

RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU 4^E RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS INTITULÉ *L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES, PRINTEMPS 2020 – RAPPORTS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA*

Introduction

Le gouvernement du Canada a examiné le 4^e rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé *L'approvisionnement des Forces armées canadiennes, Printemps 2020 – Rapports du vérificateur général du Canada*. Le gouvernement aimerait remercier les membres du Comité pour leur analyse et pour les recommandations formulées.

Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (MDN/FAC) demeurent déterminés à faire en sorte que le matériel soit prévu, livré et positionné en temps opportun dans le cadre d'une surveillance appropriée. S'assurer que les membres des FAC disposent du matériel nécessaire constitue une capacité essentielle, et nous continuerons de faire ce qu'il faut pour améliorer notre capacité à assumer nos responsabilités.

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**

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation.

Dans le rapport publié au printemps de 2020, le vérificateur général a conclu que le MDN/les FAC ne fournissaient pas les fournitures militaires aux FAC en temps opportun et de manière efficace. Le vérificateur général a noté que les pénuries de stock constituaient souvent la cause des retards. De plus, le vérificateur général a constaté que le MDN/les FAC ne prévoyaient pas adéquatement leurs besoins en matériel et n'entreposaient pas les bonnes quantités de matériel aux bons endroits. Par conséquent, des étapes supplémentaires étaient requises afin d'acquérir le matériel ou de le transférer entre les emplacements. En outre, le vérificateur général a constaté que le MDN/les FAC n'avaient pas développé d'indicateurs de rendement adéquats pour la disponibilité des stocks.

En réponse à ces constatations, le vérificateur général a recommandé que le MDN/les FAC examinent leurs prévisions des besoins en matériel et leur positionnement des stocks afin de s'assurer de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits. Le vérificateur général a aussi demandé que le MDN/les FAC examinent leurs indicateurs de disponibilité du matériel dans les entrepôts et à l'échelle nationale et qu'ils utilisent ces indicateurs pour s'assurer de respecter les niveaux de stock.

En réponse au rapport du vérificateur général, le MDN/les FAC ont accepté cette recommandation et se sont engagés à entreprendre deux examens pertinents. Le premier examen porte sur la manière de planifier les stocks de matériel militaire afin de s'assurer que les bonnes quantités d'articles adéquats sont disponibles et entreposées dans des endroits de manière à offrir un meilleur niveau de service global. Le deuxième examen porte sur la façon dont le MDN/les FAC mesurent la disponibilité du matériel au niveau des entrepôts individuels et dans l'ensemble du système d'approvisionnement national. Le Plan d'action de la gestion du MDN/des FAC a déterminé des mesures et des initiatives précises afin d'offrir les aspects fondamentaux d'une chaîne d'approvisionnement de la Défense moderne et efficace.

Le point sur les progrès accomplis

Examen des prévisions et du positionnement du matériel afin de s'assurer que des stocks suffisants sont maintenus aux endroits appropriés.

Un projet pilote d'amélioration des prévisions et du positionnement du matériel est en cours au sein du MDN/des FAC. Ce projet porte sur la façon dont les outils logiciels existants et les processus uniformisés peuvent être exploités et améliorés afin d'optimiser l'instruction et l'adoption des utilisateurs. Le projet pilote devrait se terminer à la fin de l'année financière 2020-2021. Les conclusions tirées de ce projet serviront au plan de mise en œuvre de l'amélioration du rendement qui est préparé en vue de l'examen des organes de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement en juin 2022. Le plan pourrait comprendre un engagement auprès d'un plus vaste éventail de praticiens des prévisions et du positionnement du matériel. De plus, les instruments stratégiques de gestion des inventaires du MDN/des FAC sont mis à jour régulièrement afin de fournir aux praticiens des prévisions et du positionnement du matériel les normes et les processus les plus à jour de manière à ce qu'ils puissent assumer leurs tâches au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense. Ces instruments, comme le *Manuel de gestion de l'approvisionnement*, lequel a été mis à jour en avril 2019, et l'*Instruction de gestion du matériel 1500 – Réparation et mise à niveau du matériel géré centralement*, mise à jour en janvier 2021, fournissent des directives sur les méthodologies qui contribuent à l'optimisation de la disponibilité du matériel pour les FAC. Les travaux supplémentaires en vue d'harmoniser les politiques et les efforts de mise en œuvre seront un point de convergence pour les organes de gouvernance pertinents au cours de la prochaine année et demi.

Examen des mesures de disponibilité du matériel aux entrepôts et à l'échelle nationale et utilisation de ces mesures pour assurer le respect des niveaux de stock

Mesures révisées de disponibilité du matériel

Le MDN/les FAC examinent actuellement leurs mesures de disponibilité du matériel et travaillent à élaborer un indicateur de la disponibilité de l'inventaire, lequel intégrera les leçons retenues et les pratiques exemplaires. En vue de soutenir ces efforts, le MDN/les FAC participent à une tribune annuelle sur la chaîne d'approvisionnement avec certains alliés afin de connaître les pratiques exemplaires et les tendances en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de la Défense. Le MDN/les FAC font également appel à des entreprises de recherche et de conseil de premier plan afin de tirer profit des connaissances de l'industrie sur des questions comme la façon de calculer la disponibilité du matériel. Bien que ces engagements offrent des points de vue utiles, ils n'ont pas encore mené à l'adoption directe d'une mesure de rechange dans le contexte de la Défense nationale puisque les méthodologies pour définir ces indices de référence ne s'harmonisent pas toujours avec les pratiques de l'industrie. Le Ministère documentera et officialisera ces mesures au moyen de mesures de gouvernance appropriées une fois que cet examen sera terminé et que les recommandations seront finalisées. Le Ministère est en voie de respecter l'échéancier établi pour cette étape clé dans la réponse ministérielle au rapport du vérificateur général (1^{er} juillet 2021).

Surveillance de la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement de la Défense en matière de disponibilité du matériel

En décembre 2018, la sous-ministre et chef d'état-major de la défense ont confié la responsabilité conjointe de la chaîne d'approvisionnement de la Défense aux hauts dirigeants du MDN/des FAC. Ce faisant, ils ont veillé à ce que les hauts dirigeants du MDN et des FAC participent à une surveillance stratégique régulière et à une gestion efficace du rendement de la chaîne d'approvisionnement par des moyens de gouvernance établis.

Aujourd'hui, les comités de direction et de surveillance de tous les niveaux de gestion du MDN/des FAC se réunissent régulièrement pour diriger les initiatives d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement de la Défense et pour examiner le rendement. Ces comités demandent des mises à jour régulières des progrès accomplis en vue d'améliorer la prévision et la planification du matériel, ainsi que le rendement de la disponibilité du matériel. Ces organes de gouvernance entreprendront la surveillance officielle de ce secteur de rendement une fois que les mesures révisées pour la disponibilité du matériel auront été approuvées et mises en œuvre en 2021. Le Ministère est en voie de satisfaire aux échéanciers établis pour ce jalon important dans la réponse du Ministère au rapport du vérificateur général (31 juillet 2021).

Le MDN/les FAC fourniront d'autres détails sur ces initiatives dans une mise à jour au Comité conformément à l'échéancier demandé (30 septembre 2021), ainsi qu'un rapport final au Comité 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’étalant de 2021 à 2028.

Le gouvernement est d’accord avec cette recommandation.

Comme indiqué ci-dessus, dans le rapport publié au printemps 2020, le vérificateur général a constaté que le MDN/les FAC ne livrent souvent pas les fournitures militaires aux FAC en temps opportun et de manière efficace. Le vérificateur général a noté que les pénuries de stock étaient souvent la cause des retards. De plus, le vérificateur général a constaté que le MDN/les FAC ne prévoyaient pas adéquatement leurs besoins en matériel et n’entreposaient pas les bonnes quantités de matériel aux bons endroits. En outre, le vérificateur général a constaté que le MDN/les FAC n’avaient pas développé d’indicateurs de rendement adéquats pour la disponibilité des stocks.

Pour donner suite à ces constatations, le vérificateur général a recommandé que le MDN/les FAC examinent les prévisions et le positionnement du matériel afin de s’assurer que des stocks suffisants sont maintenus aux bons endroits. Le vérificateur général a également demandé que le MDN/les FAC examinent leurs mesures de disponibilité du matériel aux entrepôts et à l’échelle nationale et utilisent ces mesures pour respecter les niveaux de stock.

Dans sa réponse au rapport du vérificateur général, le Ministère s’est engagé à intégrer les outils de planification et de positionnement du matériel de la prochaine génération au prochain système de planification des ressources de l’organisation (PRO), lequel sera mis en œuvre en 2028. Un système de PRO est une suite logicielle qui lie diverses fonctions organisationnelles d’une organisation, ou d’une entreprise, comme les finances, le matériel, les ressources humaines et les fonctions d’acquisition et de gestion des actifs. Ces types de systèmes permettent la circulation de l’information à l’échelle d’une organisation grâce à un ensemble exhaustif de modules de systèmes interconnectés et de soutien de processus opérationnels, des fonctions et des données communes pour les systèmes d’enregistrement d’une organisation. Ce nouveau système fait partie d’un projet de logiciels d’équipement qui est déjà aux premières phases d’approbation et qui améliorera la capacité du Ministère de prévoir les besoins en matériel et le positionnement afin de mieux servir les FAC.

Le point sur les progrès accomplis

Puisque le logiciel existant de planification et de positionnement du matériel approche de la fin de sa vie en 2025, des efforts sont en cours afin de développer et de mettre en œuvre un plan

de modernisation en vue de répondre à ce besoin continu d'une manière qui fonctionnera avec le système de PRO actuel et de la prochaine génération du MDN et des FAC. Actuellement, le MDN/les FAC participent activement au regroupement et à l'évaluation des exigences opérationnelles par l'entremise de groupes de travail d'intervenants qui éclaireront la recherche de l'application de planification et de prévision du matériel. Ce travail en est aux premières étapes, et il est sur la bonne voie. Le MDN/les FAC fourniront des détails supplémentaires sur cette initiative dans leur prochaine mise à jour au Comité en fonction de l'échéancier demandé (31 décembre 2021) et chaque année par la suite jusqu'en 2028.

Recommandation 3 – Sur les demandes prioritaires

Que d'ici le 30 avril 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.

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation. Le rapport d'étape demandé pour avril 2021 est joint ci-après. Le MDN/les FAC soumettront un rapport final, comme demandé, d'ici le 30 avril 2022.

Dans le rapport publié au printemps de 2020, le Bureau du vérificateur général a conclu que le MDN/les FAC n'ont pas rigoureusement établi l'ordre de priorité des demandes de fournitures militaires, indiquant qu'une grande partie des demandes désignées prioritaires ont été signalées comme hautement prioritaires sans justification. Le vérificateur général a indiqué que les demandes désignées prioritaires sans justification représentent un fardeau excessif pour la chaîne d'approvisionnement et entraînent des coûts supplémentaires. Pour répondre à cette constatation, le vérificateur général a recommandé que le MDN/les FAC améliorent leur surveillance des demandes désignées prioritaires afin de s'assurer que de telles demandes sont utilisées uniquement lorsque c'est nécessaire.

En réponse au rapport du vérificateur général publié au printemps 2020, le MDN/les FAC sont d'accord avec cette recommandation, reconnaissant que l'amélioration de la surveillance des demandes désignées prioritaires est essentielle pour réduire les coûts inutiles et optimiser l'utilisation des ressources. Comme il est indiqué dans le Plan d'action de la gestion, le MDN/les FAC ont entrepris de nombreuses étapes pour régler cette question. À court terme, le MDN/les FAC renforcent les directives stratégiques sur la façon d'établir adéquatement l'ordre de priorité des demandes avec le personnel responsable des escadres, des bases et des commandements. De plus, le MDN/les FAC ont entrepris un examen exhaustif de leur système de distribution des marchandises afin d'améliorer l'efficacité et d'optimiser les coûts. Il est prévu d'offrir une plus grande certitude quant au temps qu'il faut pour que la chaîne d'approvisionnement puisse fournir le matériel aux unités de manière à réduire le nombre de demandes désignées prioritaires inutiles.

Le point sur les progrès accomplis

Dans le cadre du Plan d'action de gestion, le MDN/les FAC sont déterminés à transmettre des communications qui renforcent les politiques et les directives relatives aux demandes désignées prioritaires (DDP), y compris la façon d'établir adéquatement l'ordre de priorité des demandes. Un message général des Forces canadiennes a été émis à cet égard à tous les membres des FAC en février 2021. De plus, le processus de DDP fait l'objet d'un examen de modernisation, y compris un examen exhaustif de la façon dont les DDP sont déterminées et gérées, ainsi qu'un schéma de processus et l'établissement d'un cadre de surveillance et de contrôle du rendement. Ces efforts visent à régler les questions des systèmes liées à l'usage des DDP et à améliorer la responsabilisation, la surveillance et la gestion du matériel.

En ce qui concerne l'examen des services de distribution des marchandises mentionné dans le Plan d'action de la gestion, le projet d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel (DMINO) est en cours et demeure sur la bonne voie pour les jalons de sa phase 2, du 31 mars 2021. Ce projet vise à améliorer le service de transport national (STN), un système dans lequel les conducteurs et les véhicules militaires se déplacent sur un itinéraire et un horaire fixes afin de livrer le matériel entre des endroits choisis au Canada. Une mise à jour sur la situation du DMINO est fournie ci-après en réponse à la recommandation 4.

Cet examen, combiné à des initiatives comme le projet de Modernisation et intégration du soutien et de la logistique (MISL), lequel améliorera la visibilité et le suivi, devrait permettre de renforcer la confiance en la chaîne d'approvisionnement de la Défense à long terme, ainsi que son rendement. Le MDN/les FAC prévoient qu'une plus grande certitude quant aux délais de prestation des services, combinée à une plus grande visibilité du matériel, réduira l'utilisation de solutions de rechange comme la désignation excessive de demandes prioritaires et la sélection d'options de transport coûteuses afin de recevoir le matériel en temps opportun.

Recommandation 4 – Sur les frais de transport

Que d'ici le 30 avril 2021, [la] 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.

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation. Le rapport d'étape demandé pour avril 2021 est joint ci-après. Un rapport final devrait être fourni d'ici le 31 janvier 2023.

Dans le rapport publié au printemps 2020, le vérificateur général a conclu que, pour le déplacement de matériel au Canada, le MDN/les FAC n'avaient pas de contrôles adéquats pour déterminer la méthode de transport la plus appropriée permettant de remplir les demandes et de surveiller les coûts de transport. Le vérificateur général a constaté que même si le MDN/les FAC demandaient de tenir compte des coûts au moment de choisir la méthode de transport, ils

ne fournissent pas de directives sur la façon d'évaluer les coûts du transport et de déterminer ce qui constitue des coûts élevés. En outre, le système d'information qui soutient les activités de transport ne comprend pas les coûts de toutes les méthodes de transport. Par conséquent, le vérificateur général a demandé au MDN/aux FAC de communiquer les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et de fournir des indications claires sur la façon de choisir une méthode de transport afin de s'assurer que les décisions reposent sur une compréhension complète des coûts.

En réponse au rapport du vérificateur général, le MDN/les FAC sont d'accord avec cette recommandation et ont indiqué dans leur Plan d'action de la gestion qu'ils effectuent un examen approfondi de leur système de distribution des marchandises afin d'améliorer l'efficacité. Cet examen sera réalisé dans le cadre de l'examen de la distribution des marchandises, aussi désigné sous le nom de projet DMINO, de l'instruction en cours et de la communication, de l'introduction d'un nouveau module de transport au sein du système de planification des ressources organisationnelles (PRO) du MDN/des FAC, ce qui comprendra les renseignements sur les coûts. L'examen général devrait permettre de renouveler le réseau de distribution et d'améliorer la planification, les prévisions et la prise de décisions (y compris les coûts de distribution).

Le point sur les progrès accomplis

Comme il est indiqué dans la réponse du MDN/des FAC au rapport du vérificateur général, les politiques du MDN/des FAC exigent actuellement de tenir compte des coûts au moment du choix de la méthode de transport.

Actuellement, les coûts de transport reposent sur le fournisseur (MDN/FAC par rapport au commercial) et sur la méthode de transport; les ressources internes sont remboursées en fonction d'un taux par kilomètre, et les frais de transport commercial sont établis dans l'offre à commandes principale et nationale existante. L'usage du transport haut de gamme (p. ex., fret aérien) est réservé aux demandes désignées prioritaires. Une communication renforçant l'utilisation des demandes désignées prioritaires a été traitée ci-dessus en réponse à la recommandation 3. Des renseignements clés sur les coûts de transport ont également été déterminés pour la formation des utilisateurs finaux afin de s'assurer que les utilisateurs comprennent bien les coûts lorsqu'ils prennent des décisions liées au matériel.

De plus, le projet de modernisation et intégration du soutien et de la logistique (MISL) introduira un nouveau module sur le transport au système de planification des ressources organisationnelles du MDN/des FAC. Ce module sur le transport indiquera comment les pouvoirs financiers sont exercés dans le choix des niveaux de service standards ou supérieurs. Le module devrait débiter à la fin de 2022, et il sera également alimenté par les résultats de l'examen de la distribution des marchandises décrites ci-dessus.

L'examen de la distribution des marchandises, ou le projet DMINO, est en voie d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations de transport du matériel dans les FAC. L'examen est actuellement à la deuxième de trois phases. Pendant la première phase, un entrepreneur privé

a examiné cinq ans de données brutes provenant des divers systèmes de TI à l'échelle du MDN/des FAC, y compris plus de cinq millions de points de données portant sur la façon dont le matériel était distribué. Cette phase a donné lieu à huit scénarios stratégiques pour les principaux intervenants à examiner afin d'améliorer la distribution et l'entreposage du matériel du MDN/des FAC. La phase 2 du projet comprend des options de modélisation pour une nouvelle structure et un nouveau calendrier du service de transport national. Cette phase devrait se terminer d'ici le 31 mars 2021, en accord avec les jalons inclus dans le Plan d'action de la gestion du MDN/des FAC.

La dernière phase de l'examen, la phase 3, déterminera la meilleure répartition entre les biens et le transport commercial du MDN/des FAC de manière à créer un nouveau calendrier pour le service de transport national. Les besoins en matière de disponibilité des actifs et de l'augmentation commerciale seront évalués au cours de cette phase. Le résultat attendu comprend un service de transport national révisé qui permettra de diminuer la variabilité dans les calendriers de prestation et d'augmenter la fréquence des livraisons aux clients tout en minimisant les coûts. Une fois terminé, ce projet devrait améliorer l'efficacité et l'efficacité du réseau de distribution du matériel du MDN/des FAC tout en permettant une satisfaction accrue de la clientèle et la restauration de la confiance au réseau de distribution de la chaîne d'approvisionnement de la Défense. Le nouveau service de transport national comprendra une option automatique par défaut vers l'option de coût la moins élevée permettant de répondre aux besoins de livraison et nécessitera une intervention précise pour y déroger.

En fin de compte, la réussite d'un système de distribution de matériel révisé, dans le cadre duquel les utilisateurs finaux et les praticiens de la chaîne d'approvisionnement de la Défense sont en mesure de répondre aux besoins des FAC et de prendre des décisions appropriées en matière de dépenses des ressources, est directement liée à la prestation des initiatives MISL et DMINO. À l'avenir, ces projets continueront d'être pleinement harmonisés afin d'offrir un système de distribution moderne et efficace pour les FAC.