

## Mission accomplie – Réalisation de la vision



*par le Colonel Mark Matheson,  
Administrateur de projet du POASM*

Nous avons fait beaucoup de chemin depuis l'automne 2002, au moment où nous avons envisagé pour la première fois de remplacer le Projet de la chaîne d'approvisionnement par le Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM).

Les dirigeants ont manifesté une grande confiance envers la collectivité de la chaîne d'approvisionnement en choisissant d'opter pour la solution maison plutôt que d'aller vers un fournisseur de logistique de tierce partie pour rationaliser le processus d'acquisition et de soutien du matériel (ASM). Cette confiance a sans contredit porté ses fruits. Grâce au soutien continu des membres dévoués de la Force régulière, de la Force de réserve et des employés civils faisant partie de la collectivité de la chaîne d'approvisionnement partout au Canada, le POASM a dépassé ses objectifs liés aux économies récurrentes et ponctuelles ainsi qu'aux dépenses.

Nous avons à la fois assumé nos dépenses et généré des revenus. Un nombre de 138 années-personnes a été réaffecté à d'autres priorités importantes. Par ailleurs, les changements aux processus sont aussi importants. Ils permettront de faire en sorte que nous continuions de générer des économies dans le futur et, mieux encore, que la collectivité de la chaîne d'approvisionnement axe son travail sur la prestation d'un soutien opérationnel amélioré au pays et à l'étranger.

Il n'est jamais facile d'apporter des changements, mais nous avons accompli énormément de travail au cours des trois dernières années. Parmi nos réalisations, nous retrouvons l'introduction d'un système d'entreposage à deux niveaux, la mise en place du modèle rationalisé en étoile, la réaffectation et la rationalisation de la gestion des stocks, le recours à Vêtements en ligne au lieu des magasins de vêtements UDE et l'élimination de l'indemnité d'entretien de l'habillement afin de laisser place à un système de remplacement basé sur des points.

*Suite à la page 2*

## Le POASM reçoit la récompense de l'Institut de gestion du matériel

L'Institut de gestion du matériel (IGM) a souligné les efforts de l'équipe du POASM pour son apport exceptionnel en ce qui a trait à l'optimisation des opérations de gestion du matériel au sein du gouvernement fédéral.

L'équipe est la récipiendaire annuelle du certificat de reconnaissance en gestion du matériel.

Ce certificat est remis à une équipe au sein du gouvernement fédéral qui a œuvré sur un projet de gestion du matériel, et qui a mis en vigueur des mesures novatrices qui se sont avérées un succès ainsi que des méthodes rentables, de nouveaux processus, des systèmes automatisés ou des progrès techniques.

L'IGM est une organisation à but non lucratif qui concentre ses efforts sur l'échange d'informations, le perfectionnement professionnel, et la reconnaissance du service d'approvisionnement du secteur public et de la collectivité de la gestion du matériel.



*Les représentants du POASM Declan McEvoy, Bob Gaston, le col Debbie Miller, le cmdt Shelley Ganderton et le maj. Dave Burley ont accepté le certificat au nom des membres de l'équipe.*

Le certificat a été présenté le 31 mai dernier dans le cadre de l'atelier national annuel de la gestion du matériel qui s'est déroulé à Ottawa.

# Mission accomplie – Réalisation de la vision

*Suite de la page 1*

Certaines personnes pourraient minimiser le succès du projet en faisant remarquer que l'objectif des économies récurrentes a été réduit l'an dernier pour passer de 47,3 millions de dollars à 31,8 millions de dollars. Aux premiers abords, cela peut sembler positif, mais les faits démentent de tels énoncés. L'une des hypothèses sur laquelle le POASM se base est que les économies provenant des économies de l'ASM seraient réinvesties afin de répondre aux autres priorités du Ministère. Les CEMA et les N1 ont reconnu les changements apportés aux processus liés au POASM ainsi que les économies générées.

Toutefois, ils ont fait part de leurs inquiétudes concernant les répercussions négatives sur la capacité du personnel à fournir un soutien opérationnel essentiel à cause de toutes les réductions de personnel (surtout en raison des nouvelles priorités comme la transformation des FC, l'Examen du soutien de l'Armée de terre et le Concept de soutien de la Force aérienne).

En conséquence, les dirigeants ont décidé qu'un peu plus de 200 années-personnes seraient maintenues au sein des armées. Ces personnes ne s'occuperaient pas du soutien statique de la chaîne d'approvisionnement, mais bien du soutien direct aux opérations. Reste que les changements ont été apportés et les économies réalisées pour permettre au personnel d'axer son travail sur les opérations.

À l'instar de toute initiative de cette envergure, des remerciements s'imposent pour beaucoup de personnes. Je souhaite d'abord remercier sincèrement toute l'équipe du POASM pour sa persévérance et son enthousiasme sans borne, qui travaille à l'immeuble Fraser, ainsi que le personnel responsable des anciennes initiatives de la Direction générale – Service des programmes d'équipement (DGSPE).

J'aurais tort également de ne pas remercier Peter Ouellette (mon co-administrateur), Jack Cruickshank (qui a occupé le poste d'administrateur de projet intérimaire pendant les étapes initiales du projet), Mike Boucher et les chefs d'équipe (vous allez vous reconnaître).

Le leadership a constitué un élément clé pour le succès du projet, et le POASM a été choyé à cet égard. Les N1 se sont intéressés directement au POASM et se sont assurés qu'il y avait un équilibre entre l'efficacité et l'efficacé.

Le POASM a été dirigé par deux chefs de projet (M. Williams et M. Ross) et deux directeurs exécutifs de projet (M. Ready et le Contre-amiral Mack). Chacun d'entre eux a joué un rôle important en offrant une orientation et en aidant à surmonter les obstacles.

Finalement, le Directeur de projet, M. Lashkevich, a chapeauté de façon exceptionnelle ce projet, même lorsque nous avons dû relever des défis de taille. Merci d'être revenu patron!

Enfin, je remercie du fond du cœur les employés des régions et les spécialistes de l'ASM partout au Canada. Nous ne serions pas où nous sommes sans vous. Bien que l'équipe du POASM ait été responsable de la conception pour les nombreux changements, sans VOUS nous n'aurions pas pu y arriver.

Les efforts déployés au niveau de l'unité sont manifestes à l'ensemble des FC, à savoir la participation aux essais en passant par la rationalisation et le positionnement de l'inventaire pour la mise en œuvre d'idées novatrices afin d'améliorer les opérations d'approvisionnement. Ce sont quelques exemples d'initiatives importantes provenant de la collectivité de la logistique en vue d'aider le POASM à atteindre son objectif. De la part de nous tous, acceptez nos sincères remerciements.

Alors, qu'est-ce que l'avenir nous réserve? Le POASM n'est pas terminé. La portée du projet a été réduite afin de terminer la réaffectation et la rationalisation de la gestion des stocks actifs, de maintenir des pièces détachées chez les entrepreneurs et de mettre sur pied une nouvelle cellule de gestion stratégique des biens en stock, et d'étoffer la section des combustibles et lubrifiants.

De plus, nous devons continuer d'apporter les changements visant à optimiser ce qui nous tient le plus à cœur : le soutien des opérations. La communauté de la chaîne d'approvisionnement a fait des miracles mais nous nous devons de leur fournir les outils pour qu'ils puissent achever la tâche.

Étant donné que j'ai pu examiner de long en large la chaîne d'approvisionnement au cours des trois dernières années, je suis persuadé que nous pouvons réaliser davantage d'économies et apporter d'autres améliorations. L'amélioration continue doit être plus concrète, plus qu'un simple « discours d'entreprise » ou qu'une expression à la mode. Il faut continuer de moderniser l'ASM, pour ne pas dire la transformer, ce qui sous-entend l'investissement dans des systèmes comme le terminal portatif de saisie de données, la planification des ressources de distribution et Ellipse.

Le MDN doit aussi continuer de placer les gens au centre de sa mission et s'assurer qu'ils reçoivent la formation nécessaire pour faire preuve de la même innovation et créativité permettant de prendre d'assaut les nouvelles demandes. Il ne sera pas facile d'y arriver, et rien n'aboutira du jour au lendemain, mais je suis persuadé que nous sommes sur le bon chemin.

Nous vous remercions tous d'avoir contribué au succès du POASM et participé à la réalisation de la vision.

**Le POASM dépasse l'objectif d'économies périodiques**

Voici de quelle façon le projet a été géré en ce qui a trait aux économies et aux investissements :

<b>Économies périodiques</b>
40,6 M\$ (a atteint 128 % de son objectif de 31,8 M\$)
<b>Économies uniques</b>
49,3 M\$ (a atteint 94 % de son objectif de 52,7 M\$)
<b>Investissements</b>
23 M\$ (investissement de 43 % de 53,5 M\$ qui a été relevé dans l'analyse de rentabilisation)

# Le POASM optimise la chaîne d'approvisionnement de défense

L'initiative de l'entreposage et de la distribution visait à optimiser la chaîne d'approvisionnement de la Défense en mettant en place des processus de gestion d'inventaire de bout en bout ainsi que des contrôles uniformes et centralisés de la distribution. Au cours des trois dernières années, l'équipe du programme d'entreposage et de distribution a demandé aux intervenants et aux militaires des FC de réaliser les projets suivants afin de rationaliser la chaîne d'approvisionnement :

## Modèle d'entreposage à deux niveaux

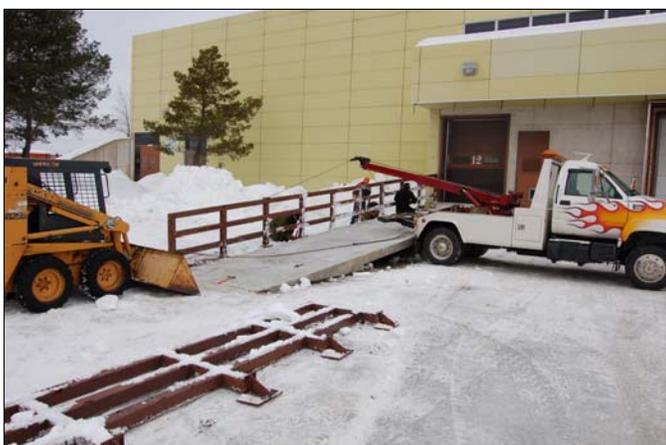
Les stocks sont désormais conservés selon un modèle d'entreposage à deux niveaux : aux deux dépôts (25 DAFC et 7 DAFC) et au niveau de l'unité. Ce modèle permet une meilleure utilisation de l'espace d'entreposage et améliore la visibilité de l'inventaire.

## Modèle en étoile

Désormais, pour déplacer l'inventaire dans les FC, on fait appel au modèle en étoile, lequel permet d'optimiser et de maximiser l'utilisation des moyens de transport commerciaux.

## Rationalisation de l'inventaire

On a examiné l'inventaire (désuet, inactif, actif, en possession des entrepreneurs) dans les bases et dans les escadres afin d'augmenter l'espace d'entreposage des articles actifs et de réduire les coûts en minimisant l'infrastructure, en diminuant le temps accordé aux tâches de routine et en libérant des ressources pour les affecter à des besoins essentiels. Les intervenants ont utilisé le *Blue 42*, une application de rationalisation d'inventaire, pour examiner l'inventaire désuet, inactif et actif.



*Une nouvelle rampe à la BFC Petawawa aide au déplacement du matériel arrivant et quittant l'édifice d'approvisionnement.*



*Le rangement et le remagasiner (pour disposer d'espace supplémentaire) faisaient partie des améliorations apportées à la BFC Halifax.*

## Réaffectation des stocks

Le POASM a collaboré avec les intervenants à élaborer des principes de réaffectation des stocks qui permettent de s'assurer que ceux-ci sont réaffectés d'une façon optimale qui correspond aux exigences opérationnelles. La réaffectation s'effectue selon le modèle d'entreposage à deux niveaux : dans les unités ou dans les entrepôts nationaux. La réaffectation des stocks inactifs dans les dépôts a été complétée avant la fin du projet. Celle des stocks actifs dans les bases/escadres/dépôts se fera au cours de l'AF 2006-2007.

## Élimination des stocks

Le projet a fait l'objet de progrès significatifs concernant l'aliénation des biens excédentaires et des marchandises contrôlées. Ces efforts ont permis aux bases et aux escadres de regrouper les bâtiments et de libérer de l'espace pour les stocks actifs.

## Matrice de la chaîne d'approvisionnement

Les sections d'approvisionnement des bases/escadres des FC seront rationalisées et davantage axées sur le service à la clientèle grâce à la mise en œuvre d'un nouveau modèle organisationnel qui améliorera l'appui aux opérations de première ligne. Le document portant sur la matrice de la chaîne d'approvisionnement englobe tous les aspects de la chaîne d'activité au niveau de la base/escadre, tout en reconnaissant les exigences environnementales/géographiques de chaque emplacement.

## Transport interne

Le projet a apporté des changements visant à optimiser la livraison de l'équipement, à partir des fournisseurs jusqu'aux installations des FC, permettant au Ministère de réaliser d'importantes économies.

## L'équipe du POASM investit 4,6 M \$ dans la modernisation de l'infrastructure

Seize bases, escadres et dépôts au sein des FC ont pu améliorer leurs opérations d'approvisionnement grâce à un financement du POASM d'une valeur de 4,6 M \$. Ce fut une heureuse initiative visant à injecter des fonds dans des secteurs de l'approvisionnement afin d'optimiser la rentabilité et l'efficacité de plusieurs aspects du processus d'acquisition et de soutien du matériel (ASM) et le service à la clientèle. On comptait parmi les changements apportés l'amélioration de l'espace d'entreposage et le regroupement des activités d'approvisionnement dans un nombre plus restreint d'édifices et ce, en vue d'améliorer l'appui des opérations de premières lignes.



*Le cplc Jacquie Strutz et le cpl Cpl Brett Jarvis de Cold Lake travaillent avec le nouveau système d'étiquetage qui comptait parmi les améliorations apportées à l'escadre.*

Le financement faisait partie des 9,1 M \$ alloués afin de démolir les 17 é d i f i c e s d'approvisionnement qui, dans l'analyse de rentabilisation originale du POASM, étaient identifiés comme n'étant plus requis pour appuyer les processus d'ASM. En novembre 2004, le vice-chef d'état-major de la Défense a autorisé un réaménagement des dépenses afin d'allouer des fonds en faveur de deux initiatives: 4,6 M \$ afin d'améliorer les opérations d'approvisionnement et 4,5 M \$ à DOCA afin de faire installer des terminaux d'entrée des données

personnelles (PDETs) et d'améliorer l'accès à l'équipement.

L'équipe du POASM a distribué le financement en se basant sur les analyses de rentabilisation soumises par les bases, les escadres et les dépôts. Le comité de direction du projet a revu et priorisé les analyses de rentabilisation et le financement a été alloué en juillet 2005. Voici un aperçu des projets entrepris sur le terrain :

### Maritime

- CFB Esquimalt – rampes et rangement
- CFB Halifax – rangement, ré-entreposage (pour créer 40% plus d'espace), réaménagement de l'édifice, améliorations mineures, asphalte et gravel
- FMF Cape Scott – rangement des métaux lourds et de la tuyauterie



*Un éclairage amélioré – l'une des nombreuses améliorations apportées à la BFC Petawawa.*

### Terre

- CFB Gagetown – Réentreposage complet du B10 et modifications apportées à l'édifice afin de regrouper les opérations de trois édifices à un seul
- BFC Valcartier – réentreposage et regroupement des édifices
- BFC Montreal – préparation et design pour le regroupement de deux édifices en un seul pour offrir un meilleur appui à la clientèle
- BFC St Jean – rangement et réentreposage afin d'appuyer l'habillement et les recrues
- CFB Petawawa – réentreposage, modifications apportées à l'édifice, construction de la rampe et rangement
- Meaford – Établir une structure d'entreposage de métal sur un socle de ciment
- CFB Wainwright – réentreposage et modifications apportées à l'édifice en vue du déménagement vers une installation
- ASU London – Entreposage et accessoires Vidmar

### Aviation

- 4 Wing Cold Lake – réentreposage et modifications à l'édifice de Wing Support afin de passer de trois édifices à un seul

### Autre

- 7 DAFC – Mise sur pied d'un centre de démilitarisation
- 25 DAFC – Réentreposage dans de nombreux emplacements, restructuration des baies élevées et basses, regroupement d'équipement pour le centre de démilitarisation, études de génie pour l'installation d'un système de transport avancé, rangement additionnel et stockage
- CFB Borden – Restructuration de l'édifice, relocalisation de la rampe afin d'appuyer le CMTT/MDC, et réentreposage

## La démilitarisation simplifie le processus d'approvisionnement

Un des objectifs de l'initiative d'entreposage et de distribution consistait à élaborer une capacité de démilitarisation par l'élimination et la vente des marchandises contrôlées. Le projet a bien avancé dans ce domaine grâce à l'installation de quatre centres de démilitarisation, à savoir, BFC Halifax, 25 DAFC, 7 DAFC et BFC Esquimalt.

Le projet a franchi une étape importante au regard de l'élimination du matériel contrôlé périmé et inactif quand le seuil de 5 000 palettes a été atteint. L'élimination des FNC1/C2 à Halifax et à Montréal ont fait atteindre le seuil des 5 000.

L'effort d'élimination a permis de rationaliser le processus d'approvisionnement en réorganisant l'espace d'entreposage et en réaffectant les ressources. Éliminer le matériel a fait de la place dont on avait grandement besoin pour entreposer du stock actif ou pour permettre aux unités de regrouper leurs bâtiments. Le personnel affecté à l'inventaire du matériel à éliminer s'est consacré à d'autres tâches touchant les opérations d'approvisionnement.



*Tim Morris, un membre de l'équipe d'aliénation à la BFC Esquimalt, examine le matériel destiné à des fins de démilitarisation.*

Le matériel excédentaire, périmé et inactif s'était accumulé dans les bases et escadres en raison d'un moratoire que le MDN avait décrété sur l'élimination des marchandises contrôlées et qui était en place depuis mai 2001.

Ce matériel a de peu de valeur du fait qu'il est démilitarisé et il occupe de l'espace qui est précieux dans les entrepôts. En 2004, dans le cadre du POASM, un projet-pilote a été lancé au sein de la Marine, plus précisément à la BFC Halifax, afin de mettre à l'essai un processus d'élimination du matériel.

À la lumière des essais concluants, le projet-pilote a servi de modèle pour élaborer un processus d'élimination du matériel excédentaire à l'échelle du MDN. Les quatre centres de démilitarisation ont donc été établis en 2004 pour s'occuper de l'élimination du matériel contrôlé des bases et des escadres. Ces centres font tous appel à des entrepreneurs spécialisés dans la destruction de métaux et d'autres matériaux.



*Les armes légères excédentaires de l'est du Canada ont été acheminées à Willow Park à la BFC Halifax et fusionnées.*

Le BFC Halifax a terminé récemment un projet important qui consistait à éliminer des armes légères. L'élimination des armes et la démilitarisation des radios désuètes ont eu lieu au 25 DAFC.

Le 7 DAFC s'est occupé de se départir de l'inventaire des avions excédentaires. Les unités de la région de l'Ouest continuent de renvoyer tout leur matériel contrôlé et avec l'élimination d'autres stocks périmés excédentaires, le centre est bien occupé.

L'initiative de démilitarisation a très bien réussi aussi au BFC Esquimalt. La base s'est employée à éliminer l'accumulation de l'inventaire de marchandises contrôlées avec efficacité et de manière économique, ce qui a permis de libérer de l'espace d'entreposage pour les stocks actifs. La BFC Esquimalt éliminent de l'équipement militaire comme l'inventaire maritime.

La réussite des opérations de démilitarisation constitue une étape importante dans le cadre des efforts du Ministère d'éliminer des biens contrôlés excédentaires partout aux FC. De concert avec les intervenants et les unités de campagne, l'équipe du POASM a mis en œuvre un processus de démilitarisation qui pourra se poursuivre une fois le projet terminé.



# Le POASM modernise le programme d'habillement militaire du MDN

Le POASM a reçu le mandat d'améliorer la façon dont l'habillement est géré et livré au sein des Forces canadiennes. L'inventaire de vêtements est entreposé dans plusieurs emplacements, dans plusieurs secteurs, et distribué dans plusieurs branches de distribution à l'ensemble des Forces canadiennes. La dispersion qui en résulte a mis au défi l'optimisation des processus d'approvisionnement et d'acquisition afin de satisfaire aux exigences opérationnelles.

Au cours des trois dernières années, l'équipe chargée de l'habillement a collaboré avec les principaux intervenants en vue d'optimiser les coûts et d'améliorer le soutien aux opérations. Le projet a trouvé de meilleures façons d'opérer dans deux principaux domaines – le programme des uniformes distinctifs pour les trois éléments (UDE) et l'indemnité d'entretien de l'habillement (IEA).

## Indemnité d'entretien de l'habillement (IEA)

L'IEA a cessé ses activités le 31 août 2005 et a été remplacé par le système de points UDE en ligne qui est en service depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005. Tous les membres de la Force régulière, de la Réserve et du CIC peuvent désormais remplacer leurs vêtements UDE en ligne (système de commerce électronique) selon un concept d'échange de points. Le programme de points de la Force régulière, de la Réserve et du CIC a été harmonisé le 1<sup>er</sup> avril 2006 conformément à une décision du Conseil des Forces armées.

La réécriture du chapitre 13 du Manuel d'approvisionnement est en cours et fera l'objet d'une transition au Directeur général –Système du matériel et de la chaîne d'approvisionnement/Directeur-Opérations de la chaîne d'approvisionnement (DGSMCA/DOCA).

La politique concernant la gestion du système de remplacement de points UDE, particulièrement en ce qui a trait au calcul et à l'assignation de points, sera publiée dans le chapitre 13.

## Uniformes distinctifs pour les trois éléments

Un outil de distribution initiale a été mis en service en septembre 2005, permettant ainsi aux entrepôts des districts de commander en ligne des uniformes UDE pour les recrues directement du manufacturier qui doivent être livrés à l'adresse choisie par le membre.

Un outil pour circonstances spéciales sera mis en service à l'automne 2006 permettant aux responsables de l'habillement du district de commander des articles UDE en ligne pour distribution gratuite aux membres à la suite de défalcation, de changement de secteurs et de problèmes médicaux sans entraîner de répercussions sur l'attribution de points pour le membre. L'accès aux vêtements de maternité en ligne sera également mis en service à l'automne 2006.

Les questions non résolues, à savoir l'acquisition de chaussures de pointures spéciales UDE/orthèses et de tenues de mess, seront acheminées au DGSMCA/DOCA.

## Vêtements opérationnels

Le POASM a proposé une nouvelle façon de gérer et de livrer les vêtements opérationnels, soit de centraliser la majorité des stocks de vêtements opérationnels au niveau des entrepôts nationaux, avec des bases et des escadres détenant des stocks de contingence en évaluant des articles stockés qui sont actuellement portés en tant que tenue du jour, lesquels sont définis en tant que tenue de garnison (DcamC, NCD, tenue de vol). L'objectif est d'offrir une meilleure visibilité avec l'acquisition du matériel et le soutien de vêtements opérationnels, ce qui aura pour effet de réduire les ruptures de stock, et l'accumulation de stock excédentaire /inactif.

Le plan de vêtements opérationnels pour l'entreposage national et la distribution de vêtements opérationnels a été divulgué aux représentants environnementaux le 30 juin 2005. En septembre/octobre 2005, trois groupes de travail ont été convoqués à Ottawa avec la Marine, l'Armée, la Force aérienne et les représentants de l'entrepôt national pour étudier ce plan.

À la suite de cet examen, les trois éléments ont convoqué leurs groupes de travail, et les décisions suivantes ont été prises :

- Secteur air – Un groupe de travail s'est réuni à Comox en janvier et un projet pilote a été lancé le 30 janvier avec une date d'achèvement prévue pour septembre 2006.
- Secteur terrestre – Un groupe de travail s'est réuni à Morrisburg du 28 février au mars avec la possibilité de lancer un projet pilote à l'automne 2006.
- Secteur de la marine – Un groupe de travail s'est réuni au mois de mars et le projet pilote devrait débiter en avril 2006.

La surveillance et les consultations avec les intervenants en ce qui a trait aux projets pilotes pour les vêtements opérationnels et les initiatives qui suivront seront sous la responsabilité du DGSMCA/DOCA.



# L'initiative des munitions entraîne des économies

Lorsque le Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM) a été lancé, les intervenants de l'initiative pour les munitions ont participé à de nombreuses réunions d'équipe spéciale afin d'élaborer une vision correspondant aux objectifs de ce projet. Cette vision s'est révélée très précieuse en faisant en sorte que tout le travail soit axé sur les buts à atteindre. Dans l'ensemble, l'initiative pour les munitions du POASM a atteint ses objectifs. Elle a en effet généré des économies récurrentes globales de 3,8 millions de dollars, ainsi qu'une efficacité accrue et des millions de dollars résultant de l'évitement des coûts.

L'initiative pour les munitions se composait de quatre sous-initiatives : soutien régional et livraison améliorée, centralisation des fonctions d'entretien; rationalisation de la gestion des stocks et élimination; réalisations diverses.

## **Soutien régional et livraison améliorée**

Le Dépôt de munitions des Forces canadiennes (DMFC) Dundurn – Détachement Angus joue désormais le rôle d'installation de soutien régional pour les munitions des BFC Petawawa, Valcartier et Gagetown. Cette tâche avait précédemment été confiée au DMFC Bedford.

Selon le nouveau concept de soutien régional, les DMFC Bedford et Rocky Point (zones côtières) axent leur travail sur le service à la clientèle de la côte Est et Ouest.

Cette sous-initiative s'est soldée par des économies récurrentes modérées (F&E) de 500 000 \$ en coûts de transport ainsi que par l'élimination de 29 années-personnes.

Une nouvelle version du système de gestion de l'information sur les munitions (SGIM) a été mise en place afin de faciliter la planification d'envois regroupés de munitions classiques.

## **Centralisation des fonctions d'entretien**

L'entretien des munitions classiques, qui s'effectuait auparavant dans tous les DMFC, a été regroupé au DMFC Dundurn. L'entretien des torpilles, qui était effectué anciennement aux DMFC Bedford et Rocky Point, a été regroupé au DMFC Rocky Point.

La fréquence de l'entretien des torpilles est passée d'un cycle de cinq ans à un cycle de huit ans. Cette restructuration a permis de générer des économies récurrentes de sept années-personnes au DMFC Bedford.

La décision de cesser l'entretien des torpilles au DMFC Bedford a aussi permis d'éviter des coûts de 10,4 millions de dollars associées au projet de construire un nouvel immeuble pour l'entretien des munitions.



*Les bombes à dispersion détruites à Dundurn font partie des efforts déployés pour se départir des munitions excédentaires.*

## **Rationalisation de la gestion des stocks et élimination**

Nous avons enlevé tous les stocks nationaux de munitions de trente-deux magasins du DMFC Dundurn – Détachement Edmonton. Le CEMAT continuera de diriger certains magasins pour les besoins locaux de l'Armée de terre. L'enlèvement des munitions stockées au Détachement Edmonton a permis de générer des économies récurrentes de deux années-personnes, ainsi que d'éviter une grande partie des coûts associés au fonctionnement des installations. Nous avons regroupé l'élimination des munitions excédentaires, périmées et détériorées au DMFC Dundurn.

## **Réalisations supplémentaires**

- L'initiative visant à changer l'emballage des munitions d'armes légères a permis de générer des économies récurrentes de 1 million de dollars, et la diminution de l'exigence concernant les essais avec le chromatographe en phase liquide à haute résolution (CLHR) a permis de faire des économies récurrentes de 107 000 dollars.
- L'intégration des sections responsables des munitions au DMFC Dundurn – Détachement Angus et à la BFC Borden a permis de mieux utiliser le personnel et les biens d'infrastructures locales.



# Le POASM optimise le programme de calibration des CF

par Eric Edwards

L'initiative liée à l'équipement d'essai et à l'étalonnage porte sur l'optimisation du programme d'étalonnage des FC et de la prestation des services. Sous la direction du Directeur de la métrologie du Centre d'essais techniques de la qualité (CETQ) et à l'aide d'un groupe d'intervenants des quatre coins du Canada, l'initiative a atteint largement ses objectifs, améliorant l'efficacité et l'efficacité du programme.

L'équipement d'essai assure l'exactitude de l'équipement qui fournit un appui aux systèmes d'armes des avions, des navires et des chars ainsi qu'aux systèmes d'information, aux réseaux téléphoniques et aux systèmes électroniques. L'étalonnage exact de l'équipement d'essai permet d'assurer l'entretien de l'équipement opérationnel et de soutien afin que ce dernier fournisse un rendement optimal.

## Objectifs de l'initiative liée à l'équipement d'essai et à l'étalonnage

- Réaliser des économies ponctuelles de 2,78 M\$ et des économies récurrentes de 1,33 M\$ d'ici le 31 mars 2006;
- Améliorer l'efficacité du programme en optimisant l'intégration des processus dans les secteurs de l'étalonnage, de l'entretien et de l'élimination de l'équipement d'essai

Cette initiative a permis des économies ponctuelles d'environ 2,5 M\$ et des économies récurrentes d'approximativement 2,8 M\$.

## Stratégies utilisées pour atteindre les objectifs

- Réduction de 15 % de la charge de travail de l'étalonnage;
  - Programme de vérification par les utilisateurs;
  - Programmes d'échange et de bibliothèque;
  - Centralisation des fonctions uniques;
  - Prolongation des périodes entre les étalonnages;
  - Étalonnage sur demande.
- Modification des méthodes de passation de marché et d'impartition des services d'étalonnage;
- Intégration du Laboratoire de référence en métrologie (mécanique) dimensionnelle (LRMD) au laboratoire de référence déjà en place au CETQ;
- Rationalisation des stocks d'équipement d'essai.



Eric Edwards et Allan Longley, du POASM, observant, l'Adj Nick Nickerson, de l'ESTTMA, alors qu'il affecture la vérification d'une petite clé dynamométrique.

## Réalisations clés

- Réduction de plus de 15 p. 100 de la charge de travail d'étalonnage afin de rendre le Programme d'étalonnage des FC plus efficace et efficient. Le Programme de vérification des clés dynamométriques par les utilisateurs a permis de réduire de plus de 10 p. 100 la charge de travail d'étalonnage, et les FC en profiteront, car le Programme augmentera l'EE disponible pour les utilisateurs, éliminera la nécessité des rappels obligatoires pour les périodes d'étalonnage et réduira la demande auprès des centres d'étalonnage;
- Réalisation d'économies récurrentes de 2,15 M\$ grâce à la mise en place de services modifiés de passation de marchés et d'impartition pour le Programme d'étalonnage des FC sans compromettre les niveaux de service aux FC;
- Intégration du LRMD au CETQ, ce qui a permis de rationaliser les niveaux de référence pour les besoins en matière de personnel et d'équipement et de centraliser les fonctions des laboratoires de référence en un lieu unique;
- Collaboration avec les partenaires en vue d'identifier plus de 28,70 M\$ de surplus et d'équipement d'essais inactifs.
- Fermeture des centres d'étalonnage de Greenwood et de Winnipeg, ce qui a réduit le nombre d'équipements d'essais qui ont besoin d'être entretenus sans entraîner une détérioration des services fournis aux FC.

Les efforts déployés par l'équipe d'équipement d'essais et d'étalonnage visant à améliorer le Programme d'étalonnage des FC seront maintenus à l'extérieur du cadre du POASM. En tant qu'autorité technique du Programme d'étalonnage des FC, le CETQ continuera sur la lancée du POASM pour mettre en œuvre une série d'initiatives au cours de la nouvelle année en vue d'améliorer le programme dans le cadre d'un engagement à l'amélioration continue.



# L'initiative d'AQ améliore la prestation de services

Les efforts déployés par l'équipe de l'assurance de la qualité et les intervenants au cours des trois dernières années ont donné lieu à une nouvelle approche en matière de prestation de services DAQ et d'économies récurrentes pour le Ministère.

Afin de maximiser la prestation de services d'AQ, la direction a mis en place un nouveau système de gestion de la qualité (SGQ) pour mieux harmoniser les processus opérationnels, de montrer leur interdépendance et d'améliorer leur contrôle.

La gestion DAQ a analysé les méthodologies de travail de la DGQ et a organisé des consultations avec les intervenants pour déterminer les secteurs où la direction pourrait réévaluer sa participation sans compromettre la livraison d'équipement aux FC.

Avec une quantité d'équipements de plus en plus complexe et sans cesse croissante livrés aux membres des FC pour appuyer les opérations, les clients sont de plus en plus tributaires de la DAQ afin de s'assurer à ce que les équipements fonctionnent efficacement pour que les militaires soient protégés tout en étant en mesure de s'acquitter de leur mission.

Des modifications aux méthodologies de travail sont en cours afin de porter davantage sur la capacité et le rendement des fournisseurs ainsi que sur leurs processus pour offrir les produits et services en fonction de leurs contrats.

Somme toute, cette façon de faire permettra de mieux répondre aux besoins des clients de la DAQ.

## Économies récurrentes

La DAQ a atteint ses objectifs en matière d'économies par 101 % pour un total de 2, 84 millions \$. Le Ministère réinvestira les économies récurrentes à même d'autres initiatives ministérielles afin de s'assurer que les FC puissent s'acquitter de leur mandat.

L'objectif des économies récurrentes de la DAQ a été réalisé en réduisant les besoins en personnel militaire et civil d'environ 40 AP dans divers emplacements d'un bout à l'autre du Canada. En vue de respecter l'engagement du POASM visant à limiter les répercussions sur le personnel pendant la mise en vigueur du projet, les objectifs en matière de personnel ont été atteints par attrition et par le biais d'affectations.

## Un travail d'équipe

L'équipe de gestion de la DAQ, tant à Ottawa qu'ailleurs au pays, doit être félicitée pour son engagement à atteindre ces objectifs et pour sa versatilité et son innovation dans la réaffectation des tâches alors que le personnel quittait la DAQ, de façon à ce qu'un haut niveau de confiance dans l'équipement reçu par les FC subsiste.

Les efforts de plusieurs autres membres de la DAQ méritent également d'être soulignés, puisqu'ils ont grandement contribué à ces réalisations. Leur contribution et leur patience face aux nouvelles méthodologies de travail et leur compréhension face aux nombreux changements qui surviennent méritent d'être appréciées à leur juste valeur.

# Le POASM présente des améliorations des processus

L'un des volets du mandat du POASM était de rendre plus efficace la chaîne d'approvisionnement des FC en réduisant les coûts et en améliorant le service aux unités opérationnelles. Pour aider à l'atteinte de cet objectif, l'équipe d'optimisation du projet a entrepris de faire une description des processus en vue d'évaluer les processus de la chaîne d'approvisionnement et de mettre en vigueur les changements pour optimiser la chaîne d'approvisionnement. Le principal but du projet était d'améliorer le service à la clientèle, de réduire le temps de cycle du processus et d'éliminer l'utilisation inutile de matériel peu abondant et de ressources en personnel limitées.

L'un des processus qui a été élaboré dans le cadre de l'optimisation visait l'amélioration de la gestion et de la livraison des vêtements opérationnels. Ce projet est présentement à l'essai dans les unités.

L'équipe d'optimisation a également créé un document visant à améliorer la structure de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement et elle a préparé le terrain en vue d'établir une structure pour gérer la performance de la chaîne d'approvisionnement.

L'amélioration constante est la clé pour veiller à ce que les changements mis en vigueur par le POASM puissent continuer lorsque le projet prendra fin. L'optimisation a terminé la recherche en un mécanisme d'amélioration constante et a suggéré d'adopter le modèle de référence opérationnel de la chaîne d'approvisionnement (SCOR). SCOR est le point de référence par lequel les industries mesurent l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement.

La gouvernance, le cadre de gestion du rendement et l'amélioration constante ont été transférés au DGSMCA pour une élaboration plus poussée.

# L'initiative des carburants et des lubrifiants jette les bases d'un centre d'expertise au sein du MDN

L'initiative des carburants et lubrifiants vise deux objectifs:

- réaliser des économies de coûts du carburant;
- créer une nouvelle organisation de gestion intégrée du programme de carburants et de lubrifiants qui soit à l'avant garde et une référence en matière de stratégie des carburants et des lubrifiants au sein du MDN et des FC.

Dans le cadre du POASM, l'équipe des carburants et des lubrifiants a réalisé des progrès importants en termes d'économies de coûts et de la mise sur pied d'une équipe de gestion du programme des carburants et des lubrifiants.

## Économies de coûts

Les règlements des approvisionnements de bord ont été modifiés afin d'inclure le carburant marin en tant qu'article d'approvisionnement.

Cela signifie que le carburant marin n'est plus taxé lors des voyages internationaux au-delà de 12 NM. Le MDN réalisera des économies de 1, 2M\$ annuellement. Le Ministère va allouer cet argent épargné à d'autres priorités.

L'équipe de l'initiative des carburants et des lubrifiants avait commencé à obtenir des allègements fiscaux dans le cadre du POASM.

Le POASM terminé, elle a continué avec la nouvelle organisation des carburants et des lubrifiants.

Le Ministère prévoit de faire d'autres économies au chapitre des taxes provinciales.

## L'organisation de l'équipe de gestion du programme des carburants et des lubrifiants

Le projet a donné lieu à la création d'une section de gestion des carburants au sein du Ministère. L'équipe a accompli des progrès importants depuis la mise sur pied de la section en 2005 pour atteindre l'objectif principal du POASM qui était d'améliorer le soutien des opérations de première ligne lors des déploiements nationaux et internationaux.

Suite à la clôture du projet POASM, la section de gestion des carburants a rejoint l'organisation du Directeur général – Système de matériel et chaîne d'approvisionnement (DGSMCA).



*Le Ministère réalisera d'importantes économies périodiques grâce à la réussite C&L avec l'allègement fiscal pour le carburant naval.*

L'équipe continue d'avancer sur la voie des économies et d'une utilisation optimale des ressources. Le but est d'améliorer les relations avec les fournisseurs et de faire en sorte que le Ministère soit meilleur acheteur dans les secteurs de la formation, de la distribution et de la gestion de la stratégie.

Voici un aperçu des domaines où nous avons progressé dans le cadre du POASM et où nous continuons d'avancer avec le DGSMCA:

- contribuer à atteindre l'objectif du POASM, c'est-à-dire d'employer de meilleures méthodes commerciales;
- obtenir des avantages fiscaux tout au long du processus du cycle de vie;
- faire réaliser des économies de coûts au Ministère;
- gérer les carburants de façon stratégique au cours des opérations nationales et de déploiement;
- cerner les besoins opérationnels de carburant;
- faire partie d'un groupe intergouvernemental de gestion des produits semblables qui étudiera les meilleures pratiques et qui tirera parti des connaissances du secteur privé sur les divers produits.

# Le POASM souligne les contributions au projet



*Le gestionnaire de projet POASM, le Col Mark Matheson présente le certificat de mérite POASM à M. Larry Lashkevich, directeur du projet.*



*Le gestionnaire de projet POASM le Col Mark Matheson présente le certificat de mérite POASM à M. Bob Gaston, qui a accepté le certificat au nom de l'équipe de l'assurance de la qualité.*



*Le gestionnaire du projet POASM, le Col Mark Matheson présente le certificat de mérite POASM au Maj Stephen Brownrigg, qui a accepté le certificat au nom de l'équipe de munitions du J4 POASM.*



*Le gestionnaire du projet POASM, le Col Mark Matheson présente le certificat de mérite POASM à M. Declan McEvoy, qui a accepté le certificat au nom de l'équipe d'étalonnage et d'équipement d'essai.*

**Le prix d'excellence POASM a également été remis aux personnes suivantes :**

**19<sup>e</sup> Escadre Comox – Services d'approvisionnement de l'escadre  
Lieutenant- Commandant Yvan Lavallée  
Directeur -Soutiens et gestion maritimes et personnel du soutien  
4<sup>e</sup> Escadre – Services d'approvisionnement de l'escadre  
BFC Petawawa – Compagnie d'approvisionnement  
BFC Valcartier  
BFC Montreal**

# La formation : une priorité du POASM

Lors du lancement du POASM, les gestionnaires ont estimé qu'il était nécessaire de bien gérer les répercussions de la mise sur pied du projet sur le personnel en se dotant d'une stratégie des ressources humaines.

La démarche a consisté à atténuer les répercussions du projet sur les effectifs en tenant compte du taux d'attrition et des projets personnels et professionnels des employés.

De plus, la stratégie comprenait un budget pour les réinstallations volontaires, les formations et le recyclage du personnel civil et militaire.

Les employés du DMFC Bedford ont eu la possibilité de suivre diverses formations conformément à l'engagement prévu dans le cadre du POASM d'assurer un appui aux employés civils touchés.

Notamment, ils ont pu acquérir de nouvelles compétences à faire valoir pour un futur emploi. Certains ont suivi une formation spécialisée qui visait à faciliter leur transition vers un nouvel emploi au sein du Ministère.

Les changements mis en oeuvre dans le cadre du projet des munitions POASM se sont traduits en termes d'efficacité et d'économies.



*Le maj. Martin Belisle du POASM accepte l'Étoile de campagne pour l'Afghanistan qui lui est remis par le CEM SMA(Mat), le cam I Mack.*



*Le Maj Richard Quinn du POASM accepte sa décoration des Forces canadiennes (CD 1) du CEM SMA(Mat), le Cam I. Mack.*

## Contactez-nous

Vos commentaires et vos suggestions sont toujours bienvenus. Si vous désirez nous faire part de vos réactions ou poser des questions, n'hésitez pas à communiquer avec nous à [MASOP@forces.gc.ca](mailto:MASOP@forces.gc.ca)



Pour en savoir plus, visitez le site Web du POASM à [http://www.forces.gc.ca/admmat/cosmat/masop/index\\_f.htm](http://www.forces.gc.ca/admmat/cosmat/masop/index_f.htm)