



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

## Audit des services prévus dans l'entente d'entretien des installations



Octobre 2018

1259-3-0020 (SMA[Svcs Ex])

## Table des matières

<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire des résultats.....</b>	<b>iii</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 Justification.....	3
1.3 Objectif .....	3
1.4 Portée .....	3
1.5 Méthodologie .....	3
1.6 Critères d'audit .....	4
1.7 Énoncé de conformité.....	4
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>5</b>
2.1 Renseignements en vue de la prise de décision .....	5
2.2 Autorités, rôles et responsabilités.....	10
2.3 Environnement, santé et sécurité .....	13
<b>3.0 Conclusion générale .....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères d'audit .....</b>	<b>B-1</b>

## Sigles et abréviations

AQ	Assurance de la qualité
ARR	Autorités, rôles et responsabilités
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
DTS	Demande de travaux supplémentaires
EDT	Énoncé de travail
EI	Entretien des installations
FAC	Forces armées canadiennes
Gp Ops Imm	Groupe des opérations immobilières
HIR	Honoraires d'incitation au rendement
MDN	Ministère de la Défense nationale
OR	Optimisation des ressources
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

## Sommaire des résultats

L'infrastructure est un élément clé de la capacité de la défense. Par conséquent, le maintien de cette infrastructure est essentiel aux opérations des Forces armées canadiennes (FAC).

L'entretien des installations (EI) se limite à certains des services d'exploitation de l'infrastructure, et comprend notamment :

- la mécanique (p. ex., plomberie, chaudières);
- l'électricité (p. ex., réseaux de distribution principaux et secondaires, panneaux et tableaux de contrôle);
- l'entretien extérieur des bâtiments (p. ex., surface des murs extérieurs, drainage, murs de soutènement);
- l'entretien intérieur des bâtiments (p. ex., planchers, murs, fenêtres, portes, peinture);
- les systèmes de détection et d'extinction d'incendie;
- le déneigement et le déglçage;
- les programmes de gestion de l'environnement (p. ex., gestion des déchets solides, intervention en cas de déversement et matières dangereuses);
- la gestion de l'entretien préventif.

### Portrait global

À court terme, les services prévus dans l'entente d'EI sont gérés de manière à assurer la disponibilité de l'infrastructure. Le SMA(IE), à titre de gardien de l'infrastructure, devra toutefois établir et communiquer des autorités, rôles et responsabilités (ARR) clairs en matière de gestion de l'EI. Le SMA(IE) devra également définir les besoins en matière de renseignement pour assurer l'optimisation des ressources et la viabilité à long terme de l'infrastructure.

Le plan ministériel 2017-2018 et la politique de défense du Canada, *Protection, sécurité, engagement*, soulignent l'importance d'améliorer l'infrastructure dans les bases et les escadres pour mieux servir la défense, ce qui comprend l'exploration de « moyens d'établir des partenariats avec le secteur privé ». Les contrats de services tels que l'EI permettent au Ministère de maintenir le cap sur la prestation des programmes et des capacités obligatoires.

L'infrastructure est centralisée depuis 2016, ce qui a fait du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]) le seul gardien de toute l'infrastructure du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC. Cette centralisation a transformé la méthode de gestion de l'infrastructure dans tout le Ministère. Lorsque les services d'EI sont confiés à des entrepreneurs, il existe deux façons de procéder, soit :

1. avec des contrats d'EI seulement – les services prévus dans l'entente sont limités à l'EI;
2. avec des contrats de services complets – les services prévus dans l'entente comprennent divers services de la base ou de l'escadre, tels que l'alimentation, le logement, les opérations, les services d'EI.

Compte tenu du vieillissement des infrastructures du MDN et des FAC et de la récente transformation qui a rendu le SMA(IE) responsable de toute l'infrastructure ministérielle et de l'entretien qui s'y rattache, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisé l'audit des services prévus dans l'entente d'EI. Le présent audit figurait dans le plan d'audit interne axé sur les risques pour les années financières 2017-2018 et 2018-2019.

L'objectif consistait à déterminer si les accords du contrat sur les services d'EI étaient gérés de manière à permettre l'optimisation des ressources (OR), à assurer la disponibilité et la viabilité continues de l'infrastructure, et ce, conformément aux règlements régissant l'environnement, la santé et la sécurité. Les constatations et recommandations du présent rapport pourront éclairer les décisions du SMA(IE) à l'appui de son approche centralisée de gestion du portefeuille de l'infrastructure.

## Constatations et recommandations

**Renseignements en vue de la prise de décision.** Des ressources du MDN et des FAC assuraient la surveillance de l'exécution du contrat, mais rien n'indiquait que le SMA(IE) recueillait des renseignements sur l'ensemble du portefeuille afin de prendre des décisions éclairées sur l'EI, d'évaluer le rendement des entrepreneurs ou d'analyser le coût total de l'EI. Le risque repose sur le fait que le Ministère ne soit pas en mesure de déterminer si la décision de confier les services d'EI à un entrepreneur garantit l'OR et si le rendement du fournisseur satisfait aux besoins opérationnels.

Il est recommandé que le SMA(IE) fasse ce qui suit.

1. Déterminer et communiquer les données d'EI et les indicateurs de rendement nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière d'EI.
  - Cela permettra une meilleure comparabilité et l'exactitude des renseignements couvrant l'ensemble du portefeuille de l'infrastructure et aidera à tirer profit des leçons retenues.
2. Instaurer un mécanisme de collecte des données, y compris les renseignements sur les coûts des services d'EI.
  - Cela aidera à assurer l'uniformité, l'accessibilité et le caractère opportun des renseignements.
3. Effectuer une analyse coûts-avantages de l'EI à l'interne par rapport aux services prévus dans l'entente d'EI.
  - Cela permettra de renseigner sur l'efficacité des décisions actuelles et futures liées aux services d'EI.

D'après notre analyse, diverses modalités du contrat, p. ex., durée du contrat, exigences de l'énoncé de travail (EDT) et clauses liées au rendement, et la combinaison de l'EI à d'autres services augmentent le risque que ces contrats ne permettent pas de satisfaire aux objectifs du

Ministère en matière d'infrastructure. Le SMA(Svcs Ex) demande que le SMA(IE) envisage d'éclairer les décisions futures sur les services d'EI en se fondant sur les leçons retenues des contrats actuels liés à l'EI.

**Autorités, rôles et responsabilités.** Les contrats d'EI seulement et ceux de services complets que nous avons examinés ont été négociés et conclus par différents responsables avant la centralisation de la gestion de l'infrastructure au SMA(IE). Depuis la transformation du SMA(IE), le Groupe des opérations immobilières (Gp Ops Imm) du SMA(IE) est devenu l'autorité technique des contrats d'EI seulement. Par contre, le GP Ops Imm constitue l'autorité technique uniquement pour la portion EI des contrats de services complets. Deux structures hiérarchiques ont donc été créées, et le SMA(IE) remplit différents rôles de gestion des services prévus dans l'entente d'EI selon le type de contrats. Les autorités et les rôles ne sont pas toujours alignés de façon claire et uniforme sur les nouvelles responsabilités centralisées liées à l'infrastructure. La gestion contradictoire des services d'EI pourrait accroître le risque que certains services d'EI ne reçoivent pas toute l'attention voulue. Le rôle du Gp Ops Imm commence à s'étendre aux négociations et aux comités sur les honoraires d'incitation au rendement<sup>1</sup> (HIR) associés aux contrats de services complets.

En l'absence de processus ou de directives documentés de gestion, ce qui comprend l'assurance de la qualité (AQ) des services d'EI, on recourait à l'AQ ponctuelle. L'AQ des services d'EI avait un degré d'importance variable, selon qu'il s'agissait de contrats de services complets ou d'EI seulement. Il existe donc un risque que la surveillance du rendement des contrats soit contradictoire entre les différents emplacements du MDN et des FAC, ce qui pourrait avoir des incidences sur l'entretien de l'infrastructure et sa viabilité à long terme.

Il est recommandé que le SMA(IE) fasse ce qui suit.

4. En collaboration avec le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), définir et communiquer des ARR clairs entre le SMA(IE), l'autorité contractante, l'entrepreneur et d'autres intervenants pertinents dans tous les contrats liés à l'EI.
5. Mettre en œuvre et développer une directive à orientation centralisée d'AQ de l'EI.
  - Cela aidera à assurer l'uniformité de l'AQ de toute l'infrastructure du MDN et des FAC, par catégorie d'immobilisations.

---

<sup>1</sup>Les HIR sont une mesure incitative intégrée à l'intention des entrepreneurs qui satisfont à une norme minimale ou dépassent largement les dispositions de l'EDT (y compris les DTS). Dans de tels cas, les entrepreneurs sont évalués et se voient éventuellement attribuer des HIR.

**Environnement, santé et sécurité.** Dans les contrats examinés, le Ministère satisfaisait aux exigences en matière d'environnement, de santé et de sécurité.

---

**Nota :** Se reporter à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

---

## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte

Le plan ministériel de 2017-2018 et la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement* soulignent tous deux l'importance d'améliorer l'infrastructure des bases et des escadres pour mieux servir la défense, ce qui comprend l'exploration de « moyens de conclure des partenariats avec le secteur privé ». Les contrats de services tels que l'EI permettent au Ministère de garder le cap sur la prestation des programmes et des capacités obligatoires.

L'infrastructure est un élément clé de la capacité de la défense; par conséquent, le maintien de cette infrastructure est essentiel aux opérations des FAC. Le Ministère est responsable du plus important portefeuille d'infrastructure du gouvernement fédéral. D'une valeur approximative de 26 milliards de dollars, il compte 20 000 bâtiments, 5500 kilomètres de route et 3000 kilomètres de systèmes d'aqueduc. Dix pour cent du budget de la défense est consacré à l'entretien, au fonctionnement et à la main-d'œuvre de l'infrastructure.

La gestion de l'infrastructure est centralisée depuis 2016, ce qui a fait du SMA(IE) le seul gardien de toute l'infrastructure du MDN et des FAC transformant ainsi la méthode de gestion de l'infrastructure dans tout le Ministère. Cette transformation poursuivait les objectifs suivants :

- coordonner les ressources d'infrastructure du Ministère en gérant le portefeuille de manière holistique;
- planifier selon une perspective stratégique;
- assurer que le Ministère dispose des ressources d'infrastructure voulues, au bon endroit au bon moment;
- veiller à ce que les installations soient conformes aux règlements fédéraux;
- cerner les lacunes et définir les mesures de prévention et de correction nécessaires pour assurer la disponibilité et la viabilité de l'infrastructure.

Bon nombre de contrats d'EI, dont ceux qui ont été examinés, ont été mis en œuvre avant que le SMA(IE) n'assume la responsabilité de l'infrastructure et son entretien. Depuis la transformation du SM(IE), le Gp Ops Imm est devenu l'autorité technique des services prévus dans l'entente d'EI. Il existe donc deux structures de gouvernance distinctes des services d'EI, selon que le contrat vise l'EI seulement ou les services complets.

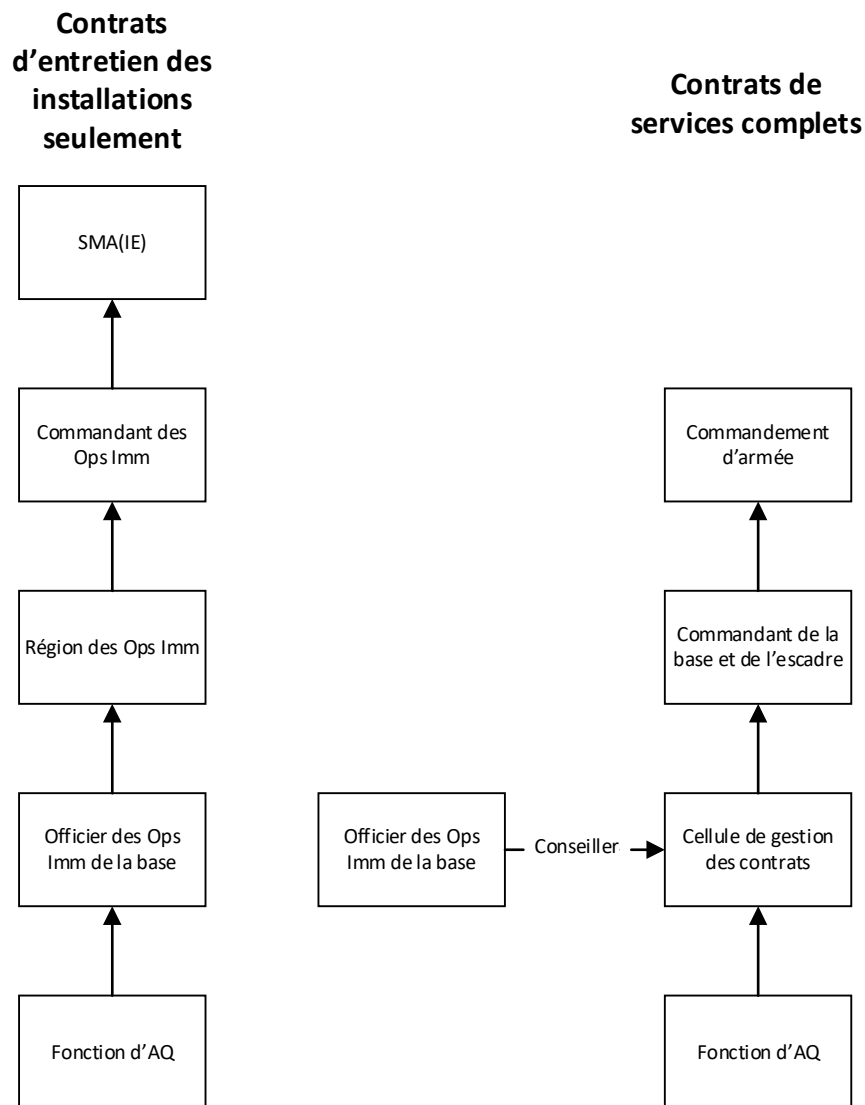
#### **Structure de gouvernance – avant la transformation du SMA(IE)**

Avant la transformation du SMA(IE), les gardiens de l'infrastructure, y compris l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne, étaient responsables de l'infrastructure de leurs emplacements respectifs. Chaque organisation avait des unités de génie qui relevaient de leurs commandants respectifs. Ces organisations étaient responsables de toutes les fonctions liées à l'infrastructure, dont l'EI.



## Structure de gouvernance – après la transformation du SMA(IE)

Depuis la transformation du SMA(IE), la structure hiérarchique et de responsabilités est différente pour les contrats de services complets et ceux d'EI seulement (se reporter à la figure 1). Pour les contrats d'EI seulement, le Gp Ops Imm a pris en charge la gestion et la présentation des rapports. Pour ce qui est des contrats de services complets, le Gp Ops Imm offre des conseils techniques sur l'AQ de l'infrastructure, car la fonction d'AQ demeure entre les mains des armées.



**Figure 1. Illustration des différentes structures hiérarchiques.** Cette figure résume les différences de gestion, de présentation des rapports et d'AQ.

## 1.2 Justification

Le vieillissement de l'infrastructure du MDN et des FAC et la récente transformation qui a rendu le SMA(IE) responsable de toute l'infrastructure du Ministère et de l'entretien connexe ont conduit le SMA(Svcs Ex) à réaliser un audit des services prévus dans l'entente d'EI. Cet audit figurait dans le Plan d'audit interne axé sur les risques pour les années financières 2017-2018 et 2018-2019. Les constatations et recommandations du présent rapport pourront éclairer les décisions du SMA(IE) concernant son approche centralisée de gestion du portefeuille de l'infrastructure.

## 1.3 Objectif

Le présent audit avait l'objectif de déterminer si les accords du contrat sur les services d'EI sont gérés de manière à permettre l'OR, de garantir la disponibilité et la viabilité continues de l'infrastructure et à satisfaire aux règlements régissant l'environnement, la santé et la sécurité.

## 1.4 Portée

Cet audit portait sur des emplacements visés par des services prévus dans l'entente d'EI durant les années financières 2016-2017 et 2017-2018. Le présent audit a été effectué d'octobre 2017 à mars 2018.

L'équipe d'audit n'a pas déterminé si l'OR était réalisée; elle a plutôt cherché à établir si le SMA(IE) et le SMA(Mat) possèdent les renseignements voulus pour déterminer si l'OR est réalisée.

## 1.5 Méthodologie

Un échantillon non statistique de cinq contrats de services d'EI a été choisi pour examen en fonction de la valeur monétaire, de la diversité géographique et des suggestions du SMA(IE). L'échantillon a été choisi parmi 36 contrats fournis par le SMA(IE) qui constituent l'ensemble connu des contrats de services complets et d'EI seulement. De ces 36 contrats, six visaient des services complets; 27 des services d'EI seulement et les trois autres étaient non définis d'après les renseignements qu'a fournis le SMA(IE).

La valeur des cinq contrats examinés s'élevait à environ 50 pour cent de la valeur totale en EI des contrats de services complets et d'EI seulement, soit 131 millions de dollars sur un total de 258 millions.

La méthodologie de l'audit était la suivante :

- examen des dossiers et des documents, y compris les contrats, les rapports de rendement, les rapports d'inspection et les comptes rendus de comité;
- entrevues avec des intervenants clés internes du MDN et des FAC (p. ex., avec le commandant du Gp Ops Imm au SMA[IE], le personnel du Gp Ops Imm, des cellules de gestion locales et du Directeur de l'approvisionnement du SMA[Mat]);
- visites sur place des cinq emplacements visés par des services prévus dans l'entente d'EI (cinq contrats de l'échantillon) :
  - le Système d'alerte du Nord, géré depuis la région de la capitale nationale,
  - la Base des Forces canadiennes Goose Bay,
  - le centre d'instruction du Secteur du Centre de la Force terrestre Meaford,
  - le manège militaire de Toronto,
  - Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto.

## 1.6 Critères d'audit

Les critères d'audit étaient les suivants :

- les décisions associées aux services prévus dans l'entente d'EI sont entièrement justifiées et correctement approuvées;
- les accords des services prévus dans l'entente d'EI garantissent la disponibilité de l'infrastructure pour répondre aux besoins opérationnels;
- les exigences des services prévus dans l'entente d'EI assurent le respect des règlements en matière d'environnement, de santé et de sécurité.

Les critères d'audit sont énoncés à l'[annexe B](#).

## 1.7 Énoncé de conformité

« Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* du Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. »

## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Renseignements en vue de la prise de décision

Rien ne permettait de conclure que le SMA(IE) possédait les renseignements nécessaires pour évaluer les risques et tirer parti des leçons retenues dans le but de prendre des décisions éclairées en fonction de ses responsabilités liées au portefeuille de l'infrastructure.

Des données pertinentes, opportunes, exactes et accessibles sont nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Pour les services en sous-traitance visant l'infrastructure, les données nécessaires peuvent comprendre des renseignements sur l'état des ressources, l'EDT et les coûts des contrats liés aux demandes de travaux supplémentaires (DTS)<sup>2</sup>, de même que le rendement de l'entrepreneur.

Nous nous attendions à ce que le SMA(IE) ait des besoins définis en matière de renseignement et d'indicateurs et, à tout le moins, rassemble et rapporte les informations suivantes :

- détails consolidés de tous les accords du contrat d'EI;
- analyse du coût des options d'EI (p. ex., ressources prévues dans l'entente par rapport aux ressources internes);
- évaluation du rendement des entrepreneurs;
- coût des contrats (y compris l'EDT et les DTS).

À l'heure actuelle, les contrats d'EI sont gérés différemment selon l'endroit, et les renseignements recueillis varient. Le Ministère est donc limité dans sa capacité de recueillir des renseignements uniformes sur l'EI et de cerner les leçons retenues afin d'éclairer ses futures décisions sur l'EI.

#### Pratiques notables

- Le Ministère a récemment créé un nouveau module dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD) afin de recueillir des renseignements pertinents sur l'infrastructure pour permettre la prise de décision.
- Le Ministère a exercé la clause de revenus à risque afin d'assurer l'exécution de l'EDT.
- Dans un des endroits visités, on a indiqué qu'en passant d'une liste d'équipement par élément à une liste des systèmes, on diminuerait l'ambiguïté au sujet de ce que comprend l'EDT et qu'il serait possible de réduire les coûts de DTS.

#### 2.1.1 Renseignements consolidés

Le SMA(IE) ne recueille pas actuellement de renseignements consolidés sur les accords prévus dans l'entente d'EI. Le personnel du Gp Ops Imm a créé manuellement un tableur de tous les

<sup>2</sup>Les DTS font partie du processus suivi par le Ministère pour autoriser l'entrepreneur à effectuer des travaux dans l'EDT dépassant le plafond prescrit.

contrats de services complets et d'EI seulement, ainsi que de leur valeur monétaire estimative, pour les besoins du présent audit. Les données fournies étaient incomplètes et n'étaient pas uniformes – p. ex., valeur monétaire totale de certains contrats et valeur monétaire annuelle d'autres contrats. Par conséquent, l'équipe d'audit n'a pas été en mesure de vérifier l'exactitude des renseignements fournis. Par ailleurs, rien n'indiquait que les contrats retenus à titre d'échantillons avaient fait l'objet d'une analyse des sommes consacrées aux DTS qui excédaient le plafond établi des EDT. Un seul des emplacements a pu fournir une analyse partielle en demandant un rapport ponctuel tiré des systèmes des entrepreneurs. La création du présent rapport a exigé de lourds efforts, car les données n'étaient pas facilement accessibles. Sans accès à des renseignements exacts, le SMA(IE) ne peut avoir un portrait complet des services d'EI.

Entre le MDN et les divers entrepreneurs, divers systèmes sont utilisés pour collecter des données, comme des systèmes propres au MDN ou aux entrepreneurs, etc. Pour des raisons de sécurité, les entrepreneurs n'ont pas tous accès aux systèmes du MDN. L'utilisation de systèmes aussi divers accroît le risque d'un manque d'uniformité et de comparabilité des données, de même que le risque d'erreur humaine dans la fusion des renseignements provenant de différents emplacements.

Les entrevues ont révélé que les contrats de services complets et d'EI seulement comportent peu d'information sur l'EI, d'indicateurs de rendement ou d'analyse de données demandés par la chaîne de commandement, voire aucune information. Les seules données recueillies sur l'EI demeurent au niveau local. L'absence d'une définition claire des besoins en matière de données rend difficile la collecte de renseignements pertinents pour la prise de décision quant au portefeuille d'infrastructure du SMA(IE). Le nouveau module du SIGRD permettra de consolider toute l'information sur l'infrastructure, par exemple, sur l'état des ressources, l'évaluation et les coûts de remplacement. Au moment de l'audit, les renseignements de base concernant deux des contrats examinés avaient déjà été saisis dans le SIGRD. Les personnes interviewées ont indiqué qu'une formation plus poussée sur le SIGRD était nécessaire pour permettre une meilleure utilisation du système pour la gestion des services d'EI. La mise en œuvre de ce module permettra au Ministère d'atténuer certains des risques susmentionnés.

### **2.1.2 Optimisation des ressources**

Le Ministère a diverses interprétations et définitions pour l'OR, avec diverses orientations à court terme et à long terme. À titre d'exemple :

- du point de vue de la gestion du rendement, l'OR peut correspondre au rendement global de l'entrepreneur pour les services d'EI;
- du point de vue de l'infrastructure, l'OR peut être la viabilité à long terme et les coûts de restructuration de l'infrastructure;
- du point de vue du contrat, l'OR peut être le coût du contrat, p. ex., la plus basse soumission.

### **2.1.3 Analyse coûts-avantages**

Alors que les personnes interviewées ont indiqué que le SMA(IE) n'a pas actuellement la capacité interne d'entretenir toute l'infrastructure du Ministère, rien ne permettait de conclure que le Ministère recueillait des données dans le but d'analyser et de comparer les coûts de l'EI interne par rapport à ceux des services prévus dans l'entente d'EI. Ceci accroît le risque que le SMA(IE) ne dispose pas de l'information dont il a besoin pour prendre la décision de « fabriquer ou d'acheter » les services de l'EI dans le futur.

### **2.1.4 Rendement des entrepreneurs**

Le rendement antérieur des entrepreneurs est important pour déterminer s'il faut exercer les options du contrat en vigueur ou négocier de nouveaux contrats. Nous avons relevé peu de preuves de l'analyse du portefeuille ou de l'analyse au niveau local, p. ex., l'examen de la qualité du travail effectué antérieurement ou de rapports d'AQ. À l'un des endroits visités, il avait été recommandé, à la suite d'une analyse de rentabilisation du soutien, de ne pas exercer les options du contrat avec l'entrepreneur en place. Même si l'analyse révélait que l'entrepreneur ne satisfaisait pas aux exigences en matière de rendement, rien n'indiquait un examen plus poussé des résultats de l'analyse. L'absence d'évaluation formelle du rendement des entrepreneurs limite la capacité du Ministère à dégager des leçons retenues de la situation et à négocier efficacement des modalités du contrat permettant de mieux répondre à ses attentes.

Des modalités du contrat intéressantes et adaptées en fonction des lieux visés par le contrat pourraient procurer au Ministère un plus grand nombre de soumissionnaires. À titre d'exemple, les contrats à court terme ne sont peut-être pas profitables pour les entrepreneurs qui prennent part à un processus concurrentiel pour obtenir des contrats d'EI seulement ou de services complets. Un petit bassin de soumissionnaires augmente le risque que l'entretien de l'infrastructure du MDN et des FAC soit confié à un entrepreneur moins compétent.

Les clauses de revenus à risque permettent au Ministère de retenir une portion des coûts établis dans le contrat pour le travail qui ne satisferait pas à la norme ou qui ne serait pas exécuté en entier. Quatre des cinq contrats de l'échantillon contenaient ce type de clause.

Les HIR constituent un mécanisme important qui permet au Ministère d'évaluer périodiquement le rendement des entrepreneurs. Les HIR sont conçues pour promouvoir les innovations qui créent des économies et pour encourager l'excellence de la part des entrepreneurs. Quatre des cinq contrats examinés comportaient des HIR fondées sur des indicateurs de rendement clés, mais ces honoraires étaient accordés différemment dans chaque contrat. L'un des contrats de services complets prévoyait des HIR d'un montant fondé sur le rendement de l'entrepreneur pour l'ensemble de l'EDT, selon un système de pondération. Dans un autre contrat de services complets, le paiement des HIR était fonction du travail dépassant le contenu de l'EDT (p. ex., les DTS), sans que l'exécution de l'EDT en entier ne soit vérifiée. Dans pareil cas, il existe un risque que le montant total prévu au contrat et les HIR

soient accordés sans que les exigences de l'EDT soient toutes satisfaites. Lorsque les critères d'HIR diffèrent, il est possible que le rendement de l'entrepreneur ne permette pas toujours d'atteindre les objectifs du SMA(IE) au chapitre de l'entretien et de la viabilité de l'infrastructure.

### **2.1.5 Coûts des contrats**

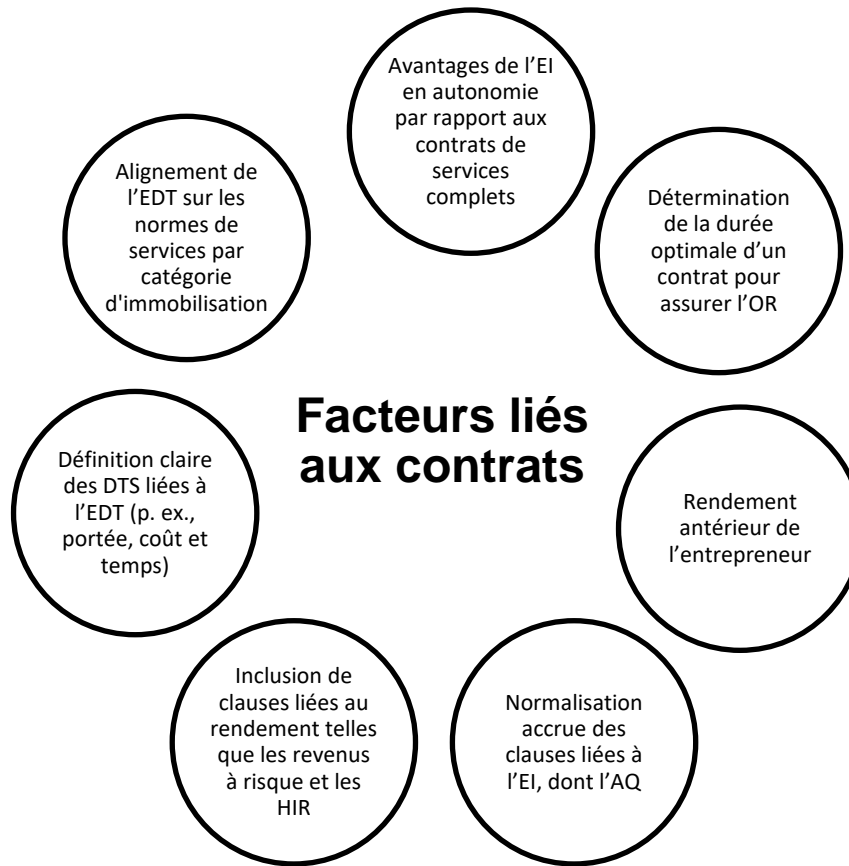
Le libellé clair des exigences du contrat, telles que l'EDT, aide à assurer que toutes les parties comprennent le travail à exécuter. Le libellé actuel des exigences techniques, dans les EDT des contrats examinés, contenait plus ou moins de détails. Un document trop normatif pourrait conduire un entrepreneur à présenter une DTS si un élément manque dans l'EDT, ce qui entraînerait une hausse du coût pour le Ministère.

La viabilité à long terme et les coûts de restructuration de l'infrastructure sont des facteurs importants dans la décision de confier les services d'EI à un entrepreneur. L'EDT ne reflète pas toujours cette réalité. Certains contrats mettaient l'accent sur le maintien de faibles coûts de contrat fixes et ne tenaient pas toujours compte de la viabilité à long terme de l'infrastructure. Dans l'un des contrats, par exemple, l'EDT indique que l'infrastructure doit être offerte dans la mesure nécessaire afin de permettre les opérations normales. Les personnes interviewées se sont dites inquiètes qu'un entrepreneur ne déploie que le minimum d'effort voulu, sans autre forme d'entretien préventif, ou très peu, afin d'assurer la viabilité à long terme. Une telle approche réactive pourrait accroître le risque que l'infrastructure nécessite des travaux de réparation ou de remplacement importants plus rapidement que prévu.

Une soumission à bas prix est un autre critère d'OR, mais cela peut également entraîner des DTS visant à répondre aux besoins réels d'EI de l'infrastructure. Les DTS sont des mécanismes du contrat légitimes qui permettent au Ministère d'assurer la viabilité à long terme de l'infrastructure. À l'un des endroits visités, des personnes interviewées ont mentionné qu'un entrepreneur avait présenté une offre beaucoup plus basse que les autres afin d'obtenir le contrat. Depuis, l'entrepreneur en question a de la difficulté à exécuter le contenu de l'EDT et a présenté un certain nombre de DTS.

Tous les contrats de l'échantillon comportaient des DTS qui ont été source de coûts supplémentaires imprévus. Les DTS exigent une gestion stricte et des paramètres toujours bien définis, sans quoi elles peuvent présenter des risques, tels que :

- l'impression d'un fournisseur exclusif, puisque les autres entrepreneurs ne peuvent présenter de soumission relativement aux tâches supplémentaires de l'EDT;
- la diminution du temps accordé aux tâches de l'EDT, du point de vue de la gestion du contrat tant que de celui de l'entrepreneur, puisque les DTS sont une source de revenus supplémentaires pour l'entrepreneur, en sus du contrat à prix à forfait;
- une approche globale plus coûteuse pour l'entretien de l'infrastructure;
- la difficulté de prévoir le coût réel de l'EI au budget.



**Figure 2. Illustration des différents facteurs liés aux contrats.** Cette figure résume les différentes formes d'OR et les leçons retenues en vue des décisions de contrat futures.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Le SMA(IE) devrait déterminer et communiquer les données d'EI et les indicateurs de rendement nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière d'EI. Cela permettra une meilleure comparabilité et l'exactitude des renseignements couvrant l'ensemble du portefeuille de l'infrastructure et aidera à tirer profit des leçons retenues.
2. Le SMA(IE) devrait instaurer un mécanisme de collecte des données, y compris les renseignements sur les coûts des services d'EI. Cela aidera à assurer l'uniformité, l'accessibilité et le caractère opportun des renseignements.
3. Le SMA(IE) devrait effectuer une analyse coûts-avantages de l'EI à l'interne par rapport aux services prévus dans l'entente d'EI. Cela permettra de renseigner sur l'efficacité des décisions actuelles et futures liées aux services d'EI.
4. Le SMA(IE) devrait continuer de mettre en œuvre le module du SIGRD sur l'immobilier tout en offrant de la formation, le cas échéant.

**BPR : SMA(IE)**



## 2.2 Autorités, rôles et responsabilités

Les différentes structures de gouvernance et pratiques d'AQ donnent lieu à une gestion contradictoire des contrats d'EI, ce qui limite la capacité du SMA(IE) à assurer la surveillance du portefeuille de l'infrastructure de manière holistique.

Des ARR clairement définis, communiqués et mis en œuvre jouent un rôle important dans la gestion uniforme de l'EI et contribuent à assurer l'alignement des services d'EI sur les objectifs du portefeuille de l'infrastructure.

Nous nous attendions à ce que le SMA(IE) dispose d'ARR uniformes, en ce qui concerne :

- les négociations du contrat;
- les comités d'évaluation des HIR;
- l'AQ.

### Pratique notable

- Même si les contrats de l'échantillon ont été négociés avant la transformation du SMA(IE), le Gp Ops Imm est représenté au comité des HIR pour trois des contrats examinés.

Les contrats examinés ont tous été négociés et conclus par différents gardiens, avant la centralisation de l'infrastructure au SMA(IE). Dans les trois contrats de services complets examinés, les organisations respectives, soit l'Armée canadienne, l'Aviation royale canadienne, le SMA(Mat), représentaient à l'époque l'autorité technique. Le SMA(Mat) était l'autorité d'approvisionnement, Services publics et Approvisionnement Canada était l'autorité contractante. Pour les deux contrats d'EI seulement examinés, l'Armée canadienne était, à ce moment, l'autorité technique, et Construction de Défense Canada était l'autorité d'approvisionnement et l'autorité contractante. Depuis la transformation du SMA(IE), le Gp Ops Imm, au sein du SMA(IE), a assumé l'autorité technique des contrats d'EI seulement et de la portion EI des contrats de services complets.

Sans égard à la transformation du SMA(IE), divers ARR demeurent pour l'EI dans les contrats de services complets et les contrats d'EI seulement. L'équipe d'audit a constaté que les ARR liés à l'infrastructure sont clairement établis entre le SMA(IE) et le SMA(Mat) au niveau de la haute direction, mais que les ARR de l'infrastructure varient selon l'endroit et ne sont pas toujours alignés sur la responsabilité globale de l'infrastructure du SMA(IE). Le Ministère est par conséquent limité dans sa capacité de gérer le portefeuille de l'infrastructure de manière holistique.

### 2.2.1 Négociation des contrats

Comme tous les contrats visés par l'échantillon d'audit ont été négociés et conclus avant la transformation du SMA(IE), ce dernier n'a pas participé au processus de négociation des contrats de services complets et d'EI seulement. Durant cet audit, le processus de renouvellement des négociations entourant l'un des contrats de services complets examinés était entamé, et le Gp Ops Imm, à titre d'autorité technique, aura un rôle lié à la portion EI du contrat. Le manque d'uniformité des ARR crée le risque que les intérêts et les priorités du

SMA(IE) au chapitre de l'infrastructure ne soient pas considérés dans les négociations du contrat.

### **2.2.2 Comités des HIR**

La surveillance appropriée des HIR constitue un mécanisme de contrôle qui assure que le gouvernement ne verse que les primes que s'est mérité l'entrepreneur. Une équipe locale d'évaluation du rendement et un comité des HIR évaluent le rendement de l'entrepreneur; le comité autorisera le montant des HIR à verser pour chaque période d'évaluation. Ce comité comprend un représentant technique responsable de la gestion du contrat provenant du Ministère et de l'autorité contractante, à savoir Construction de Défense Canada, le SMA(Mat) ou Services publics et Approvisionnement Canada. Le rôle du SMA(IE) varie lors des négociations portant sur les critères applicables aux HIR et de l'attribution périodique des HIR pour tous les contrats. Dans le cas de deux des contrats examinés, le Gp Ops Imm a simplement été informé des rapports de rendement de l'autorité contractante. Faute de participation constante du Gp Ops Imm aux décisions sur le versement des HIR, il existe un risque que les renseignements pertinents ne soient pas tous considérés lors de l'attribution de ces honoraires.

### **2.2.3 Assurance de la qualité et ressources**

Nous nous attendions à ce que les autorités et responsabilités du SMA(IE) en matière d'AQ de la portion EI des contrats s'alignent sur les nouvelles responsabilités liées à l'infrastructure.

Les contrats de services complets portent sur une gamme de services, en plus de l'EI, et comme on le voit à la figure 1, l'AQ est assurée par du personnel local qui communique les résultats à son commandant respectif, selon les cas. Cette cellule est responsable de l'AQ liée à tous les services fournis en vertu du contrat, dont l'EI. Il est donc possible que l'AQ de l'EI soit une responsabilité secondaire. Le rôle des officiers du Gp Ops Imm varie entre les différents contrats de services complets, ce qui accroît le risque que le Gp Ops Imm ne soit pas informé de toutes les questions associées à l'EI. Dans les contrats d'EI seulement qui ont été examinés, l'officier du Gp Ops Imm au niveau local effectue l'AQ et communique les résultats, au besoin, au commandant du Gp Ops Imm de la région, qui relève du commandant du Gp Ops Imm. Dans ces cas, l'AQ est strictement liée aux services d'EI. Les structures hiérarchiques contradictoires entre les deux types de contrats créent le risque que la participation du Gp Ops Imm à la gestion de l'infrastructure ne s'aligne pas entièrement sur ses responsabilités liées aux contrats de services complets.

Des directives claires qui définissent les attentes en matière d'AQ pour l'EI sont importantes pour permettre l'entretien continu et la viabilité à long terme de l'infrastructure du MDN et des FAC.

Nous nous attendions à ce que le SMA(IE) ait établi et communiqué des directives au sujet de toutes les catégories d'immobilisations, directives qui, à tout le moins :

- définissent la méthodologie de planification en fonction du coût, de l'âge, des besoins en capacité et du type de ressources;
- décrivent les exigences en matière d'AQ et de communication des résultats – p. ex., la fréquence et le type d'activités d'AQ qui peuvent combiner des validations à partir des documents et des inspections sur place;
- définissent les attentes au chapitre de la formation.

L'AQ est importante pour assurer que l'entretien est effectué correctement, empêcher le remplacement prématuré des ressources, surveiller le rendement de l'entrepreneur et gérer les questions liées à l'infrastructure. Nous n'avons relevé aucune preuve de directives sur l'AQ quant au portefeuille. Par conséquent, il existait un certain nombre d'incohérences parmi les cinq emplacements visés en matière d'AQ prévue, exécutée et rapportée.

Il n'existait de plan officiel d'AQ dans aucun des contrats examinés. Trois d'entre eux comportaient un plan partiel d'AQ qui ne consistait qu'en un calendrier de déplacements vers les différents endroits visés par le contrat. L'absence de plan d'AQ officiel en fonction du risque et fondé sur une directive normalisée par catégorie d'immobilisations pourrait entraîner la surveillance incohérente du rendement des entrepreneurs et pourrait ne pas satisfaire aux objectifs du SMA(IE) relativement à l'infrastructure, à court comme à long terme.

La majorité des inspecteurs du MDN interviewés ont affirmé effectuer l'AQ de manière ponctuelle et en mettant l'accent sur les éléments critiques, en raison de restrictions des ressources. Compte tenu des coûts supplémentaires, l'AQ des DTS avait préséance sur les tâches de l'EDT. Par ailleurs, l'approche de l'AQ (validation à partir des documents ou nouvelle inspection d'EI) variait. Rien n'indiquait que des rapports d'AQ étaient envoyés des emplacements examinés vers le Gp Ops Imm du Ministère. L'absence de surveillance ministérielle pourrait faire en sorte que les inspections d'AQ sur l'EI ne répondent pas aux besoins du SMA(IE). Sans processus normalisé d'AQ portant sur le travail des entrepreneurs, il est difficile pour le Gp Ops Imm de garantir que les contrats d'EI sont bien gérés.

Il importe que les inspecteurs d'AQ possèdent une formation et une expérience suffisantes compte tenu de la catégorie d'immobilisations visée, pour leur permettre de définir les besoins en matière d'entretien et de confirmer que le travail est effectué conformément au rendement attendu. Il n'y avait aucune preuve de l'existence d'un programme officiel de formation des inspecteurs du Ministère. Les inspecteurs apprennent sur le tas et comptent sur l'aide, le cas échéant, de la personne qui occupait le poste auparavant. En raison des affectations militaires, il existe un risque, dans les lieux où les fonctions d'inspection sont confiées à un militaire, que l'expérience et les connaissances dans le domaine de l'AQ soient perdues. En raison de l'absence d'un programme de formation officiel, il existe un risque que le Ministère ne soit pas en mesure d'assurer l'AQ.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. En collaboration avec le SMA(Mat), le SMA(IE) devrait définir et communiquer des ARR clairs entre le SMA(IE), l'autorité contractante, l'entrepreneur et d'autres intervenants pertinents dans tous les contrats liés à l'EI.
6. Le SMA(IE) devrait mettre en œuvre et développer une directive à orientation centralisée d'AQ de l'EI, ce qui aidera à assurer l'uniformité de l'AQ de toute l'infrastructure du MDN et des FAC, par catégorie d'immobilisations. Cette directive pourrait comprendre, sans toutefois s'y limiter :
  - des plans d'AQ basée sur le risque tenant compte de la viabilité de l'infrastructure, des besoins opérationnels à long terme, de la tolérance aux risques et de la valeur monétaire;
  - une approche de l'AQ et les besoins en matière de rapports;
  - les besoins en matière de formation.

**BPR** : SMA(IE)

**BC** : SMA(Mat)

## 2.3 Environnement, santé et sécurité

Le Ministère satisfait aux exigences en matière d'environnement, de santé et de sécurité relativement aux contrats examinés.

Nous nous attendions à ce que le Ministère réponde aux exigences en matière d'environnement, de santé et de sécurité énumérées dans chaque contrat.

### 2.3.1 Gestion de l'environnement

Selon les exigences de l'EDT, l'entrepreneur signale les enjeux environnementaux – p. ex., déversements de produits chimiques – selon les cas. Les rapports de l'agent de l'environnement de l'entrepreneur sont coordonnés par l'intermédiaire de l'officier de l'environnement du Ministère. Il incombe aux entrepreneurs d'intervenir en cas de déversement de produits chimiques ou de questions liées aux matières dangereuses, sans égard au responsable du déversement. Les entrevues et les rapports sur l'environnement indiquent que les enjeux environnementaux et les correctifs associés sont signalés au MDN. Un tiers assure le suivi durant l'année suivant un audit, s'il y a lieu, pour confirmer que les mesures correctives recommandées ont été mises en œuvre et sont conformes aux normes environnementales.

#### Pratique notable

- Le MDN surveille le rendement des entrepreneurs et veille à ce qu'ils satisfassent aux normes environnementales par la déclaration volontaire et des audits réalisés par des tiers.

### **2.3.2 Santé et sécurité**

Conformément aux dispositions du contrat, le Ministère et l'entrepreneur sont respectivement responsables de la santé et de la sécurité de leur personnel. Le présent audit n'a révélé aucun enjeu dans ce domaine.

### 3.0 Conclusion générale

Les services prévus dans l'entente d'EI sont gérés de manière à répondre aux besoins liés à l'infrastructure à court terme, et ce, conformément aux règlements régissant l'environnement, la santé et la sécurité. Pour aider à uniformiser la gestion de l'EI, l'OR et la viabilité à long terme de l'infrastructure, le SMA(IE) devra définir ses besoins en matière de renseignement et établir et communiquer des ARR clairs en matière d'EI.

Le SMA(IE) est récemment devenu le gardien de l'ensemble de l'infrastructure du MDN. Les différentes autorités et différents rôles énoncés dans les contrats d'EI ne sont pas alignés sur les nouvelles responsabilités du SMA(IE). Il en résulte des pratiques d'AQ variées et une gestion de l'EI incohérente, ce qui limite la capacité du SMA(IE) d'assurer une surveillance optimale du portefeuille de l'infrastructure.

Le SMA(IE) a besoin d'obtenir de chaque emplacement davantage de renseignements sur l'EI afin de tirer parti des leçons retenues et d'assurer une meilleure comparabilité et une plus grande exactitude des renseignements dans l'ensemble du portefeuille de l'infrastructure. La normalisation des ARR des intervenants en EI et une approche de l'AQ basée sur le risque permettront une surveillance plus uniforme de l'EI.

Il serait indiqué que le SMA(IE) envisage d'utiliser les leçons retenues des actuels contrats d'EI afin d'établir dans les contrats liés à l'EI des EDT, des HIR et d'autres clauses qui répondent aux besoins du Ministère et pourraient mener à des économies potentielles.

## Annexe A – Plan d'action de la direction

Les critères d'importance des recommandations du SMA(Svcs Ex) sont les suivants :

**Très élevée** – Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.

**Élevée** – Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.

**Modérée** – Des contrôles sont en place mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacités des opérations.

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

**Très faible** – Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.

### Besoins en matière de renseignement

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Élevée

1. Il est recommandé que le SMA(IE) détermine et communique les données d'EI et les indicateurs de rendement nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière d'EI. Cela permettra une meilleure comparabilité et l'exactitude des renseignements couvrant l'ensemble du portefeuille de l'infrastructure et aidera à tirer profit des leçons retenues.

### Mesure prise par la direction

Mesure 1.1 – Acceptée. Dans le but de déterminer et de communiquer les données d'EI et les indicateurs de rendement nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière d'EI, le SMA(IE) doit :

- déterminer et documenter les niveaux d'indicateurs de rendement clés de l'EI qui conviennent à son portefeuille de l'infrastructure;
- consulter des intervenants internes et externes;
- communiquer la stratégie à tous les intervenants pertinents.

**BPR** : SMA(IE) – Gp Ops Imm FAC

**Date cible** : décembre 2019

## Mécanisme de collecte des renseignements

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

2. Il est recommandé que le SMA(IE) instaure un mécanisme de collecte des données, y compris les renseignements sur les coûts des services d'EI. Cela aidera à assurer l'uniformité, l'accessibilité et le caractère opportun des renseignements.

### Mesure prise par la direction

Mesure 2.1 – Acceptée. Le SMA(IE) instaurera un mécanisme de collecte des données, y compris les renseignements sur les coûts des services de l'EI. Plus précisément, le SMA(IE) créera des outils et des plans visant à réaliser ce qui suit :

- consolider les renseignements sur tous les accords du contrat liés à l'EI et aux coûts de la sous-traitance de l'EI; ces données consolidées devraient être versées au SIGRD ou au Système intégré de rapports sur l'infrastructure et l'environnement;
- évaluer le rendement des entrepreneurs et les coûts des contrats au moins une fois l'an durant la période couverte par les contrats.

**BPR :** SMA(IE) – Gp Ops Imm FAC

**Date cible :** décembre 2019

## Analyse coûts-avantages

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

3. Il est recommandé que le SMA(IE) effectue une analyse coûts-avantages de l'EI à l'interne par rapport aux services prévus dans l'entente d'EI. Cela permettra de renseigner sur l'efficacité des décisions actuelles et futures liées aux services d'EI.

### Mesure prise par la direction

Mesure 3.1 – Acceptée. Le SMA(IE) effectuera une analyse coûts-avantages approfondie de l'EI à l'interne par rapport aux services prévus de l'entente d'EI, afin de connaître l'efficacité des futurs services d'EI, ce qui comprend le renouvellement des contrats d'EI et les décisions connexes, en prenant les mesures suivantes :



- créer un cadre d'évaluation de l'analyse coûts-avantages;
- consulter les intervenants internes et externes;
- analyser le coût des options d'EI, p. ex., sous-traitance par rapport au recours aux ressources internes;
- documenter et communiquer le cadre d'évaluation à tous les intervenants internes;
- appliquer le cadre d'évaluation à toutes les décisions futures en matière de services d'EI.

**BPR** : SMA(IE) – Gp Ops Imm FAC

**Date cible** : décembre 2020

## Mécanisme de collecte des renseignements

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Élevée

4. Il est recommandé que le SMA(IE) continue de mettre en œuvre le module du SIGRD sur l'immobilier tout en offrant de la formation, le cas échéant.

### Mesure prise par la direction

Mesure 4.1 – Acceptée. Le SMA(IE) validera les besoins en matière de formation et coordonnera la prestation de formation actualisée sur le module de l'immobilier du SIGRD afin d'aider à gérer les services d'EI.

**BPR** : SMA(IE) – Gp Ops Imm FAC et DGSII/DSAG/SDEIE

**Date cible** : mars 2020

## Autorités, rôles et responsabilités

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Élevée

5. Il est recommandé que le SMA(IE), en collaboration avec le SMA(Mat), définisse et communique des ARR clairs entre le SMA(IE), l'autorité contractante, l'entrepreneur et d'autres intervenants pertinents dans tous les contrats liés à l'EI.

### Mesure prise par la direction

Mesure 5.1 – Acceptée. Le SMA(IE), en collaboration avec le SMA(Mat), établira des ARR clairs, comme on l'explique dans la recommandation, particulièrement au sujet de la négociation des contrats, des comités d'évaluation des HIR et de l'AQ.

Le SMA(IE) examinera également les modèles existants de contrats de services complets – qui comprennent des services d'EI – et les modifiera de manière à ce que tous les contrats futurs comportent des ARR clairs, comme on l'explique dans la recommandation.

Le SMA(Mat) sera compris dans l'élaboration de toute politique sur les contrats d'EI qui concerne le SMA(Mat), et il acceptera toute portion d'une telle politique qui est liée au SMA(Mat) avant sa mise en œuvre et sa communication au sein du Ministère.

**BPR :** SMA(IE) – Gp Ops Imm FAC

**BC :** SMA(Mat)

**Date cible :** avril 2019

## Directive sur l'assurance de la qualité

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Élevée

6. Il est recommandé que le SMA(IE) mette en œuvre et développe une directive à orientation centralisée d'AQ de l'EI, ce qui aidera à assurer l'uniformité de l'AQ de toute l'infrastructure du MDN et des FAC, par catégorie d'immobilisations. Cette directive pourrait comprendre, sans toutefois s'y limiter :
- des plans d'AQ basée sur le risque tenant compte de la viabilité de l'infrastructure, des besoins opérationnels à long terme, de la tolérance aux risques et de la valeur monétaire;
  - une approche de l'AQ et les besoins en matière de rapports;
  - les besoins en matière de formation.

### Mesure prise par la direction

Mesure 6.1 – Acceptée. Le SMA(IE) mettra en œuvre et développera une directive à orientation centralisée d'AQ de l'EI. Plus précisément, en collaboration avec l'autorité contractante, le SMA(IE) prendra les mesures suivantes :

- établir et communiquer des directives concernant toutes les catégories d'immobilisations de l'infrastructure, directives qui permettront, à tout le moins, ce qui suit :
  - définir la méthodologie de planification en fonction de l'état des ressources,
  - décrire les exigences au sujet de la présentation des rapports et de l'exécution de l'AQ,
  - définir les besoins et les attentes en matière de formation;
- mettre au point des plans d'AQ en fonction du risque qui tiennent compte de la viabilité de l'infrastructure, des besoins opérationnels à long terme, de la tolérance aux risques et de la valeur monétaire;
- consulter les intervenants;
- communiquer les changements à la politique aux intervenants internes et externes;
- veiller à ce que les nouvelles autorités et responsabilités liées à l'AQ de la portion EI des contrats soient alignées sur les nouvelles responsabilités de l'infrastructure.

**BPR :** SMA(IE) – GP Ops Imm FAC

**Date cible :** décembre 2020

## Annexe B – Critères d'audit

### Évaluation des critères

Les critères d'audit ont été évalués selon les niveaux suivants :

#### Niveau d'évaluation et description

**Niveau 1** – Satisfaisant

**Niveau 2** – A besoin d'améliorations mineures

**Niveau 3** – A besoin d'améliorations modérées

**Niveau 4** – A besoin d'améliorations importantes

**Niveau 5** – Insatisfaisant

### Gouvernance

1. Les décisions liées aux services prévus dans l'entente d'EI sont entièrement justifiées et correctement approuvées.

**Évaluation niveau 4** – La transformation du SMA(IE) a créé deux structures hiérarchiques qui donnent lieu à une surveillance contradictoire des entrepreneurs à la base et à l'escadre. Il manque également de renseignements à l'appui des décisions de contrat.

### Contrôle et gestion du risque

2. Les accords de services prévus dans l'entente d'EI assurent la disponibilité de l'infrastructure en réponse aux besoins opérationnels.

**Évaluation niveau 3** – Bien que certaines conditions des accords de contrat soient assorties des mesures de prévention, les contrats devraient être modifiés de manière à être axés sur la viabilité à long terme de l'infrastructure du Ministère.

3. Les exigences portant sur les services prévus dans l'entente d'EI assurent le respect des règlements régissant l'environnement, la santé et la sécurité.

**Évaluation niveau 1** – Le respect des règlements environnementaux était la responsabilité de l'entrepreneur, sous la surveillance du Ministère. La conformité aux règles régissant la santé et la sécurité était gérée respectivement par l'entrepreneur et le Ministère, en ce qui concerne leurs employés respectifs. Aucun écart de conformité n'a été observé à cet effet pour les deux.

## Sources des critères

### Gouvernance :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mars 2013
- Référence : Documentation sur la transformation du SMA(IE)

### Gestion du risque :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mars 2013

### Contrôles :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mars 2013