



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Rapport du Comité permanent des comptes publics

Kelly Block, présidente

DÉCEMBRE 2020
43^e LÉGISLATURE, 2^e SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Rapport du Comité permanent des comptes publics

**La présidente
Kelly Block**

DÉCEMBRE 2020

43^e LÉGISLATURE, 2^e SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENTE

Kelly Block

VICE-PRÉSIDENTS

Lloyd Longfield

Maxime Blanchette-Joncas

MEMBRES

Luc Berthold

Kody Blois

Greg Fergus

Matthew Green

Philip Lawrence

Francesco Sorbara

Len Webber

Jean Yip

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

James Bezan

GREFFIÈRE DU COMITÉ

Angela Crandall

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

André Léonard

Dillan Theckedath

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

QUATRIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement et à la motion adoptée par le Comité le jeudi 5 novembre 2020, le Comité a étudié Rapport 3, L'approvisionnement des Forces armées canadiennes — Défense nationale, des Rapports du printemps 2020 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

INTRODUCTION

Pour satisfaire leurs besoins opérationnels, les Forces armées canadiennes (FAC) doivent être bien formées et disposer de l'équipement adéquat. Les « 68 000 soldats de la Force régulière et les 30 000 réservistes doivent pouvoir compter sur une chaîne d'approvisionnement qui leur fournit le matériel dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. Ce matériel comprend les articles qui sont couramment utilisés par les militaires, comme des uniformes, des vêtements spécialisés et des vivres. Il comprend aussi l'équipement et les pièces de rechange nécessaires pour faire fonctionner, entretenir et réparer de grandes flottes de véhicules, de navires et d'aéronefs, ainsi que des munitions et du carburant¹ ».

La chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale vise à fournir le matériel requis au moment le plus opportun et de la façon la plus économique possible en stockant la quantité adéquate de matériel à proximité du lieu prévu de son utilisation. Une partie du matériel dont on fait l'acquisition peut être livrée directement aux unités militaires, mais la plupart des livraisons se font aux dépôts d'approvisionnement des FAC à Edmonton et à Montréal². De plus, la « Marine exploite deux autres dépôts, à Esquimalt et à Halifax. La Marine, l'Armée, l'Aviation, le Commandement des opérations interarmées du Canada de même que l'État-major interarmées stratégique assurent la gestion de divers éléments du système de transport qui sert à acheminer le matériel³. »

À partir de ces dépôts, le matériel est envoyé aux entrepôts dans les régions, puis redistribué à des entrepôts locaux de plus petite taille situés à proximité des unités militaires, au moyen d'une structure d'approvisionnement établie. Les unités d'approvisionnement des bases de la Marine, de l'Armée et de l'Aviation du Canada

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), [L'approvisionnement des Forces armées canadiennes — Défense nationale](#), Rapport 3 des Rapports du vérificateur général du Canada du printemps 2020, paragr. 3.2.

2 *Ibid.*, paragr. 3.7.

3 *Ibid.*



assurent ensuite la gestion des entrepôts locaux et aident les autres unités de la base à obtenir le matériel dont elles ont besoin si celui-ci n'est pas stocké à l'entrepôt local⁴.

La Défense nationale a défini un processus pour gérer l'inventaire et procéder au transfert du matériel entre les sites, comme l'indique le Manuel de gestion de l'approvisionnement. Le Manuel du transport donne de plus amples renseignements sur le processus de livraison. Finalement, les processus d'approvisionnement et de transport reposent tous deux sur des systèmes d'information⁵.

La Défense nationale regroupe le ministère de la Défense nationale (le ministère), qui est dirigé par le sous-ministre, et les FAC, qui sont dirigées par le chef d'état-major de la défense. Les deux entités « sont conjointement responsables de la gestion de la chaîne d'approvisionnement⁶ ». En outre, au sein du ministère, la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement incombe conjointement à deux groupes : les divisions responsables de la gestion des programmes d'équipement appuient les activités des flottes de navires, de véhicules et d'aéronefs (ce sont elles qui déterminent le type et le nombre de pièces de rechange nécessaires et les endroits où celles-ci doivent être mises à disposition pour que l'équipement militaire puisse être entretenu et réparé convenablement); et la direction des Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement, qui élabore les politiques, les procédures et les processus opérationnels en matière d'approvisionnement⁷.

Au printemps 2020, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a publié un audit qui visait à déterminer si la Défense nationale avait fourni aux FAC le matériel dont elles avaient besoin, au moment où elles en avaient besoin. L'audit a également examiné si la Défense nationale avait livré les articles demandés en temps opportun tout en évitant des frais de transport inutiles. Enfin, le BVG a examiné la chaîne d'approvisionnement du matériel sélectionné, à partir du moment de la demande jusqu'à la livraison. Le matériel sélectionné pour cet audit comprenait « des outils, des pièces de rechange, des uniformes, des vêtements spécialisés et des vivres », tandis que les « munitions, les bombes et les missiles ont été exclus de l'audit, tout comme les équipements autonomes tels que les aéronefs, les navires et les véhicules⁸ ».

4 *Ibid.*, paragr. 3.13 à 3.17.

5 *Ibid.*

6 *Ibid.*, paragr. 3.4.

7 *Ibid.*, paragr. 3.5.

8 *Ibid.*, paragr. 3.8.

Le 19 novembre 2020, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une audience sur cet audit. Les personnes suivantes étaient présentes :

BVG – Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada; Nicholas Swales, directeur principal.

Défense nationale – Jody Thomas, sous-ministre; Troy Crosby, sous-ministre adjoint, Groupe des matériels; T. J. Cadieu, directeur de l'état-major, État-major interarmées stratégique⁹.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Gestion des stocks

Le BVG a constaté que les systèmes et les processus de la Défense nationale n'avaient pas permis de livrer le matériel militaire aux FAC en temps opportun et de façon efficiente et que des ruptures de stock ont souvent entraîné des retards¹⁰. Le BVG a notamment constaté que 50 % de tout le matériel demandé au cours de la période visée par l'audit avait été reçu après la date demandée. Plus précisément :

- 50 % des livraisons avaient au moins 15 jours de retard;
- 25 % des livraisons avaient au moins 40 jours de retard¹¹.

Parmi les demandes prioritaires, dont il a été constaté qu'elles avaient été plutôt utilisées comme solution de rechange opérationnelle, le matériel a été livré après la date demandée dans 60 % des cas. Plus précisément :

- 50 % des livraisons avaient au moins 6 jours de retard;
- 25 % des livraisons avaient au moins 10 jours de retard¹².

9 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 19 novembre 2020, [réunion 7](#).

10 BVG, [L'approvisionnement des Forces armées canadiennes – Défense nationale](#), Rapport 3 des Rapports du vérificateur général du Canada du printemps 2020, paragr. 3.21.

11 *Ibid.*, paragr. 3.27.

12 *Ibid.*, paragr. 3.28.



La Défense nationale avait de plus un arriéré d'environ 162 000 demandes accusant au moins un an de retard, lesquelles étaient en attente de traitement à diverses étapes du processus¹³.

En outre, « la Défense nationale n'avait pas gardé des stocks suffisants aux bons endroits », ce qui l'a « obligée de prendre des mesures supplémentaires pour obtenir le matériel demandé ou le transférer d'un site à l'autre, ce qui a retardé les livraisons. La mauvaise gestion des stocks a aussi entraîné un recours accru aux transporteurs commerciaux, qui coûtent généralement plus cher que d'autres méthodes de transport¹⁴ ».

Finalement, « la Défense nationale n'avait pas défini d'indicateurs de rendement pour déterminer si les articles étaient conservés dans les bons entrepôts, et si les entrepôts disposaient de suffisamment d'articles pour répondre aux besoins des bases et des unités militaires qu'ils devaient desservir¹⁵ ».

Le BVG a donc recommandé ce qui suit : la « Défense nationale devrait revoir ses méthodes de prévision des besoins en matériel et de positionnement des stocks afin de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits. La Défense nationale devrait également revoir ses indicateurs sur la disponibilité des stocks (dans ses entrepôts et à l'échelle nationale) et les utiliser pour vérifier si les niveaux de stocks sont respectés¹⁶. »

13 *Ibid.*, paragr. 3.29.

14 *Ibid.*, paragr. 3.32.

15 *Ibid.*, paragr. 3.40.

16 *Ibid.*, paragr. 3.43.

ÉTUDE DE CAS

Selon le BVG, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale repose sur les concepts suivants :

- Les besoins en matériel sont prévus de manière à répondre aux besoins opérationnels et d'état de préparation des Forces armées canadiennes, ainsi que pour faire en sorte que le matériel nécessaire soit entreposé au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante.
- Le matériel est entreposé à proximité de son lieu d'utilisation prévu afin de réduire les coûts et de permettre une intervention rapide en cas d'urgence opérationnelle.
- Les niveaux minimums de stocks sont fixés en fonction des endroits où le matériel sera requis.
- Les stocks sont reconstitués de manière à garantir qu'il y a suffisamment d'articles entreposés au bon endroit, en temps opportun.
- Le matériel est distribué selon la structure d'approvisionnement établie par la Défense nationale.

Dans le cadre de l'audit, le BVG a examiné si la Défense nationale appliquait ces concepts. Plus précisément, pour les 129 demandes de matériel prioritaires qui ont été examinées, le BVG a constaté ce qui suit concernant les niveaux minimums de stocks prévus :

- Dans 100 cas, le niveau minimum de stocks avait été établi à 0 pour tous les entrepôts faisant partie de la structure d'approvisionnement de l'unité requérante, mais la Défense nationale n'a pas pu confirmer si ce niveau avait été fixé intentionnellement ou s'il s'agissait du niveau défini par défaut par le système.
- Dans les 29 autres cas, le niveau minimum de stocks établi était supérieur à 0, mais ce niveau n'avait pas été respecté dans 14 des cas, ce qui avait causé des ruptures de stock.

En ce qui a trait au maintien de stocks suffisants au bon endroit, au bon moment, le BVG a constaté ce qui suit :

- Pour 28 des 129 cas examinés, les entrepôts qui devaient normalement satisfaire la demande n'avaient pas les articles demandés en nombre suffisant, et les demandes ont dû être réacheminées vers un autre entrepôt.
- Dans 6 de ces 28 cas, les articles n'étaient disponibles dans aucun entrepôt; la Défense nationale a donc dû acheter le matériel demandé.

Le BVG a donc conclu que la Défense nationale n'avait pas prévu adéquatement ses besoins en matériel afin de pouvoir entreposer ce matériel à proximité des endroits où il serait nécessaire.

Source : Bureau du vérificateur général du Canada, [L'approvisionnement des Forces armées canadiennes – Défense nationale](#), Rapport 3 des Rapports du vérificateur général du Canada du printemps 2020, paragraphes 3.33 à 3.35.



Dans la réponse du ministère, la Défense nationale a indiqué que la recommandation était acceptée et a ajouté qu'elle « examinera la manière dont les stocks de matériel de la défense sont planifiés. L'objectif sera de s'assurer que les [FAC] disposent du matériel nécessaire en quantité suffisante et que celui-ci est entreposé dans des endroits permettant d'améliorer globalement le niveau de service¹⁷ ». La Défense nationale s'est également engagée à prendre les mesures suivantes :

1^{er} juillet 2021 – Les mesures révisées relativement à la disponibilité du matériel seront approuvées et le Cadre ministériel des résultats sera mis à jour de manière à tenir compte des modifications.

31 juillet 2021 – Début d'une surveillance formelle de la disponibilité du matériel par la gouvernance de la Chaîne d'approvisionnement de la Défense.

30 juin 2022 – Les résultats de l'examen de la planification des besoins en matériel et de la politique en matière de prévision des stocks de matériel, des outils et des procédures seront présentés à la gouvernance; un plan de mise en œuvre qui donne suite aux observations du BVG sera également présenté aux fins d'approbation.

31 décembre 2028 – Une amélioration sera effectuée au niveau de la planification du matériel et du positionnement des outils, et sera intégrée dans la prochaine génération du système de planification des ressources de l'organisation qui fait partie d'un projet de logiciel important qui se trouve déjà aux premières étapes d'approbation¹⁸.

Lorsqu'on lui a demandé les raisons pour lesquelles les recommandations - à l'effet que la Défense nationale élabore des paramètres de rendement pour la chaîne d'approvisionnement et revoie le mode de détermination du niveau des stocks de matériel - n'avaient pas été entièrement mises en œuvre, Jody Thomas, sous-ministre, a expliqué ce qui suit :

Les paramètres de rendement sont maintenant au stade de l'élaboration. En 2017, nous avons lancé un programme décennal, pour améliorer et moderniser la chaîne d'approvisionnement. Ce programme est dans sa troisième année. Une partie concerne l'élaboration des normes et des méthodes de mesure; une autre, la modernisation du système par l'informatique, parce que tellement de tâches se font manuellement et que

17 Défense nationale, [Réponse du ministère](#), p. 1-2.

18 *Ibid.*

nous employons divers systèmes. La décision d'élaborer des indicateurs clés de rendement n'en fait pas un problème résolu.

En fait, la situation se présente comme une superposition de niveaux, et il faut assurer la fourniture des paramètres de rendement, l'existence de normes et de processus raisonnables et d'un système informatique pour les gérer¹⁹.

Troy Crosby, sous-ministre adjoint, Groupe des matériels, a ajouté ceci :

[Nous] nous focalisons sur les ruptures de stock, les situations où aucun produit n'est en stock pour répondre à la demande. Au fil du temps, grâce à l'évolution technologique, nous accèderons à l'information pour vraiment mesurer notre rendement, et notre attention se portera davantage sur les paramètres de rendement centrés sur la fiabilité, la sensibilité de la chaîne d'approvisionnement, l'optimisation de l'emplacement de nos stocks et la justesse de nos inventaires. Tous ces éléments permettront d'améliorer notre rendement dans la réponse aux demandes des Forces armées canadiennes²⁰.

Jody Thomas a indiqué ce qui suit à propos du niveau de complexité associé au fait d'approvisionner les FAC et de respecter les engagements de la Défense nationale concernant l'amélioration de la situation :

Chaque année, nous passons environ 500 000 commandes, de 460 millions d'articles. Les quantités, le nombre de centres de gestion, l'assurance qu'un système s'occupera, avec des paramètres de rendement, de toute la chaîne qui va de la commande à la livraison, plutôt que nos systèmes multiples de maintenant, tout ça, c'est complexe.

Nous avons décidé de bien comprendre le problème avant de nous jeter tête baissée contre lui. Dans le passé, on s'est seulement intéressé à un ou deux aspects de la complexité, c'est-à-dire l'étendue et la profondeur du problème. Nous saurons nous y prendre. Nous sommes déterminés à respecter les délais, des délais fermes, et nous sommes heureux de faire rapport sur leur atteinte²¹.

Lorsqu'on l'a interrogée à propos des longs échéanciers présentés au Comité concernant l'amélioration du système d'approvisionnement de la Défense nationale, la sous-ministre a répondu ce qui suit :

Je fais toujours pression pour accélérer la réalisation des tâches. Dans notre ministère, la lenteur du déroulement des activités, des réponses, de l'application de remèdes ou de solutions à des problèmes soulevés par le vérificateur général ou par notre propre

19 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 19 novembre 2020, [réunion 7](#), 1125.

20 *Ibid.*

21 *Ibid.*



audit interne et la lenteur de l'examen de notre propre processus interne, tout ça, c'est irritant.

Dans ce cas particulier, c'est une lenteur raisonnable, compte tenu de la complexité du système et du passage de systèmes essentiellement multiples, analogiques, fondés sur des documents manuscrits et des bases de données très simplistes vers une solution bout en bout, y compris ses volets de transport.

Nous nous engageons à faire rapport à votre comité sur l'avancement de nos travaux. Nous communiquons régulièrement cette information au vérificateur général. Notre objectif est d'agir plus rapidement. Nous voudrions être sûrs de bien nous y prendre²².

Compte tenu de la complexité de la situation et de l'importance absolue de fournir efficacement le matériel requis aux FAC, le Comité recommande :

Recommandation 1 — sur la gestion des stocks

Que d'ici le 30 septembre 2021, la Défense nationale fournisse au Comité des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape sur A) l'examen de ses méthodes de prévision des besoins en matériel et de positionnement des stocks afin de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits; B) l'examen de ses indicateurs sur la disponibilité des stocks dans les entrepôts et à l'échelle nationale et de leur utilisation pour vérifier si les niveaux de stocks sont respectés; et qu'un rapport final soit présenté d'ici le 30 septembre 2022.

Recommandation 2 — sur la prochaine génération d'outils relatifs à la planification et au positionnement du matériel et du système de planification des ressources de l'organisation

Que la Défense nationale fournisse au Comité des comptes publics de la Chambre des communes des rapports d'étape sur les progrès réalisés concernant la mise au point de la prochaine génération d'outils relatifs à la planification et au positionnement du matériel et leur intégration avec la prochaine génération du système de planification des ressources de l'organisation, avant le 31 décembre de chaque année pendant la période s'échelonnant de 2021 à 2028.

22 *ibid.*, 1135.

B. Demandes prioritaires

Le BVG a constaté que « la Défense nationale n'avait pas rigoureusement catégorisé les demandes de matériel militaire par ordre de priorité; une grande partie des demandes prioritaires avaient été désignées comme telles sans justification²³ ».

En outre, chaque « demande de matériel doit être assortie d'un niveau de priorité et comporter une date de livraison qui concorde avec le niveau de priorité défini. Pour les demandes prioritaires, des renseignements supplémentaires sont exigés en ce qui concerne les besoins opérationnels et la date de livraison fixée afin de justifier l'importance de la demande²⁴ ».

Pour son échantillon de 129 demandes de matériel prioritaires, le BVG a aussi demandé à la Défense nationale de lui fournir les formulaires qui avaient été remplis et tout autre document justifiant la livraison du matériel en priorité. Or, le BVG a constaté que la Défense nationale ne pouvait pas justifier le statut prioritaire ayant été accordé à 65 % des demandes faisant partie de l'échantillon²⁵.

Le fait de désigner sans fondement des demandes comme étant prioritaires exerce des pressions indues sur la chaîne d'approvisionnement et occasionne des coûts supplémentaires. Le BVG a donc recommandé ce qui suit : « La Défense nationale devrait améliorer son suivi des demandes désignées comme prioritaires pour veiller à ce qu'elles soient utilisées uniquement lorsque cela est nécessaire²⁶. »

Dans la réponse du ministère, la Défense nationale a indiqué que la recommandation était acceptée. Elle a ajouté qu'elle « mène actuellement un examen global afin de réduire et d'optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Ce programme est à la première étape, qui consiste à définir le problème. Une plus grande certitude quant au temps nécessaire à la chaîne d'approvisionnement pour livrer le matériel aux unités réduira le nombre de demandes hautement prioritaires²⁷. »

23 BVG, [L'approvisionnement des Forces armées canadiennes – Défense nationale](#), Rapport 3 des Rapports du vérificateur général du Canada du printemps 2020, paragr. 3.44.

24 *Ibid.*, paragr. 3.45.

25 *Ibid.*, paragr. 3.47 et 3.48.

26 *Ibid.*, paragr. 3.49 et 3.50.

27 Défense nationale, [Réponse du ministère](#), p. 2.



Elle a également indiqué que la « nouvelle solution proposée permettra une surveillance (contrôle) du rendement comme indicateur de succès essentiel » et a proposé les jalons suivants :

31 décembre 2020 – Assurer une communication qui renforce l'utilisation des « demandes hautement prioritaires » conformément aux politiques et aux directives.

31 mars 2021 – Compléter l'étude et l'analyse de données.

31 mars 2022 – Compléter la conception du système de distribution et autoriser la mise en œuvre²⁸.

Lors de la réunion du Comité, Troy Crosby a indiqué ce qui suit à propos de la prévalence des demandes prioritaires :

Conformément à la réponse du ministère au rapport de la vérificatrice générale, il faudra dans certains cas renforcer la discipline entourant l'identification des demandes hautement prioritaires pour nous assurer que le besoin est réellement urgent, et pour éviter que nous réaffectons des ressources alors qu'elles seraient requises ailleurs. C'est une partie de notre réponse. C'est d'ailleurs une des mesures que nous prendrons à court terme : apporter une clarté²⁹.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

Recommandation 3 — sur les demandes prioritaires

Que d'ici le 30 septembre 2021, la Défense nationale fournisse au Comité des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape concernant l'amélioration de sa surveillance des demandes désignées comme prioritaires. Un rapport final doit aussi être présenté d'ici le 30 avril 2022.

C. Frais de transport

Le BVG a « constaté qu'en ce qui a trait au transport du matériel au Canada, la Défense nationale n'avait pas de contrôles adaptés lui permettant de déterminer les méthodes

28 *Ibid.*

29 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 19 novembre 2020, [réunion 7](#), 1235.

de transport les plus appropriées pour répondre aux demandes de matériel et de surveiller les frais de transport³⁰ ».

La Défense nationale exige que les frais de transport soient pris en compte au moment de décider de la méthode de transport. Ainsi, les manuels de gestion de l'approvisionnement et du transport font référence à l'utilisation d'un « transport spécial » lorsque des frais supplémentaires sont engagés pour livrer du matériel à temps (c'est-à-dire les demandes prioritaires)³¹. La Défense nationale définissait toutefois le « transport spécial » comme une méthode de transport à coût élevé, sans fournir d'indications particulières sur ce qui serait considéré comme un coût élevé ni sur la manière d'évaluer les frais de transport.

Enfin, le système d'information à l'appui des activités de transport contenait les coûts associés aux envois commerciaux, mais il n'indiquait pas les coûts d'exploitation des flottes de la Défense nationale. Sans critères précis, il est difficile pour le personnel d'autoriser les méthodes de livraison du matériel et de prendre des décisions éclairées. La Défense nationale ne peut pas non plus présenter d'information sur les frais de transport³².

Par conséquent, selon le BVG, la « Défense nationale devrait communiquer les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et fournir des indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d'avoir l'assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts³³ ».

Dans la réponse du ministère, la Défense nationale indique que la recommandation est acceptée et rappelle qu'elle procède à un examen global du processus. Elle ajoute qu'il « est important que le système inclue une prise de décision fondée sur une compréhension approfondie des coûts pour les utilisateurs finaux. Une fois les prochaines étapes identifiées, celles-ci seront communiquées aux dirigeants et aux utilisateurs finaux dans la fonction de distribution du matériel des Forces armées canadiennes, y compris les premiers plans pour la formation particulière des

30 BVG, [L'approvisionnement des Forces armées canadiennes – Défense nationale](#), Rapport 3 des Rapports du vérificateur général du Canada du printemps 2020, paragr. 3.51.

31 *Ibid.*, paragr. 3.54.

32 *Ibid.*, paragr. 3.55.

33 *Ibid.*, paragr. 3.57.



professionnels³⁴. » Elle propose en outre le jalon suivant (en plus de ceux liés à la recommandation 3) :

15 janvier 2023 – Examiner le cadre financier et apporter des ajustements au besoin³⁵.

Questionnée à ce sujet, Jody Thomas a répondu ce qui suit :

Cela fait partie de l'examen complet de l'ensemble du processus qui est en cours pour examiner notre prestation de bout en bout. Nous devons être tout à fait transparents à l'égard des coûts. Nous devons prendre des décisions rentables. Nous devons être en mesure de gérer les stocks et la circulation des biens au pays d'une manière rentable, et nous publierons les résultats des études à mesure que nous les obtiendrons³⁶.

Le Comité recommande donc :

Recommandation 4 – sur les frais de transport

Que d'ici le 30 avril 2021, Défense nationale fournisse au Comité des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape concernant la communication des coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et la présentation d'indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d'avoir l'assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts; et qu'un rapport final soit présenté d'ici le 31 janvier 2023.

CONCLUSION

Le Comité conclut que souvent, la Défense nationale n'a pas livré à temps aux Forces armées canadiennes le matériel qu'elles avaient demandé, et qu'elle n'avait pas non plus assez de contrôles adaptés lui permettant de déterminer si elle avait évité des frais de transport inutiles.

Dans le cadre de son étude, le Comité a formulé quatre recommandations, contenues dans le présent rapport, afin d'aider la Défense nationale à améliorer ses pratiques de livraison du matériel, de manière à veiller à ce que les FAC disposent de l'équipement requis pour satisfaire leurs besoins opérationnels.

34 Défense nationale, [Réponse du ministère](#), p. 3-4.

35 *Ibid.*

36 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 19 novembre 2020, [réunion 7](#), 1240.

ANNEXE A – RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES ASSORTIES DE LEUR ÉCHÉANCIER

Tableau 1 — Résumé des mesures recommandées assorties de leur échéancier

Recommandation	Mesure recommandée	Échéancier
Recommandation 1	Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape sur A) l'examen de ses méthodes de prévision des besoins en matériel et de positionnement des stocks afin de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits; B) l'examen de ses indicateurs sur la disponibilité des stocks dans les entrepôts et à l'échelle nationale et de leur utilisation pour vérifier si les niveaux de stocks sont respectés. Un rapport final doit aussi être présenté.	30 septembre 2021 et 30 septembre 2022
Recommandation 2	Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports d'étape sur les progrès réalisés concernant la mise au point de la prochaine génération d'outils relatifs à la planification et au positionnement du matériel et leur intégration avec la prochaine génération du système de planification des ressources de l'organisation.	31 décembre de chaque année de 2021 à 2028.



Recommandation 3	Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape concernant l'amélioration de sa surveillance des demandes désignées comme prioritaires. Un rapport final doit aussi être présenté.	30 septembre 2021 et 30 avril 2022
Recommandation 4	Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes concernant la communication des coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et la présentation d'indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d'avoir l'assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts. Un rapport final doit aussi être présenté.	30 avril 2021 et 31 janvier 2023

ANNEXE B

LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Organismes et individus	Date	Réunion
Bureau du vérificateur général Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada Nicholas Swales, directeur principal	2020/11/19	07
Ministère de la Défense nationale Jody Thomas, sous-ministre Troy Crosby, sous-ministre adjoint, Groupe des matériels T. J. Cadieu, directeur de l'état-major, État-major interarmées stratégique	2020/11/19	07

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 7 et 12](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

La présidente,
Kelly Block, députée

