



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Vérification d'un projet de réfection d'un
centre des services de santé

Juin 2011

7053-73 (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 pratiques en vigueur au ministère de la Défense nationale (MDN).



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
Optimisation des ressources dans le cadre de la gestion des marchés	3
Gestion financière	6
Documents et processus clés de gestion de projet	9
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1
Annexe C – Projets du PRISS susceptibles de figurer dans une liste de fournisseurs ou COC	C-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
AM	Autorisation de modification
ANS	Accord sur les niveaux de service
APP	Approbation préliminaire de projet
BPR	Bureau de première responsabilité
CDC	Construction de Défense Canada
CDL	Construction de Défense Limitée
COC	Convention d'offre à commandes
CPM	Chef – Personnel militaire
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSS	Centre des services de santé
DGGM	Directeur général – Génie militaire
DGS San	Directeur général – Services de santé
DP	Demande de propositions
DPSS	Directeur – Prestation des services de santé
DRPC	Directeur – Réalisation de projets de construction
DSMTC	Directeur – Solde militaire et traitement des comptes
EB	Énoncé des besoins
EBC	Énoncé des besoins en construction
EBI	Énoncé des besoins en infrastructure
FC	Forces canadiennes
G\$	Milliard de dollars
GAP	Guide d'approbation des projets
GP	Gestionnaire de projet
IRSP	Initiative de renouvellement des soins primaires
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
LPD	<i>Loi sur la production de défense</i>
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
Min DN	Ministre de la Défense nationale



PE	Protocole d'entente
PI	Propriété intellectuelle
PRISS	Programme de récapitalisation des installations de soins de santé
SGQ	Système de gestion de la qualité
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)



Sommaire des résultats

Conformément à son plan de travail de vérification interne pour l'année financière (AF) 2009-2010, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification d'un projet de réfection d'un centre des services de santé dans le cadre du Programme de recapitalisation des installations de soins de santé (PRISS). Cette vérification a porté principalement sur le projet de réfection du centre des services de santé (CSS) de la 14^e Escadre Greenwood. Étant donné que la conception des projets de ce genre est très semblable, bon nombre des observations tirées du projet de Greenwood en ce qui concerne la gestion des risques, les contrôles internes et la gouvernance du projet peuvent servir à de futurs projets du PRISS et à d'autres programmes d'infrastructure du MDN.

Le projet de Greenwood est le troisième de 23 projets d'infrastructure liés à l'Initiative de renouvellement des soins primaires (IRSP) des Forces canadiennes (FC).

Constatations et recommandations

Optimisation des ressources dans le cadre de la gestion des marchés. Le gestionnaire de projet (GP) qui relève du Directeur – Réalisation de projets de construction (DRPC) a pris des mesures afin d'accroître l'optimisation des ressources relativement aux marchés de conception du PRISS. En 2010, les droits de propriété intellectuelle (PI) de la conception d'un projet du PRISS ont été achetés, ce qui a permis au MDN de réutiliser quelques-uns des documents de conception et de réaliser des économies de coûts et de temps dans la conception de futurs projets du PRISS. En outre, deux listes de fournisseurs ont été établies afin de raccourcir le processus d'appel d'offres pour les projets à venir. Toutefois, si les listes de fournisseurs ou une méthode d'approvisionnement similaire, comme une convention d'offre à commandes (COC), avaient été établies en 2006, le projet de Greenwood et d'autres projets du PRISS en auraient bénéficié.

Il est recommandé que pour les futurs projets du PRISS et les programmes où la conception des projets est très semblable, le DRPC envisage de modifier la clause de PI afin de préciser des frais pour la réutilisation des documents de PI et considère les avantages à établir une liste de fournisseurs ou une COC au début du programme.

Évaluation globale

Le MDN a apporté des améliorations afin de réaliser des économies de coûts et de temps à l'égard des projets du PRISS. Il est possible d'améliorer davantage les contrôles internes et la gouvernance des projets d'infrastructure du MDN en :

- |||
- élaborant des documents clés qui constitueront d'importants outils de gestion de projet.



Gestion financière. Les marchés relatifs aux projets d'infrastructure du MDN précisent que CDC peut effectuer des vérifications afin de réduire au minimum les risques pour l'État. ||| Par ailleurs, le marché type de CDC exige que les documents de paiement soient conservés pendant deux ans, comparativement aux six années exigées à la fois par la *Loi sur la production de défense* (LPD) et le Manuel d'administration financière (MAF) du MDN. |||

Il est recommandé que ||| Il est également proposé que CDC modifie la période de conservation des documents dans ses marchés types pour qu'elle soit de six ans après la fin du contrat.

Documents et processus clés de gestion de projet. Certains documents clés de gestion de projet n'étaient pas conformes aux directives figurant dans le Guide d'approbation des projets (GAP) du MDN ou le Système de gestion de la qualité (SGQ) du DRPC. En outre, le SGQ du DRPC ne donne pas de directives claires sur l'élaboration de ces documents.

Il est recommandé que le Directeur – Prestation des services de santé (DPSS) mette à jour la charte du projet Greenwood, poursuive l'élaboration de l'énoncé des besoins en infrastructure (EBI) et veille à ce que les leçons retenues soient documentées au profit des futurs projets du PRISS. Par ailleurs, il est recommandé que le DRPC mette à jour le SGQ afin d'inclure l'EBI dans les étapes du processus de conception et assure l'uniformité entre la politique de l'énoncé des besoins en construction (EBC) et la pratique.

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.



Introduction

Contexte

L'IRSP des FC vise à améliorer la continuité des soins dans les FC ainsi qu'à élaborer la structure de gestion et le cadre administratif connexes qui sont nécessaires à cette fin¹. Le projet de la 14^e Escadre Greenwood est le troisième de 23 projets du PRISS (voir l'[annexe C](#)) associés à cette initiative. Les observations tirées de ce projet peuvent servir à de futurs projets du PRISS étant donné que la conception de ces projets est très semblable.

Ce projet d'infrastructure a pour but de fournir un nouveau centre de soins médicaux et dentaires et de santé mentale de deux étages à la 14^e Escadre Greenwood, et de démolir l'établissement de santé existant.

En avril 2006, le projet a reçu l'approbation préliminaire (APP) et un financement de 1,3 M\$ pour la phase de définition. Il a connu des retards de procédure en raison du niveau de compressions budgétaires annuelles touchant les projets du PRISS² et du temps additionnel nécessaire à l'approbation ministérielle³. En mars 2010, le bureau de projet a reçu un fonds de mise en oeuvre de 21,2 M\$ pour terminer la construction du CSS de Greenwood.

À l'heure actuelle, le projet en est à l'étape de mise en oeuvre, le marché de construction ayant été attribué en juillet 2010. Les travaux devraient prendre fin en septembre 2012.

Objectif

La présente vérification vise à évaluer la pertinence de la gestion des risques, de la gouvernance et des contrôles mis en place à l'égard du projet de réfection du CSS dans le cadre du PRISS de la 14^e Escadre Greenwood.

Portée

La vérification a porté principalement sur le projet de réfection du CSS de Greenwood, depuis la phase d'identification en novembre 2004 jusqu'à l'adjudication du marché de construction en juillet 2010. Nous avons également examiné d'autres projets du PRISS afin de cerner des possibilités d'amélioration en vue de futurs projets d'infrastructure.

¹ Stratégie de mise en oeuvre du modèle de clinique des FC dans le cadre du projet Rx2000, novembre 2004.

² Avant 2008, le financement de tous les projets du PRISS était limité à 7,5 M\$ par année a ensuite augmenté par le biais du processus de régularisation de la budgétisation.

³ En 2009, le CS Ex a examiné le processus d'approbation des projets d'immobilisations du MDN dans le cadre de son examen du processus des présentations au Conseil du Trésor et au ministre de la Défense nationale.



Méthodologie

- Entrevues des membres du personnel du Chef – Personnel militaire, le Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA(IE)), le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)), CDC et les fournisseurs de soins de santé;
- Examen des documents de projet, y compris l'évaluation de la complexité et des risques du projet, la charte du projet, les feuilles de synthèse, l'énoncé des besoins (EB), le PE et l'accord sur les niveaux de service (ANS) avec CDC, et la demande de propositions (DP);
- Examen des pratiques de gestion des marchés du MDN, de CDC et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, notamment les stratégies d'approvisionnement des projets, et de l'application des articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- Examen des pratiques exemplaires de conception et de construction d'établissements de santé;
- Analyse des données pertinentes extraites du Système d'information de gestion des ressources de la Défense et du Système de comptabilité financière et de gestion;
- Visites de la 8^e Escadre Trenton et la 14^e Escadre Greenwood.

Critères de vérification

Les critères de vérification et les cotes attribuées figurent à l'[annexe B](#).



Constatations et recommandations

Optimisation des ressources dans le cadre de la gestion des marchés

La clause de PI et la méthode d'approvisionnement du marché auraient pu offrir à l'État un meilleur rapport qualité-prix.

Propriété intellectuelle

Pour réaliser des gains d'efficience durant la phase de conception, le GP du DRPC a élaboré une DP qui prévoyait le même expert-conseil en conception et la même conception pour les projets de Greenwood et de Comox.

Selon les clauses types de PI⁴ de CDC⁵ intégrées dans le marché du contrat de Greenwood, tout droit d'auteur ayant trait aux documents préparés pour le projet appartient à l'expert-conseil. Par conséquent, le MDN ne peut pas utiliser la conception de Comox/Greenwood pour d'autres travaux du PRISS sans la permission de l'expert-conseil. De plus, le marché ne précise pas les frais à payer si le MDN voulait réutiliser les documents dans un autre projet. Le fait de ne pas négocier ces frais dès le départ crée plus tard des incertitudes au niveau du coût.

Le MDN s'est rendu compte qu'il avait peut-être avantage à réutiliser les documents de conception dans le cadre de projets très semblables. En juin 2008, le Comité supérieur de révision des projets de construction a décidé d'évaluer la possibilité de réutiliser la conception pour les projets du PRISS. En juillet 2010, les droits de PI relatifs à la conception du projet de Borden ont été achetés au coût de 86 000 \$, afin de réutiliser des éléments de la conception dans les autres projets du PRISS. Pour chaque autre projet du PRISS, le fait de réutiliser les renseignements originaux⁶ devrait permettre d'économiser environ 100 000 \$ et de réduire de deux mois le processus de conception.

⁴ CDC, est l'autorité contractante pour les projets d'infrastructure du MDN.

⁵ CDC, Clauses types de la convention de conseil, section A, A1.13.1 et A1.13.2.

⁶ Les « renseignements originaux » désignent toute PI conçue, élaborée, produite ou mise en application pour la première fois dans le cadre des travaux effectués aux termes du contrat. Les renseignements originaux acquis comprennent, entre autres, les fiches techniques des pièces, les schémas fonctionnels, le déroulement des travaux, les stratégies d'expansion (y compris la conception modulaire de chaque pavillon), la proximité des pavillons et les plans de configuration.



Méthode d'approvisionnement

Le GP du DRPC a accru l'efficacité du processus d'appel d'offres en :

- combinant la conception des projets de Greenwood et de Comox en une DP, afin qu'un seul appel d'offres soit nécessaire pour les deux projets;
- élaborant, pour le projet de Borden, une analyse de rentabilisation qui a permis au MDN de conserver le même expert-conseil que pour les projets de Kingston et Greenwood, réduisant ainsi la durée du processus d'appel d'offres et la période de familiarisation avec le projet.

Bonne pratique de gestion

D'après l'analyse de rentabilisation de Borden, on pourrait réduire d'environ 25 p. 100 le niveau d'effort et le coût du projet en ayant recours au même expert-conseil qu'à Kingston.

Toutefois, d'autres améliorations auraient augmenté l'avantage offert à l'État. On a utilisé un marché type comme principale méthode d'approvisionnement pour la conception des projets du PRISS. D'autres méthodes telles que des COC ou des listes de fournisseurs sont des processus d'adjudication « en une étape »⁷ qui pourraient permettre des économies de temps et de coûts.

COC. Lorsqu'elle a envisagé la méthode d'approvisionnement pour la conception du projet de Greenwood en 2006, CDC a proposé d'établir une COC qui désignerait un expert-conseil par région (Est, Ouest et Québec). En affectant un seul expert-conseil par région, cette méthode d'approvisionnement aurait permis de réduire le travail de planification et de familiarisation nécessaire au début, d'où une économie de temps de deux à trois mois et une réduction du risque de hausse des coûts. Une COC peut être établie pour une durée maximale de cinq ans y compris la prolongation, ce qui donne le temps d'obtenir les approbations de financement.

Toutefois, le GP voulait faire avancer le projet de Greenwood et a décidé de ne pas attendre l'établissement d'une COC. Si une COC avait été établie en 2006, 15 des 23 cliniques auraient pu en bénéficier comme l'indique l'[annexe C](#).

Liste de fournisseurs. Une liste de fournisseurs peut être établie pour une durée maximale de cinq ans y compris les prolongations. À l'instar d'une COC, elle fait gagner du temps et donne le temps d'obtenir les approbations de projet. Une COC est établie avec un seul expert-conseil, tandis qu'une liste de fournisseurs peut en compter plusieurs, et des soumissions additionnelles pourraient servir à sélectionner un expert-conseil dans la liste.

⁷ L'étape liée à la déclaration d'intérêt peut être évitée.

En décembre 2010, le GP a choisi la liste de fournisseurs comme méthode d'approvisionnement pour les projets du PRISS. Deux listes de fournisseurs pour les projets du PRISS dans les régions de l'Est⁸ et de l'Ouest⁹ ont été mises au point. Elles englobent en tout 10 projets du PRISS, mais excluent la région du Québec¹⁰ et les projets de moins de 1 M\$. Si les listes de fournisseurs avaient été établies en 2006, quatre autres projets auraient pu en bénéficier.

Recommandation

Pour les futurs projets du PRISS et les programmes où la conception des projets est très semblable, envisager de modifier la clause de PI afin de préciser des frais pour la réutilisation des documents de PI et considérer les avantages à établir une liste de fournisseurs ou une COC au début du programme.

BPR : DRPC/DGGM/SMA(IE)

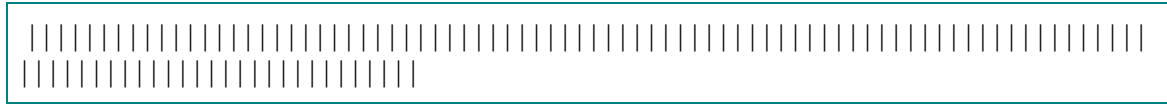
⁸ Centres de la région de l'Est : Halifax, Shearwater, Gagetown, Moncton, North Bay et Meaford.

⁹ Centres de la région de l'Ouest : Edmonton, Esquimalt, Winnipeg et Cold Lake.

¹⁰ Les trois centres situés dans la région du Québec (Saint-Jean, Valcartier et Bagotville) sont exclus des listes de fournisseurs en raison des différences de réglementation qui limiteraient la gamme de soumissionnaires éventuels dans le cas des régions de l'Est et de l'Ouest.



Gestion financière

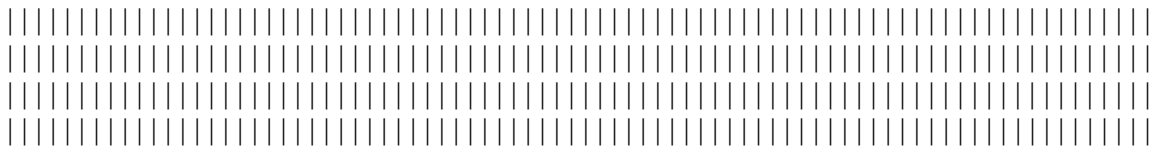


Un expert-conseil a été engagé à contrat pour la phase de conception du projet de Greenwood. Les clauses types de CDC ont été utilisées dans ce marché.

Clauses de vérification

CDC a recours à des marchés types pour engager des experts-conseils et des entrepreneurs en construction dans le cadre des projets d'infrastructure du MDN. Ces deux marchés types renferment des clauses qui permettent à l'État de vérifier ou d'inspecter les feuilles de temps et les registres de coûts¹¹ des experts-conseils ou les coûts estimatifs et réels des travaux effectués par les entrepreneurs, les appels d'offres, les propositions de prix, les marchés, la correspondance, les factures, les reçus et les pièces justificatives¹².

La présente vérification n'a soulevé aucune préoccupation indiquant que CDC devrait vérifier le fournisseur associé au marché d'expert-conseil pour le projet de Greenwood. ||



||| Cela inclut la plupart des marchés d'experts-conseils et certaines autorisations de modification (AM) de marchés de construction. Selon le plan d'investissement en immobilisations (construction), la valeur de ces marchés entre 2011 et 2021 est évaluée à 1,5 milliard de dollars (G\$)¹³.

Clause de conservation des documents

Afin d'exercer les pouvoirs financiers des articles 33 et 34 de la LGFP délégués au CDD par le ministre de la Défense nationale (Min DN), CDC doit se conformer aux politiques et à l'orientation fonctionnelle diffusées par le SMA(Fin SM)¹⁴. Cela comprend le MAF, selon lequel tous les documents à l'appui d'un paiement doivent être conservés pendant

¹¹ CDC, Clauses types de la convention de conseil, section A, A1.11.1.

¹² CDC, Documents de marchés de construction standard, version 2008, Condition générale – CDL 32, 2.8.1.

¹³ SMA(IE), Plan d'investissement dans les capacités (Infrastructure) 2011-2021, v. 5, 19 octobre 2010. Ce montant de 1,5 G\$ inclut les coûts de conception et les coûts des AM de la conception et de la construction dans le cas des projets d'infrastructure du MDN prévus pour 2011-2021.

¹⁴ MDN, Construction de Défense Canada—Pouvoirs financiers délégués, lettre ministérielle, 26 avril 2008.



au moins six ans¹⁵. La LPD exige également que les comptes et registres des projets de défense, y compris les bâtiments¹⁶, soient conservés pendant les six années suivant la fin de l'année civile marquant la fin du contrat¹⁷.

Par contre, les marchés types de CDC exigent que ces documents soient conservés pendant seulement deux ans après la prestation des services dans le cadre des marchés d'experts-conseils ou après la délivrance du certificat final d'achèvement des marchés de construction. Cette exigence n'est pas conforme au MAF ni à la LPD

Livrables de l'expert-conseil en conception

L'énoncé des travaux de l'expert-conseil en conception pour le projet de Greenwood renfermait 34 livrables à l'étape de conception, dont cinq étaient des livrables clés.

Il est proposé que le DRPC revoie la liste des livrables exigés et s'assure de la réception des livrables clés de l'expert-conseil en les reliant au paiement. Lors d'une vérification antérieure portant sur le projet de regroupement des ateliers de l'Installation de maintenance de la Flotte Cape Breton, le CS Ex a recommandé de relier les paiements aux livrables clés des contrats de conception. La direction a élaboré un plan d'action afin de travailler avec CDC à établir des liens entre les paiements et les livrables mesurables.

Certification de paiement

L'examen des paiements associés au projet de Greenwood n'a fait ressortir que des problèmes mineurs de certification. Il est cependant difficile de déterminer si ces processus sont suffisamment rigoureux pour les projets d'infrastructure du MDN en général.

Selon le document de 2008 faisant état des pouvoirs de la LGFP que le Min DN a délégués à CDC, et afin de veiller à ce que ces pouvoirs soient exercés convenablement, le MDN effectuera des examens semestriels des processus d'attestation en vertu des articles 33 et 34 de la LGFP que CDC utilise dans le cas des marchés avec des tiers.

Au cours des deux dernières années, le personnel du Directeur – Solde militaire et traitement des comptes (DSMTC) n'a effectué que deux examens de ce genre aux bureaux de CDC situés dans la région de la capitale nationale. Certains contrôleurs de bases ont également examiné les processus d'attestation en vertu de l'article 34 qui sont en place pour les bureaux de CDC dans diverses bases des FC.

¹⁵ MDN, MAF 1016-3 – Vérification des comptes – article 34 de la LGFP, 1^{er} avril 2001.

¹⁶ Ministère de la Justice, *Loi sur la production de défense*, article 2, 14 décembre 2010.

¹⁷ Ministère de la Justice, *Loi sur la production de défense*, article 23, 14 décembre 2010.



Le Directeur – Contrôleur (Infrastructure et environnement) et le DSMTC collaborent actuellement afin de faire en sorte que CDC se conforme à la délégation de pouvoirs du Min DN.

Recommandation

||||| et proposer
que CDC modifie la période de conservation des documents dans ses marchés types pour
qu'elle soit de six ans après la fin du contrat.

BPR : DRPC/DGGM/SMA(IE)



Documents et processus clés de gestion de projet

Des documents de projet clé n'ont pas établis ni utilisés comme importants outils de gestion.

Documents clés de gestion de projet

Comme l'indiquent le GAP et le SGQ¹⁸, les documents de projet ne sont pas seulement des outils de gestion importants, e, certains d'entre eux peuvent avoir aussi une incidence directe sur la prise de décision et la gestion du Programme des services de la Défense¹⁹. Vous trouverez ci-dessous les documents du projet Greenwood qui ont besoin d'être améliorés.

- Une charte de projet²⁰ et un EB²¹ génériques ont été produits pour certains projets du PRISS; toutefois, ces documents ne sont pas propres au projet de Greenwood et n'ont pas été mis à jour pour tenir compte de son état d'avancement. Ils ne peuvent donc pas servir à gérer le projet ou à communiquer l'exigence opérationnelle énoncée dans le GAP.
- De plus, l'EBC, qui a été élaboré en fonction de l'EB générique, n'a pas été mis à jour pour refléter l'évolution du projet; il ne sert donc pas à définir les besoins de construction du projet.
- Les leçons retenues n'ont pas été formellement documentées de façon continue, comme l'exige la charte du projet²². Or, cette documentation serait très utile aux futurs projets du PRISS.

Bonnes pratiques de gestion

- Une communication continue a eu lieu entre les intervenants au sujet des exigences des projets.
- Un processus d'examen rigoureux était en place pour assurer la qualité de la conception.

Processus et procédures de conception

- Le DRPC a élaboré le SGQ afin de guider les gestionnaires des projets de construction. Nous avons relevé certaines incohérences dans le SGQ au sujet du processus et des procédures de conception. La nécessité d'un EBI ne faisait pas partie du processus de conception du SGQ²³, mais ce dernier précise que l'EBI constitue un document de projet clé et le fondement de l'estimation indicative du coût du projet²⁴.

¹⁸ Le SGQ est la politique qualité élaborée par le DRPC.

¹⁹ GAP du MDN, chapitre 4-5.

²⁰ La charte générique a été produite pour neuf projets de RCSS, mais elle ne reflète pas la réalité de la gouvernance de chaque projet.

²¹ L'EB générique pour tous les établissements de santé a été élaboré en 2002. Il est maintenant périmé et ne tient pas compte des besoins de chaque projet.

²² Des preuves de discussions informelles ont été trouvées dans un courriel.

²³ SGQ, section 7.

²⁴ SGQ 7.30BW06.



- À l'heure actuelle, le SGQ exige que l'EBC et la conception soient produits par des experts-conseils différents²⁵. Dans la pratique, toutefois, c'était habituellement le même expert-conseil qui les produisait.

Procédure d'autorisation de modification

Selon la procédure d'AM du SGQ pour les marchés d'experts-conseils, le GP est chargé de définir le besoin de modification, de préparer une estimation et de présenter une demande à CDC, qui est responsable de négocier le prix et de délivrer l'AM à l'expert-conseil²⁷.

Cette procédure n'a pas toujours été suivie dans le cas des projets de Greenwood et de Comox. Malgré les compétences de CDC, l'expert-conseil a reçu l'autorisation à effectuer des travaux supplémentaires sans en aviser CDC au préalable²⁸. En conséquence, le personnel de CDC a reçu une demande de règlement d'AM de |||||||||||||||||| du coût contractuel initial) à l'égard de travaux commencés à son insu. ||||||||||||||||||

Coût des AM
Le coût des AM représentait environ |||||||| du coût du marché de conception initial, par opposition à une moyenne de CDC de 6.2 p. 100²⁶.

CDC a avisé l'équipe de vérification que des améliorations ont été apportées à la gestion des AM dans le cadre de ce projet et d'autres. Il est proposé que le DRPC assure la conformité à la procédure d'AM du SGQ en dispensant une formation continue aux GP et en soumettant le processus d'AM des projets à un échantillonnage axé sur les risques aux fins de l'assurance de la qualité.

Recommandations

Mettre à jour la charte du projet²⁹ de réfection du CSS du projet de Greenwood, poursuivre l'élaboration de l'EBCI pour les futurs projets du PRISS, et faire en sorte que les leçons retenues soient documentées au profit des projets du PRISS à venir.

BPR : DPSS/DGS San/CPM

Mettre à jour le SGQ afin d'inclure l'EBCI dans la conception et assurer l'uniformité entre la politique de l'EBC et la pratique.

BPR : DRPC/DGGM/SMA(IE)

²⁵ SGQ 7.30AP01.

²⁶ CDC, Rapport annuel de Construction de Défense Limitée (1951) 2005 – 2008.

²⁷ SGQ 7.30.

²⁸ L'autorisation inappropriée d'AM a causé le remplacement du personnel.

²⁹ Suite à la vérification, l'équipe de la vérification est informée que la gestion de projet prends des actions afin d'effectuer la mise à jour de la charte du projet de Greenwood.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Optimisation des ressources dans le cadre de la gestion des marchés

Recommandation du CS Ex

1. Pour les futurs projets du PRISS et les programmes où la conception des projets est très semblable, envisager de modifier la clause de PI afin de préciser des frais pour la réutilisation des documents de PI et considérer les avantages à établir une liste de fournisseurs ou une COC au début du programme.

Mesure de la direction

L'inclusion de l'achat des droits de PI dans les marchés de conception a fait l'objet de discussions avec CDC. Dans les cas où la conception de projets est très semblable à celle de futurs projets, les clauses et conditions uniformisées des documents d'approvisionnement prévoient la réutilisation de cette conception ou son adaptation suivant l'emplacement. Le DRPC continuera de poursuivre vigoureusement l'identification des économies possibles grâce à cette approche. Des listes de fournisseurs constitueront l'un des processus d'approvisionnement utilisés par le DRPC pour accélérer la sélection des experts-conseils.

BPR : DRPC/DGGM/SMA(IE)

Date cible : Terminé et en cours

Gestion financière

Recommandation du CS Ex

2. ||| et proposer que CDC modifie la période de conservation des documents dans ses marchés types pour qu'elle soit de six ans après la fin du contrat.

Mesure de la direction

||| Une vérification a été demandée officieusement en février 2010 à l'égard d'un marché d'expert-conseil en conception. Le DRPC veillera à ce que cette vérification soit effectuée et y donnera suite avec d'autres demandes fréquentes. Le MDN collaborera avec CDC afin de modifier la période de conservation des documents pour qu'elle passe de deux ans (selon les dispositions uniformisées du gouvernement du Canada) à six ans.

BPR : DRPC/DGGM/SMA(IE)

Date cible : Novembre 2011



Documents et processus clés de gestion de projet

Recommandation du CS Ex

3. Mettre à jour la charte du projet de réfection du CSS dans le cadre du PRISS pour le projet de Greenwood, poursuivre l'élaboration de l'EBI pour les futurs projets du PRISS, et faire en sorte que les leçons retenues soient documentées au profit des projets du PRISS à venir.

Mesure de la direction

Le directeur et le gestionnaire du projet travailleront ensemble afin de mettre à jour la charte du projet et de s'assurer que les mouvements de trésorerie et les échéances tiennent compte de la phase actuelle de mise en œuvre et de construction du projet.

BPR : DPSS/DGS San/CPM

Date cible : Juillet 2011

En outre, le directeur du projet et son personnel continuent d'améliorer l'EBI en fonction des exigences précises de chaque emplacement, au lieu de se fier à l'EBI générique utilisé pour les trois premiers projets à Kingston, Greenwood et Comox. Par ailleurs, ils veilleront à ce que les leçons retenues soient documentées au profit des futurs projets du PRISS. La principale amélioration résidera dans les fiches techniques détaillées des pièces qui servent à étayer le tableau de l'espace pour chaque projet.

BPR : DPSS/DGS San/CPM

Date cible : Mai 2012

Recommandation du CS Ex

4. Mettre à jour le SGQ afin d'inclure l'EBI dans les étapes du processus de conception et assurer l'uniformité entre la politique de l'EBC et la pratique.

Mesure de la direction

Le DRPC a récemment embauché un nouveau gestionnaire de l'assurance de la qualité, dont l'une des principales tâches consiste à examiner et à mettre à jour le Manuel de gestion de la qualité du DRPC. Une partie de cet examen inclura l'utilisation de l'EBI dans le processus de conception.

BPR : DRPC/DGGM/SMA(IE)

Date cible : Mai 2012



Annexe B – Critères de vérification

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)

Gestion des risques

1. **Critère.** Le bureau de projet et les fournisseurs déterminent, évaluent, classent, atténuent, quantifient et communiquent les risques.

Évaluation. Niveau 2—Les experts-conseils ne communiquent les risques que de manière officieuse; les risques ne sont pas quantifiés selon le Manuel qualité; aucun profil de projet et évaluation des risques n'est élaboré.

Gouvernance

2. **Critère.** Les rôles et responsabilités sont définis, et les compétences, effectifs et ressources appropriés sont disponibles pour assurer la gouvernance du projet.

Évaluation. Niveau 1—Un ANS national a clarifié les rôles et responsabilités du MDN et de CDC indiqués dans la procédure conjointe n° 1 du SGQ.

3. **Critère.** Une information pertinente, fiable, opportune et intégrée aux fins de la prise de décision est disponible pour assurer l'exécution du projet.

Évaluation. Niveau 2—La méthode utilisée pour établir l'estimation de coût de l'APP n'a pas été suffisamment communiquée par le PM (informé).

Cadre de contrôle de gestion

4. **Critère.** Des contrôles ont été mis en place pour gérer le coût et le calendrier du projet.

Des préoccupations ont été soulevées au sujet du processus servant à établir les estimations fondées de la phase de définition du projet. Dans son plan de vérification axée sur les risques 2011-2012, le CS Ex a inscrit au nombre de ses priorités le processus d'estimation du coût des projets.



5. **Critère.** Les biens sont gérés et les paiements sont effectués conformément à la LGFP et aux politiques du Conseil du Trésor/MDN.

Évaluation. Niveau 3— |||

6. **Critère.** Le plan d'achat, l'évaluation des soumissions ainsi que les modalités applicables aux experts-conseils ont assuré l'optimisation des ressources.

Évaluation. Niveau 3—La clause de PI du marché d'expert-conseil et la méthode d'approvisionnement du projet n'ont pas offert le meilleur rapport qualité-prix; le processus d'AM n'était pas conforme au SGQ.

7. **Critère.** Les exigences relatives à la politique de construction de la Défense, à Rx2000, à l'IRSP des FC, aux pratiques exemplaires et aux besoins des utilisateurs sont valables, complètes, classées par ordre de priorité et respectées dans toutes les activités du projet.

Évaluation. Niveau 3—La charte de projet et l'EB n'étaient pas propres au projet; il y avait des divergences dans le SGQ au sujet de l'EBI et de l'EBC.



Annexe C – Projets du PRISS susceptibles de figurer dans une liste de fournisseurs ou COC

Lieu	Date de l'APP	Inclus dans la liste de fournisseurs de 2010?	Inclus si une liste de fournisseurs avait été établie en 2006	Inclus si une COC avait été établie en 2006
Trenton	Sans objet	Non	Non	Non
Kingston	Juin 2005	Non	Non	Non
Greenwood	Avril 2006	Non	Oui	Oui
Comox	Novembre 2006	Non	Oui	Oui
Borden	Mai 2009	Non	Oui	Oui
Petawawa	Juillet 2009	Non	Oui	Oui
Saint-Jean	Mars 2010	Non, Québec	Non	Oui
Valcartier	Juillet 2010	Non, Québec	Non	Oui
Edmonton	Juillet 2010	Oui	Non	Oui
Gagetown	Août 2010	Oui	Non	Oui
North Bay	Septembre 2010	Oui	Non	Oui
Moncton	Décembre 2010	Oui	Non	Oui
Meaford	Octobre 2011	Oui	Non	Oui
Esquimalt	Octobre 2011	Oui	Non	Oui
Halifax	Octobre 2011	Oui	Non	Oui
Cold Lake	Novembre 2012	Oui	Non	Oui
Winnipeg	Novembre 2012	Oui	Non	Oui
Shearwater ³⁰	Décembre 2013	Oui	Non	Non
Bagotville	Décembre 2013	Non, Québec	Non	Non
Wainwright ³¹	Sans objet	Non, moins de 1 M\$	Non	Non
Goose Bay	Sans objet	Non, moins de 1 M\$	Non	Non
Suffield	Sans objet	Non, moins de 1 M\$	Non	Non
CMR Kingston	Sans objet	Non, moins de 1 M\$	Non	Non

Tableau 1. Projets du PRISS susceptibles de figurer dans une liste de fournisseurs ou COC.

Vingt-trois projets sont prévus dans le cadre de l'IRSP afin d'assurer la réfection des établissements de santé. Si une liste de fournisseurs avait été établie en 2006, quatre de ces projets auraient pu en bénéficier. Si une COC avait été établie en 2006. Jusqu'à 15 projets auraient pu en bénéficier.

³⁰ Ce projet est inclus dans celui d'Halifax.

³¹ L'équipe de vérification a été informée en août 2011 que la date d'APP pour le projet Wainwright a été planifiée pour le mois de novembre 2011 avec un coût estimatif de 3 M\$ inclus dans la liste des fournisseurs de 2010.

