la valeur rajustée %	Quantité totale rajustée	Quantité totale détenue	% de la quantité rajustée
CRPAFAW1	38,39 %	7 315	888 884	0,82 %
RMAXAW1	17,03 %	111	179	62,01 %
Total	20,87 %	7 426	889 063	0,84 %

Tableau 3. Rajustements des stocks par le fournisseur durant l'AF 2008-2009. Le volume des rajustements pour les deux mêmes comptes d'approvisionnement du MDN a diminué durant l'AF 2008-2009 par rapport à l'année financière précédente.

⁷ Lignes de conduite sur la R&R, chapitre 6, page 6A-2.



Compte d'approv	Total des articles rajustés	Total des articles détenus	% des articles rajustés	% médian des quantités rajustées par article
CRPAFAW1	124	16 315	0,76 %	
RMAXAW1	55	14 403	0,38 %	
Total	179	30 718	0,58 %	100 %

Tableau 4. Valeur moyenne rajustée durant l'AF 2008-2009. Les quantités moyennes rajustées par article sont supérieures à celles de l'année financière précédente.

- Le projet visant à surveiller chaque mois les rajustements régionaux au niveau du Directeur – Assurance de la qualité (DAQ) sera entièrement mis en œuvre en octobre 2009.

Pour résoudre les problèmes liés aux rajustements des stocks, le technicien en approvisionnement du RAQDN a reçu comme directive en juin 2009 d'autoriser les rajustements avant que le fournisseur entre la transaction dans le SAFC. Le DAQ examinera aussi l'option consistant à limiter à son personnel l'approbation électronique des rajustements dans le SAFC d'ici septembre 2009. De plus, le DPEAGAEC définira un processus permettant au RT d'examiner tous les rajustements et d'approuver les radiations.

Surveillance de la prise d'inventaire. Il faut améliorer la surveillance que le MDN exerce sur l'inventaire des stocks du MDN détenus par le fournisseur. Celui-ci a effectué un inventaire complet en 2007, mais l'exercice n'a pas été supervisé par le MDN et les feuilles de dénombrement n'ont pas été examinées. Le Directeur – Opérations de la chaîne d'approvisionnement a élaboré récemment un énoncé des travaux (ET) prévus au contrat qui permettra au MDN d'embaucher des tiers pour effectuer des inventaires dans les entrepôts des bases et les installations des entrepreneurs de défense. Le DGGPEA appuie fortement cette initiative. Le contrat devait être en place d'ici mars 2008, mais l'échéance initiale a été retardée et dépend maintenant du processus d'appel d'offres.

Énoncé type des travaux de logistique pour la R&R. Le projet visant à faire élaborer par le Directeur – Politiques et procédures (Matériel) (DPPM) un énoncé type des travaux de logistique pour la R&R afin de clarifier les rôles et les responsabilités en matière de gestion du matériel a été reporté de décembre 2007 à décembre 2009.

Gestion des risques

Pour améliorer la capacité du Ministère de prévoir les risques, il a été recommandé que le SMA(Mat) et le DGGPEA veillent à ce que le MDN et le fournisseur élaborent des plans de gestion des risques (PGR) pour le CSTS qui intègrent les pratiques courantes de gestion des risques à l'égard de toutes les tâches.

Plans de gestion des risques. Certains progrès ont été accomplis afin d'améliorer les pratiques de gestion des risques au niveau des tâches contractuelles, mais il faut encore mettre en place un plan global de gestion des risques pour le CSTS.



- Le MDN a inclus des exigences concernant la gestion des risques du fournisseur dans l'EB de chaque tâche.
- Le fournisseur a cerné les risques de gestion et les risques techniques à l'égard du plan de fonctionnement annuel (PFA) de chaque tâche.

Néanmoins, le MDN devrait exiger du fournisseur que ses pratiques de gestion des risques au niveau des tâches soient conformes aux pratiques exemplaires figurant dans le Référentiel des connaissances en gestion de projet et les lignes directrices sur la gestion des risques du Carrefour MAT du SMA(Mat)⁸, c.-à-d. classer les tâches à risques plus élevés en attribuant des cotes numériques aux répercussions et à la probabilité des risques.

Le gestionnaire des systèmes d'armes du DPEAGAEC et le bureau de la gestion optimisée des systèmes d'armes se sont rencontrés récemment afin de lancer, d'ici décembre 2009, l'élaboration d'un plan global de gestion des risques pour le CSTS du CF188 Hornet qui répond aux exigences des lignes directrices du MDN en matière de gestion des risques.

Rapports du fournisseur

Pour améliorer la qualité et la rapidité de production des rapports du fournisseur, il a été recommandé que le SMA(Mat) mette en œuvre des processus permettant de relier les produits livrables aux paiements.

Mesures de la qualité des rapports. Le projet visant à relier les produits livrables du fournisseur aux paiements a été retardé jusqu'en 2010. La structure actuelle du contrat ne permet pas le recours à des mesures de rendement et à des primes au rendement.

Gestion des tâches

Pour contrôler les coûts et les calendriers des tâches, il a été recommandé que le DGGPEA évite le chevauchement des tâches et applique à celles-ci des prix fixes ou visés avec retenues ou incitatifs.

Chevauchement des tâches. Le DGGPEA a mis en œuvre les mesures suivantes pour éliminer le chevauchement des tâches et accroître la transparence des coûts :

- Les tâches de base et les tâches des services de soutien de la gestion (SSG)⁹ mal définies ont été supprimées du contrat et remplacées par des tâches plus petites assorties d'une description claire de la portée.
- L'information sur les coûts de chaque tâche est meilleure. Depuis l'AF 2008-2009, le fournisseur était tenu de produire un PFA contenant une structure de répartition du travail par heure de travail, et ce, pour toutes les tâches.

⁸ Carrefour MAT du SMA(Mat)>Gestion de projet>Méthode>Analyse de l'information relative au risque.

⁹ Les tâches de base (tâches périodiques regroupées auxquelles un taux mensuel ferme est attribué selon une estimation du niveau d'effort faisant l'objet d'un rapprochement annuel) et les tâches des SSG (tâches à prix fixe) avaient inclus des travaux non périodiques effectués en double, comme nous l'avons indiqué dans le rapport de vérification d'août 2007.



- L'estimation des efforts du fournisseur offre une base de référence pour comparer les travaux réels tout au long de l'année.
- Comme il a été recommandé, le fournisseur devait payer la maintenance préventive du matériel de soutien de la maintenance des aéronefs emprunté au MDN conformément au contrat.

Tâches à prix ferme. Des tâches à prix fixe ont été instaurées durant l'AF 2008-2009 pour gérer les ensembles de modifications périodiques destinées à la flotte de CF188. En s'appuyant sur une base de référence des coûts d'origine de 30 aéronefs CF188 qui ont subi des modifications depuis l'AF 2005-2006, le DGGPEA a pu établir une base de référence et un prix fixe. Depuis la mise en œuvre de cette recommandation de la vérification en 2008, tous les aéronefs ont été livrés avant l'échéance à compter de 2008, comme l'indique le tableau 5. Cette amélioration par rapport au retard moyen de 10,2 p. 100 signalé dans le rapport de vérification d'août 2007 a permis à la Force aérienne d'avoir à sa disposition davantage de chasseurs opérationnels.

Calendrier	2007	2008	2009*
Livrés	14	11	4
Avant l'échéance	8	11	4
À temps	4	0	0
Retardés	2	0	0

Tableau 5. Calendrier de livraison des aéronefs CF188 au MDN. Depuis 2007, toutes les modifications d'aéronef ont été livrées avant l'échéance. * À noter que les données de 2009 ne sont calculées que jusqu'au mois de mai plutôt que pour toute l'année civile.

Augmentation des coûts

Pour contrôler l'augmentation des coûts, il a été recommandé que le DGGPEA accroisse la surveillance des coûts de production périodiques et modifie la matrice des responsabilités de TPSGC/du MDN dans le Guide des approvisionnements de TPSGC afin d'inclure la participation du MDN aux négociations des taux annuels.

Hausse des coûts de production. La hausse moyenne du nombre d'heures de production annuelles à l'égard des ensembles de modifications périodiques entre les AF 2006-2007 et 2008-2009 est tombée à 5 p. 100. Ce pourcentage est considérablement inférieur à la hausse de 15,2 p. 100 du nombre d'heures de production annuelles entre les AF 2000-2001 et 2006-2007, signalée dans le rapport de vérification d'août 2007. La réussite de la mise en œuvre de cette recommandation a engendré des économies de 2,7 M\$ par année.

Négociation des taux. Comme il a été recommandé, les gestionnaires du contrat du MDN ont participé aux réunions de négociation des taux entre le fournisseur et l'État dans le cadre du CSTS du CF188 Hornet. Le MDN a modifié le document d'orientation interne, le Manuel d'administration des achats (MAA), afin que sa participation aux négociations des taux annuels devienne une pratique générale. Toutefois, la matrice des responsabilités dans le Guide des approvisionnements du gouvernement du Canada n'a



pas été modifiée pour inclure les négociations des taux. Le MDN et l'AC ont convenu mutuellement que le Guide des approvisionnements traitait de la responsabilité d'approvisionnement au sens générique et que, par conséquent, il n'avait pas besoin d'être modifié. L'activité de « négociation du contrat »¹⁰ partagée entre le MDN et l'AC pourrait être interprétée comme si elle incluait la négociation des taux annuels.

Gestion financière

Des mesures spécifiques ont été prises pour améliorer les activités de gestion financière. Le DGGPEA a mis en œuvre des processus visant à assurer la prévision exacte et l'autorisation préalable de la R&R des composants. Il a fait en sorte que les bons codes financiers soient attribués aux paiements contractuels, simplifié la comptabilité d'engagement et capitalisé les améliorations avant l'AF 2004-2005.

Contrôle des activités de R&R. Le DPEAGAEC a mis en œuvre des processus permettant de prévoir et d'autoriser au préalable les activités de R&R des composants :

- Un outil de planification de la gestion logistique (OPGL) extrait l'historique de l'utilisation des composants des bases de données sur la maintenance des aéronefs ainsi que du SAFC. Les données provenant de l'OPGL aident les gestionnaires du cycle de vie du matériel du CF188 à prévoir chaque année uniquement les réparations nécessaires.
- Le PFA des tâches de R&R des composants a donné une autorisation préalable au fournisseur au début de l'année. Le personnel du RT a approuvé la proposition de coût du fournisseur pour chaque réparation additionnelle requise tout au long de l'année.

Codage financier des paiements. Le DOA s'est assuré que les bons grands livres généraux (GLG) étaient utilisés pour les paiements depuis l'AF 2007-2008.

Suivi des dépenses. Le DOA a fusionné de multiples engagements en un seul engagement à lignes multiples afin de gérer les dépenses contractuelles. En 2008-2009, plus de 98 p. 100 des dépenses réelles ont été inscrites dans un engagement. Auparavant, 27 engagements différents étaient utilisés pour consigner les dépenses contractuelles.

Inscription des coûts d'amélioration. Depuis, le personnel du Directeur – Gestion opérationnelle de l'équipement aérospatial a pris des mesures afin de consigner toutes les dépenses d'amélioration effectuées dans le cadre du CSTS du CF188.

¹⁰ Guide des approvisionnements du gouvernement du Canada, chapitre 1, annexe 1.1.



Annexe A – Carte de pointage de l'état de la mise en œuvre des éléments du PAD

N°	N° PAD – rapport de vérif. d'août 07	Élément du PAD	BPR	État SGRVE	État Suivi de la vérification
1	2.2, 4.1	L'attestation des paiements axée sur les risques est en place	DOA	Terminé	Améliorations encore requises bien que le travail soit déclaré terminé; renforts nécessaires pour la tâche liée aux SHS.
2	4.2	Vérification effectuée par un tiers au sujet de la surfacturation possible de 4,6 M\$ terminée	DOA/ DPEAGAEC	Terminé	Terminé dans les délais prévus; le MDN a demandé une vérification par un tiers, mais celle-ci n'a pas encore commencé.
3	2.1, 4.3	Processus mis en œuvre pour contrôler les coûts et les calendriers des tâches	DPEAGAEC	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
4	2.2	Prix ferme établi pour gérer certaines tâches	DPEAGAEC	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
5	1.1	Augmentation du nombre d'heures de production contractuelles maîtrisée	DPEAGAEC	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
6	3.1	Surveillance des rajustements apportés par le fournisseur aux stocks du MDN	DAQ	Terminé	Améliorations encore requises bien que le travail soit déclaré terminé; renforts nécessaires pour la tâche liée aux SHS.
7	3.3, 3.5	Examen central mensuel des rapports sur les rajustements régionaux	DAQ	Terminé	Améliorations encore requises bien que le travail soit déclaré terminé; il faut améliorer l'approbation des rajustements dans certains domaines.
8	3.2	Moyen contractuel en place pour permettre un inventaire indépendant	DAQ	Retardé	Retard sur l'échéance initiale; la nouvelle échéance dépend du processus d'appel d'offres.
9	5.3	Autorisation préalable de la R&R des composants	DOA/ DPEAGAEC	Terminé	Terminé dans les délais prévus.



ANNEXE A

N°	N° PAD – rapport de vérif. d'août 07	Élément du PAD	BPR	État SGRVE	État Suivi de la vérification
10	1.3	Processus en place pour prévoir les réparations nécessaires	DOA/ DPEAGAEC	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
11	6.1	PGR du MDN en place	DPEAGAEC	Terminé	Améliorations encore requises bien que le travail soit déclaré terminé; il faut mettre en place le PGR du MDN.
12	7.1	Processus mis en œuvre pour relier les paiements à la qualité des rapports du fournisseur	DPEAGAEC	Terminé	Améliorations encore requises bien que le travail soit déclaré terminé; nouvelle échéance reportée à 2010.
13	1.2	Politique modifiée pour inclure le MDN dans les négociations des taux	DPPM	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
14	3.3, 3.4	ET Log pour la R&R élaboré	DPPM	Retardé	Retard sur l'échéance initiale; reporté de décembre 2007 à décembre 2009.
15	5.1	Emploi correct du GLG	DOA	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
16	5.2	Réduction du nombre d'engagements	DOA	Terminé	Terminé dans les délais prévus.
17	5.3	Inscription des coûts des améliorations – CSTS CF188 Hornet	DOA	Terminé	Terminé dans les délais prévus.

Tableau 6. Carte de pointage de l'état de la mise en œuvre des éléments du PAD MAP. À noter que les éléments du PAD sont classés par ordre d'importance, les 11 premiers étant les plus importants.

Terminé dans les délais prévus	Retard sur l'échéance initiale	Améliorations encore requises bien que le travail soit déclaré terminé
---------------------------------------	---------------------------------------	---



Annexe B – PAD du rapport de vérification du CSTS du CF188 publié en août 2007

Augmentation des coûts

Recommandation du CS Ex

1. Accroître la surveillance des coûts de production périodiques en les comparant avec des indices repères de vieillissement, modifier la matrice des responsabilités de l'AC/du MDN dans le Guide des approvisionnements afin d'inclure la participation du MDN aux négociations des taux annuels, et réviser les relevés des avis de sélection et des demandes prioritaires de réparation (SNAPS) du CSTS en vue de remanier les priorités de R&R des composants.

Mesure de la direction

- Pour ce qui est de comparer nos coûts avec des indices repères de vieillissement, nous ne connaissons pas d'autres pays dans la collectivité des CF188 qui assurent la maintenance de leurs flottes de la même façon que les FC.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Réglé

Note du vérificateur. Bien que la méthode de maintenance soit peut-être différente de celles des alliés, une comparaison de la hausse annuelle des coûts périodiques pour le même modèle d'aéronef offre un point de référence pour valider les prévisions de R&R faites par le fournisseur.

- On demandera à l'AC de modifier la matrice des responsabilités au chapitre 3 du Guide des approvisionnements afin d'y inclure les négociations des taux.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM

Date cible : Mars 2008

- Le para 1.3.1 c) du chapitre 1.3 du Manuel d'administration des achats du MDN, qui décrit les rôles et responsabilités de l'autorité des achats, sera modifié comme suit : « Participer aux négociations contractuelles, y compris les négociations des taux annuels des contrats de R&R. » Dans le groupe des CF188, le MDN est maintenant invité aux négociations des taux chez les entrepreneurs principaux.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM

Date cible : Octobre 2007

- Pour ce qui est de remanier les SNAPS, une analyse des pièces de rechange et un examen des besoins ont été intégrés dans l'OPGL afin que nous réparions uniquement ce qui est nécessaire pour l'horizon de planification.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Réglé



Gestion des tâches

Recommandation du CS Ex

2. Faire en sorte qu'il n'y ait aucun chevauchement de tâches et instaurer des tâches à prix fixe ou visé avec retenues ou incitatifs.

Mesure de la direction

- Avec la mise en œuvre du concept de bureau de projet (BP), des mécanismes plus efficaces de suivi/contrôle des coûts sont en place, ainsi que des pratiques de gestion de projet courantes au sein de l'industrie. Dans le cadre de ce bureau de projet, le DGGPEA a également créé un poste militaire aux installations de l'entrepreneur. Il s'agit d'un poste de représentant en gestion des systèmes d'armes qui remplira une fonction d'assurance de la qualité et de vérification.

Le DGGPEA utilise maintenant des modalités de paiement fondées sur un prix fixe ou le prix visé du temps et du matériel, et il peut établir des incitatifs/retenues.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Réglé

Gestion du matériel

Recommandation du CS Ex

3. Optimiser l'emplacement des techniciens en approvisionnement du RAQDN en fonction de l'importance relative des biens du MDN détenus par l'entrepreneur; rationaliser l'indépendance de la prise d'inventaire; veiller à ce que le fournisseur se conforme aux exigences contractuelles touchant les rajustements, la prise d'inventaire, les radiations et l'acquisition sur place; et réviser les *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision* pour y inclure des exigences relatives à l'inventaire et à la radiation de l'EFG.

Mesure de la direction

- Un représentant de l'assurance de la qualité (RAQ) de l'approvisionnement a été engagé pour travailler aux installations de l'entrepreneur principal, et des contrôles ont été établis pour assurer une surveillance plus efficace du processus d'inventaire. L'entrepreneur doit maintenant demander l'approbation du RAQ avant de rajuster les stocks dans le SAFC. Le rajustement est ensuite validé par le



ANNEXE B

RAQ sur place. L'entrepreneur est pleinement conscient que l'accès au système et le pouvoir d'y effectuer des rajustements seront annulés si les rajustements ne sont pas préalablement approuvés.

BPR: SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM **Date cible :** Terminé

- Au sujet de la prise d'inventaire, d'autres options seront examinées, notamment le recours à des offres à commandes.

BPR: SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM **Date cible :** Mars 2008

- La section du MAA portant sur la passation des contrats de R&R sera modifiée pour définir les responsabilités du RAQDN ou de son représentant désigné dans l'énoncé des travaux (ET) et les clauses d'inspection du contrat.

Un modèle d'ET logistique de R&R, relié aux *Instructions spéciales du MDN aux entrepreneurs de réparation et de révision* et au MAA, indiquera clairement les responsabilités du RT et du RAQDN désignés et comprendra une vérification de la conformité du fournisseur dans les locaux de l'entrepreneur, ainsi que la nécessité de préciser les responsabilités de l'entrepreneur à l'égard du contrôle des stocks.

Pour veiller à ce que les entrepreneurs effectuent seulement les transactions de rajustement autorisées, le personnel du RAQDN examine chaque mois les rajustements approuvés et les rajustements effectués. Ces rapports servent à valider les radiations déclarées.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM **Date cible :** Décembre 2007

Attestation des paiements en vertu de l'article 34 de la LGFP

Recommandation du CS Ex

4. a. Améliorer l'attestation des paiements grâce à l'échantillonnage fondé sur le risque approuvé par le DSMTC, à la ventilation des frais de main-d'œuvre par tâche aux fins de rapprochement, et à la séparation des fonctions.

Mesure de la direction

- Pour fournir les ressources nécessaires afin d'améliorer l'attestation des paiements grâce à l'échantillonnage fondé sur le risque, le DOA a demandé une conversion de l'approvisionnement national l'ETS afin que l'entrepreneur sur place devienne un poste de PG-02. On disposera ainsi des ressources voulues



ANNEXE B

pour atteindre cet objectif. En ce qui concerne la séparation des fonctions, toutes les demandes d'acompte actuelles et futures auront l'approbation du RT et du RDA.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA/
SMA(Fin SM)/DG Ops Fin **Date cible :** Réglé

Recommandation du CS Ex

4. b. Grâce à une vérification effectuée par un tiers, le DPEAGAEC devrait s'efforcer d'obtenir les recouvrements possibles et de valider le rapprochement de fin d'année des tâches de base.

Mesure de la direction

- Les heures consacrées aux tâches de base ne sont plus utilisées comme modalité de paiement dans le CSTS en vigueur. Toutefois, le DOA/DPEAGAEC enverra une lettre à l'AC pour demander une vérification de ces questions en suspens.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA **Date cible :** Octobre 2007

Gestion financière

Recommandation du CS Ex

5. Améliorer le codage financier des paiements, simplifier la comptabilité d'engagement, assurer l'autorisation appropriée de la R&R des composants et inscrire les coûts d'amélioration imputés avant l'AF 2004-2005.

Mesure de la direction

- Le personnel du DOA 5 s'assurera que le bon numéro de GLG est utilisé lors des transactions futures. Il sera difficile de simplifier la comptabilité d'engagement à l'égard de ce contrat complexe comportant de nombreux projets d'immobilisations et d'approvisionnement national.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA **Date cible :** En vigueur immédiatement

- Le DOA 5 examinera la possibilité de fusionner de multiples engagements pour en faire de multiples lignes à l'intérieur d'un seul engagement.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA **Date cible :** Octobre 2007



ANNEXE B

- La création du bureau de projet et l'adoption de l'OPGL assurent un meilleur contrôle des activités de R&R et veillent à ce qu'elles soient autorisées au préalable.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Réglé

- Le personnel du DOA 5 s'occupera de l'inscription des coûts d'amélioration imputés avant l'AF 2004-2005.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Novembre 2007

Gestion des risques

Recommandation du CS Ex

6. Veiller à ce que le MDN et le fournisseur élaborent des PGR pour le CSTS qui intègrent les pratiques courantes de gestion des risques à l'égard de toutes les tâches.

Mesure de la direction

- Le DOA/DPEAGAEC a établi la nécessité d'un PGR dans le CSTS et appliquera cette méthode dans le contrat de soutien optimisé des systèmes d'armes (SOSA).

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Réglé

Rapports du fournisseur

Recommandation du CS Ex

7. Demander à l'AC de modifier le contrat en vigueur afin de préciser les formats de rapport/ proposition de tâche et de relier la qualité des rapports aux paiements.

Mesure de la direction

- Le DOA/DPEAGAEC a instauré des processus qui nous permettent de relier les paiements à la qualité et à la valeur des rapports reçus. Nous intégrerons la liste des données essentielles et les descriptions d'élément de données (DED) dans le contrat de SOSA et veillerons à ce que les paiements soient reliés à la qualité des rapports reçus.

BPR : SMA(Mat)/DGGPEA

Date cible : Réglé

