

[Text]

Mr. Greenaway: Just one other thing. You did say the other night that the department was attempting to tighten up on cost control and I wonder if you could just detail that a little bit. What are you actually putting into effect to control cost overruns in the department?

• 1610

Mr. Fournier: One of the first things is that we are now ensuring to our engineering organization that regardless of who manages the project, whether or not the project is going to be designed and built by Public Works, we have our own project manager, in-house project manager, who monitors the project. The outside engineer or architect, whether he be a private individual or whether he be from the federal Department of Public Works, has to answer to our project manager, who is in fact being held responsible for project control.

We have tightened the lines of communication and the specific items within a capital project on Public Works must report. They must now report to us, specifically, for engineering fees, if you want professional fees, the cost of sites, if there are any, and the contract cost itself. We have advised Public Works that there is to be no cost overruns whatsoever or no approval of extras on the project without first getting authorization from the department who is responsible for managing the project budget.

On top of that, if we are asked by the Treasury Board to manage within our given project estimates, we have changed our method of estimating; we have discussed this with the Treasury Board Program Branch. We tend now only to go to Treasury Board when we have a (b) budget type of estimate or (b) level estimate, which is an estimate that is prepared after we have at least a pretty good handle on the definition of requirement for the facility.

In addition to that, where we have projects that may go beyond six months to one year, but definitely in the case of projects that go beyond the one fiscal year that could experience an increase as a result of increased cost of materials, labour and all other like items that could affect the project, we, in our estimate, now provide for what we call a price factor, a price-increase factor. We also provide in our estimates now, for what we call, a risk factor, particularly in projects that extend well beyond a year, into two to three years, where you have \$2 million or \$3 million projects, and that factor is risk; it is risk against—the project manager may be faced with a strike; he may be faced, in remote locations with late delivery of materials, and those kinds of things, over which he has no control. There are many elements in the management of capital facilities over which we have no control, which were not provided for in the estimates of our capital projects, and if we are to be held accountable for these kinds of things, or to stop these things that I feel did not really reflect the picture—\$95,000 finally estimated at \$600,000; you have to look at that very carefully—but in order to stop that kind of thing . . .

An hon. Member: It would be hard to explain a lot of . . .

[Translation]

M. Greenaway: Autre chose, vous avez dit l'autre soir que le Ministère essayait de resserrer le contrôle des coûts. Pourriez-vous apporter des précisions. Quelles sont les mesures prises au Ministère pour contrôler les dépassements de devis?

M. Fournier: L'une des premières choses que nous avons faites a été de nous doter d'un service de construction, qui nous permettra d'avoir sur place notre propre administrateur de projet. Désormais, même si le projet est conçu et construit par un entrepreneur privé ou par le ministère des Travaux publics, le maître d'œuvre devra rendre compte à notre gérant de projet, qui sera en fait responsable du contrôle de celui-ci.

Nous avons établi, pour les travaux d'équipement, des listes détaillées des points sur lesquels le ministère des Travaux publics doit nous faire rapport, par exemple: les frais d'ingénierie, les honoraires professionnels aussi bien que les coûts même du contrat. Nous avons averti les Travaux publics que les dépassements de devis ne seront plus tolérés et que toute approbation de travaux supplémentaires devra venir directement du ministère responsable de la gestion financière du projet.

Afin de mieux répondre aux exigences du Conseil du Trésor et après en avoir discuté avec la Direction des programmes de celui-ci, nous avons modifié notre façon de préparer les estimations. Nous nous présentons au Conseil du Trésor uniquement lorsque nous avons en main un budget ou une estimation tu type B, c'est-à-dire une fois les détails du projet bien définis.

Dans le cas de projets qui s'échelonnent sur une période de six mois à un an, et plus précisément dans le cas de projets qui vont au-delà d'une année financière et qui risquent de connaître des majorations des coûts en matériel et en main-d'œuvre, nous avons incorporé dans l'estimation un mécanisme qui nous permet de prévoir ces majorations. Nous avons également ajouté ce que nous appelons un coefficient de risques, pour des projets qui s'échelonnent sur une période de deux à trois ans et dont les coûts représentent de deux à trois millions de dollars. Ce facteur couvre des risques tels que les grèves imprévues, la livraison tardive des matériaux de construction, enfin toutes les choses que l'on ne peut pas contrôler. Comme vous le savez, lorsqu'on se lance dans des grands projets d'équipement, il y a bien des éléments que nous ne pouvons pas prévoir et qui ne sont pas reflétés dans les prévisions de nos grands projets d'équipement. Et si on doit nous confier la responsabilité de ces imprévus, il faudra mettre au point une méthode qui reflète cette réalité . . . Il est évident que lorsqu'on vous présente un devis de \$95,000 pour un projet qui finit par coûter \$600,00 il faut l'examiner de très près afin de mettre fin à ce genre de pratique.

Une voix: Il serait pas mal difficile d'expliquer une bonne partie . . .