



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.

Analyse de contrats

Mars 2012

7050-9-4-14 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

La présente analyse a été effectuée en vue de déterminer les vérifications à inclure dans le plan de travail annuel de vérification interne du Chef – Service d'examen (CS Ex). Ses conclusions n'ont pas le poids d'une vérification. Il convient d'ajouter que l'analyse ne vise pas à évaluer le rendement des entrepreneurs. Ceux-ci n'ont pas été interrogés ni priés de fournir des commentaires ou une rétroaction.



Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
Introduction	1
Contexte	1
Objectif	1
Portée	1
Méthodologie	1
Résultats	4
Résumé	7
Annexe A – Examen automatisé et analyse secondaire des risques	A-1
Appendice 1, annexe A – Cotes et résultats découlant des attributs de risque automatisés	A1-1
Appendice 2, annexe A – Cotes et résultats découlant de l'analyse secondaire	A2-1
Appendice 3, annexe A – Classement final découlant de l'analyse	A3-1
Appendice 4, annexe A – Analyse des attributs – Méthode de paiement	A4-1
Appendice 5, annexe A – Analyse des attributs – Modalités de paiement	A5-1



Acronymes et abréviations

ABE	Environnement automatisé de l'acheteur
AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMA	Chef d'état-major de l'Armée
CMR	Collège militaire royal
CPM	Chef du personnel militaire
CS Ex	Chef – Service d'examen
FC	Forces canadiennes
G\$	Milliards de dollars
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
R&R	Réparation et révision
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SVC	Services de vérification Canada
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Sommaire des résultats

En 2003, le CS Ex a élaboré une méthode d'analyse des risques afin d'aider à déterminer les vérifications de contrats qui pourraient être incluses dans le plan de travail annuel de vérification. La présente analyse des risques a été incluse dans le Plan de travail de vérification du CS Ex pour l'année financière 2011–2012.

L'analyse visait à cerner les contrats à risque plus élevé dont les attributs justifient une vérification ou un examen plus poussé.

L'analyse de contrats de biens et services adjugés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a comporté une série de sondages de vérification de la documentation assistés par ordinateur et effectués sur les lieux. Ces sondages ont été élaborés en vue d'analyser les 157 contrats actifs du ministère de la Défense nationale (MDN), évalués à plus de 1 M\$ et devant prendre fin le 30 septembre 2013 ou après cette date. La valeur totale de ces contrats s'élève à 15,1 milliards de dollars (G\$). Un système de cotation des risques a été établi au moyen de six attributs automatisés et 11 attributs d'examen documentaire ([annexe A](#)) afin de cerner et de classer les contrats pouvant exiger une vérification.

Évaluation globale

L'analyse de 157 contrats admissibles du MDN a permis d'identifier 25 contrats dont les attributs de risque peuvent justifier une vérification. Ces contrats représentent 45 p. 100 des obligations contractuelles qui étaient admissibles à la présente analyse des risques.

Résultat

Sur les 25 contrats du MDN qui ont obtenu les cotes cumulatives les plus élevées en ce qui concerne les attributs de risque :

- vingt-deux comportaient d'importants travaux de sous-traitance;
- huit avaient été conclus avec des fournisseurs figurant sur la liste de fournisseurs à risque élevé de TPSGC;
- dix-huit renfermaient au moins une méthode de paiement à risque élevé;
- treize renfermaient les modalités de paiement à plus haut risque;
- cinq avaient subi des augmentations de coûts de plus de 50 p. 100.

En plus de servir à classer les contrats, l'examen documentaire a permis de déterminer les questions qui seront communiquées par le biais de lettres de recommandations ou transmises à d'autres équipes de vérification aux fins de suivi.



Introduction

Contexte

Conformément à la politique du gouvernement sur la vérification interne, le CS Ex a recours à des plans de travail de vérification axés sur les risques afin d'orienter les ressources de vérification là où ce serait le plus avantageux pour le Ministère. Depuis 2003, le CS Ex a appliqué un processus automatisé d'analyse des risques pour aider à cerner les contrats d'acquisition qui pourraient justifier une vérification plus approfondie¹. Dans le cas de la présente analyse de contrats, la phase de l'examen automatisé a été suivie d'une analyse secondaire des dossiers, de manière à préciser le classement des risques.

Objectif

Cerner les contrats à risque plus élevé qui présentent des attributs justifiant une vérification ou un examen plus poussé.

Portée

L'analyse a englobé les contrats actifs du MDN adjugés par TPSGC qui doivent prendre fin le 30 septembre 2013 ou après cette date et dont la valeur est supérieure à 1 M\$. Ces paramètres ont réduit à 157 le nombre de contrats assujettis à notre analyse. La valeur totale de ces contrats s'élevait à 15,1 G\$.

L'étendue des travaux a été limitée par l'incapacité à analyser les contrats adjugés par le MDN. En effet, il était impossible d'effectuer une analyse approfondie à cause du trop grand nombre de champs incomplets dans la base de données contenant cette information, c'est-à-dire le Système de gestion des données contractuelles. Une lettre de recommandations sera envoyée aux autorités compétentes afin de les sensibiliser à ce problème.

Méthodologie

Sources des données

- Contrats du MDN extraits le 31 juillet 2011 de la base de données de l'environnement automatisé de l'acheteur (ABE) de TPSGC.
- Vérifications de contrats du MDN effectuées par Services de vérification Canada (SVC) depuis avril 2003.

¹ Exemple de rapport du CS Ex : Analyse des risques liés aux contrats de fonctionnement et d'entretien, avril 2007 (<http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/pdf/2007/P0714om-fra.pdf>).



Filtres

Deux filtres ont été appliqués pour obtenir un échantillon de contrats d'une taille raisonnable :

- **Filtre 1.** La base de données ABE de TPSGC incluait 170 249 contrats de 1997 à ce jour, d'une valeur de 79,6 G\$. Toutefois, nous avons constaté que seulement 796 contrats d'une valeur de 21,8 G\$ étaient actifs et prenaient fin le 30 septembre 2013 ou après cette date.
- **Filtre 2.** Pour réduire davantage la taille de l'échantillon, seuls les contrats évalués à plus de 1 M\$ ont été inclus dans l'analyse. L'échantillon est donc passé de 796 à 157 contrats, ce qui représente 15,1 G\$ ou 69 p. 100 des 21,8 G\$ de contrats restants après le premier filtre.

Attributs de risque

Six attributs de risque automatisés² ont été appliqués à chacun des 157 contrats. Les 25 contrats comportant les risques les plus élevés, évalués à 9,9 G\$, ont été sélectionnés en vue d'une analyse secondaire.

1. Importance relative
2. Augmentation des coûts
3. Processus d'attribution des contrats
4. Modalités de paiement
5. Méthode de paiement
6. Durée

Les attributs d'analyse secondaire suivants³ ont ensuite été appliqués aux 25 contrats restants :

1. Énoncé des travaux définissant clairement les produits livrables
2. Complexité des produits livrables
3. Participation de sous-traitants et de fournisseurs de l'étranger
4. Augmentation des coûts/prolongation du calendrier sans modification de la portée
5. Documents justificatifs suffisants pour vérifier la réception des biens/services
6. Liens entre les paiements et les produits livrables
7. Conditions de paiement contractuelles et clauses de vérification au besoin
8. Séparation des tâches dans le processus d'autorisation et d'approbation du travail

² L'[annexe A](#) donne une description détaillée de chacun des attributs de risque automatisés qui ont été appliqués. L'[appendice 1 de l'annexe A](#) présente les échelles de cotation et les résultats connexes.

³ L'[annexe A](#) donne une description détaillée de chacun des attributs d'analyse secondaire qui ont été appliqués. L'[appendice 2 de l'annexe A](#) présente les échelles de cotation et les résultats connexes.



9. Statut du gestionnaire de contrat/gestionnaire de projet – Entrepreneur vs fonctionnaire
10. Harmonisation avec les résultats ministériels
11. Fournisseurs à risque élevé selon la liste de fournisseurs à risque élevé de SVC



Résultats

Douze des 25 contrats échantillonnés ont chacun obtenu une cote de risque élevée à l'égard de huit des 17 attributs de risque. Les cinq principaux contrats à risque élevé dans l'échantillon ont chacun reçu une cote de risque élevée à l'égard d'au moins huit des 17 attributs de risque examinés.

Visibilité des contrats de sous-traitance. Dans un récent rapport de vérification interne sur la visibilité des contrats de sous-traitance, le CS Ex a indiqué qu'il avait vérifié 57 contrats et déterminé qu'en moyenne 30 p. 100 de la valeur de ces contrats étaient allés à des sous-traitants. Cette participation de sous-traitants peut accroître le risque lié au partage des recettes, particulièrement si les fournisseurs sont des filiales de l'entrepreneur principal. En outre, la participation de fournisseurs de l'étranger peut augmenter le risque de change.

Sept contrats ont reçu une cote de risque élevée en raison de la participation de sous-traitants de l'étranger, tandis que 15 contrats ont obtenu une cote de risque moyenne parce qu'ils ne faisaient pas appel à ce type de sous-traitant. Si les factures ne sont pas accompagnées de documents justificatifs détaillés des sous-traitants, le MDN s'expose à des risques appréciables étant donné qu'il n'est pas en mesure de déterminer la validité ou le caractère raisonnable des coûts des travaux de sous-traitance.

Fournisseur à risque élevé. Le MDN entretient des relations contractuelles avec certains fournisseurs qui ont exigé des paiements en trop ou réalisé des bénéfices excédentaires dans le cadre de contrats antérieurs. On considère que ces fournisseurs présentent un risque plus élevé⁴. Six contrats examinés avaient été conclus avec des fournisseurs dont les bénéfices excédentaires antérieurs avaient dépassé 350 000 \$ ou 4 p. 100. Ces fournisseurs ont donc reçu une cote de risque élevée, tandis que deux autres contrats examinés ont obtenu une cote de risque moyenne. Dans l'ensemble, cinq des sept contrats dont le risque était le plus élevé et huit des 25 contrats examinés mettaient en cause des fournisseurs qui avaient dépassé les limites des bénéfices contractuels. En l'absence de clauses contractuelles supplémentaires ou de vérifications, les contrats conclus avec des fournisseurs à risque élevé peuvent accroître l'exposition au risque lié aux bénéfices.

Processus d'attribution des contrats. Le MDN utilise jusqu'à 11 processus d'attribution des contrats dont le niveau de risque inhérent varie. Outre ces risques, le fait qu'il s'agisse d'un contrat à fournisseur unique ou d'un contrat sur appel d'offres peut accroître le risque pour le Ministère. Dix-sept des 25 contrats échantillonnés ont reçu une cote de risque élevée en fonction de leur processus d'attribution. Les 14 contrats à fournisseur unique dans notre échantillon ont tous obtenu cette cote de risque élevée. Le

⁴ TPSGC a établi une liste de fournisseurs à risque élevé et à risque moyen, en fonction des vérifications et des enquêtes effectuées depuis avril 2003. Ces enquêtes ont permis de déterminer un risque élevé dans le cas des fournisseurs dont la surfacturation avait dépassé 350 000 \$ ou dont les bénéfices excédentaires avaient dépassé 4 p. 100, et un risque moyen dans le cas de ceux dont la surfacturation avait été inférieure à 350 000 \$ ou dont les bénéfices excédentaires étaient inférieurs à 4 p. 100.



recours à un fournisseur unique est généralement considéré comme un processus moins ouvert, moins équitable et moins transparent que les processus concurrentiels. L'attribution de contrats à fournisseur unique peut ne pas être perçue comme offrant la meilleure optimisation des ressources, indépendamment du processus d'attribution de contrats utilisé.

Méthode de paiement. Le niveau de risque inhérent varie d'une méthode de paiement à l'autre. Les contrats peuvent avoir plusieurs conditions de paiement compte tenu des divers produits livrables précisés dans un contrat global. Les 25 contrats échantillonnés comptaient 38 méthodes de paiement, lesquelles sont indiquées à l'[appendice 4 de l'annexe A](#). L'équipe d'examen a alloué le pourcentage de chaque méthode de paiement dans un contrat en fonction de sa part respective des paiements totaux.

Les méthodes de paiement à risque plus élevé sont évidentes dans 18 des contrats échantillonnés. On considère que les paiements anticipés et progressifs posent un risque plus élevé, car ils concernent des paiements versés à l'égard de travaux qui n'ont pas encore été exécutés. Nous n'avons recensé que trois cas où des paiements anticipés et progressifs figuraient dans le même contrat. Ces méthodes de paiement entraînent un risque contractuel élevé parce que les paiements ne sont pas reliés à des livrables précis ou à des produits terminés au moment du paiement partiel.

Modalités de paiement. Les conditions de chaque contrat peuvent stipuler diverses méthodes permettant de rémunérer un fournisseur pour la prestation de divers produits ou services. Ces méthodes comportent différents attributs de risque, par exemple : piètre transparence des coûts ou peu de mesures incitant les fournisseurs à faire preuve d'efficacité. Tous les attributs de risque ne s'excluent pas mutuellement. Le fait qu'il s'agisse d'un contrat à fournisseur unique ou d'un contrat sur appel d'offres peut influencer sur le niveau de risque des modalités de paiement énoncées dans un contrat. Des prix fermes semblent poser un risque moindre parce qu'ils incitent au maximum le fournisseur à contrôler les coûts, étant donné que l'entrepreneur assume l'entière responsabilité de tous les coûts inférieurs ou supérieurs au prix ferme. Or, un contrat à prix ferme qui est attribué à un fournisseur unique permet à ce dernier de fixer son propre prix avec une marge importante, ce qui l'incite moins à contrôler les coûts.

Nous avons déterminé les trois principales modalités de paiement de chacun des 25 contrats. La modalité de paiement à plus haut risque, soit frais remboursables avec tarif fondé sur les coûts réels, a été relevée dans 13 des contrats examinés. Les frais remboursables avec tarif horaire fixe constituent également une modalité à risque élevé qui figurait dans 14 des contrats échantillonnés. L'[appendice 5 de l'annexe A](#) présente une ventilation complète des modalités de paiement. Dans le cas des contrats comportant des éléments de frais remboursables, le prix n'est pas précisé dans le contrat et n'est pas déterminé avant l'achèvement des travaux. Cela augmente le risque pour le Ministère, particulièrement lorsque des contrôles adéquats ne sont pas mis en place pour veiller à ce que l'entrepreneur n'utilise pas de méthodes inefficaces ou peu économiques.



Augmentations des coûts. Des augmentations de coûts imprévues dans les contrats peuvent avoir une grave incidence sur la livraison d'un produit ou la prestation d'un service ou se traduire par une faible optimisation des ressources. Les augmentations de coûts peuvent être un symptôme d'une mauvaise planification, offrir une occasion d'élargir la portée d'un projet sans passer par un autre processus d'appel d'offres, ou indiquer qu'un entrepreneur tente de maximiser ses recettes après avoir obtenu le contrat à un prix moins élevé.

Onze des 25 contrats examinés ont subi des augmentations de coûts supérieures à 10 p. 100 de leur valeur initiale. Pour huit d'entre eux, les augmentations de coûts étaient supérieures à 50 p. 100 de leur valeur initiale. L'augmentation de la valeur de trois de ces huit contrats était due à l'exercice des années d'option dans le cadre du contrat initial, tandis qu'un accroissement de la portée a été négocié dans deux contrats. Il n'y a eu aucun accroissement de la portée à l'égard des trois autres contrats qui ont subi une augmentation de coûts supérieure à 50 p. 100 de leur valeur initiale. Sans un processus indépendant rigoureux pour approuver les modifications, le contrôle des coûts et la juste concurrence peuvent sembler compromis.



Résumé

Tous les contrats sont assujettis à divers niveaux de risque. La nature des activités du MDN peut rendre certains de ces risques inévitables. Le fait d'accroître la sensibilisation aux risques et de mieux comprendre les incidences possibles de ces risques renforce la mise en œuvre des stratégies d'atténuation et, partant, réduit le risque à un niveau acceptable.



Annexe A – Examen automatisé et analyse secondaire des risques

Attributs de risque automatisés

Six attributs de risque automatisés ont été appliqués durant la première phase de l'analyse de la base de données ABE de TPSGC. Cette base de données renferme de l'information sur tous les contrats du MDN adjugés par TPSGC. Les contrats admissibles dans la base de données ABE devaient satisfaire aux critères suivants :

- Tous les contrats devaient prendre fin après le 30 septembre 2013.
- Chaque contrat devait valoir plus de 1 M\$.
- Seuls les contrats dont l'information était complète seraient inclus dans l'analyse.

Les attributs de risque automatisés ont été appliqués à 157 contrats admissibles. Ces contrats, évalués à 15,1 G\$, ont été classés selon l'analyse automatisée, puis les 25 contrats qui comportaient les risques les plus élevés, et qui n'avaient pas été vérifiés précédemment, ont été sélectionnés en vue de l'analyse secondaire.

Les résultats des six attributs de risque se trouvent à l'[appendice 1](#). Pour chaque attribut, on a attribué une cote de risque à chaque contrat. Les contrats qui ont reçu une cote supérieure ont été jugés à risque plus élevé.

Importance relative. Les contrats de plus grande valeur peuvent avoir une incidence de risque plus élevée s'ils sont mal gérés. Les valeurs contractuelles ont été divisées en sept tranches de risque : les contrats évalués entre 1 M\$ et moins de 5 M\$ constituaient la tranche la plus faible, et ceux de plus de 1 G\$ formaient la tranche la plus élevée.

Augmentation des coûts. On a déterminé l'accroissement de la valeur d'un contrat en comparant la valeur initiale avec la valeur la plus à jour conformément à la plus récente modification du contrat. Les options exercées par le biais d'une modification signée ont été incluses aux fins de l'analyse. L'augmentation de coûts résultante a ensuite été comparée à la durée du contrat écoulée à ce jour. La durée écoulée a été divisée en deux catégories : de 0 à 50 p. 100 écoulés à ce jour par rapport à la durée du contrat, et de 51 à 100 p. 100 écoulés à ce jour par rapport à la durée du contrat. Une cote de risque a été attribuée en fonction de l'augmentation de coûts connexe par rapport à la durée écoulée.

Processus d'attribution des contrats. Il arrive qu'un contrat ne soit pas adjugé en régime de concurrence. Certaines exigences, comme dans le cas de systèmes de combat de conception particulière, donnent souvent lieu à des contrats de soutien en service à fournisseur unique ainsi qu'à des processus d'attribution de contrats à risque plus élevé en raison de droits exclusifs. Les contrats dont le processus d'attribution comporte des risques supérieurs, comme le contrat ayant trait à la sécurité nationale, qui a reçu la plus haute cote de risque, ont été jugés plus risqués que les processus d'attribution comme celui de la meilleure proposition globale, qui a obtenu la plus faible cote de risque possible.



Modalités de paiement. Comme il est plus difficile d'assurer l'optimisation des ressources lorsqu'il s'agit de modalités de paiement fondées sur la majoration du coût et les bénéfiques, ces modalités ont reçu la plus haute cote de risque possible. Les contrats dont les paiements sont fondés sur le temps et les matériaux du fournisseur ne garantissent pas entièrement l'efficacité de ce dernier, de sorte qu'ils ont aussi obtenu une cote de risque relativement élevée. Les modalités à prix ferme ont reçu la cote de risque la plus faible, étant donné que le prix final est connu au début du contrat.

Méthode de paiement. La vérification de la réception des services peut s'avérer difficile pour certains types de paiements. Les paiements anticipés ont obtenu la plus haute cote de risque parce qu'aucun produit livrable n'est reçu avant paiement. Les demandes d'acompte mensuelles visant des services dont la prestation pourrait s'échelonner sur de nombreuses années peuvent poser des problèmes de vérification, à moins que des jalons spécifiques ne soient établis et que l'analyse d'acceptation connexe ne soit effectuée. Le paiement à la livraison et à l'acceptation a reçu la cote de risque la plus faible, car la vérification est simple à faire une fois que le service a été fourni.

Durée. La durée des contrats est en corrélation avec les niveaux de risque. Même si le fournisseur peut réaliser certains gains d'efficacité, des obligations contractuelles à plus long terme pourraient également réduire la souplesse dont le Ministère dispose pour chercher d'autres fournisseurs lorsque les biens et les services fournis sont insatisfaisants. Des questions telles que le roulement du personnel, le maintien des connaissances, les risques économiques et les circonstances imprévues deviennent aussi plus préoccupantes à mesure que la durée d'un contrat augmente. Les contrats d'une durée de huit ans ou plus ont reçu la plus haute cote de risque, tandis que ceux dont la durée est inférieure à un an ont obtenu la cote de risque la plus faible.

Analyse secondaire

Dans la deuxième phase de l'analyse, 11 attributs secondaires ont été appliqués aux 25 principaux contrats, évalués à 9,9 G\$ ou représentant 45 p. 100 de la valeur des contrats admissibles à l'analyse automatisée. Au cours de l'analyse secondaire, le classement antérieur a été supprimé et les attributs automatisés ont été réexaminés au moyen d'un examen documentaire. Le contrat et les annexes, les modifications, l'énoncé des travaux et les trois dernières demandes de règlement, ainsi qu'un questionnaire rempli par le responsable des demandes d'achat, ont été examinés pour terminer cette phase. Ce travail a donné lieu à un nouveau classement des risques liés aux 25 principaux contrats.

Les résultats de l'application des 11 attributs secondaires figurent à l'[appendice 1](#). Durant la deuxième phase de l'analyse, comme dans la première, tous les contrats ont reçu une cote de risque; ceux dont la cote était la plus élevée ont été jugés les plus risqués.



Énoncé des travaux définissant clairement les produits livrables. L'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) stipule que les biens et services reçus doivent être conformes aux modalités et exigences contractuelles. Il est donc important que l'énoncé des travaux indique clairement les produits livrables d'un contrat. Les cotes de risque attribuées ont varié de faible à élevée selon la clarté et le caractère mesurable des produits à livrer.

Complexité des produits livrables. La complexité des produits livrables associés à un contrat donné influe sur le caractère risqué de celui-ci, car les contrats plus complexes sont plus difficiles à gérer, à surveiller et à évaluer. Les contrats dont les livrables sont de nature très complexe, comme les systèmes d'armes, la réparation et la révision (R&R), les projets de développement, ou une combinaison complexe de services, ont reçu une cote de risque supérieure à celle des contrats assortis de livrables simples.

Participation de sous-traitants et de fournisseurs de l'étranger. Il se peut que le Ministère ne voie pas toujours les frais de sous-traitance lors de l'attestation des factures aux fins de paiement parce qu'il n'est pas nécessaire de fournir des documents justificatifs des sous-traitants. Or, il est particulièrement important de pouvoir justifier les coûts de sous-traitance pour certains types de modalités de paiement. La situation se complique davantage lorsque des fournisseurs de l'étranger sont en cause. En effet, les contrats conclus avec des fournisseurs de l'extérieur du Canada sont assujettis à des risques accrus en raison des fluctuations monétaires et des compétences légales. Les contrats sans sous-traitant ni fournisseur de l'étranger ont été jugés moins risqués, tandis que les contrats faisant appel à des sous-traitants et à plus d'un fournisseur de l'étranger ont reçu la plus haute cote de risque.

Augmentation des coûts/prolongation du calendrier sans modification de la portée. La cote de risque la plus élevée a été attribuée dans le cas de l'augmentation des coûts et de la prolongation du calendrier. Toutefois, des rajustements ont été apportés à la cote de risque selon les circonstances particulières de l'augmentation ou de la prolongation. Si elle était due à l'exercice d'une option, la cote de risque a été réduite à faible. Ou encore, si l'augmentation des coûts ou la prolongation du calendrier était le résultat d'un accroissement de la portée non lié à l'exercice d'une option, la cote de risque a été réduite à moyenne. Cette cote moyenne a été attribuée dans le cas d'un accroissement de la portée, car cette situation peut indiquer des difficultés à définir clairement les produits livrables dans l'énoncé des travaux.



Documents justificatifs suffisants pour vérifier la réception des biens/services.

Lorsqu'on applique l'article 34 de la LGFP (vérification de la réception des biens et services), il est essentiel que des documents justificatifs suffisants soient disponibles pour confirmer la réception des biens et/ou des services selon les exigences du contrat. Les factures, les demandes de règlement et les documents justificatifs ont été vérifiés à cette fin pour les trois dernières demandes de règlement. On a attribué une cote de risque faible dans le cas de documents suffisants et une cote de risque élevée lorsque des documents suffisants n'étaient pas disponibles.

Liens entre les paiements et les produits livrables. L'État s'expose à des risques lorsque les fonds destinés à un contrat sont dépensés avant la réception des produits livrables. En conséquence, les paiements versés au fournisseur devraient être reliés à la réception des biens et services exigés par le contrat. Dans les cas où ces liens sont absents, le Ministère pourrait avoir moins d'influence pour résoudre les questions en aval relativement au coût, au calendrier et au rendement. On a attribué une cote de risque faible si les paiements étaient liés aux produits livrables et une cote de risque plus élevée lorsque les liens entre les paiements et les produits livrables n'étaient pas clairs.

Conditions de paiement contractuelles et clauses de vérification au besoin. Pour assurer l'optimisation des ressources dans l'intérêt du Canada, le Guide des approvisionnements de TPSGC fournit aux autorités contractantes de TPSGC des clauses et conditions uniformisées d'achat spécifiques qui doivent être en place compte tenu de la nature du contrat ainsi que des modalités et de la méthode de paiement choisies qu'il renferme. Aux fins de la présente analyse, on a attribué une cote de risque faible si la clause requise figurait au contrat et une cote de risque élevée dans le cas contraire. Il convient de noter que la cote de risque applicable à chaque modalité de paiement a été réduite s'il y avait une clause de prix plafond ou de limitation des dépenses.

Séparation des tâches dans le processus d'autorisation et d'approbation du travail.

Les tâches liées à l'article 34 (attestation de la réception des biens et services) et à l'article 33 (pouvoir de payer) devraient être séparées. Il s'agit là d'une mesure de contrôle essentielle pour faire en sorte que le MDN paie uniquement les biens et services qu'il reçoit. L'absence de séparation des tâches fait craindre une plus grande exposition au risque de mauvaise utilisation des fonds. Une cote de risque faible a été attribuée dans le cas d'une séparation appropriée, tandis que l'absence de séparation des articles 33 et 34 a donné lieu à une cote de risque élevée.



Statut du gestionnaire de contrat/gestionnaire de projet – Entrepreneur vs fonctionnaire. Il se peut que les entrepreneurs aient relativement moins d'expérience en gestion des contrats du MDN et qu'ils ne possèdent pas le même niveau de connaissance organisationnelle qu'un employé du Ministère. De plus, les entrepreneurs peuvent être enclins à prolonger les échéanciers des projets afin de maximiser la durée de leur contrat. Par conséquent, les contrats gérés par des employés ont reçu une cote de risque moins élevée que dans le cas des contrats supervisés par des entrepreneurs.

Harmonisation avec les résultats ministériels. Les contrats qui sont clairement liés aux capacités fondamentales des Forces canadiennes et à l'aptitude de l'organisation à remplir efficacement sa mission sont jugés à risque plus élevé. Par exemple, dans cette optique, un contrat crucial visant l'obtention d'un système d'arme complexe serait plus risqué qu'un contrat de licences d'utilisation et de maintenance de logiciels pour des systèmes non liés aux capacités fondamentales de l'organisation. Dans ce cas, un contrat harmonisé avec les résultats ministériels a reçu une cote de risque supérieure à celle des autres contrats.

Fournisseurs à risque élevé selon la liste de fournisseurs à risque élevé de SVC. En examinant la liste de fournisseurs à risque élevé de TPSGC, le CS Ex a pu identifier les fournisseurs qui ont exigé des paiements en trop ou réalisé des bénéfices excédentaires dans le cadre de contrats antérieurs. Les fournisseurs dont les bénéfices excédentaires avaient dépassé au moins 4 p. 100 ou dont la surfacturation avait été égale ou supérieure à 350 000 \$ ont reçu la plus haute cote de risque.



Appendice 1, annexe A – Cotes et résultats découlant des attributs de risque automatisés

Critère et pondération	Cote de risque	Échelle de cotation	Nombre de contrats	Pourcentage du nombre
Importance relative 23 %	6-7	>= 100 M\$	16	64 %
	4-5	De 35 M\$ à < 100 M\$	1	4 %
	1-3	De 1 M\$ à < 35 M\$	8	32 %
Augmentation des coûts contractuels 19 %	6-7	0-50 % écoulés et augmentation de coûts >=10 %; ou 51-100 % écoulés et augmentation de coûts >=30 %	11	44 %
	4-5	0-50 % écoulés et augmentation de coûts < 10 %	13	52 %
	1-3	51-100 % écoulés et augmentation de coûts < 30 %	1	4 %
Processus d'attribution des contrats 19 %	6-7	Sécurité nationale/droits exclusifs/objectifs gouvernementaux représentant l'intérêt supérieur	15	60 %
	4-5	Aucune réponse/une seule réponse/soumission la plus basse	4	16 %
	1-3	Meilleure proposition globale	6	24 %
Modalités de paiement 19 %	6-7	Coût plus pourcentage/coût plus tarif fixe/coût réel	3	12 %
	4-5	Tarif horaire fixe/tarif provisoire/coût cible/prix cible/prix plafond	11	44 %
	1-3	Prix plus rajustement/prix ferme	11	44 %
Méthode de paiement 15 %	6-7	Paiements anticipés	1	4 %
	4-5	Paiements d'étape/paiements progressifs	11	44 %
	1-3	Paiements multiples/paiement à la livraison et à l'acceptation	13	52 %
Durée 5 %	6-7	>= 8 ans	12	48 %
	4-5	De 3 ans à < 8 ans	13	52 %
	1-3	< 3 ans	0	0 %
Total	MAX. 7	Les critères totalisent :	25	100 %

Tableau 1. Cotes et résultats découlant des attributs de risque automatisés. Six critères d'examen automatisé ont servi à classer 157 contrats admissibles de sorte que 25 contrats puissent être sélectionnés en vue de l'analyse secondaire.



Appendice 2, annexe A – Cotes et résultats découlant de l'analyse secondaire

Critère	Cote de risque	Échelle de cotation	Nombre de contrats	Pourcentage du nombre
Livrables clairement définis	3,00	Non	0	0 %
	2,00	Plus ou moins	2	8 %
	1,00	Oui	23	92 %
Complexité des livrables	3,00	Très complexes	15	60 %
	2,00	Modérément complexes	8	32 %
	1,00	Simple	2	8 %
Participation de sous-traitants et de fournisseurs de l'étranger	3,00	Un sous-traitant et plusieurs fournisseurs de l'étranger	5	20 %
	2,50	Un sous-traitant et un seul fournisseur de l'étranger	2	8 %
	2,00	Un sous-traitant et aucun fournisseur de l'étranger	15	60 %
	1,00	Aucun sous-traitant ni fournisseur de l'étranger	3	12 %
Augmentation des coûts contractuels	2,50-3,00	Aucun accroissement de la portée et soit : < 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts > 10 %, soit > 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts > 30 %.	3	21 %
	2,00-2,49	Accroissement de la portée et soit : < 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts > 50 %, soit > 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts > 100 %.	5	36 %
	1,00-1,99	1. Aucun accroissement de la portée et soit : < 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts < 10 %, soit > 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts < 30 %. 2. Accroissement de la portée et soit : < 50 % écoulés et augmentation de coûts de 10 % à 50 %, soit > 50 % écoulés et augmentation de coûts de 30 % à 100 %.	5	36 %
	0,00-0,99	Aucune augmentation de coûts ni accroissement de la portée et soit : < 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts < 10 %, soit > 50 % de la durée du contrat et augmentation de coûts < 30 %.	12	7 %



Appendice 2, annexe A

Critère	Cote de risque	Échelle de cotation	Nombre de contrats	Pourcentage du nombre
Durée	2,50-3,00	>= 8 ans	9	36 %
	2,00-2,49	De 5 à < 8 ans	8	32 %
	1,00-1,99	De 1 à <5 ans	7	28 %
	0,00-0,99	< 1 an	1	4 %
Augmentation de la durée	3,00	Augmentation non liée à l'exercice d'une option	1	4 %
	2,00	Augmentation due à un accroissement de la portée non lié à l'exercice d'une option	2	8 %
	1,00	Augmentation liée à l'exercice d'une option	22	88 %
Importance relative	2,50-3,00	>= 100 M\$	16	64 %
	2,00-2,49	De 65 M\$ à < 100 M\$	0	0 %
	1,00-1,99	De 15 M\$ à < 65 M\$	2	8 %
	0,00-0,99	De 1 M\$ à < 15 M\$	7	28 %
Méthode de paiement	2,50-3,00	Valeur moyenne fondée sur les pourcentages alloués à chaque méthode de paiement	1	4 %
	2,00-2,49		15	60 %
	1,00-1,99		7	28 %
	0,00-0,99		2	8 %
Modalités de paiement	2,50-3,00	Valeur moyenne fondée sur les pourcentages alloués à chaque modalité de paiement	5	20 %
	2,00-2,49		7	28 %
	1,00-1,99		10	40 %
	0,00-0,99		3	12 %
Processus d'attribution des contrats	2,50-3,00	Sécurité nationale/droits exclusifs/objectifs gouvernementaux	17	68 %
	2,00-2,49	Une seule réponse à l'appel d'offres	1	4 %
	1,00-1,99	Soumission la plus basse/meilleure proposition globale	7	28 %
Documents justifiant la réception du bien/service	3,00	Non	1	4 %
	2,00	Plus ou moins	3	12 %
	1,00	Oui	21	84 %
Liens entre les paiements et les livrables	3,00	Non	3	12 %
	2,00	Plus ou moins	2	8 %
	1,00	Oui	20	80 %



Appendice 2, annexe A

Critère	Cote de risque	Échelle de cotation	Nombre de contrats	Pourcentage du nombre
Clauses contractuelles	2,50-3,00	Valeur calculée en fonction de la présence ou de l'absence des clauses requises, et pourcentages alloués aux modalités de paiement	0	0 %
	2,00-2,49		0	0 %
	1,00-1,99		8	32 %
	0,00-0,99		17	68 %
Séparation des tâches d'autorisation et d'approbation	3,00	Non	0	0 %
	1,00	Oui	25	100 %
Statut du gestionnaire de contrat et du gestionnaire de projet	3,00	Le gestionnaire de contrat et le gestionnaire de projet sont tous deux des entrepreneurs	0	0 %
	2,00	Un employé et un entrepreneur	1	4 %
	1,00	Le gestionnaire de contrat et le gestionnaire de projet sont tous deux des employés	24	96 %
Harmonisation avec les résultats ministériels	3,00	Oui	22	88 %
	2,00	Plus ou moins	0	0 %
	1,00	Non	3	12 %
Fournisseurs à risque élevé	3,00	Sur la liste de SVC et \geq 350 k\$ ou 4 %	6	24 %
	2,00	Sur la liste de SVC et $<$ 350 k\$ ou 4 %	2	8 %
	1,00	Pas sur la liste de SVC	17	68 %

Tableau 2. Cotes et résultats découlant de l'analyse secondaire. Les 25 principaux contrats recensés au moyen des six attributs de risque automatisés ont été assujettis à 11 attributs secondaires et classés en fonction de leur cote de risque globale.



Appendice 3, annexe A – Classement final découlant de l'analyse

Numéro de contrat	Fournisseur	Type de contrat	BPR	Échéance	Cote (max. 51)
 		 	SMA(Mat)		
 		 	SMA(Mat)		
 			SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		
 	 	 	CPM		
 		 	SMA(Mat)		
 			SMA(Mat)		
 	 		SMA(Mat)		
 	 		SMA(Mat)		
 		 	SMA(Mat)		
 		 	SMA(Mat)		
 		 	CEMA		
 		 	SMA(Mat)		
 			SMA(Mat)		
 			SMA(Mat)		
 		 	SMA(Mat)		



Appendice 3, annexe A

Numéro de contrat	Fournisseur	Type de contrat	BPR	Échéance	Cote (max. 51)
 	 	 	SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		
 		 	SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		
 	 	 	SMA(Mat)		

Tableau 3. Classement final découlant de l'analyse. Les contrats mis en évidence dans les deux dernières rangées ||||| et ||||| ont des dates d'échéance antérieures au 30 septembre 2013 parce que l'information dans ABE était incorrecte. Le contrat ||||| comporte des modifications qui seront probablement apportées après le 30 septembre 2013. Ce n'est pas le cas pour l'autre contrat.



Appendice 4, annexe A – Analyse des attributs – Méthode de paiement

Méthode de paiement (de risque élevé à risque faible)	Nombre de contrats	Pourcentage des contrats
Paiements anticipés	5	20 %
Paiements progressifs	16	64 %
Paiements d'étape	4	16 %
Paiements multiples	7	28 %
Paiement à la livraison et à l'acceptation	6	24 %

Tableau 4. Analyse des attributs – Méthode de paiement. Les 25 principaux contrats recensés comprenaient en tout 38 méthodes de paiement. Ce tableau indique le nombre de fois où chaque méthode de paiement a été utilisée.



Appendice 5, annexe A – Analyse des attributs – Modalités de paiement

Modalités de paiement (de risque élevé à risque faible)	Nombre de contrats	Pourcentage des contrats
Frais remboursables avec tarif fondé sur les coûts réels	13	52 %
Frais remboursables avec tarif fixe	3	12 %
Frais remboursables avec prime d'encouragement	1	4 %
Coût réel	4	16 %
Frais remboursables avec tarif horaire fixe	14	56 %
Prix ferme assujéti à l'indexation des prix	9	36 %
Prix ferme	9	36 %

Tableau 5. Analyse des attributs – Modalités de paiements. Les 25 principaux contrats recensés comprenaient en tout 53 modalités de paiement. Ce tableau indique la répartition des modalités de paiement pour l'ensemble des 25 contrats.

