



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chief - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Vérification du Projet de modernisation
des navires de la classe HALIFAX/
prolongation de la vie de l'équipement des
frégates (MCH/FELEX)

Mars 2011

7050-50 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

La présente vérification ne vise pas à évaluer le rendement des entrepreneurs; il s'agit plutôt d'une appréciation interne des processus et pratiques en vigueur au sein de l'organisation du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)).

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Contexte	1
Objectif	1
Portée	1
Méthodologie	2
Critères de vérification	2
Constatations et recommandations	3
Calendrier du projet	3
Modalités de paiement contractuelles	8
Contrôle des coûts et du calendrier	10
Traçabilité des exigences	12
Espace d'entreposage de la Marine	14
Estimation et validation des coûts du projet	15
Dotation en ressources humaines	17
Gestion des risques	19
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1



Acronymes et abréviations

ADI	Application de dotation intégrée
AF	Année financière
BGC	Bureau de gestion des collectivités
BP	Bureau de projet
BPR	Bureau de première responsabilité
CC ISC	Conception-construction et intégration des systèmes de combat
CEM Mat	Chef d'état-major – Matériel
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CI	Calendrier intégré
COI	Capacité opérationnelle initiale
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSES	Contrat de soutien en service
CSR	Comité supérieur de révision
D Compt Fin	Directeur – Comptabilité financière
D Contr GM	Directeur – Contrôle (Groupe des matériels)
DGGPEM	Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DOORS	Dynamic Object Oriented Requirements System (logiciel)
DP	Demande de propositions
DPOEPM	Directeur – Politique, opérations et état de préparation maritimes
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
DRHGM	Directeur – Ressources humaines (Groupe des matériels)
EB	Énoncé des besoins
F & E	Fonctionnement et entretien
FELEX	Prolongation de la vie de l'équipement des frégates
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique
G\$	Milliard de dollars
GAP	Guide d'approbation des projets



GIR	Gestion intégrée du risque
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MCH	Modernisation des navires de la classe HALIFAX
MDN	Ministère de la Défense nationale
MGP	Manuel de gestion des projets
NCCS	Navire canadien de combat de surface
NCSM	Navire canadien de Sa Majesté
P & D	Prix et disponibilité
PCS	Période en cale sèche
PF & E	Personnel, fonctionnement et entretien
PGR	Plan de gestion des risques
PPOE	Programme de préparation opérationnelle échelonnée
PRE	Planification des ressources de l'entreprise
RH	Ressources humaines
RPCGP	Ressources en personnel civil pour la gestion de projets
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SC	Système de combat
SF	Spécification fonctionnelle
SIGRD	Système d'information de gestion des ressources de la Défense
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SRT	Structure de répartition du travail
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



Espace d'entreposage de la Marine. Des coûts maximums de 25 M\$ en construction et location d'entrepôts pourraient être évités si les gestionnaires de l'approvisionnement examinaient et éliminaient les stocks inactifs qui consomment actuellement de l'espace d'entreposage⁴.

Il est recommandé que les gestionnaires de l'approvisionnement de la Marine soient chargés d'examiner les stocks inactifs à Esquimalt et à Halifax afin d'optimiser l'utilisation de l'espace d'entreposage.

Estimation et validation des coûts du projet. Dans le cas du projet MCH/FELEX, une DP plafonnée a été envoyée à l'industrie avant l'approbation du projet. Le GAP n'exige pas que le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM)) soumette les DP plafonnées à une validation des coûts avant l'étape de l'approbation des dépenses du projet. Il faut également une plus grande rigueur dans l'estimation du coût total du cycle de vie de l'équipement. Par exemple, les capacités provisoires de la classe HALIFAX compenseront le coût de fonctionnement et d'entretien (F & E) d'une autre flotte mise hors service, et ce, à hauteur d'environ 615 M\$, mais cela n'avait pas été inclus dans l'estimation des frais de F & E.

Il est recommandé que le GAP soit modifié afin d'inclure une validation des coûts des projets plafonnés avant l'envoi des DP et que les documents d'approbation tiennent compte des compensations provenant d'autres flottes.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

⁴ Une vérification effectuée par le CS Ex en février 2010 a révélé que 57 p. 100 des articles se trouvant dans l'entrepôt de la Marine à Halifax n'avaient pas été distribués en six ans.



Introduction

Contexte

Le bureau du projet MCH/FELEX est responsable de l'intégration de la conception au niveau des navires et de l'atténuation des risques en ce qui a trait à tous les éléments de la MCH.

En juin 2002, avant la phase de définition, le carénage de mi-vie des frégates de la classe HALIFAX, appelé projet FELEX, était évalué à 1,1 G\$.

Pour réduire les risques liés à l'intégration, le CSR FELEX d'octobre 2005 a approuvé un accroissement de la portée du projet afin d'inclure plusieurs projets autonomes existants qui visaient à améliorer les systèmes de combat, notamment la modernisation du radar et du système de commandement et de contrôle des navires de la classe HALIFAX, le système à liaisons multiples et le mode d'identification ami-ennemi S/5.

Un budget de 2,8 G\$ a été approuvé pour le projet MCH/FELEX en septembre 2008. Ce montant incluait un contrat de CC ISC de 1,3 G\$ qui a été attribué par la suite en novembre 2008. À ce jour, la conception de l'ISC est terminée et plusieurs examens ont eu lieu afin de déterminer si les articles conçus étaient prêts pour les phases de production et d'essai. Le dernier examen critique de la conception a été effectué en juillet 2010, et le carénage de mi-vie du premier navire a débuté en octobre 2010.

Le projet MCH/FELEX vise à terminer le carénage de mi-vie des navires de la classe HALIFAX d'ici décembre 2016 et à remettre à l'Autorité opérationnelle des navires entièrement opérationnels d'ici la fin de janvier 2018.

Objectif

L'objectif de la vérification consiste à donner l'assurance que le bureau du projet MCH/FELEX a mis en place des cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle efficaces pour assurer une capacité opérationnelle rentable et opportune.

Portée

La vérification a englobé :

- Les activités depuis le début du projet jusqu'aux activités prévues dans l'avenir, y compris les estimations du contrat de soutien en service (CSES) pour l'ISC précisées dans le document d'approbation de financement;
- Les liens entre le projet MCH/FELEX et d'autres projets autonomes de MCH.

Le rendement des entrepreneurs est exclu de la vérification, car cette question relève de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).



Méthodologie

- Entrevues avec du personnel du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM), du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD), du SMA(Mat) et des Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR(A));
- Examen des documents de projet – EB, Profil de projet et évaluation des risques, rapport du Comité de surveillance interministériel des grands projets de l'État et charte de projet;
- Examen des politiques et procédures du SMA(Mat) et du VCEMD;
- Examen des pratiques de gestion des contrats ayant trait à l'attestation des paiements en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- Analyses comparatives portant sur trois projets de modernisation de navires, soit deux projets de forces alliées et un projet antérieur du MDN;
- Analyse des données du Système de comptabilité financière et de gestion, du SIGRD, de l'outil DOORS, du Système de gestion de l'information sur les ressources, de l'Application de dotation intégrée (ADI) et du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC);
- Visite auprès des utilisateurs finals au sein des FMAR(A).

Critères de vérification

Les critères de vérification sont énoncés à l'[annexe B](#).



Constatations et recommandations

Calendrier du projet

L'exécution du projet dans un délai de 75 mois pourrait être compromise parce que le calendrier est serré et que les critères ne sont pas classés par ordre de priorité.

Calendrier comprimé

La Marine a l'intention de terminer le carénage des 12 frégates de la classe HALIFAX dans un délai de 75 mois, allant d'octobre 2010 à décembre 2016⁵. Or, certains indicateurs laissent entrevoir un retard probable dans le calendrier.

- **Justification du calendrier.** Le promoteur du projet, le CEMFM, a prescrit que la période de carénage de mi-vie de 18 mois pour chaque navire constituait le délai maximal de disponibilité des navires. Au lieu d'une estimation ascendante de toutes les activités comprises dans un carénage de mi-vie, le calendrier courant inclut 12 périodes égales de 18 mois pour toutes les frégates visées. Bien que le projet respecte le calendrier actuel prévu pour le premier navire, il aurait peut-être été avantageux d'avoir plus de temps pour s'attaquer aux problèmes de ce navire. Les gains d'efficacité du calendrier concernant les navires suivants devraient être planifiés, car les pratiques exemplaires et les leçons retenues sont transférées d'un navire à l'autre. À l'heure actuelle, un calendrier intégré (CI) est en voie d'élaboration pour chaque frégate; il indique les structures de répartition du travail (SRT) de l'industrie et des deux formations de la Marine. Une fois mis en place, le CI devrait donner une meilleure estimation de l'échéancier du carénage de mi-vie. Toutefois, il ne permettra pas au MDN de voir les paramètres d'utilisation des ressources ou de productivité des entrepreneurs. Même si l'entrepreneur du contrat multinavires est responsable de planifier les activités durant la période de carénage de mi-vie de 18 mois, une confiance excessive à son endroit et un manque de visibilité des paramètres détaillés du calendrier pourraient augmenter les risques de retard.

Bonne pratique

- La MCH est administrée par un Comité de promoteurs incluant le SMA(Mat), le CEMFM, le SMA de la Direction générale des Approvisionnements de TPSGC et le directeur général de chaque fournisseur principal.
- L'Équipe intégrée des produits d'Industrie Canada présidée par le gestionnaire de projets du MCH/FELEX se réunit tous les trois mois pour discuter principalement du calendrier intégré.

⁵ Ébauche du plan décennal de la flotte de la Marine, version 8.2, 10 avril 2010. La période de carénage de mi-vie du dernier navire, à savoir le NCSM TORONTO, doit prendre fin en décembre 2016. Viendront ensuite une période de modifications techniques de quatre mois et un PPOE de neuf mois pour atteindre la capacité opérationnelle totale d'ici janvier 2018.



- ||||| Il est responsable d'acquérir et de concevoir de nouveaux sous-systèmes, puis de les intégrer à bord des 12 frégates. |||||⁶ |||||⁷ Bien qu'on puisse s'attendre à ce que le carénage de mi-vie du premier navire accuse du retard, le SMA(Mat) estime qu'il y aura, comme cela a été le cas avec d'autres programmes de carénage des navires, d'autres occasions de rattraper le retard en appliquant les gains d'efficience de la courbe d'apprentissage de carénage de mi-vie subséquents.
- **Programme de préparation opérationnelle échelonnée.** Le PPOE des frégates de la classe HALIFAX, qui relève du Commandement maritime, a toujours connu des retards sur la côte Est. Entre 2006 et 2008, il a fallu en moyenne 11,4 mois (soit 28 p. 100 de plus que les neuf mois prévus⁸) pour terminer cinq PPOE à la suite des périodes en cale sèche (PCS)⁹. Bien que l'ampleur d'un carénage de mi-vie soit cinq fois plus grande que celle d'une PCS, le bureau du projet MCH/FELEX a d'abord planifié des PPOE de neuf mois pour les 12 frégates, mais il a plus tard révisé à la hausse la durée des PPOE des trois premières frégates, soit 12 mois. Selon les données antérieures sur les retards des PPOE, le délai de neuf mois pourrait être sous-estimé. Le bureau de projet (BP) a prévu certaines mesures d'atténuation pour réduire le double emploi et limiter l'incidence sur le calendrier. Par exemple, l'entrepreneur dispensera la formation avant le PPOE, et les activités d'acceptation du navire compenseront une partie des travaux de préparation liés à la mise sur pied de la force¹⁰.
- **Analyses comparatives.** D'autres projets de modernisation de navires prévoyant une période de carénage de mi-vie de 18 mois par navire ont connu un taux de retard de 36 p. 100¹¹ :
 - Le projet de modernisation de la flotte de frégates lance-missiles de l'Australie a subi un retard de 27 mois par rapport à l'échéancier initial de 68 mois.
 - Le projet de modernisation des navires de la classe TRIBAL a été retardé de 32 mois par rapport au calendrier initial de 55 mois.

⁶ |||||
|||||

⁷ |||||
|||||

⁸ Note d'information préparée par le N37 pour indiquer les facteurs responsables des écarts entre les échéanciers réels et prévus des PPOE, 21 octobre 2008.

⁹ Une PCS désigne la période au cours de laquelle un entrepreneur effectue des travaux de maintenance corrective et préventive.

¹⁰ Plan directeur de mise en œuvre de la modernisation des navires de la classe HALIFAX des FMAR(A), v 1.1, 29 juin 2009.

¹¹ Méthode de programmation optimale : Durée estimative = (Optimiste + Pessimiste + (4*Prévu))/6.

- Le projet américain de modernisation des croiseurs Aegis a respecté le calendrier de livraison du premier navire.

Critères du promoteur applicables au calendrier

En tant que promoteur du projet MCH/FELEX, le CEMFM a établi cinq critères afin d'orienter le calendrier de carénage des frégates. Toutefois, ces critères n'ont pas été classés par ordre de priorité. La charte du projet MCH/FELEX indiquait plutôt que le calendrier de carénage serait un compromis entre les cinq critères¹²:

1. Il faut s'aligner sur le cycle de maintenance de 48 mois pour chaque frégate;
2. Dans la mesure du possible, le plus ancien navire de la classe sera caréné en premier et le plus récent, en dernier;
3. Les 12 carénages de mi-vie seront terminés dans un délai de 81 mois¹³;
4. |||| navires de la classe HALIFAX seront toujours disponibles sur chaque côte;
5. Si c'est possible, il faut éviter le chevauchement de PPOE sur la même côte.

Le Directeur – Politique, opérations et état de préparation maritimes (DPOEPM) n'a effectué récemment aucune analyse de sensibilité pour évaluer l'incidence du respect de chaque critère sur le calendrier de carénage. Seuls les trois premiers critères ont été intégrés dans le calendrier actuel. Le CS Ex a procédé à une analyse de sensibilité à l'égard des 4^e et 5^e critères, et les résultats ont montré que le calendrier de carénage actuel pourrait être retardé de |||||||||||||||||| afin que les 4^e et 5^e critères soient tous deux pleinement respectés. Compte tenu de la capacité de l'industrie et des ressources de la Marine, des critères classés par ordre de priorité aideraient à réviser le calendrier en temps opportun, si le besoin s'en faisait sentir.

Durée de vie des navires de la classe HALIFAX

Même si des pressions sont exercées sur le BP pour que les 12 carénages aient tous lieu dans un délai de 75 mois, on pourrait prolonger le calendrier de carénage de mi-vie au-delà de ce délai. Le carénage de mi-vie est censé ajouter 15 ans à la durée de vie des navires de la classe HALIFAX. Comme le montre la figure 1, dans le cas de ||| des 12 navires, la livraison des frégates de remplacement n'est pas prévue avant un délai de 16 à 18 ans après le carénage. ||||||||||||||||||

Les deux contrats multinavires et le contrat de CC ISC offrent à l'État une certaine souplesse pour réviser les dates de début du carénage en raison des exigences opérationnelles.

¹² Charte du projet MCH/FELEX, 20 mars 2008, page 12.

¹³ Les essais de recette en mer et les modifications techniques pourraient prendre six mois après la période de carénage de mi-vie.



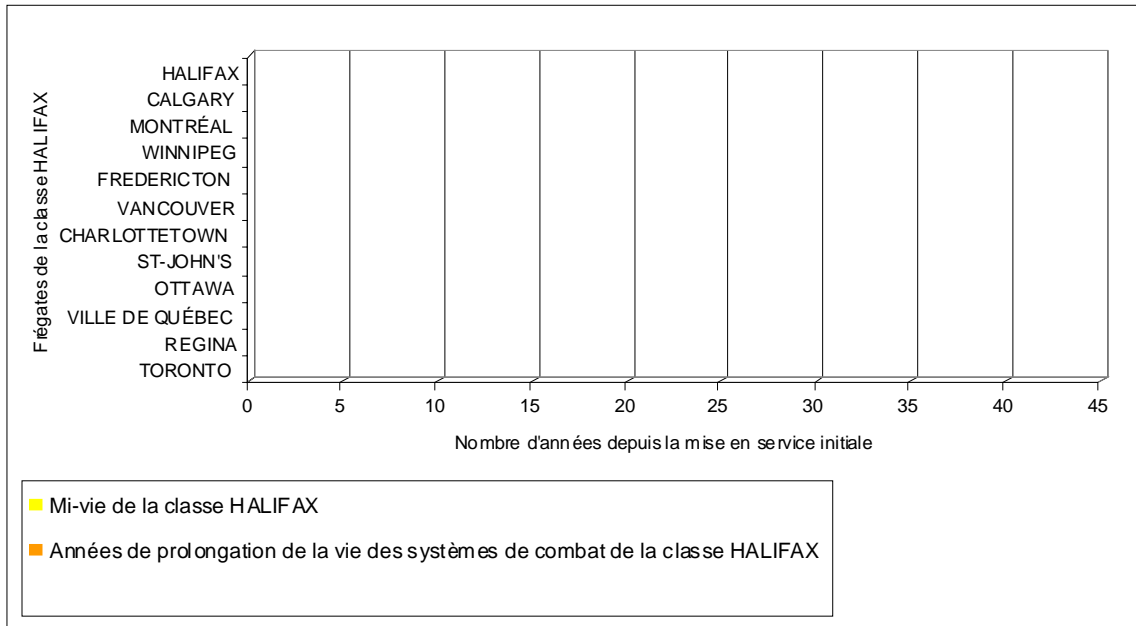


Figure 1. Durée de vie de la classe HALIFAX. Le cycle de vie de la classe HALIFAX variera entre 30 et 42 ans (moyenne de 35 ans), ce qui dépasse la durée initiale prévue de 30 ans. La mi-vie de la classe HALIFAX (barre jaune) représente le nombre d'années entre la mise en service initiale et la fin du carénage; la barre orange représente 15 ans (prolongation de la durée prévue) ou le nombre d'années entre la mi-vie et le remplacement, selon le moindre de ces chiffres; et la barre bleue représente le laps de temps entre la fin de la prolongation de 15 ans et le remplacement. Les données sont résumées dans le tableau 1 :

Frégates de la classe HALIFAX	Mi-vie de la classe HALIFAX	Années de prolongation de la vie des systèmes de combat HALIFAX	
HALIFAX	20	12	
CALGARY	18	12	
MONTRÉAL	19	13	
WINNIPEG	18	14	
FREDERICTON	20	14	
VANCOUVER	21	15	
CHARLOTTETOWN	19	15	
ST-JOHN'S	19	15	
OTTAWA	21	15	
VILLE DE QUÉBEC	22	15	
REGINA	22	15	
TORONTO	24	15	

Tableau 1. Durée de vie de la classe HALIFAX.

Recommandation

Il est recommandé que le CEMFM établisse l'ordre de priorité des critères relatifs au calendrier et que le bureau du projet MCH/FELEX effectue une analyse de sensibilité pour remédier au retard éventuel.

BPR : CEMFM et BP MCH/FELEX



Modalités de paiement contractuelles

Les modalités de paiement du contrat d'ISC n'assurent pas l'optimisation des ressources de l'État.

Coût du prototype

Selon les conditions de paiement actuelles, ||| Le contrat de CC ISC de 1,3 G\$ est divisé en une série de ||| paiements d'étape¹⁴ :

- |||
- |||¹⁵.

Cela pourrait réduire l'influence du MDN lorsqu'il s'agit de s'assurer que les travaux en cours sont satisfaisants pour tous les navires et que les dépassements de coûts sont atténués.

Évaluation des soumissions

Malgré la tenue d'un processus concurrentiel touchant trois fournisseurs, une seule soumission a été reçue à l'égard du contrat d'ISC. Le délai de clôture a été prolongé, mais aucune autre soumission n'a été reçue. Même si c'était stipulé dans la DP, le prix n'a pas été justifié¹⁶ et les mouvements de trésorerie du contrat n'ont pas été négociés. Le BP a décidé :

- d'éviter que le projet subisse d'autres retards liés à la justification du prix;
- de maintenir l'intégrité du processus d'attribution du contrat en ne négociant pas les mouvements de trésorerie, |||

¹⁴ La DP du contrat de CC ISC divise les paiements d'étape de 1,3 G\$ en quatre catégories : |||

¹⁵ |||

¹⁶ La modification 7 de la DP des contrats de CC ISC et de CSES stipule, à la page 3/63, que les paiements d'étape ne dépassent pas la somme des coûts engagés et la partie proportionnelle des bénéfices ou des honoraires relatifs aux travaux connexes.

Retenues prévues au contrat d'ISC

La décision de modifier la DP du contrat d'ISC pour réduire de 48 M\$ la retenue totale liée aux paiements d'étape du contrat et de 41 M\$ la dernière retenue n'a pas fait l'objet de discussions lors des réunions du CSR. À l'heure actuelle, le GAP n'exige pas que le CSR discute des

modifications apportées aux mouvements de trésorerie. À l'origine, la DP prévoyait des retenues initiales de 176 M\$. Le fait de réduire la retenue incite moins le fournisseur à franchir des étapes importantes et à respecter les engagements en matière de garantie. ||||
||||
|||| Les retenues s'élevaient en moyenne à 14 p. 100 dans cinq autres contrats à paiements d'étape¹⁷ du MDN, dont la valeur variait entre 13 M\$ et 380 M\$.

Bonne pratique

La dernière retenue prévue après la période de garantie incite l'entrepreneur à remplir les obligations en matière de garantie.

Recommandation

Il est recommandé que le VCEMD révise le GAP pour faire en sorte que les décisions clés antérieures à l'attribution du contrat qui ont une incidence sur la modification des mouvements de trésorerie ou des retenues soient approuvées par le CSR.

BPR : VCEMD

¹⁷ Les deux premiers contrats exigeaient des retenues de 10 p. 100; le troisième, des retenues variant entre 5 et 10 p. 100; le quatrième, des retenues de 15 p. 100; et le cinquième, des retenues de 25 p. 100.



Contrôle des coûts et du calendrier

Le SIGRD est sous-utilisé en ce qui a trait au contrôle des coûts et du calendrier du projet.

Les règles administratives¹⁸ du Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM) stipulent que le SIGRD est le système qui doit servir à surveiller le calendrier et les coûts des projets. Les rapports du SIGRD qui sont liés aux projets doivent être uniformisés pour assurer le suivi des progrès. Un modèle de SRT a été élaboré pour tous les projets du DGGPEM qui sont consignés dans le SIGRD; il peut être configuré pour répondre aux besoins particuliers à chaque projet. Depuis la mise en place du SIGRD en avril 2010, un certain nombre de problèmes techniques ont empêché la pleine utilisation de cet outil.

Planification des coûts

Le BP n'a pas entré assez d'information dans le SIGRD pour créer des rapports sur la valeur acquise, comme l'indice rendement-coûts et l'indice rendement-calendrier, pour surveiller les coûts et le calendrier. Le budget du projet approuvé en septembre 2008 s'élevait à 2,8 G\$ mais, au moment de la vérification, seulement 1,8 G\$ était inscrit dans le plan de coûts du SIGRD. Pour planifier les coûts, le BP a plutôt utilisé une feuille de calcul distincte qui inclut des éléments de coût complets totalisant 2,8 G\$. Comme c'est le cas pour d'autres grands projets de la Marine, le budget intégral du projet devrait être entré dans le SIGRD.

Bien que le Ministère progresse vers la mise en œuvre de contrats de soutien à long terme, le SMA(Fin SM) exige une demande officielle pour permettre d'inscrire dans le SIGRD des engagements contractuels de plus de cinq ans. Sans cette demande, le bureau du projet MCH/FELEX ne peut créer d'engagement pour le contrat de CC ISC de 1,3 G\$ d'une durée de dix ans. Afin que tous les administrateurs de projets et gestionnaires de contrats puissent entrer des engagements à long terme dans le SIGRD, le personnel chargé des politiques du SMA(Fin SM) est disposé à supprimer la limite de cinq ans relative à la durée des engagements pour certains comptes du grand livre. Étant donné que le SMA(Mat) est responsable de l'approvisionnement au MDN, il conviendrait que son organisation indique quels comptes du grand livre nécessiteraient des engagements à long terme.

Contrôle du calendrier

Le module des systèmes de projet du SIGRD permet aux BP d'entrer la durée des activités depuis le début d'un projet jusqu'à sa mise en œuvre. Le BP ou les organisations externes ne peuvent pas créer de rapports précis du SIGRD pour surveiller le rendement du point de vue du calendrier parce que l'information est incomplète.

¹⁸ DGGPEM, Processus de gestion des activités du DGGPEM, 2009, v. 2.



- Sur les 2 195 activités et éléments de SRT du projet MCH/FELEX figurant dans le module des systèmes de projet du SIGRD, seulement 63 p. 100 contenaient des données de prévision;
- Sur les 345 activités et éléments de SRT du projet MCH/FELEX terminés au moment de la vérification, 5 p. 100 contenaient des données sur la durée réelle.

Il existe une certaine surveillance à l'extérieur du SIGRD, car le BP a utilisé le logiciel Microsoft Project pour la planification du calendrier de niveau supérieur. Toutefois, seulement une centaine d'éléments de SRT avaient été établis (beaucoup moins que dans le SIGRD), et aucun n'a été mis à jour à l'aide de données sur la durée réelle. Lorsqu'il sera mis en place pour chaque navire, le CI devrait contrôler l'échéancier des travaux des entrepreneurs et des formations durant le carénage.

Recommandation

Il est recommandé, d'une part, que le SMA(Mat) indique les comptes du grand livre dans le SIGRD qui pourraient exiger l'inscription d'engagements à long terme et, d'autre part, que le bureau du projet MCH/FELEX utilise au maximum le SIGRD pour contrôler les coûts dès que les problèmes techniques auront été résolus.

BPR : SMA(Mat) et BP MCH/FELEX



définition; or, les problèmes d'interprétation des SF peuvent donner lieu à des exigences de compromis durant la phase de mise en œuvre. Il est proposé de modifier le GAP en conséquence.

Recommandation

Il est recommandé que le SMA(Mat) établisse une politique et des directives régissant l'utilisation de DOORS au MDN.

BPR : SMA(Mat)



Espace d'entreposage de la Marine

Il pourrait en coûter jusqu'à 25 M\$ pour entreposer du matériel du projet MCH/FELEX dans des installations supplémentaires.

Des coûts d'entreposage allant jusqu'à 25 M\$ pourraient être évités si les gestionnaires de l'approvisionnement de la Marine examinaient et éliminaient les stocks inactifs qui consomment actuellement de l'espace d'entreposage. Malgré les efforts déployés en 2009 et 2010 par le groupe de discussion formé dans le cadre de la MCH en vue d'éliminer les réserves inactives d'articles réparables²⁰, les bases navales d'Esquimalt et de Halifax n'auront pas l'espace nécessaire pour entreposer de l'équipement démonté et du nouveau matériel durant la période de pointe du carénage de mi-vie. La base de la côte Est a besoin d'espace d'entreposage pour un maximum de cinq navires et celle de la côte Ouest, pour quatre navires, à compter de 2015. La côte Est peut actuellement appuyer trois navires et la côte Ouest, deux navires. On prévoit que la location et la construction d'entrepôts supplémentaires pourraient coûter à la Marine jusqu'à 25 M\$.

La *Vérification de la gestion des stocks : Excédents et élimination* effectuée par le CS Ex et approuvée en février 2010 a révélé que 57 p. 100 des stocks se trouvant dans l'entrepôt de la Marine à Halifax n'avaient pas bougé en six ans. Dans son plan d'action de la direction, le SMA(Mat) a précisé que les gestionnaires de l'approvisionnement seraient formés afin d'examiner le matériel excédentaire au moyen de la nouvelle application de planification des ressources de la Défense à compter de mars 2010.

En ce qui concerne la gestion des stocks, la priorité actuelle du SMA(Mat) consiste à transférer du SAFC au SIGRD les pièces de rechange dont la gestion est centralisée. Enlever les stocks excédentaires est une moins grande priorité que faire en sorte qu'il y ait assez de stocks pour maintenir les opérations. La vérification du projet MCH/FELEX a confirmé que malgré un certain examen des réserves d'articles réparables, aucune mesure n'a été prise à ce jour pour examiner les stocks inactifs.

Recommandation

Il est recommandé que le SMA(Mat) charge les gestionnaires de l'approvisionnement d'examiner les stocks inactifs à Esquimalt et à Halifax afin d'optimiser l'utilisation de l'espace d'entreposage.

BPR : SMA(Mat)

²⁰ Pour remédier à un manque d'espace d'entreposage de la Marine, un groupe de discussion sur l'élimination formé dans le cadre de la MCH a effectué un examen complet de toutes les réserves d'articles réparables se trouvant dans les deux bases. Cet examen a eu lieu à la fin de 2009 et pendant la majeure partie de 2010 dans le but de déterminer les stocks excédentaires/inactifs. L'examen est terminé, mais les mesures d'élimination se poursuivent et devraient permettre de libérer un espace d'entreposage considérable (918 mètres cubes) pour les activités de carénage du projet MCH/FELEX.

Estimations relatives aux pièces de rechange

||||| En effet, pour calculer les besoins en pièces de rechange, les responsables du projet ont utilisé une formule d'« estimation des frais de F & E annuels » qui n'inclut pas seulement les pièces de rechange, mais aussi le matériel, la réparation et la révision, les services techniques et la maintenance en service. Or, les pièces de rechange représentent uniquement ||||| des frais de F & E annuels des navires de la classe HALIFAX²⁷.

Ce montant estimatif pour les pièces de rechange a été intégré dans la DP plafonnée de 1,1 G\$ (année courante) qui a été envoyée à l'industrie. Étant donné les faiblesses de la formule d'estimation, ||||| Il est suggéré que le SMA(Fin SM) offre un meilleur modèle de financement à utiliser dans le manuel de calcul des coûts du Directeur – Finances et établissement des coûts (Stratégie).

Processus de validation des coûts

À l'heure actuelle, le GAP exige seulement une validation officielle des coûts de la part du SMA(Fin SM) en prévision de l'approbation des dépenses. Un BP peut donc indiquer un montant plafonné dans une demande de prix et de disponibilité (P & D) ou une DP envoyée à l'industrie, sans passer par cette fonction d'analyse critique officielle. Dans des scénarios où d'importants coûts contractuels estimatifs sont communiqués aux fournisseurs par le biais de l'État, de solides estimations sont nécessaires afin de ne pas exagérer la base de référence initiale au début du processus de passation de contrats.

Recommandation

Il est recommandé que le VCEMD modifie le GAP afin d'inclure l'approbation du CSR à l'égard du coût des DP plafonnées.

BPR : VCEMD

²⁷ Manuel des coûts standard des navires, AF 2010-2011. Il est reconnu que ce montant engloberait sans doute une majorité d'articles consommables, car le Manuel des coûts standard constitue une moyenne mobile des quatre dernières années, alors que l'État a probablement besoin d'acheter un certain nombre d'articles réparables pour avoir ses deux années de pièces de rechange.



Dotation en ressources humaines

Il faut prévoir à plus long terme les ressources en personnel civil pour la gestion de projets (RPCGP) afin de tenir compte des projets futurs. Toutefois, il faut aussi rationaliser les processus de classification et de dotation pour remédier au taux de postes vacants de 36 p. 100 relativement aux RPCGP dans le cadre du projet MCH/FELEX.

Prévision des postes vacants

La prévision des RPCGP ne tient pas compte des besoins de croissance à long terme des programmes de biens d'équipement nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*²⁸. Dans la prévision quinquennale de la demande de RPCGP au sein de l'organisation du SMA(Mat), on a estimé une réduction globale attribuable à la clôture de projets sans tenir compte du lancement de nouveaux projets. Par exemple :

- On prévoyait une baisse de la demande de RPCGP, soit de 404 en 2009-2010 à 347 en 2013-2014.
- Le nombre de projets du DGGPEM au cours de la même période devait être réduit de 17 à 4. Cette prévision ne tenait pas compte de 18 projets d'équipement de la Marine qui pourraient nécessiter des ressources en personnel de gestion durant cette période.

Énoncé des critères de mérite

Pour certains projets complexes, le fait d'indiquer des niveaux d'expérience générique dans l'énoncé des critères de mérite peut engendrer un nombre excessif de candidats. Dans des cas comme la dotation en ingénieurs navals, des niveaux d'expérience spécifique sont d'une importance primordiale. Puisqu'il n'existe aucune politique des ressources humaines (RH) qui limite les critères liés au niveau d'expérience, il faudrait permettre au BP de définir des besoins de dotation spécifiques, tout en ayant recours au processus du Bureau de gestion des collectivités (BGC) et du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)).²⁹

²⁸ Des horizons de planification réduits tel que la « lettre d'appel de RPCGP » annuelle et le Plan de recrutement stratégique triennal fournissent une certaine demande en visibilité autant pour les projets financés que non-financés, et constituent l'information la plus fiable.

²⁹ À l'heure actuelle, les BP doivent accomplir le surcroît de travail eux-mêmes lorsqu'un processus de dotation spécifique doit être utilisé.



Délais de dotation et de classification

Les processus de classification et de dotation des RPCGP ne fournissent pas de RH au bureau de projet en temps opportun. Le SMA(RH-Civ) a établi des normes de service en matière de rendement pour les processus de classification et de dotation. La classification d'un poste ne devrait pas prendre plus de 5,5 mois.

Si les besoins ne sont pas prévus, un bureau de projet n'aura pas assez de ressources en personnel de gestion pendant sept mois, ce qui correspond à 29 p. 100 d'une phase de définition de projet de deux ans.

Le SMA(RH-Civ) a fixé un délai de dotation de 65 jours ouvrables (trois mois), alors que celui du SMA(Mat) est plus long, soit sept mois³⁰. Même si la classification et la dotation peuvent avoir lieu simultanément, il faudrait envisager de fixer des délais uniformes.

Mesure du rendement des ressources humaines

Étant donné le nombre d'organisations qui s'occupent de la classification et de la dotation des RPCGP, il n'existe aucun ensemble unique de mesures de rendement pour bien rendre compte de tout le processus. Au moyen d'un échantillon de vérification de 30 dossiers de postes de RPCGP dans le cadre de la MCH/FELEX, de l'AF 2000-2001 à l'AF 2009-2010, le CS Ex a déterminé qu'il est impossible de mesurer facilement les processus de classification et de dotation du début à la fin :

- L'ADI du SMA(RH-Civ)³¹ ne suit aucune des étapes du processus de classification, et des documents justificatifs n'étaient disponibles que pour suivre la dernière moitié de ce processus de 5,5 mois.
- Pendant ce temps, le processus de dotation n'offrait aucun document justificatif ni aucune donnée électronique pour suivre chaque dossier de poste durant environ la première moitié du processus de dotation de sept mois.

Pour surveiller l'amélioration des processus de classification et de dotation, il faut établir des mesures de rendement de bout en bout.

Recommandation

Pour les projets qui en sont à la phase d'analyse des options, il est recommandé que le SMA(Mat) inclue des prévisions des RPCGP à plus long terme. Il faudrait fixer des délais de dotation uniformes et exiger des niveaux d'expérience spécifique dans l'énoncé des critères de mérite.

BPR : SMA(Mat)

³⁰ En supposant une activité simultanée, la classification et la dotation des postes civils d'un projet pourraient prendre jusqu'à sept mois.

³¹ Le SMA(RH-Civ) a mis en place l'ADI afin de suivre les processus de dotation, par suite d'un examen du CS Ex portant sur la prestation des services de ressources humaines (<http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/2009/137P0797-fra.aspx>).



Gestion des risques

Une fois que le Plan de gestion des risques (PGR) de la MCH/FELEX et les pratiques connexes auront été améliorés, il faudra établir un cadre de gestion des risques commun à tous les projets de MCH.

Plan de gestion des risques

Afin que le MDN puisse utiliser une base de référence commune pour évaluer les risques, les projets de biens d'équipement doivent être conformes à un cadre standard de gestion des risques. En comparant le PGR de la MCH/FELEX avec les politiques de gestion des risques du MDN, nous avons formulé les observations suivantes :

- Le PGR du projet utilisait des échelles de probabilité du risque à trois niveaux et à cinq niveaux, tandis que la politique du MDN sur la gestion intégrée du risque (GIR)³² propose une échelle à cinq niveaux.
- Le PGR du projet classait la gravité du risque selon trois niveaux, tandis que la politique du MDN sur la GIR et le guide de gestion des projets du SMA(Mat)³³ exigent tous deux cinq niveaux.
- Les évaluations de la gravité du risque n'étaient pas conçues en fonction d'un système de classement des risques. Une combinaison de facteurs qualitatifs et quantitatifs aurait pu servir à classer les risques, mais de tels critères ne figuraient pas dans le PGR.
- Le logiciel de gestion des risques du projet tient compte uniquement de la probabilité et de l'incidence. Des facteurs jugés importants par le BP, comme l'horizon temporel des risques, en étaient exclus.

Bonne pratique

Le PGR du bureau des systèmes de combat de sous-section était conforme aux directives, et il est plus avancé que celui du projet.

Processus de classement des risques

Le processus de classement des risques ne permet pas de veiller à ce que tous les risques appréciables du projet soient signalés ou atténués.

- Le référentiel unique de tous les risques suivis par le BP n'était pas à jour;
- Le registre des risques n'incluait pas tous les risques élevés;
- On n'a pas appliqué de critères normalisés pour classer les risques, de sorte que le BP et ses sections pourraient avoir classé les risques de manière différente;
- Pour certains risques dont la gravité allait de moyenne à élevée, il manquait des plans d'atténuation et d'urgence détaillés.

³² VCEMD, Politique de gestion intégrée du risque du MDN/FC, janvier 2007.

³³ Directeur – Planification du programme militaire, Carrefour MAT du SMA(Mat), guide de gestion des risques liés aux projets (ébauche), chapitre 6.



Cadre de gestion intégrée des risques de la MCH

Les formations de la Marine des côtes Est et Ouest et 12 projets de MCH autonomes interdépendants ne faisaient pas partie du cadre de gestion des risques du projet MCH/FELEX. Or, la charte du projet³⁴ stipule que le BP est responsable d'atténuer les risques liés à toutes les activités du programme de MCH. Pour faire en sorte que tous les risques soient suivis et gérés de façon uniforme, il est proposé que les formations et les bureaux des principaux projets autonomes interdépendants adoptent le PGR révisé du projet MCH/FELEX.

Recommandation

Il est recommandé que le bureau du projet MCH/FELEX mette à jour le PGR afin de se conformer aux directives ministérielles et de s'assurer que les pratiques de gestion des risques concordent avec le plan.

BPR : BP MCH/FELEX

³⁴ Charte du projet MCH/FELEX, page 2, Définition, mars 2008.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Calendrier du projet

Recommandation du CS Ex

1. Il est recommandé que le CEMFM établisse l'ordre de priorité des critères relatifs au calendrier et que le bureau du projet MCH/FELEX effectue une analyse de sensibilité pour remédier au retard éventuel.

Mesure de la direction

Le CEMFM a examiné les critères relatifs au calendrier et établi les priorités comme suit :

1. |||| navires de la classe HALIFAX seront toujours disponibles sur chaque côte.
2. Il faut s'aligner sur le cycle de maintenance de 48 mois pour chaque frégate.
3. Si c'est possible, il faut éviter le chevauchement de PPOE sur la même côte.
4. Dans la mesure du possible, le plus ancien navire de la classe sera caréné en premier et le plus récent, en dernier.
5. Les 12 carénages de mi-vie seront terminés dans un délai de 81 mois.

Étant donné que les priorités peuvent changer avec le temps, si le calendrier est retardé dans l'avenir, ces priorités seront mises en balance avec les exigences opérationnelles de la flotte et la capacité institutionnelle en termes de taille et de composition de la flotte, avec la capacité de l'industrie de même que la portée et les contraintes de financement imposées au bureau du projet MCH/FELEX.

Par le biais de la structure de gouvernance de la MCH, le BP exerce une surveillance continue sur ces critères durant les carénages, et ce, en ayant recours au CI élaboré et géré conjointement par les formations du CEMFM et les trois principaux entrepreneurs. Au cas où des problèmes d'ordonnement importants l'obligeraient à modifier considérablement le calendrier de carénage actuel, le BP examinera de nouveau tous les critères pertinents et effectuera les analyses de sensibilité nécessaires. Les cinq critères ci-dessus, qui portent uniquement sur les questions opérationnelles, seront mis en balance avec d'autres incidences liées aux coûts et au calendrier ainsi qu'avec les répercussions sur d'autres intervenants clés et leurs activités ayant trait aux carénages.

BPR : CEMFM et BP MCH/FELEX

Date cible : En cours



Modalités de paiement contractuelles

Recommandation du CS Ex

2. Il est recommandé que le VCEMD révise le GAP pour faire en sorte que les décisions clés antérieures à l'attribution du contrat qui ont une incidence sur la modification des mouvements de trésorerie ou des retenues soient approuvées par le CSR.

Mesure de la direction

Cette recommandation sera mise en œuvre dans le GAP par le biais du remaniement déjà en cours.

BPR : VCEMD

Date cible : Octobre 2011

Contrôle des coûts et du calendrier

Recommandation du CS Ex

3. Il est recommandé, d'une part, que le SMA(Mat) indique les comptes du grand livre dans le SIGRD qui pourraient exiger l'inscription d'engagements à long terme et, d'autre part, que le bureau du projet MCH/FELEX utilise au maximum le SIGRD pour contrôler les coûts dès que les problèmes techniques auront été résolus.

Mesure de la direction

Les comptes du grand livre pour les grands contrats d'acquisition et de soutien en service d'une durée de plus de cinq ans seront portés à l'attention du D Compt Fin.

BPR : D Contr GM/CEM Mat/SMA(Mat)

Date cible : Avril 2011

Le SIGRD sera utilisé de façon plus complète dès que les engagements pluriannuels (>5 ans) y seront inclus et qu'il sera plus facile de modifier les chiffres entre les années, les éléments de budget et les engagements.

BPR : BP MCH/FELEX

Date cible : Comblement des lacunes du SIGRD



Traçabilité des exigences

Recommandation du CS Ex

4. Il est recommandé que le SMA(Mat) établisse une politique et des directives régissant l'utilisation de DOORS au MDN.

Mesure de la direction

Mise à jour du Manuel de gestion des projets (MGP)

Le SMA(Mat) procède actuellement à une révision importante du MGP régissant les projets d'acquisition et de soutien de matériel dont il est le responsable fonctionnel. Nous veillerons à ce que des directives appropriées sur la traçabilité des exigences soient incluses dans le manuel.

BPR : DPPM/DGSMCA/SMA(Mat)

Date cible : Décembre 2011

Espace d'entreposage de la Marine

Recommandation du CS Ex

5. Il est recommandé que le SMA(Mat) charge les gestionnaires de l'approvisionnement d'examiner les stocks inactifs à Esquimalt et à Halifax afin d'optimiser l'utilisation de l'espace d'entreposage.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) et le COMSOCAN ont récemment lancé à l'échelle des Forces canadiennes un programme de rationalisation des stocks afin de réduire immédiatement les stocks nationaux et d'accroître la sensibilisation à l'égard de la circulation du matériel, tout en développant une approche systématique à long terme pour rationaliser les stocks. Le programme comporte quatre phases commençant par la phase de « Définition et préparation » de novembre 2010 à janvier 2011. Il se terminera par la rationalisation systématique des stocks à compter de mars 2012. Comme il s'agit d'un programme ministériel prescrit, le DGGPEM y participera pleinement.

BPR : DGGPEM/SMA(Mat)

Date cible : Définition – 31 janvier 2011; mise en œuvre – après janvier 2011



Estimation et validation des coûts du projet

Recommandation du CS Ex

6. Il est recommandé que le VCEMD modifie le GAP afin d'inclure l'approbation du CSR à l'égard du coût des DP plafonnées.

Mesure de la direction

Cette recommandation sera mise en œuvre dans le GAP par le biais du remaniement déjà en cours.

BPR : VCEMD

Date cible : Octobre 2011

Dotation en ressources humaines

Recommandation du CS Ex

7. Pour les projets qui en sont à la phase d'analyse des options, il est recommandé que le SMA(Mat) inclue des prévisions des RPCGP à plus long terme. Il faudrait fixer des délais de dotation uniformes et exiger des niveaux d'expérience spécifique dans l'énoncé des critères de mérite.

Mesure de la direction

7.1 – Il faudrait prévoir les RPCGP à plus long terme

Dans sa lettre d'appel annuelle concernant les besoins de ressources en personnel militaire pour la gestion de projets, le DRHGM inclura des directives sur la prévision des besoins en RPCGP. Ce processus est lancé chaque année en mai et terminé au 30 septembre.

BPR : DRHGM/SMA(Mat)

Date cible : 31 octobre 2011

7.2 – Il faudrait fixer des délais de dotation uniformes

Le DRHGM a fixé ses propres délais pour les processus de dotation collective, car les échéances établies par le SMA(RH-Civ) ne sont pas réalisables à l'heure actuelle. Il collaborera avec notre gestionnaire du centre de service du SMA(RH-Civ) pour déterminer si l'on peut fixer des délais de dotation plus réalistes. Dans le cas contraire, il faudra maintenir le statu quo ou risquer de ne pas amorcer les processus de dotation à temps pour doter les postes vacants au moment opportun.

BPR : DRHGM/SMA(Mat)

Date cible : 28 février 2011



Annexe A

7.3 – Les besoins d'expérience spécifique devraient être inclus dans l'énoncé des critères de mérite

En date du 11 août 2010, des critères d'expérience spécifique ont été inclus à titre de critères obligatoires lors des concours tenus récemment pour le poste de gestionnaire du carénage de navire au sein du BP FELEX, ainsi que pour des spécialistes en génie au sein de la Division de la gestion du programme d'équipement aérospatial.

BPR : BGC/SMA(Mat)

Date cible : Terminé

Gestion des risques

Recommandation du CS Ex

8. Il est recommandé que le bureau du projet MCH/FELEX mette à jour le PGR afin de se conformer aux directives ministérielles et de s'assurer que les pratiques de gestion des risques concordent avec le plan.

Mesure de la direction

Le bureau du projet MCH/FELEX a mis à jour le GPR du projet le 13 août 2010 pour se conformer aux directives ministérielles et s'assurer que les pratiques de gestion des risques concordent avec le plan.

BPR : BP MCH/FELEX

Date cible : Terminé



Annexe B – Critères de vérification

Objectif

Donner l'assurance que le bureau du projet MCH/FELEX a mis en place des cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle efficaces pour assurer une capacité opérationnelle rentable et opportune.

Évaluation des critères

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 les responsabilités sont définis; les compétences, les ressources et le personnel appropriés sont disponibles pour assurer la gouvernance du projet.

Évaluation. Niveau 2 (A besoin d'améliorations mineures). Les processus de classification et de dotation en RH présentent des lacunes; il n'y a plus de planification à long terme des RPCGP pour tenir compte de la croissance future du programme; il n'existe aucun accord sur les niveaux de service entre le BP et TPSGC (informé); |||

2. **Critère.** Il existe un processus de surveillance adéquat qui fait appel à une information à jour, exacte et de grande qualité pour la prise de décision.

Évaluation. Niveau 3 (A besoin d'améliorations modérées). Le SIGRD est sous-utilisé en ce qui a trait au contrôle des coûts et du calendrier du projet; le système de suivi des questions détaillées figurant dans les rapports du projet comporte des lacunes (informé); les documents d'approbation clés du projet ne sont pas conformes (informé); il faut améliorer les mesures de la carte de pointage des contrats multinavires (informé); les projets autonomes interdépendants ne sont pas visés dans l'ébauche du plan de communication du projet (informé); 26 mois se sont écoulés entre l'identification du projet et la signature de la charte – un montant de 1,1 M\$ a déjà été dépensé (informé).



Risques

- Critère.** Les risques sont cernés, évalués, classés, atténués, quantifiés en ce qui concerne leur incidence sur les coûts et communiqués conformément à la politique et aux pratiques exemplaires pertinentes.

Évaluation. Niveau 3 (A besoin d'améliorations modérées). Il faut améliorer le PGR du projet; le référentiel unique de tous les risques du projet n'est pas à jour et il y manque certains risques de sous-section; on n'a pas appliqué de critères normalisés pour classer les risques; il n'y a pas de plans d'urgence et d'atténuation à l'égard de certains risques élevés.

Contrôle

- Critère.** Le calendrier du projet est réalisable et géré de façon à éviter qu'il ait un impact sur les exigences opérationnelles.

Évaluation. Niveau 4 (A besoin de grandes améliorations). Il y a des indicateurs de risques liés au calendrier du projet; les critères du promoteur applicables au projet n'ont pas été classés par ordre de priorité; il n'existe aucune analyse de sensibilité documentée.

- Critère.** Les exigences opérationnelles sont conformes à la politique de défense; elles sont clairement définies, complètes, classées par ordre de priorité et cohérentes, et on peut les retracer tout au long des activités du projet, depuis l'élaboration de l'EB jusqu'aux plans d'essai, d'évaluation et de formation.

Évaluation. Niveau 3 (A besoin d'améliorations modérées). Il manque des liens dans DOORS entre la recherche opérationnelle et l'EB et entre l'EB et les SF du contrat; il n'existe aucune politique régissant l'utilisation de DOORS; les SF du contrat soulèvent des problèmes d'interprétation.

- Critère.** La responsabilisation en matière de gestion financière et de biens matériels est conforme à la LGFP, à la politique du MDN et aux règlements du Conseil du Trésor, tout en assurant le plus bas coût total de la propriété et des installations à l'aide d'estimations fiables et pertinentes.

Évaluation. Niveau 4 (A besoin de grandes améliorations). Il faut une plus grande rigueur pour estimer le coût total de la propriété, y compris les frais de PF & E ainsi que les coûts du CSES et des pièces de rechange du projet; la demande de P & D plafonnée a été envoyée avant que les coûts soient validés; aucun effort n'a encore été déployé pour éliminer les stocks inactifs afin de libérer de l'espace d'entreposage de la Marine pour le matériel du projet – on pourrait ainsi économiser jusqu'à 25 M\$; ||| ||| ne devraient pas être capitalisés (informé).



Annexe B

7. **Critère.** Les modalités contractuelles assurent l'optimisation des ressources.

Évaluation. Niveau 4 (A besoin de grandes améliorations). La surveillance du processus d'attribution du contrat d'ISC n'a pas permis d'assurer l'optimisation des ressources; le matériel fourni par l'État dans le cadre du contrat n'est pas livré juste à temps, et une livraison hâtive pose un problème d'expiration de garantie (informé); ||
||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||
||||||||||

