

**Rapport final**

**2009-605**

# **Évaluation du programme Services techniques et inspection maritime**

**3 novembre 2011**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**





## Table des matières

POINTS PRINCIPAUX.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
INTRODUCTION .....	1
PROFIL.....	1
OBJET DE L'ÉVALUATION .....	7
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS.....	8
PERTINENCE .....	8
BESOIN CONTINU .....	8
ALIGNEMENT AVEC LES PRIORITÉS FÉDÉRALES ET MINISTÉRIELLES .....	9
ALIGNEMENT AVEC LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS FÉDÉRALES ET MINISTÉRIELLES .....	10
Conclusions : Pertinence.....	10
RENDEMENT .....	10
RÉALISATION DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS .....	11
EFFICIENCE ET ÉCONOMIE .....	12
Efficience .....	12
Économie .....	14
Conclusions : Rendement .....	16
CONCLUSIONS GÉNÉRALES .....	17
RÉPERCUSSIONS DE L'EXAMEN STRATÉGIQUE .....	17
AU SUJET DE L'ÉVALUATION .....	18
ANNEXE A : MATRICE D'ÉVALUATION .....	21



## POINTS PRINCIPAUX

### Points soumis à l'évaluation

i. Le programme des Services techniques et inspection maritime (STIM) fournit des services d'inspection pendant la construction et l'entretien des navires non militaires appartenant au gouvernement fédéral afin d'assurer la conformité aux conditions du contrat. Selon la disponibilité de ses ressources, le programme STIM peut offrir des services techniques pour les navires et les installations maritimes qui relèvent du mandat d'autres ministères ou gouvernements selon le principe du recouvrement des coûts; toutefois, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) subventionne une grande partie des services par l'entremise du financement des services votés du ministère. Le programme STIM se situe au sein de la Direction des systèmes maritimes, qui elle-même relève du secteur maritime de la Direction générale des approvisionnements.

### Importance

ii. Le gouvernement du Canada détient et exploite une flotte de navires non militaires pour réaliser son mandat et offrir une diversité de services aux Canadiens. Par exemple, les navires de la Garde côtière canadienne mènent des missions de recherche et de sauvetage ainsi que des recherches sur les pêches; ils fournissent également des services de déglacement afin de garder les eaux de l'Arctique canadien accessibles au trafic maritime et de prêter assistance aux navires circulant dans des eaux couvertes de glace. D'autres ministères, tels que la Gendarmerie royale du Canada et Environnement Canada, possèdent et exploitent également des navires afin de fournir d'autres services, telles la protection de l'environnement, l'application de la loi et la surveillance des frontières.

iii. Le programme des Services techniques et inspection maritime (STIM) fournit des services d'inspection à l'appui du processus d'approvisionnement pour l'achat ou la réparation de navires ou de matériel maritime. L'inspection maritime sert à garantir la conformité technique aux conditions du contrat; l'assurance de la qualité selon laquelle le navire ou le matériel fonctionneront comme prévu ainsi que la rentabilité que le gouvernement du Canada a payé un juste prix sur le marché pour les biens et les services. Les ministères qui détiennent des flottes, et les Canadiens, bénéficieront d'avoir des navires qui sont exploités de manière sécuritaire et efficace dans le cadre de la prestation de services.

### Constatations

iv. Bien qu'il ait un besoin continu pour les services d'inspection maritime, il n'est pas nécessaire qu'ils soient fournis par TPSGC. L'inspection maritime demeure une fonction importante pour les ministères utilisateurs, mais la prestation des services par TPSGC n'est plus harmonisée aux priorités fédérales et ministérielles.

v. En matière de réalisation des objectifs, les résultats étaient partagés. Bien que les données aient démontré que les inspecteurs effectuaient leur travail tel que requis, le niveau de confiance par rapport au travail réalisé n'était pas satisfaisant sur toute la ligne. Un système officiel de mesure de l'exécution n'était pas en place, et l'orientation officielle à l'échelle des régions, tel que pour les normes de services, était de faible niveau. Dans l'ensemble, il y a un consensus général que le STIM ajout de la valeur avec leurs services.

vi. Bien que l'efficacité et l'économie aient été démontrées par STIM, des inquiétudes persistent quant au risque accru entraîné par la demande croissante et des ressources réduites. L'évaluation a permis de déterminer qu'il s'avérait peut-être nécessaire d'apporter des changements à la façon dont le programme STIM est fourni, en raison de la *Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale*. Le secteur privé pourrait, dans ce cas, avoir un plus grand rôle à jouer dans le domaine de l'inspection maritime.

### **Répercussions liées à l'examen stratégique**

vii. Au moment où cette évaluation a été réalisée, TPSGC était l'un des 13 ministères qui examinaient leurs priorités au moyen du processus d'examen stratégique. Dans le cadre du Budget 2011, le gouvernement a annoncé les initiatives que TPSGC mettrait en oeuvre, y compris l'élimination de certains programmes. En déterminant que STIM serait éliminé, on a indiqué que même s'il s'agissait d'une fonction importante, celle-ci relève des ministères utilisateurs, à titre de responsables techniques; et ne devrait plus être offerte par TPSGC. Ce dernier cessera d'offrir des services d'inspection technique à partir de décembre 2011, mais continuera d'assumer ses responsabilités à titre d'autorité contractante.

viii. Compte tenu de la réduction progressive du programme, les recommandations présentées aux gestionnaires du programme ne figurent pas dans cette évaluation.

## **INTRODUCTION**

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du programme de Services techniques et inspection maritime. Le comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a approuvé cette évaluation dans le cadre du *Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation fondé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014*. L'évaluation a été menée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et son but était d'examiner le rendement et la pertinence du programme de STIM.

## **PROFIL**

### **Contexte**

2. Le programme de Services techniques et inspection maritime (STIM) procure une aide en matière d'assurance de qualité pour le processus d'approvisionnement de l'équipement maritime. Au sein de la Direction générale des approvisionnements de TPSGC, les Services d'achats personnalisés et uniques, mène des activités complémentaires telles que des projets majeurs et contrats pour des services maritimes. Les services du STIM supportent ces activités en assurant l'inspection de la construction et des réparations ou remises en état des navires civils qui sont la propriété du gouvernement du Canada. L'inspection veille à ce que les biens fournis et que le travail réalisé respectent les conditions du contrat. L'expertise du STIM comprend, mais n'est pas limitée à :

- Structures maritimes et navires en acier, aluminium, fibre de verre et de bois;
- Tous les aspects du génie maritime;
- Ingénierie électrique marine et côtière;
- Les examens et évaluations non destructifs;
- La gestion de projet de nouveaux projets de construction;
- Représentation de clients pendant les réparations majeures et la remise en état des navires;
- expertise dans tous les domaines de l'approvisionnement marins

3. Au cours des six dernières années, la STIM a fourni des services d'inspection pour la construction, la réparation et la remise en état des navires de la flotte non militaire du Canada pour des contrats totalisant 630,5 millions de dollars pour la Garde côtière canadienne, la Gendarmerie royale du Canada, Environnement Canada, Parcs Canada, l'Agence des services frontaliers et Transport Canada.

4. La prestation du programme STIM se fait dans quatre régions : la région de la capitale nationale (y compris l'Ontario), la région du Pacifique, le Québec ainsi que la région de l'Atlantique. Dans la région de la capitale nationale, le directeur principal, Direction des systèmes maritimes est responsable du programme STIM. Cela inclut l'orientation en matière de normes de service dans toutes les régions. À l'extérieur de la région de la capitale nationale, les activités sont prises en charge par le personnel de la

Direction générale des approvisionnements; ce sont les directeurs généraux régionaux qui sont responsables des opérations.

### **Activités du programme**

5. Le principe directeur du programme STIM est de fournir une assurance de la qualité technique pour l'autorité contractante (c.-à-d. la Garde côtière canadienne) afin de garantir que le travail est réalisé conformément aux conditions du contrat. À cette fin, le programme STIM englobe les activités d'inspection, de soutien contractuel et de modifications au contrat, ainsi que les services techniques.

#### *Inspection maritime*

6. Une inspection maritime se produit sur place pour les projets de construction, de réparations ou de remises en état des navires civils canadiens, pour garantir que les biens fournis et le travail réalisé respectent les conditions du contrat. L'inspection maritime couvre tous les éléments inclus dans la planification et l'achat des commandes, y compris pour des éléments tels que la coque ou la machinerie, le matériel électrique ou électronique et l'équipement mécanique ainsi que les dessins d'exécution.

7. L'étendue des activités d'inspection spécifiques et la portée de l'inspection varient en fonction du contrat, qu'il soit pour des réparations, construction neuve, remise en état majeure ou essais en usine. Les activités d'inspection peuvent inclure : la planification de l'inspection; l'inspection sur le site des matériaux; des activités liées à l'équipement et à la qualité des travaux; la documentation des défauts et des lacunes et l'assurance qu'ils sont corrigés; l'observation des résultats des tests et des essais et la production de rapports à ce sujet; l'identification de modifications possibles au contrat; la documentation des résultats d'inspection et l'approbation du plan d'inspection; et la production de rapports d'avancement à l'intention de l'autorité contractante. Si les travaux ne sont pas exécutés selon les spécifications, les inspecteurs de STIM veilleront à ce que les mesures appropriées soient prises afin de s'assurer que les travaux sont exécutés comme il se doit avant que le responsable technique donne son approbation conformément à l'article 34.

8. En plus de leurs tâches d'inspection, les inspecteurs se sont vus déléguer des fonctions reliées à la passation de contrat.

- **Soutien contractuel à l'autorité contractante :** Le soutien contractuel à l'autorité contractante commence avec l'examen des conditions du contrat et des renseignements techniques. On offre des conseils à l'autorité contractante ainsi qu'au ministère client sur les conditions à l'égard du « potentiel d'inspection », du risque contractuel et de la capacité d'inclusion au contrat des exigences techniques. Un soutien contractuel est offert durant la période d'évaluation des soumissions. Un plan d'inspection qui inclut les ressources requises est élaboré. De plus, des conseils sont donnés à l'autorité contractante au besoin durant le processus.

- **Transfert de l'autorité contractante :** Lorsque les inspecteurs se trouvent sur le site, ils s'occupent également de faire des changements aux contrats au nom de l'autorité contractante. Ils organisent la tenue de réunions d'examen de l'état d'avancement des travaux avec l'entrepreneur. Au besoin, ils négocient les détails du contrat afin de tenir compte des modifications ou ajouts proposés. Cela survient lorsque de nouveaux travaux s'avèrent nécessaires, par exemple, l'achat de biens ou de services qui n'étaient pas prévus dans les clauses du contrat. Les inspecteurs préparent et publient également les modifications au contrat.

#### *Services techniques*

9. Les services techniques nécessitent l'expertise technique des inspecteurs de marine, mais ne visent pas la réparation ou la construction des navires. Le type le plus courant de service technique est l'évaluation des installations. D'autres services techniques offerts comprennent l'élaboration des conditions du contrat, la rédaction du rapport technique et l'offre de cours de formation. Les services techniques sont exécutés beaucoup moins souvent (ils totalisent environ cinq pour cent du travail ou moins), et à ce titre, sont exclus de la portée de l'évaluation.

#### **Ressources**

10. Les coûts opérationnels pris en charge par TPSGC pour fournir le programme STIM pour l'exercice financier 2009-2010 totalisaient 3,0 millions \$ avec 30 équivalents temps plein. Dans l'architecture des activités de programmes de TPSGC, le programme STIM figure sous les activités de Programmes et services spécialisés. Le programme STIM est géré par le secteur maritime de la Direction générale des approvisionnements, la Direction des systèmes maritimes, la Division des inspections et services techniques.

11. Un total de 879 navires ont été desservis durant la période de l'évaluation – une moyenne de 147 navires par année – ce qui totalise une valeur de contrat totale de 630,5 millions de dollars. La région du Pacifique a desservi le plus grand nombre de navires (371), suivie de la région de l'Atlantique (232), de la région de la capitale nationale (194) et du Québec (82). Pendant la même période, bien que la valeur des contrats ait augmenté de 318 %, les coûts opérationnels et le nombre d'employés à temps plein ont diminué.

#### **Autorité**

12. Le programme STIM est régi par la loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, qui dicte que « le ministère est un organisme de services communs pour le gouvernement, sa mission en tant que telle consiste surtout à fournir aux ministères et organismes fédéraux des services destinés à les aider à réaliser leurs programmes. »

13. L'autorité pour le programme Services techniques et inspection maritime est issue d'une étude de 1977 du Conseil privé sur l'approvisionnement des navires dans laquelle on retrouve des recommandations pour l'ancien ministère des Approvisionnements et

Services visant « la prestation de soutien technique requis par les ministères qui n'ont pas les ressources nécessaires. » Cette recommandation a été approuvée par le gouvernement du Canada le 5 mai 1977. En réponse à cette recommandation, le programme STIM a été formé. La responsabilité des services délégués dans le cadre de cette décision a été transférée à TPSGC lorsque le ministère des Approvisionnements et Services et le ministère des Travaux publics ont fusionné en 1993.

14. Le programme STIM est également régi par les services optionnels définis à l'annexe F de la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor. Conformément à l'article 5.13.2 de la politique, « Pour les bâtiments neufs ou rénovés, les ouvrages de voirie et les autres projets, ces services consistent notamment à effectuer les études préliminaires de faisabilité, élaborer les études conceptuelles, la conception préliminaire et finale, estimer les coûts et élaborer le calendrier à l'appui, préparer les dessins d'exécution détaillés, les devis et les documents d'appel d'offres, conseiller le client pendant le processus d'examen des soumissions et d'adjudication; inspecter et surveiller les travaux, notamment étudier l'impact environnemental, effectuer les contrôles de qualité et l'inspection de garantie, et veiller à la mise en service. »

### **Structure de gouvernance**

15. Les services d'inspection maritime de TPSGC sont fournis selon deux modèles différents. Dans les régions de l'Atlantique et de la capitale nationale, l'approvisionnement maritime est dirigé par une autorité contractante responsable de l'approvisionnement général, et un inspecteur est responsable de l'inspection et de la gestion du contrat sur place au nom de l'autorité contractante.

16. Dans les régions du Pacifique et du Québec, chaque inspecteur agit officiellement à titre d'inspecteur et d'agent de négociation des contrats. Dans la région du Pacifique, les rôles d'inspecteurs principaux de technique maritime et d'agents principaux d'approvisionnement technique ont été combinés durant un exercice de reclassification afin de conserver les titulaires des postes. Depuis l'exercice de reclassification, deux postes d'agents principaux d'approvisionnement technique ont été créés pour lesquels les titulaires possédaient des compétences en approvisionnement maritime, mais n'avaient pas les compétences professionnelles prérequisées pour être des inspecteurs principaux de technique maritime. Dans la région du Québec, les postes ont été combinés dans un seul bureau, bien qu'un agent principal d'approvisionnement technique ait été chargé de la négociation des contrats et que la tâche des inspections ait été attribuée à des inspecteurs principaux de technique maritime; les inspecteurs principaux de technique maritime ont toutefois l'autorité d'effectuer des modifications au contrat pour les travaux en cours.

### **Intervenants**

17. De nombreux ministères fédéraux utilisent régulièrement le programme de TPSGC pour l'approvisionnement de nouveaux navires ou pour la négociation de contrats de réparations sur des navires existants. Ces ministères sont les suivants : la Garde côtière canadienne, la Gendarmerie royale du Canada, Environnement Canada, Parcs Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, TPSGC et Transports Canada.

### Modèle logique

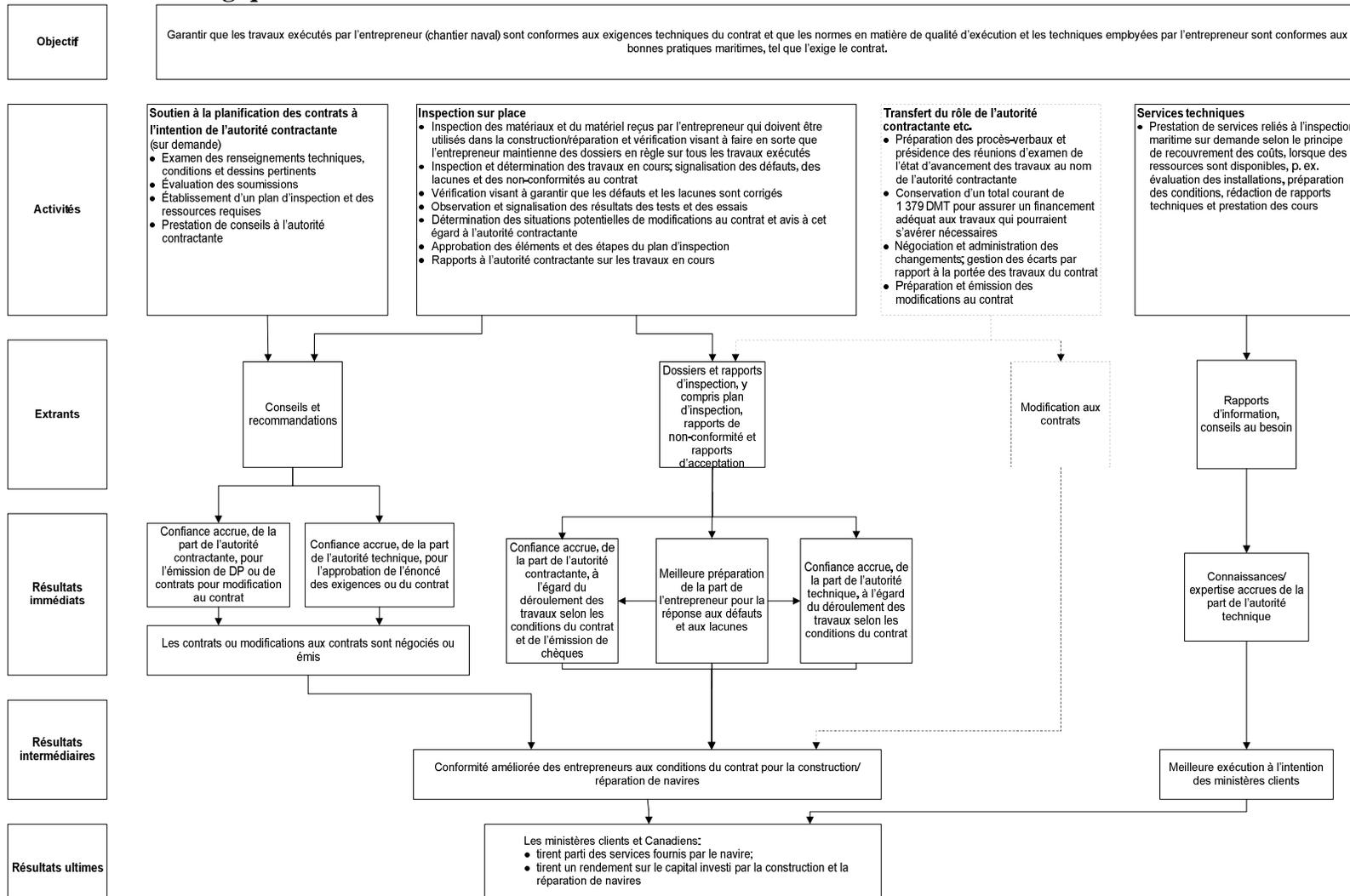
18. Un modèle logique est une représentation visuelle qui vise à lier les activités, les produits et les résultats d'un programme; à fournir une méthode systématique et visuelle afin d'illustrer la théorie d'un programme; et à démontrer la façon dont on s'attend qu'un programme, une politique ou une initiative réalise ses objectifs. Il fournit également une base pour élaborer des stratégies d'évaluation et de mesure de l'exécution, y compris la matrice d'évaluation.

19. Un modèle logique pour le programme STIM a été élaboré selon un examen approfondi de la documentation, des rencontres avec les gestionnaires du programme et des entrevues avec les intervenants clés. Ce modèle a été validé par la suite avec le personnel du programme et est présenté à la pièce 1.

# 2009-605 Évaluation du programme Services techniques et inspection maritime

## Rapport final

### Pièce 1 : Modèle logique



## OBJET DE L'ÉVALUATION

20. Les objectifs de cette évaluation étaient de déterminer la pertinence et la performance du programme STIM et la mesure dans laquelle il permettait d'obtenir les résultats prévus conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor. Vu que l'élément des services techniques du programme STIM ne représente qu'une petite partie de son activité globale, l'accent a été mis sur les services d'inspection maritime au cours de l'évaluation.

21. Une matrice d'évaluation qui englobe les éléments à évaluer, les questions et les indicateurs reliés à l'évaluation ainsi que les sources de données, a été créée pendant la phase de planification. Plusieurs éléments de preuve ont été utilisés pour évaluer le programme STIM, notamment ce qui suit :

a) *Examen des documents* : Nous avons examiné plus de 70 documents afin de bien comprendre le programme STIM et son contexte, ainsi que ses questions et ses pratiques courantes.

b) *Analyse documentaire* : Un examen de la documentation de la bibliothèque de TPSGC a été mené. Cette revue a permis de déterminer de quelle façon le secteur privé et les autres pays gèrent l'inspection maritime.

c) *Examen des dossiers de projet* : Un échantillon aléatoire de 10 % des projets (102 dossiers) de toutes les régions de 2004-2005 à 2009-2010 a démontré les processus suivis par le programme STIM pour des projets de complexité variable. Ces renseignements ont été utilisés pour avoir un meilleur aperçu des processus et pour obtenir une conclusion à l'égard du rendement.

d) *Entrevues* : Nous avons recueilli les points de vue et les opinions du personnel de TPSGC (inspecteurs, directeurs et agents de négociation des contrats) et des représentants des ministères clients du STIM, ainsi que de représentants de Transports Canada et de la Défense nationale. Dans le secteur privé, des propriétaires ou représentants de chantiers navals, des membres des sociétés de classification et des firmes d'architecture navale ont été interviewés. Les entrevues mettaient l'accent sur le degré de confiance des répondants à l'égard du processus contractuel à la suite de l'inspection et l'effet de l'inspection sur la conformité. Ces renseignements ont été utilisés pour recueillir des opinions informées sur les besoins, la satisfaction des clients, ainsi que l'efficacité et l'efficience des services.

e) *Analyse financière* : Un examen et une analyse des données financières et autres données ont été effectués dans les régions au cours des six plus récents exercices. Le nombre et la valeur des contrats ont été également inclus dans l'analyse. Ces renseignements ont été utilisés pour comparer les ressources à la demande.

22. Vous trouverez plus de renseignements sur l'approche et les méthodologies utilisées pour réaliser cette évaluation à la section *À propos de l'évaluation* à la fin du présent rapport. La matrice d'évaluation est fournie à l'annexe A.

## CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

23. Les constatations et les conclusions suivantes sont basées sur plusieurs éléments de preuve utilisés pendant l'évaluation et sont présentées selon les questions reliées à l'évaluation (pertinence et exécution). Les résultats de l'évaluation sont liés à l'inspection maritime et non aux services techniques, car les travaux d'inspection maritime représentent la grande majorité des activités du programme.

### PERTINENCE

24. La pertinence du programme a été évaluée en fonction de la mesure dans laquelle le STIM démontre un besoin mesurable et continu, et s'aligne avec les priorités fédérales et ministérielles et correspond aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral.

### BESOIN CONTINU

25. Le besoin continu évalue la mesure dans laquelle le programme STIM continue de cibler un besoin mesurable et est attentif à ses clients. Les éléments de preuve qui ont été analysés afin d'évaluer le besoin continu comprenaient la validité continue du programme, fondement original du programme, les lois entourant la prestation du programme et l'utilisation de ses services par les clients.

26. Le fondement original pour le programme STIM provient de l'étude du Conseil privé de 1977. Selon cette étude, TPSGC devait se charger de l'approvisionnement des services d'inspection maritime et d'assurance qualité; toutefois, le contexte dans lequel cette étude a été réalisée est important. Un sous-comité présidé par le SCT a indiqué qu'en 1977, il y avait une « concurrence interministérielle pour obtenir les services des ressources humaines limitées pour l'exécution de cette fonction ». Le contexte actuel est très différent de celui de 1977, car la capacité d'inspection maritime du secteur privé est importante, tel que discuté dans ce rapport à la section portant sur les autres méthodes de prestation de service.

27. Du point de vue des politiques, bien que le programme STIM ait été créé à la suite de la recommandation de l'étude, il est présenté comme un service optionnel dans la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor. Cependant, les autres ministères ont toujours eu le choix de se tourner vers d'autres sources afin de combler leurs besoins en matière d'assurance qualité et l'inspection de contrats maritimes. La *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor stipule qu'« il incombe aux ministères et aux organismes de veiller à ce que soient mis en place et appliqués des cadres de contrôle suffisants pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics. » Par conséquent, l'assurance qualité des contrats incombe finalement aux ministères utilisateurs.

28. Par rapport à la demande, on prévoit une hausse dans la demande des clients pour les services d'inspection maritime. La flotte canadienne existante vieillit, et de nombreux navires ont déjà dépassé leur durée de vie prévue, ce qui entraîne des réparations et des

remises en état de plus en plus fréquentes et complexes. De plus, la stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale augmentera la taille globale de la flotte, ce qui entraînera la construction de nouveaux navires dans les chantiers navals canadiens et une hausse de la demande pour des services d'inspection maritime. Toutefois, on devra encore attendre quelques années avant la construction des premiers grands navires prévue dans la stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale.

29. De manière générale, les motifs justifiant la prestation des STIM par TPSGC ne sont plus pertinents, en raison des autres options de prestation de services offertes dans les secteurs privés et public. Il incombe également aux ministères utilisateurs de s'assurer de la qualité. À mesure que la flotte maritime vieillit, et compte tenu de la stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, qui augmente la taille de la flotte, la demande d'inspections maritimes ne fera pas seulement qu'augmenter, mais changera la façon dont les inspections seront effectuées. La responsabilité de TPSGC à titre d'autorité contractante demeure pertinente; toutefois, il n'est plus nécessaire que TPSGC assure la prestation des services de STIM.

#### **ALIGNEMENT AVEC LES PRIORITÉS FÉDÉRALES ET MINISTÉRIELLES**

30. L'alignement du programme avec les priorités fédérales et ministérielles est déterminé en évaluant la mesure dans laquelle le programme STIM répond aux priorités des ministères et du gouvernement fédéral tel qu'établi dans les documents et les rapports.

31. Les éléments de preuve suggèrent que la construction navale canadienne prend une plus grande importance en tant que priorité fédérale. Le *Plan d'action économique* a attribué 175 millions \$ de 2009 à 2011 à la Garde côtière canadienne pour l'achat de 98 nouveaux navires, ainsi que la réparation ou la remise à l'état de 40 grands navires existants, et a octroyé un montant supplémentaire de 49 millions \$ pour un nouveau contrat de construction navale dans le cadre de l'Initiative des ports pour petits bateaux. Le *discours du Trône* de mars 2010 a souligné l'importance stratégique de l'industrie de la construction navale nationale et a promis d'appuyer le développement durable de l'industrie par une approche à long terme pour l'approvisionnement au niveau fédéral. La stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, annoncée en juin 2010, a été conçue pour revitaliser les flottes militaires et non militaires vieillissantes du Canada. La stratégie réclame la construction de 28 grands navires d'une valeur de 33 milliards \$ et de 116 navires plus petits valant 2 milliards \$. Le respect de ces engagements nécessitera une hausse du nombre d'inspections afin de garantir que les normes de construction, de réparation et de remise en état pour ces navires soient respectées. Toutefois, TPSGC n'est pas tenu de fournir les STIM, car la responsabilité ultime d'assurance de la qualité des contrats maritimes relève des ministères utilisateurs.

32. Dans le cadre du Budget 2011, TPSGC et le gouvernement fédéral dans son ensemble ont indiqué que la prestation de STIM n'était plus une priorité. Bien qu'il ait été indiqué que l'inspection maritime demeurerait importante pour s'assurer de la qualité des biens et services fournis dans le cadre d'un contrat, cette priorité est davantage harmonisée avec les ministères utilisateurs qui sont responsables d'approuver le travail achevé.

33. De façon générale, l'inspection maritime s'harmonise avec les priorités fédérales; toutefois, la prestation des services par TPSGC n'est plus harmonisée avec les priorités fédérales et ministérielles.

#### **ALIGNEMENT AVEC LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS FÉDÉRALES ET MINISTÉRIELLES**

34. Afin de déterminer si le programme STIM s'aligne avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, trois éléments ont été pris en compte : a) si la responsabilité du programme STIM pouvait être transférée à un autre palier de gouvernement (c.-à-d. aux provinces); b) si la responsabilité du programme STIM pouvait être transférée au secteur privé; et c) si la responsabilité du programme STIM pouvait être décentralisée à chacun des organismes et ministères.

35. Étant donné que les biens constituent la propriété du gouvernement fédéral et que le programme STIM cible des besoins internes, le fait de transférer la responsabilité en matière d'assurance de la qualité des contrats du gouvernement fédéral à d'autres paliers du gouvernement ou au secteur privé n'est pas une option valable. En ce qui a trait aux autres ministères fédéraux, la responsabilité pour l'assurance de la qualité des contrats incombe aux ministères utilisateurs. De même, la majorité de la demande pour les services de la STIM, proviennent d'un ministère. Globalement, 83% des travaux entre 2004/05 et 2009/10 ont été menés pour la Garde côtière canadienne. Au cours de cette période, dans la région de l'Atlantique, la Garde côtière canadienne représentait 97% des travaux.

36. Globalement, la responsabilité de l'assurance de la qualité pour les contrats maritimes de réparation et de remise en état appartient aux autorités contractantes (c.-à-d. la Garde côtière canadienne). Par conséquent, il est peut-être plus approprié de décentraliser les services STIM dans les ministères utilisateurs.

#### **Conclusions : Pertinence**

37. Il n'est pas nécessaire que TPSGC continue à fournir des services techniques et d'inspection maritime. Les services appuient les priorités fédérales et ministérielles; toutefois la prestation de services STIM par TPSGC ne constitue plus une priorité pour le Ministère. Les services du STIM pourraient être décentralisés aux ministères utilisateurs qui sont ultimement responsables de l'assurance de la qualité de leurs contrats.

#### **RENDEMENT**

38. Le rendement est la mesure dans laquelle un programme ou une initiative réussit à atteindre ses objectifs et la mesure dans laquelle celui-ci ou celle-ci y arrive de façon rentable, efficace et économique. Cette évaluation a examiné le rendement du programme STIM quand il fournit aux autres ministères des services d'approvisionnement, de négociation de contrats, d'inspection et de surveillance technique des navires non militaires.

## **RÉALISATION DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

39. Un des résultats qui ressort du programme STIM est le niveau de confiance accru des différents intervenants envers le programme. À cet égard, un travail de qualité et une communication bien établie entre les intervenants sont essentiels pour conserver et augmenter le niveau de confiance des intervenants.

40. L'évaluation a permis de déterminer que les différents clients démontraient des niveaux de confiance mixtes envers l'inspection. Les clients de la Garde côtière canadienne dans les régions du Pacifique et de Québec ont déclaré que leur charge de travail était réduite, et que leur confiance dans le processus s'était accrue, grâce au rôle des inspecteurs de TPSGC. Ils percevaient le rôle de l'inspection comme étant vital au processus. Bien que la Garde côtière canadienne dans les régions de l'Atlantique et de la capitale nationale respectait l'expertise des inspecteurs et considérait les mécanismes de contrôle et d'évaluation comme adéquats, ils étaient incertains quant aux exigences particulières et à la portée des inspections exécutées par TPSGC. Ils étaient conscients que la demande avait augmenté alors que les ressources étaient réduites et qu'un choix en matière de priorités devait être fait.

41. Dans la plupart des régions, les clients de la Garde côtière canadienne n'étaient pas certains qu'un degré adéquat d'inspection était maintenu. Des inquiétudes ont également été formulées au cours de l'évaluation à ce sujet et concernant le besoin d'une communication plus directe de la part de TPSGC afin de s'assurer que le niveau adéquat d'inspection était effectué dans chaque cas. Les clients plus petit, comme la Gendarmerie royale canadienne, qui disposent généralement d'une capacité technique maritime réduite, se montraient enclins à faire davantage confiance aux travaux exécutés par les inspecteurs de TPSGC.

42. Les petits chantiers de construction navale au Canada étaient d'avis que l'inspection ajoutait de la valeur, aidait au processus de négociation des contrats et augmentait la conformité. Cependant, les grands chantiers navals étaient divisés dans leurs opinions. Alors qu'un grand chantier naval appuyait l'inspection de TPSGC, un autre n'a pas vu de valeur ajoutée par les inspections de TPSGC et percevait plutôt le rôle des inspecteurs comme une interférence.

43. Malgré les inquiétudes soulevées par certains intervenants, un examen des dossiers d'environ 10 % de tous les projets a prouvé que les inspecteurs effectuaient leur travail d'inspection. L'examen a révélé que les inspecteurs avaient examiné les conditions du contrat, inspecté le travail afin d'assurer la conformité à ces conditions, enquêté si du travail supplémentaire s'avérait nécessaire (c.-à-d. des travaux supplémentaires qui se sont révélés nécessaires après le début de la construction ou des réparations) et négocié un prix juste, documenté l'état d'avancement des travaux et approuvé les navires une fois les travaux terminés. L'approbation des inspecteurs signifie que le ministère client a reçu le produit qu'il avait demandé dans le cadre du contrat. Les fichiers contenaient les dossiers documentés de toutes ces fonctions. Par exemple, 68 % des fichiers examinés mentionnaient la présence de travail supplémentaire et d'un prix négocié final. Dans 13 %

des fichiers, la négociation a entraîné la diminution du montant du contrat. En outre, dans 94 % des fichiers analysés, les documents d'approbation étaient inclus, dûment annotés et signés.

44. Compte tenu du rendement documenté des inspecteurs, les inquiétudes soulevées par les clients pourraient se rapporter à la communication. L'évaluation a révélé qu'il manquait, au programme STIM, une méthode systématique et officielle pour la collecte et la conservation des dossiers faisant état de l'exécution du programme et rendant compte des résultats de ladite exécution. Les inspecteurs et les gestionnaires se fient à la rétroaction informelle et quotidienne des clients sur chacun des projets.

45. L'orientation officielle sur les normes de services fournies par les administrations centrales permettrait de traiter d'autres questions qui pourraient être améliorées. Ces questions comprennent le perfectionnement professionnel des inspecteurs, des échanges officiels; le partage des pratiques exemplaires et des leçons retenues; et une communication améliorée au sein du ministère et entre les ministères clients. Les procédures d'exploitation normalisées ont été ciblées comme étant une zone à améliorer afin de refléter les augmentations de la charge de travail et de la demande, ainsi qu'une clarification du rôle de l'inspecteur par rapport à la gestion des contrats (au moment de l'évaluation, deux modèles différents étaient utilisés) et l'élaboration d'une approche formelle en matière de gestion du risque.

46. De façon générale, l'évaluation a révélé que le programme STIM avait exécuté ses services comme prévus et en atteignant largement ses objectifs. Malgré les niveaux mixtes de confiance envers l'inspection dans l'ensemble des régions, le consensus était que le programme STIM ajoutait de la valeur par la prestation de ses services. Alors qu'on transfère le rôle de service aux ministères utilisateurs par l'entremise d'un examen stratégique, la modélisation du risque et de l'élaboration, au besoin, de mesures de rendement correspondantes seront entreprises afin de s'assurer que les questions relatives au service mentionnées seront réglées une fois les services décentralisés

## **EFFICIENCE ET ÉCONOMIE**

47. La démonstration de l'efficacité et de l'économie est définie comme l'utilisation des ressources par rapport à la production d'extrants et à la progression vers les résultats escomptés. L'efficacité se rapporte à la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de façon à ce que des extrants plus importants soient produits avec les mêmes intrants ou de façon à ce que les mêmes extrants soient obtenus avec des intrants moindres. L'économie désigne le fait de réduire l'utilisation des ressources. Un programme offre une économie et une efficacité élevées démontrables lorsque les ressources maximisent les extrants au plus faible coût et lorsqu'il existe une forte corrélation entre un minimum de ressources et les résultats obtenus.

### **Efficacité**

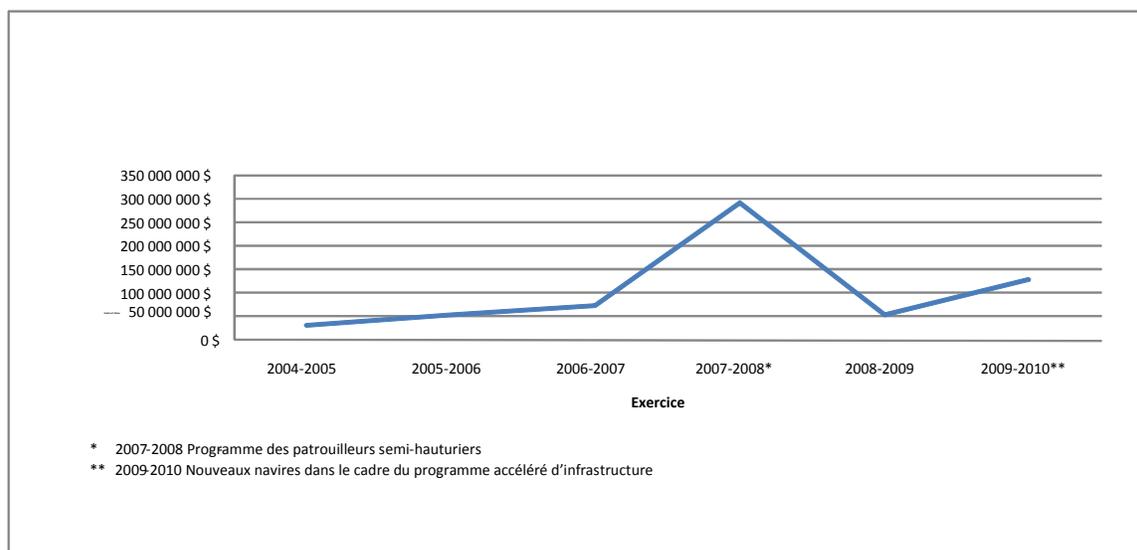
48. La flotte du Canada vieillit. Les derniers grands navires qui ont été commandés par la Garde côtière canadienne, propriétaire de la plus importante flotte canadienne, ont été

## 2009-605 Évaluation du programme Services techniques et inspection maritime Rapport final

construits en 1987. En 2008-2009, sa flotte de grands navires comptait 40 navires dont la durée de vie théorique varie de 15 à 30 ans. À ce moment, 23 de ces navires avaient plus de 25 ans, ce qui s'approchait de leur durée de vie théorique ou l'excédait. De ce nombre, quatre sont maintenant âgés de plus de 40 ans, ce qui est supérieur de loin à leur durée de vie théorique. Une flotte vieillissante signifie que le besoin de réparations et de remises en état continuera d'augmenter. Dans le cadre de l'examen des dossiers, l'évaluation a permis de déterminer que la majorité des contrats visaient des réparations et des remises en état de navires qui, prises ensemble, représentaient 73 % des dossiers des échantillons.

49. Les données de programme, illustrées à la pièce 2, montrent qu'au cours des six dernières années, les valeurs de contrats du programme STIM sont passées de 30,5 millions \$ en 2004 à 127,7 \$ millions \$ en 2009, pour un total de 630,5 millions \$ pendant la période de 2004-2005 à 2009-2010. Le programme STIM a connu des augmentations nettes de valeurs des contrats au cours de l'exercice 2007-2008, augmentations attribuables au programme de construction de patrouilleurs semi-hauturiers, et aussi au cours de l'exercice 2009-2010 en raison du programme accéléré d'infrastructures.

### Pièce 2 : Valeurs annuelles des contrats de 2004-2005 à 2009-2010



50. Bien que le travail ait augmenté – comme l'indique la valeur des contrats – au cours de la période visée par l'évaluation, le nombre de ressources a diminué. En 2004-2005, chaque équivalent temps plein a été responsable d'environ 710 000 \$ en valeur de contrats. En 2009-2010, ce chiffre avait augmenté à 4,26 millions \$. Des intervenants ont également confirmé que le volume de travail avait augmenté, que le nombre de ressources avait diminué, et que les directeurs et inspecteurs avaient ajusté leurs procédures d'exploitation et la portée de leurs travaux pour tenir compte de ces changements. Les intervenants ont déclaré que les directeurs avaient sélectionné des priorités et avaient affecté des ressources d'inspection aux projets présentant des valeurs et des risques plus élevés, car il n'était plus possible de fournir des services d'inspection complets dans le cadre de tous les projets.

Tant les directeurs que les inspecteurs ont reconnu que cela augmentait certes le risque global, mais qu'en même temps, ils prenaient les mesures nécessaires pour garantir que le risque ajouté était adéquatement géré. Toutefois, le choix des priorités a été effectué de manière informelle et aucun processus officiel de gestion du risque n'était en place.

51. Les inspecteurs ont également remarqué d'autres effets négatifs découlant du volume de travail accru. La hausse du surtemps, le manque de remplaçants pour les projets majeurs, les retards dans les dossiers d'inspection, l'examen moins poussé des documents techniques et l'incapacité à offrir des services techniques selon le principe de recouvrement des coûts constituaient tous d'importants effets liés à la hausse de la demande et à la réduction constante de la base de ressources. Malgré ces contraintes, les autorités techniques des ministères clients ont remarqué que les inspections procuraient un service à valeur ajoutée. Les inspecteurs techniques de TPSGC ont été en mesure d'effectuer une évaluation indépendante des contrats de construction et de réparation/remise en état, de l'expertise technique et contractuelle, des compétences en gestion de projets et de la présence sur place.

52. Une autre question étroitement reliée au sujet des ressources humaines est celle de la capacité future de l'inspection maritime au sein de la fonction publique fédérale. Bien que cette question ne représentait pas un secteur d'intérêt particulier au cours de l'évaluation, les personnes interviewées ont soulevé des inquiétudes quant à la capacité future de l'inspection maritime. Devenir un inspecteur de marine requiert un degré de formation élevé, doublé d'une expérience diversifiée dans l'industrie maritime et de la construction navale. Aux fins de l'approvisionnement, il faut également posséder des connaissances des marchés gouvernementaux. Comme la population actuelle d'inspecteurs du gouvernement fédéral approche l'âge de la retraite, et que l'intérêt pour la profession demeure minimal chez les jeunes, le bassin de personnes qualifiées pour l'inspection maritime est restreint.

53. Dans l'ensemble, bien que le programme STIM soit en mesure de fournir ses services de façon efficace, les inquiétudes concernant la dotation de personnel et la capacité future du programme STIM augmentent. Le STIM est incapable de desservir adéquatement l'ensemble de ses projets en raison de ces contraintes.

## **Économie**

54. La plupart des répondants des secteurs privé et public étaient d'avis qu'il n'y avait pas de dédoublement des services d'inspection maritime. Bien que différents groupes participent à l'inspection, peut-être simultanément, les répondants ont indiqué que chaque groupe se concentre sur un élément d'inspection différent dans le cadre du régime global d'inspection maritime.

55. L'inspection maritime reliée à la construction et à la réparation de navires est également requise par la *Loi sur la marine marchande du Canada* et le *Code canadien du travail*. En vertu de ces lois, Transports Canada est responsable de l'inspection des navires pour la sécurité des équipages et des passagers, ainsi que pour la protection de l'environnement. Cette inspection est effectuée comme fonction séparée par rapport à l'inspection d'assurance de la qualité dans le cadre des contrats de TPSGC. Pour

Transports Canada, l'inspection met l'accent sur la sécurité et l'environnement. Pour les sociétés de classification, elle consiste à vérifier qu'un navire est construit ou entretenu selon des normes de conception et de construction reconnues à l'échelle internationale.

56. Dans un cas, la question du dédoublement a été soulevée par un client régional. Un représentant de l'un des clients du programme STIM a indiqué qu'il effectuait sa propre inspection sur les contrats en raison d'incertitudes concernant la portée de l'inspection de TPSGC. La mesure dans laquelle ce dédoublement était nécessaire n'a pas été validée; toutefois, il peut être attribuable aux questions de communications discutées dans la section du présent rapport qui porte sur l'obtention des résultats.

57. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de déterminer que les services fournis par le programme STIM ne dédoublaient pas les activités des autres intervenants, ce qui démontrait qu'une économie était réalisée.

### **Diversification des modes de prestation**

58. Il existe une forte corrélation entre, d'une part, le mode de prestation d'un programme et, d'autre part, son efficacité ainsi que son caractère économique. Bien que des méthodes alternatives existent pour l'exécution des programmes, il est préférable d'utiliser le mode de prestation qui permet de tirer le maximum des intrants employés.

59. Le secteur privé présente plusieurs options pour l'établissement de nouveaux partenariats publics-privés en vue de l'exécution efficace et efficiente des services techniques et d'inspection maritime. Les organisations du secteur privé possédant les compétences appropriées pour répondre aux exigences gouvernementales en matière d'inspection se répartissent en trois catégories : sociétés de classification, firmes d'architecture navale et grands chantiers navals.

60. *Sociétés de classification* : Les sociétés de classification sont des entreprises du secteur privé se spécialisant dans les normes de conception et de construction maritimes. Elles se servent de l'inspection pour vérifier, selon les normes de la société que les navires sont construits classe et respectent les exigences de cette classe. Ces normes internationales sont utilisées par les propriétaires de navires privés pour obtenir de l'assurance à prix abordables. Comme le gouvernement fédéral assure ses propres navires, l'exigence en question relative aux assurances ne s'applique pas. Comme les navires sont fournis ou réparés par l'intermédiaire de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN), le ministère aura la possibilité de stipuler, dans un contrat, si le navire sera construit ou entretenu selon ces normes de classification. Cette condition serait ajoutée au cas par cas, à la discrétion du commanditaire du contrat. Il s'agit là d'une nouvelle dimension qui pourrait devoir être ajoutée à l'inspection maritime, car peu de navires de la flotte gouvernementale ont été construits selon les exigences de leur classe, et le nombre de navires respectant les exigences de leur classe est encore moins élevé, puisque les normes du gouvernement ne comprennent pas celles des sociétés de classification.

61. Bien que ces sociétés aient les compétences techniques pour exécuter les travaux d'inspection, les intérêts du gouvernement fédéral doivent être protégés afin de lui permettre de tirer le maximum de son investissement. En outre, le travail des sociétés de classification porte surtout, en ce moment, sur l'adhésion aux normes de conception et de construction, plutôt que sur l'assurance qualité aux fins d'approvisionnement. Il convient également de prendre note que des répondants ont indiqué que certaines sociétés de classification pouvaient ne pas être intéressées à s'occuper des navires plus anciens ou de plus petite taille, qui composent en majeure partie la flotte non militaire du Canada.

62. *Firmes d'architecture navale* : Ces firmes offrent toute une gamme de services maritimes comme l'évaluation structurale et mécanique; le génie des matériaux et du soudage; la gestion des inspections et de l'entretien; l'architecture navale; le génie maritime; les services environnementaux; la gestion de projets; et les dessins. Les firmes d'architecture navale travaillent étroitement avec les sociétés de classification et connaissent très bien les normes internationales en matière de navigation et de construction navale. Les capacités professionnelles et techniques de ces firmes sont comparables à celles des inspecteurs de marine de TPSGC.

63. *Chantiers navals du secteur privé* : Ces chantiers possèdent l'expertise nécessaire dans la construction et la réparation de navires; toutefois, les chantiers navals de plus grande taille sont plus susceptibles de prendre en charge le rôle d'inspection, les chantiers navals plus petits n'ont généralement pas de systèmes d'assurance qualité et d'attestations appropriées de l'*Organisation internationale de normalisation*.

64. Bien que les grands chantiers navals soient en mesure de fournir des services d'inspection sur place, il y a possibilité de conflit d'intérêts : ce qui est dans le meilleur intérêt du chantier naval peut ne pas correspondre aux préoccupations du gouvernement, car les chantiers navals adoptent d'ordinaire les solutions les moins coûteuses et la réalisation rapide des travaux.

65. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de déterminer que l'exécution des services du programme STIM par le secteur privé pouvait représenter une option viable. Les ministères ont la capacité de demander que les navires construits et réparés dans le cadre du SNACN, continuent de respecter les exigences applicables à leur classe, ceci pourrait entraîner un dédoublement d'efforts. L'exécution interne du programme STIM serait alors une duplication des services déjà offerts par le secteur privé. En outre, le transfert de l'exécution du programme STIM au secteur privé pourrait alléger les pressions liées à la capacité future, qui ont été abordées dans la section du présent rapport portant sur l'efficacité.

### **Conclusions : Rendement**

66. Le programme STIM livre ses services comme prévu et, de manière générale, obtient les résultats escomptés, même si les inspecteurs ont du mal à répondre à la demande pour l'inspection. La confiance de certains clients à l'égard des inspecteurs de TPSGC manque quelque peu. Il y avait également un manque d'orientation générale des administrations

centrales sur les normes de service, y compris sur les plans des processus, des procédures et de la gestion de dossiers.

67. Le programme STIM fournissait ses services de manière efficace et économique. Des préoccupations ont été soulevées en ce qui concerne la capacité actuelle et future des inspecteurs maritime; actuellement, les ressources sont utilisées au maximum afin de répondre à une charge de travail croissante et il est très difficile d'attirer des candidats jeunes et qualifiés. Une option qui pourrait être viable consisterait à faire appel au secteur privé pour l'exécution.

## **CONCLUSIONS GÉNÉRALES**

68. Il n'y a pas de besoin continu que TPSGC fournisse les services du STIM. Bien que le programme STIM livre adéquatement les services prévus, il y a des points à améliorer, notamment la communication. La gestion et l'atténuation du risque deviennent de plus en plus source d'inquiétude en raison du déclin des ressources. La nécessité de fournir des services d'inspection accrus avec moins de ressources a eu comme impact négatif d'accroître l'exposition aux risques et pourrait entraîner une baisse de la qualité et de la quantité des services disponibles.

## **RÉPERCUSSIONS DE L'EXAMEN STRATÉGIQUE**

69. Au moment de l'évaluation, TPSGC était l'un des 13 ministères qui examinaient leurs priorités au moyen du processus d'examen stratégique. Dans le cadre du Budget 2011, le gouvernement a annoncé les initiatives que TPSGC mettrait en oeuvre, y compris l'élimination de certains programmes. En déterminant que STIM serait éliminé, on a indiqué que même s'il s'agissait d'une fonction importante, celle-ci relève des ministères utilisateurs, à titre de responsables techniques; voilà pourquoi elle ne devrait plus être offerte par TPSGC. Ce dernier cessera d'offrir des services d'inspection technique à partir de décembre 2011, mais continuera d'assumer ses responsabilités à titre d'autorité contractante.

70. Compte tenu de la réduction progressive du programme, les recommandations présentées aux gestionnaires du programme ne figurent pas dans la cette évaluation.

## AU SUJET DE L'ÉVALUATION

### Autorisation

L'évaluation a été approuvée par le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur le risque de 2009-2010 à 2013-2014.

### Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a examiné les services techniques et d'inspection maritime livrés dans la région de la capitale nationale par la Direction des systèmes maritimes au sein de la Direction générale des approvisionnements, ainsi que par la Direction générale des approvisionnements dans les régions de l'Atlantique, du Québec et du Pacifique. L'évaluation avait deux objectifs :

- Déterminer la pertinence du programme STIM; le besoin continu du programme STIM, son alignement avec les priorités gouvernementales et son alignement aux rôles et responsabilités fédéraux;
- Déterminer si le programme STIM fonctionne comme prévu; s'il obtient les résultats escomptés et s'il est efficace sur le plan des coûts.

### Démarche

L'évaluation a été effectuée conformément aux normes d'évaluation du Conseil du Trésor et celles du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. L'évaluation a eu lieu entre les mois août 2009 et avril 2010, et a été effectuée en trois phases : planification, examen et présentation de rapports. L'évaluation examinait les activités du programme STIM sur une période de six ans – de l'exercice 2004-2005 à l'exercice 2009-2010. Pour étudier les sujets et les questions de l'évaluation, une approche fondée sur plusieurs éléments de preuve a été utilisée.

*Examen des documents* : Nous avons examiné plus de 70 documents afin de bien comprendre le programme STIM, son contexte, ses questions et ses pratiques courantes. En outre, des données financières et d'autres types ont été examinés, et leurs analyses ont contribué à l'évaluation du succès du programme STIM.

a) *Analyse documentaire* : Un examen de la documentation de la bibliothèque de TPSGC a été mené. Cette revue a permis de déterminer de quelle façon le secteur privé et les autres pays gèrent l'inspection maritime.

*Examen des dossiers des projets* : Un échantillon de 10 % des projets (102 dossiers) de toutes les régions de 2004-2005 à 2009-2010 a démontré des processus suivis par le programme STIM pour des projets de complexité variable. Ces renseignements ont été utilisés pour avoir un meilleur aperçu des processus et obtenir une conclusion sur le rendement du programme.

*Entrevues:* On a recueilli les points de vue et les opinions du personnel de TPSGC (inspecteurs, directeurs et agents de négociation des contrats) et des représentants des ministères clients, ainsi que de représentants de Transports Canada et de la Défense nationale. Dans le secteur privé, des propriétaires ou représentants de chantiers navals, des membres des sociétés de classification et des firmes d'architecture navale ont été interviewés. Les entrevues mettaient l'accent sur le degré de confiance des répondants à l'égard du processus contractuel à la suite de l'inspection et l'effet de l'inspection sur la conformité. Ces renseignements ont été utilisés pour recueillir des opinions informées sur les besoins, la satisfaction des clients, ainsi que l'efficacité et l'économie des services.

*Analyse financière :* Une analyse des données financières et autres données ont été effectuée pour toutes les régions au cours des six plus récents exercices financiers. Le nombre et la valeur des contrats ont été également inclus dans l'analyse. Ces renseignements ont été utilisés pour comparer les ressources à la demande.

### **Limites méthodologiques**

L'examen du document a révélé que les rapports de planification et de rendement des ministères ne couvraient pas toujours les détails des services techniques et d'inspection maritime. Bien que la documentation incluait des renseignements historiques et reliés aux mandats, certaines informations ont été difficiles à trouver, en particulier un Décret du conseil qui faisait partie de l'évolution du programme STIM n'a pu être repéré.

L'examen des dossiers des projets a révélé un degré de détail et une approche variés d'un projet à l'autre et de région à région.

Les entrevues ont été menées de deux façons: en personne et par téléphone. Les entrevues dans les régions de la capitale nationale, de l'Atlantique (Nouvelle-Écosse) et du Pacifique ont été effectuées en personne. Les contraintes de temps et financières ont fait en sorte que les entrevues téléphoniques ont été tenues avec des représentants des régions du Québec et de l'Atlantique (Terre-Neuve).

L'analyse des données financières n'a pas donné une évaluation finale des problèmes en matière de charge de travail. Les données incluaient la valeur des contrats et le nombre de navires desservis, lesquels ont servi comme exemple du volume de travail.

L'analyse des données sur le rendement a été limitée aux renseignements tirés de l'examen des dossiers reliés au projet, puisque le programme STIM ne recueille et ne maintient pas de renseignements sur le rendement officiel. En conséquence, les données sur le rendement ne se rapportent qu'à un échantillon des nombres et des types de projets finalisés par année.

### **Présentation de rapports**

Les conclusions ont été documentées dans une ébauche du rapport du directeur, qui a été examiné à l'interne par les responsables de l'assurance de la qualité du Bureau de la

vérification et de l'évaluation. Le directeur général du programme STIM a reçu l'ébauche du rapport du directeur ainsi qu'une demande de validation des faits et de commentaires du rapport. Une ébauche du rapport de la dirigeante principale de la vérification a été rédigée et transmise au sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements, pour son acceptation comme Bureau de première responsabilité. L'ébauche du rapport final sera présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC en vue de son approbation par le sous-ministre en août 2011. Suite aux commentaires du Comité, l'ébauche du rapport final a été présentée en novembre 2011. Le rapport final a été présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor et affiché sur le site internet de TPSGC.

### **Équipe de projet**

L'évaluation a été menée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation et supervisée par le directeur de l'évaluation, sous la direction générale de la Dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

L'évaluation a été examinée par les responsables de l'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation, durant les phases de planification et de présentation de rapports.

## **ANNEXE A : MATRICE D'ÉVALUATION**

<b>Pertinence</b>		
<b>Question</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources/Méthodologies</b>
<b>Q1) Dans quelle mesure y a-t-il un besoin continu pour les services techniques et d'inspection maritime?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de navires acquis ou remis en état ou réparés ou entretenus par année</li> <li>• Nombre de contrats de construction ou de remise en état ou de réparation de navires</li> <li>• Acquisitions de navires prévues ou attendues</li> <li>• Nombre de navires de la flotte par ministère client</li> <li>• Répartition des navires selon leur âge dans la flotte</li> <li>• Nombre de non-conformités relevées par IM par contrat et par année</li> <li>• Nombre de travaux ou de modifications aux contrats</li> <li>• Nombre de demandes de travail d'inspection technique par ministères clients</li> <li>• Exigences uniques aux navires non nécessaires pour les véhicules aériens et terrestres</li> <li>• Différences dans les pratiques, STIM autres services techniques et d'inspection maritime publics et privés</li> <li>• Services d'approvisionnement qui utilisent l'assurance qualité ou le contrôle qualité ou l'inspection dans le cadre de l'impartition</li> <li>• Lacunes dans les connaissances techniques des autorités contractantes</li> <li>• Risques relevés ou normes internationales de l'assurance qualité</li> <li>• Nombre de cas de travail exceptionnel sur des documents d'acceptation (1105 / 1205)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues</li> <li>• Budgets</li> <li>• Examens des contrats</li> <li>• Examen des documents ou des dossiers</li> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Examen des données opérationnelles ou sur le rendement (le cas échéant)</li> </ul>

**2009-605 Évaluation du programme Services techniques et inspection maritime  
Rapport final**

<p><b>Q2) Dans quelle mesure les services techniques et d'inspection maritime sont appropriés pour le gouvernement fédéral et pour un rôle fédéral essentiel, et reliés à un résultat stratégique ministériel?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de la législation, des règlements officiels approuvés et/ou des autorisations stratégiques pour STIM</li> <li>• Soutien exprimé pour STIM par les organismes centraux et la haute direction gouvernementale</li> <li>• Résultats de STIM vis-à-vis les priorités gouvernementales et ministérielles</li> <li>• Résultats au chapitre du rendement de STIM reliés à l'APP et stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues</li> <li>• Examen des documents ou des dossiers</li> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Examen des données opérationnelles ou sur le rendement (le cas échéant)</li> </ul>
<b>Rendement</b>		
<b>Questions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources/Méthodologies</b>
<p><b>Q3) Dans quelle mesure les services techniques et d'inspection maritime obtiennent-ils les résultats escomptés? :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confiance accrue des autorités contractantes et des autorités techniques en ce qui a trait à l'émission et à l'approbation du contrat</b></li> <li>• <b>Confiance accrue des autorités contractantes et des autorités techniques en ce qui a trait au déroulement des travaux de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des autorités contractantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en ce qui a trait aux conseils et recommandations présentés par les inspecteurs de marine;</li> <li>- qui jugent que la progression des travaux selon le contrat est effectivement surveillée;</li> <li>- en ce qui a trait à la qualité et au caractère opportun des rapports soumis par les inspecteurs de marine;</li> <li>- à l'égard de l'évaluation de la capacité des spécifications à faire l'objet d'un contrat et de la valeur que cela représente;</li> <li>- à l'égard de l'alignement des travaux de mise en œuvre sur le contrat;</li> <li>- à l'égard de l'assurance de l'alignement du contrat sur les paiements en cours et les paiements finaux;</li> <li>- à la certification de l'adhésion à la Loi sur l'administration financière.</li> </ul> </li> <li>• satisfaction des autorités techniques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en ce qui a trait aux conseils et recommandations présentés par les inspecteurs de marine;</li> <li>- qui jugent que la progression des travaux selon le contrat est effectivement surveillée;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues des autorités contractantes, des inspecteurs, des autorités techniques, des entrepreneurs et des hauts fonctionnaires</li> <li>• Examen des contrats en vue de déceler les défauts</li> <li>• Rapports de non-conformité</li> <li>• Examen des données opérationnelles/d'exécution (le cas échéant)</li> </ul>

**2009-605 Évaluation du programme Services techniques et inspection maritime  
Rapport final**

<p><b>l'entrepreneur selon le contrat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conformité accrue, de la part des entrepreneurs, aux spécifications des contrats</b></li> <li>• <b>Connaissance accrue par les ministères clients?</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en ce qui a trait à la qualité et au caractère opportun des rapports soumis par les inspecteurs de marine;</li> <li>• confiance accrue des gestionnaires de projet;</li> <li>• confiance accrue du Conseil du trésor;</li> <li>• nombre de défauts/lacunes/non-conformités rectifiés par les entrepreneurs;</li> <li>• nombre de pénalités payées par les entrepreneurs pour non-conformités remarquables; et</li> <li>• revenus pour services techniques excédant les coûts.</li> </ul>	
<p><b>Q4) Dans quelle mesure les services techniques et d'inspection maritime font-ils montre d'efficacité opérationnelle et d'économie?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts : STIM formes de livraison de rechange (p. ex. sociétés de classification)</li> <li>• Diminutions/augmentations du nombre de demandes par ministères clients (nombre et valeur estimée sur le plan des revenus);</li> <li>• degré de dédoublement par le gouvernement et le secteur privé; coûts connexes estimés;</li> <li>• plans d'inspection se basant sur les risques; diminutions estimées de la fréquence des inspections;</li> <li>• nombre et durée des retards enregistrés par l'entrepreneur en raison de la non-adhésion de l'inspecteur de marine au calendrier;</li> <li>• nombre et durée des retards enregistrés par l'entrepreneur en raison de la non-aptitude de l'inspecteur de marine à répondre aux changements au calendrier par l'entrepreneur;</li> <li>• % des projets figurant aux budgets affectés à de grands projets de l'État; et</li> <li>• outils de gestion utilisés pour la surveillance et l'amélioration du rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues des autorités contractantes, des inspecteurs, des autorités techniques, des entrepreneurs, des propriétaires de navires et des sociétés de classification</li> <li>• Examen des données sur l'exécution</li> <li>• Examen des registres d'inspection</li> <li>• Examen des budgets</li> <li>• Examen des procès-verbaux des réunions d'étape</li> <li>• Examen des plaintes officielles</li> </ul>