



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Examen du 202^e Dépôt d'ateliers en tant qu'organisation la plus efficiente

Septembre 2007

7053-31-3 (CS Ex)



Canada 

TABLE DES MATIÈRES

LISTE D'ABRÉVIATIONS	i
SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....	ii
INTRODUCTION.....	1
Objectif et portée de l'examen.....	2
Méthodologie/secteurs d'intérêt	2
CONSTATATIONS ET OBSERVATIONS	3
Atteinte des objectifs de l'OPE, notamment pertinence et cohérence des mesures de rendement	3
Hypothèses de planification et contraintes relatives à l'OPE.....	10
Demande future à l'égard des services du 202 DA.....	12
ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	A-1
ANNEXE B – CONCEPTS DES DMPS ET DE L'OPE.....	B-1
ANNEXE C – DIRECTIVES OPE DU 202 DA ET RÉSULTATS DÉCLARÉS.....	C-1



LISTE D'ABRÉVIATIONS

202 DA	202 ^e Dépôt d'ateliers	M113A3 avec tourelle	Transport de troupes blindé M113A3 avec tourelle
AF	Année financière		
AN	Approvisionnement national	MDN	Ministère de la Défense nationale
AS AFC	Amélioration du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes	OPE	Organisation la plus efficiente
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	P/NP	Ratio production/non-production
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada	PSMTVL	Système de palettisation pour la logistique des véhicules tactiques moyens
CS Ex	Chef – Service d'examen	R & R	Réparation et révision
DGEMAT	Directeur général – État-major de l'Armée de terre	SGPM	Structure des groupes professionnels militaires
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre	SISAM	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel
DMC	Demande de mesures correctives	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
DMPS	Différents modes de prestation de services	SOSA	Soutien optimisé des systèmes d'armes
ET	Énoncé des travaux	VBL	Véhicule blindé léger
ETS	Enveloppe des traitements et salaires	VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
F & E	Fonctionnement et entretien	VLLR	Véhicule logistique lourd à roues
FC	Forces canadiennes		
FM	Fabricant de matériel		
GCVM	Gestionnaire du cycle de vie du matériel		



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Le présent rapport est fondé sur les résultats d'un examen effectué durant l'année financière (AF) 2005-2006 à la demande du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD). D'autres renseignements de base que le 202^e Dépôt d'ateliers (202 DA) a communiqués au Chef – Service d'examen (CS Ex) en mai 2007 ont également été pris en compte dans les constatations et recommandations du rapport.

L'examen visait, d'une part, à évaluer les progrès du 202 DA par rapport aux objectifs de production, d'économies et de rendement énoncés dans les Directives concernant l'organisation la plus efficiente (OPE) et, d'autre part, à déterminer si le 202 DA est en bonne voie de devenir une OPE. La portée de l'examen était limitée aux deux premières années financières du plan de l'OPE : l'AF 2002-2003 (Année 1) et l'AF 2003-2004 (Année 2).

Principales observations et recommandations

Atteinte des objectifs de l'OPE

Extrants (heures de production). L'objectif était de s'assurer que les niveaux de production, mesurés par le nombre total d'heures de production annuelles, n'avaient pas baissé par rapport à l'année de référence. L'atteinte des objectifs n'a pu être évaluée de façon fiable en raison de l'incapacité à confirmer l'exactitude des données de base originales ou révisées et du fait que les registres d'heures travaillées étaient incomplets pour l'Année 1. En outre, le nombre total d'heures de production annuelles est une mesure incomplète de la productivité si les extrants ne sont pas également pris en compte.

Dates de livraison convenues. L'objectif de 85 p. 100 des délais respectés pour l'Année 1 n'a pas été atteint; toutefois, l'objectif de 90 p. 100 l'a été durant l'Année 2. Dans une certaine mesure, l'amélioration apparente est peut-être attribuable à une meilleure tenue des registres plutôt qu'à une amélioration réelle du rendement.

Taux de rejet. Le 202 DA n'a pas mesuré les taux de rejet durant l'Année 1, mais le taux de 0,05 p. 100 déclaré pendant l'Année 2 se situait dans la fourchette acceptable, soit 2 p. 100 ou moins. Les commentaires des clients confirment que la qualité des produits est excellente; or, le taux de rejet n'est peut-être pas l'indicateur le plus approprié pour mesurer la qualité.

Évaluation globale

- Bien que l'examen ait permis de confirmer l'atteinte de certains des objectifs de l'OPE pour les deux premières années, l'incapacité à confirmer la fiabilité des données de base de 1997-1998 et le fait que les registres relatifs à la 1^{re} année étaient incomplets ont empêché d'évaluer l'atteinte d'autres objectifs de rendement.
- Dans certains cas, les mesures utilisées ne constituaient pas des indicateurs suffisants d'un rendement amélioré.
- Certaines hypothèses liées à l'OPE ne reflétaient pas de façon réaliste les règlements fédéraux concernant le financement et les relations de travail.



Temps de cycle (productivité). L'objectif consistait à réduire le nombre d'heures de production directes nécessaires pour réaliser un produit particulier. Les résultats ont varié quelque peu selon le produit mais, dans l'ensemble, la productivité était stable. Bon nombre des résultats moins favorables s'expliquaient par la haute priorité accordée aux produits destinés aux déploiements à l'étranger et par la tendance à s'occuper d'abord des travaux les plus faciles dans une commande par lot, puis de ceux qui exigent plus de temps, pour ainsi répondre plus rapidement à la demande.

Total des coûts évitables. En ce qui concerne les heures de production, les Directives concernant l'OPE (Directives OPE) visaient des réductions de coûts de 15 p. 100 d'ici l'Année 3 et de 20 p. 100 d'ici l'Année 5. Aucun objectif précis n'était inclus pour l'Année 1 et l'Année 2. D'après les données de base révisées qui ont été reçues et en répartissant au prorata sur toute l'année les données incomplètes de l'Année 1, les coûts par heure de production semblent baisser comme prévu, soit de 12 p. 100 durant l'Année 1 et de 13 p. 100 durant l'Année 2. Toutefois, étant donné notre incapacité à valider les heures de l'année de référence ou de l'Année 1, nous ne pouvons pas confirmer ces réductions avec un haut degré de certitude. Le tableau 1 résume les résultats à l'égard des cinq critères établis dans les Directives OPE.

Mesure	Année 1	Année 2
Extrants (heures de production)	Impossibles à mesurer de façon fiable	Impossibles à mesurer de façon fiable
Dates de livraison convenues	L'objectif de 85 p. 100 des délais respectés n'a pas été atteint	L'objectif de 90 p. 100 des délais respectés a été atteint
Taux de rejet	Pas mesurés	L'objectif de 2 p. 100 ou moins a été atteint
Productivité stable ou en voie d'amélioration	Objectif atteint, productivité stable pour la plupart des produits	Objectif atteint, productivité stable pour la plupart des produits
Total des coûts évitables (économies)	Impossibles à mesurer de façon fiable	Impossibles à mesurer de façon fiable

Tableau 1. Atteinte des objectifs de rendement de l'OPE.

Hypothèses de planification et contraintes relatives à l'OPE

La Directive OPE visait à réaliser les objectifs de production et de rendement requis, tout en réduisant le coût de la production réelle de 20 p. 100 au cours des cinq années. Dans les hypothèses formulées pour établir cet objectif, on n'a peut-être pas bien tenu compte des règlements fédéraux applicables au financement. La proposition d'OPE initiale partait du principe que le 202 DA pourrait utiliser « un dollar comme un dollar » et déployer ses ressources financières de la manière la plus efficace possible. Toutefois, les distinctions entre la solde, l'enveloppe des traitements et salaires (ETS), l'approvisionnement national (AN) et d'autres catégories de financement imposent des restrictions quant à la façon dont ces fonds peuvent être employés. Cela a empêché certains investissements rentables



dans les installations, la formation et l'équipement, ainsi que l'adoption des méthodes de dotation et de passation de contrats les plus rentables. Le 202 DA a atténué la pénurie de financement de base en facturant les utilisateurs. Cette situation a créé des tensions avec les clients, non parce que ceux-ci n'étaient pas disposés à payer les services mais parce que les coûts finals n'étaient connus qu'à la fin de l'année financière, ce qui empêchait une planification efficace.

De plus, les contraintes patronales-syndicales n'ont pas été suffisamment prises en considération lors de l'établissement des critères de l'OPE. La proposition d'OPE était fondée sur la création d'équipes autogérées, mais le système national de classification et les conventions collectives nationales ne permettaient pas cette approche. Les priorités relatives aux affectations militaires et les restrictions concernant les employés nommés pour une période déterminée ont également influé sur la souplesse souhaitée dans l'utilisation des ressources humaines au sein du 202 DA.

Demande future à l'égard des services du 202 DA

L'une des préoccupations soulevées durant l'examen concernait la demande future à l'égard des services du 202 DA. Au moment de l'examen, outre les travaux courants exigés pour le M113, le véhicule logistique lourd à roues (VLLR) et le char *Leopard I*, les marchés à long terme n'avaient guère fait l'objet d'un examen officiel et il y avait eu peu de préparatifs en vue de futurs changements dans les opérations et la capacité.

Recommandations

Le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) devrait s'assurer que les rapports de l'OPE du 202 DA reposent sur des indicateurs clairs, raisonnables et pertinents qui fournissent collectivement une évaluation significative des efforts de production déployés, de la productivité de ces efforts et de la réduction des coûts évitables. Par exemple :

- La mesure de la productivité (heures de production par unité) pourrait remplacer celle du temps de cycle, l'objectif consistant à maintenir ou à accroître la productivité.
- Des mesures de la qualité plus pertinentes pourraient être élaborées afin de remplacer ou d'améliorer la mesure du taux de rejet.

Le SMA(Mat) devrait faire en sorte que les Directives OPE soient fondées sur des hypothèses conformes à tous les règlements fédéraux régissant le financement et les relations de travail et que les critères de rendement tiennent bien compte de ces règlements.

En collaboration avec le 202 DA, le SMA(Mat) devrait examiner les futurs besoins liés aux services du 202 DA et se préparer à tout changement requis dans les opérations et la capacité.



Mesure de la direction : Le SMA(Mat) a envoyé une note de service en septembre 2005 dans laquelle il demandait que la mise en œuvre de l'OPE du 202 DA prenne fin durant l'Année 3 (AF 2004-2005). Le 202 DA poursuivra le concept de l'OPE, mais il ne sera plus considéré comme un candidat à différents modes de prestation de services (DMPS). En tant qu'organisation du SMA(Mat), le 202 DA doit contribuer à l'efficacité globale du programme d'équipement terrestre, et pas seulement à l'efficacité de l'unité. À cette fin, il continuera de se développer parallèlement à d'autres initiatives telles que la transformation des FC, le soutien optimisé des systèmes d'armes et la gestion de l'ensemble des parcs de véhicules.

Nota : La liste détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.



INTRODUCTION

Le 202 DA est un centre de réparation et de révision (R & R) de véhicules et d'équipement situé à Montréal (Québec). Il est chargé de réparer plus de 1 000 produits différents appartenant à la Force terrestre. Sa mission consiste à offrir des services compétitifs de révision, d'intégration et de réparation nécessaires aux véhicules de combat et aux systèmes d'armement.

À l'automne 1997, le 202 DA a été désigné comme candidat à un examen DMPS et s'est vu offrir l'occasion de réaliser les économies et les avantages attendus d'une OPE grâce à des moyens internes, et ce, au cours d'une période de cinq ans débutant en 2002-2003. L'[annexe B](#) donne des renseignements sur les concepts des DMPS et de l'OPE, et l'[annexe C](#) résume les objectifs de rendement établis et les résultats déclarés. Le tableau 2 décrit les étapes du processus de transformation du 202 DA en une OPE.

Année	Chronologie de l'OPE du 202 DA
1997	Le 202 DA est désigné comme candidat à un examen DMPS.
1999	La décision est prise d'aller de l'avant avec le processus de transformation du 202 DA en une OPE.
2000	En sa qualité d'autorité exécutive, le VCEMD publie des Directives OPE établissant des objectifs visant à améliorer le rendement au cours d'une période de cinq ans.
2001	Le 202 DA présente sa proposition d'OPE. Le VCEMD approuve la proposition d'OPE et recommande que les résultats soient vérifiés dans les deux années suivant la mise en œuvre.
2005	Le VCEMD fait appel au CS Ex pour vérifier les progrès du 202 DA.

Tableau 2. Chronologie de l'OPE du 202 DA.

Le CS Ex a eu recours aux services de KPMG LLP pour évaluer les progrès du 202 DA par rapport aux objectifs de production, d'économies et de rendement énoncés dans ses Directives OPE et pour déterminer si le 202 DA est en bonne voie de devenir une OPE en cinq ans. L'examen a eu lieu de janvier à avril 2005, et les résultats ont été communiqués à la direction en avril/mai 2005. En mai 2007, le 202 DA a fourni d'autres renseignements de base au CS Ex. Toute l'information disponible a été prise en compte dans la formulation des constatations du présent rapport.



OBJECTIF ET PORTÉE DE L'EXAMEN

- Évaluer les progrès du 202 DA par rapport aux objectifs de production, d'économies et de rendement énoncés dans les Directives OPE du 202 DA (voir l'[annexe C](#));
- Déterminer si le 202 DA est en bonne voie de devenir une OPE d'ici l'AF 2006-2007.

La portée de l'examen était limitée aux deux premières années financières des résultats de l'OPE : l'AF 2002-2003 (Année 1) et l'AF 2003-2004 (Année 2).

MÉTHODOLOGIE/SECTEURS D'INTÉRÊT

La méthodologie d'examen comprenait :

- des entrevues avec du personnel militaire et civil du 202 DA et avec des clients, des représentants syndicaux et d'autres intervenants;
- des visites au 202 DA;
- un examen de la documentation et des rapports;
- des demandes de rapports de données supplémentaires ou nouveaux;
- une analyse des données et des résultats des entrevues.

Trois secteurs d'intérêt ont été cernés lors de la phase de planification de l'examen :

- l'atteinte des objectifs de l'OPE, notamment la pertinence et la cohérence des mesures de rendement;
- le caractère adéquat de l'attention portée aux règlements fédéraux régissant le financement et les relations de travail lors de l'établissement des critères applicables à l'OPE;
- la demande future à l'égard des services du 202 DA.



CONSTATATIONS ET OBSERVATIONS

ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'OPE, NOTAMMENT PERTINENCE ET COHÉRENCE DES MESURES DE RENDEMENT

L'examen visait entre autres à confirmer la pertinence des données disponibles sur le rendement et des résultats obtenus que le 202 DA a déclarés à l'égard de chaque objectif de rendement énoncé dans la Directive OPE (voir l'[annexe C](#) pour de plus amples détails).

Extrants (heures de production)

L'objectif de l'OPE était de s'assurer que les niveaux de production, mesurés par le nombre d'heures de production, n'avaient pas baissé par rapport à l'année de référence (AF 1997-1998). Les heures « directes » et « indirectes » étaient incluses dans les heures de production, conformément aux Directives OPE. La valeur de base établie de 313 914 heures comprenait 281 206 heures directes et indirectes qui ont été, semble-t-il, consignées sur des fiches de temps, puis dans des fichiers électroniques, mais pour lesquelles il n'existait pas de documents justificatifs au moment de l'examen. En outre, cette valeur de base prévoyait 32 708 heures indirectes additionnelles non consignées par certains travailleurs de la production. Comme l'examen n'a pas permis de déterminer l'exactitude d'aucun des chiffres, nous ne pouvons guère donner l'assurance que la valeur de base est complète et exacte.

- Les heures de base n'ont pu être vérifiées comme étant complètes ou exactes.
- Les heures indirectes n'ont pas été entièrement consignées durant l'Année 1.
- Tout changement apporté aux extrants (heures de production) n'a donc pu être mesuré de façon fiable.
- L'atteinte des objectifs de l'OPE concernant les heures de production ne peut pas être confirmée.

À partir de l'AF 2002-2003 (Année 1), le 202 DA a utilisé le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) comme principal outil de compte rendu du temps, améliorant ainsi le suivi de l'emploi du temps du personnel et l'évaluation de la productivité des projets. Or, le système n'a pas été entièrement mis en œuvre durant toute l'Année 1, si bien que pas moins de 31 p. 100 du temps de production indirect n'y a pas été consigné¹. Le 202 DA consigne maintenant toutes les heures indirectes et insiste fortement pour que tous les employés – y compris ceux qui ne participent pas directement à la production – consignent leur emploi du temps. En conséquence, le nombre total d'heures *consignées* a beaucoup augmenté même si le nombre d'employés est demeuré relativement stable. Parce que les heures indirectes n'ont pas été mesurées systématiquement au fil du temps, les données des Années 1 et 2 ne sont donc pas compatibles avec celles de l'année de référence (AF 1997-1998).

¹ Pourcentage déterminé en fonction de l'effectif et des heures totales disponibles.



Si l'on suppose que les données de base fournies sont suffisamment exactes, et que les heures indirectes de l'Année 1 sont réparties au prorata pour tenir compte de toutes les heures disponibles, il semble que l'objectif de productivité de 313 904 heures ait été dépassé durant les Années 1 et 2, comme l'indique le tableau 3.

Type	1997-1998 (année de référence)	Année 1	% de l'année de référence	Année 2	% de l'année de référence
Heures directes	189 843	260 645	137 %	269 499	142 %
Heures indirectes	124 061	119 694	96 %	122 842	99 %
Heures de production totales	313 904	380 339	121 %	392 341	125 %

Tableau 3. Heures de production par type, par année, et variation en pourcentage.

Durant l'examen, le 202 DA a sensiblement modifié son estimation de la répartition des heures directes versus indirectes de l'année de référence. Puisque la documentation source n'existe plus, il est impossible de confirmer l'estimation initiale ni l'estimation révisée. Le tableau reflète l'information de base révisée qui a été fournie en mai 2007.

Les heures indirectes consignées l'Année 1 s'établissaient à 74 042, ce qui, selon le 202 DA, pourrait représenter uniquement 69 p. 100 du nombre total d'heures indirectes cette année-là². Étant donné que des activités similaires ont eu lieu durant l'Année 1 et l'Année 2, le chiffre incomplet de l'Année 1 a été modifié par une estimation fondée sur le ratio d'heures indirectes/heures directes durant l'Année 2.

Même si le nombre total d'heures de production semble avoir augmenté, compte tenu de l'importance des hypothèses formulées pour arriver à un résultat, nous ne pouvons affirmer avec tant soit peu de certitude que le 202 DA a atteint l'objectif de l'OPE en ce qui a trait aux heures de production. En outre, le nombre total d'heures de production est, au mieux, une mesure incomplète de la productivité si les extrants ne sont pas également pris en compte.

² En fonction de l'effectif et des heures totales disponibles.

Dates de livraison convenues

Nous avons analysé les dates de livraison initiales, renégociées et réelles provenant des calendriers du plan de production afin d'évaluer les objectifs de rendement. Les données ont été corroborées grâce aux entrevues menées auprès de clients du 202 DA. Les tendances annuelles à l'égard de produits similaires ont aussi fait l'objet d'une analyse.

Les Directives OPE fixent des objectifs quant au respect des dates de livraison promises, à savoir 85 p. 100 pour l'Année 1 et 90 p. 100 pour l'Année 2. Le 202 DA n'a déclaré aucun résultat pour l'Année 1; pour l'Année 2, il a signalé un taux de respect de 97,2 p. 100 des dates de livraison prévues, mais fait observer que cette mesure a été prise en fonction des dates de livraison « renégociées » dans certains cas. Les dates de livraison ont été renégociées lorsque les clients modifiaient leurs besoins (changement de spécification) ou entreprenaient des tâches plus prioritaires et acceptaient de retarder des tâches antérieures afin d'accélérer les travaux plus prioritaires. Dans cet esprit, les dates renégociées constituent la mesure appropriée.

On a demandé au 202 DA de fournir des données pour étayer son calcul du respect des dates de livraison. Les données fournies portaient sur la période allant de 1999 à 2004. Elles étaient réparties entre les années financières selon la date d'achèvement de la tâche. Le tableau 4 présente les résultats d'une analyse de ces données.

Description	1999 - 2002	Année 1	Année 2	Année 3
Nombre de tâches terminées (échéances fournies)	417	94	113	55
Nombre de tâches avec dates renégociées	177	53	69	37
Nombre de tâches terminées à la date d'échéance ou avant	112	40	101	41
Pourcentage de tâches terminées à la date d'échéance ou avant	27 %	43 %	90 %	75 %
Résultats déclarés par le 202 DA	S/O	S/O	97 %	

Nota : Les données de l'Année 3 s'appliquent uniquement aux six premiers mois de l'année.

Tableau 4. Analyse des données sur les dates d'achèvement.

Les dates de livraison ont été renégociées pour plus de la moitié des tâches pendant les Années 1 et 2. Cette proportion semble avoir beaucoup augmenté par rapport à la période antérieure; toutefois, le 202 DA n'a pas clairement consigné les changements au cours de la période antérieure, car il se préoccupait moins de mesurer les livraisons à temps. On ne sait pas au juste dans quelle mesure l'amélioration apparente au cours des Années 1 et 2 est attribuable à une amélioration de la consignation des données et de l'établissement des rapports, plutôt qu'à une amélioration réelle du rendement. Les résultats de l'Année 1 étaient nettement en deçà de l'objectif de 85 p. 100 établi dans la Directive OPE. Quant aux résultats de l'Année 2, ils étaient légèrement inférieurs à ceux qui ont été déclarés (97 p. 100) dans le rapport annuel mais atteignaient l'objectif de 90 p. 100 fixé dans la Directive OPE. Le rendement au cours de la première moitié de 2004-2005 (Année 3) n'est pas aussi bon, soit 75 p. 100 des tâches terminées à la date d'échéance ou avant. D'après les explications du 202 DA, cette baisse était due en grande partie au fait que des ressources de production ont été réaffectées à des tâches urgentes liées aux déploiements opérationnels. Étant donné les résultats préliminaires de l'Année 3, il est justifié de porter une étroite attention au respect des dates de livraison dans les années à venir.

La livraison des produits à la date négociée semble s'être beaucoup améliorée au cours des Années 1 et 2. L'objectif de 90 p. 100 pour l'Année 2 a été atteint.

Les entrevues auprès des clients n'ont pas fait ressortir de préoccupations importantes concernant les dates de livraison pour la majorité des tâches. Des préoccupations ont cependant été soulevées au sujet du fait que les retards ne sont pas toujours communiqués aux clients en temps opportun, particulièrement lorsque le retard n'est pas imputable à un changement apporté par le client.

Taux de rejet

Un article est considéré comme rejeté si une demande de mesures correctives³ (DMC) est remplie. Le taux de rejet est calculé en divisant le nombre total de DMC par le nombre total de commandes de production exécutées.

Le taux de rejet de 0,05 p. 100 déclaré pour l'Année 2 se situait dans la fourchette acceptable, soit 2 p. 100 ou moins, mais nous avons jugé la méthode de mesure insatisfaisante. En effet, de nombreux défauts ne donnent peut-être pas lieu à une DMC; de petites pièces défectueuses sont peut-être tout simplement jetées, tandis que des articles plus importants présentant des défauts mineurs sont peut-être corrigés par les unités de maintenance des bases ou en campagne au lieu d'être retournés au 202 DA. Il n'est pas clair que de simples taux de rejet peuvent être mesurés de façon significative ou s'avérer utiles sans effort considérable. Par exemple, à quel moment un M113 est-il rejeté? – Quand il perd une chenille? – Quand le moteur se grippe? – Ou simplement quand

- Les clients jugent excellente la qualité des produits.
- De meilleures méthodes sont nécessaires pour mesurer la qualité.

³ L'expression « demande de mesures correctives », ou DMC, relève du domaine de l'assurance de la qualité et est couramment employée par le 202 DA avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001. La DMC permet de consigner par écrit un cas observé de non-conformité et les mesures prises pour éviter qu'il ne se reproduise.



un miroir est mal ajusté? Les Directives OPE font allusion aux défauts décelés lors de l'inspection finale. Même s'il s'agit peut-être d'une mesure interne utile, ce sont les défauts *non* décelés et résolus lors de l'inspection finale qui revêtent le plus d'importance pour le client et qui en disent plus long sur l'efficacité du 202 DA.

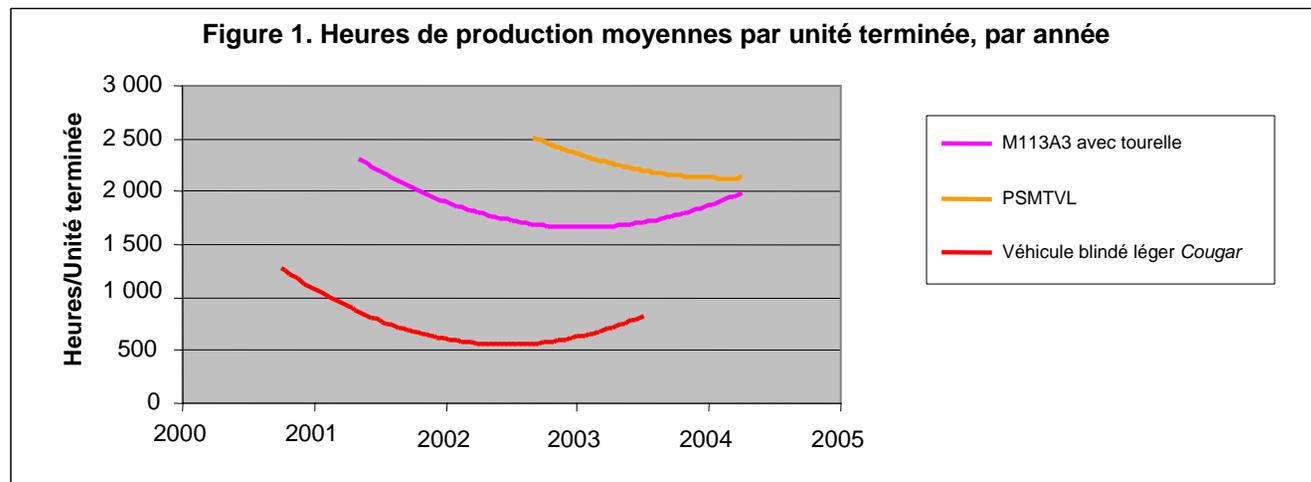
Au cours des entrevues, aucun des clients ne s'est dit préoccupé par la qualité des services du 202 DA, et plusieurs ont formulé des commentaires positifs sur la qualité des produits. En fait, certains ont signalé qu'ils utilisaient le 202 DA comme centre de contrôle de la qualité, par exemple, pour mettre à l'essai des produits d'entrepreneurs ou inspecter de l'équipement afin de déterminer les besoins en matière de R & R.

Nous concluons donc qu'à l'heure actuelle, le 202 DA respecte des normes de qualité adéquates et atteint l'objectif fixé à l'égard du taux de rejet, mais qu'il a besoin d'élaborer des indicateurs clairs, mesurables et pertinents pour assurer sa réussite à long terme.

Temps de cycle (productivité)

La mesure établie dans les Directives OPE pour la productivité du temps de cycle est un « pourcentage de réduction du temps de cycle de base pour les tâches distinctes ». Or, il ne s'agit pas d'une mesure claire du rendement. De plus, le 202 DA ne disposait pas de l'information lui permettant de bien évaluer les résultats et le nombre de tâches distinctes qui font référence au temps de cycle.

Le temps de cycle se mesure le mieux par produit, ce qui permet des comparaisons au cours de certaines périodes. Des données sur les heures de production par unité ont été obtenues et évaluées. Le graphique des heures de production par unité a été tracé par produit pour déterminer si la productivité s'améliorait ou était stable à tout le moins. Aucun objectif d'amélioration n'a été fixé; toutefois, la détérioration ne serait pas compatible avec un bon rendement. Nous avons constaté que les tendances variaient selon les produits – certaines positives, d'autres négatives avec explications.



Dans une situation idéale, les heures de production par unité terminée commenceraient à un niveau élevé en raison de la mise au point des techniques, de l'acquisition des compétences et de la familiarisation, diminueraient rapidement à mesure que la production se stabilise, puis resteraient inchangées ou continueraient de diminuer légèrement pour refléter les gains d'amélioration continue.

Les heures de production de 24 projets ont été analysées. La figure 1 indique les résultats de trois de ces projets. Le système de palettisation pour la logistique des véhicules tactiques moyens (PSMTVL) montre la courbe à laquelle on s'attendrait d'une exploitation efficace. Le projet de transport de troupes blindé M113A3 avec tourelle affiche une forte augmentation causée, semble-t-il, par une baisse du volume et par le fait qu'on a gardé pour la fin les travaux plus difficiles et qui prenaient plus de temps. Dans le cas du véhicule blindé léger *Cougar*, les heures de production par unité ont commencé à augmenter même pendant que le volume de production demeurait substantiel.

Dans l'ensemble, pour les 24 projets analysés, la productivité mesurée en fonction des heures de production par unité terminée a semblé stable à tout le moins, particulièrement pour les Années 1 et 2. Comme l'a signalé le 202 DA, plusieurs facteurs ont contribué aux résultats parfois négatifs :

- En 2003-2004, les ressources les plus compétentes ont été réaffectées à des missions à l'étranger telles que l'opération *Athena*.
- Pour constituer rapidement des stocks utilisables, on s'occupe généralement des travaux les plus faciles en premier et on laisse pour plus tard les réparations qui sont plus difficiles à effectuer ou qui exigent plus de temps.
- Certaines unités peuvent être démontées pour fournir des pièces à d'autres unités. Les unités démontées prennent alors plus de temps à reconstituer à la fin du processus.
- Les besoins des clients changent durant le processus de production.

Les tendances liées à la productivité varient selon le produit. La productivité devrait être mesurée de façon plus approfondie dans les rapports courants de gestion et les rapports futurs de l'OPE.

La question de la productivité est très importante pour la réussite du projet d'OPE. Une baisse de productivité pourrait facilement annuler la réduction du coût des heures de production. Même si notre analyse semble indiquer que le 202 DA a essentiellement atteint l'objectif de productivité fixé dans les Directives OPE, il faudrait surveiller la productivité de façon continue afin de cerner et de résoudre les problèmes le plus rapidement possible.

Réduction des coûts évitables

Les coûts évitables sont définis dans les Directives OPE comme étant les coûts contrôlables par le 202 DA tels que la rémunération des militaires et des civils, les installations, les services ainsi que le fonctionnement et l'entretien, mais pas les coûts liés notamment aux pièces de rechange, qui ne relèvent pas de lui et qui sont donc inévitables. Les Directives OPE établissent un objectif de 15 p. 100 quant à la réduction des coûts évitables d'ici l'Année 3 et de 20 p. 100 d'ici l'Année 5, mesurée après avoir tenu compte des effets de



l'inflation et du nombre réel d'heures de production travaillées chaque année. Nous avons analysé les rapports sur les coûts évitables, la quantité de financement reçue de toutes sources et les heures de production réelles afin d'évaluer la vraisemblance des données et l'atteinte de l'objectif.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, il est impossible de vérifier l'exactitude des données de base, et une bonne partie de la hausse des heures de production entre les Années 1 et 2 était attribuable à de meilleurs rapports, pas nécessairement à une augmentation réelle des activités de production. La réduction des coûts évitables par heure de production ne peut donc pas être mesurée avec précision. Toutefois, en se fondant sur les mêmes hypothèses que celles formulées pour mesurer le rendement lié aux « heures de production », le tableau 5 considère les deux premières années de l'OPE par rapport à l'année de référence.

Mesure	Année 1		Année 2	
	Année de référence – Gonflé	Réel	Année de référence – Gonflé	Réel
Total des coûts évitables	27 951 000 \$	29 673 000 \$	28 491 000 \$	30 819 000 \$
Total des heures de production	313 904	380 339	313 904	392 341
Coût horaire	89,04 \$	78,02 \$	90,76 \$	78,55 \$
Pourcentage d'économies (objectif de 15 % d'ici l'Année 3)	(12 %)		(13 %)	

Tableau 5. Coûts évitables par rapport à l'objectif, en fonction du nombre total d'heures de production.

Les économies horaires résultent du nombre accru d'heures de production déclarées, et non d'une réduction des coûts totaux. En matière d'économies, l'objectif de 15 p. 100 d'ici l'Année 3 a été presque atteint à la fois durant l'Année 1 (12 p. 100) et l'Année 2 (13 p. 100). Le total des coûts de fonctionnement a cependant continué d'augmenter.

Si l'on tient compte du fait que l'objectif de réduction des coûts de 15 p. 100 ne s'applique pas avant l'Année 3, les constatations laissent supposer que le 202 DA était en bonne voie de l'atteindre. Or, cette conclusion n'est qu'une indication étant donné les limites et le manque de fiabilité des données justificatives.

La réduction des coûts évitables ne peut être mesurée de façon fiable, car l'information sur les heures de production est sujette à caution.

HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION ET CONTRAINTES RELATIVES À L'OPE

Plusieurs hypothèses de planification et contraintes ont influé sur l'élaboration de la proposition d'OPE du 202 DA (voir l'[annexe C](#) pour de plus amples détails). Certaines de ces hypothèses, en particulier celles qui concernent le financement et les ressources humaines, n'ont pas tenu suffisamment compte des règlements fédéraux et des politiques ministérielles.

Financement

Le 202 DA a stipulé que le financement de base (affectation budgétaire) visant à couvrir les salaires des civils et des militaires, le fonctionnement et l'entretien (F & E), les installations, le soutien de la technologie de l'information et les immobilisations requises n'était pas suffisant pour les niveaux d'activité de l'Année 1 (voir le tableau 6). Il a donc facturé aux clients une portion des travaux demandés (c.-à-d. selon le principe de l'utilisateur payeur). Ainsi, avec les fonds de base et la facturation des utilisateurs, le 202 DA a pu avoir accès à un financement suffisant.

Financement total	Directives OPE	Affectation budgétaire	Sous-financement / (surfinancement)
Année 1	29 077 \$	26 868 \$	2 209 \$
Année 2	29 640 \$	30 819 \$	(1 179 \$)

Tableau 6. Financement de base par année (000 \$).

Au cours de l'Année 2, après avoir facturé aux clients un manque à gagner prévu, le 202 DA a reçu une ETS additionnelle d'environ 2 M\$. Il s'agissait d'un montant unique provenant d'une réaffectation au sein du Groupe du SMA(Mat) et de la Division. Cette manne, conjuguée au report de certains projets de clients, a permis au 202 DA de remettre quelque 4,7 M\$ à sa clientèle, de sorte que la facture nette des utilisateurs n'était plus que de 234 000 \$ à la fin de l'Année 2. Le remboursement a exigé un travail administratif considérable et créé des problèmes pour les clients, à qui les fonds ont été retournés vers la fin de l'année financière.

Dans l'ensemble, bien que les clients ne se soient pas opposés au concept de l'utilisateur payeur, la planification s'est avérée difficile parce qu'on ne savait pas à l'avance quels travaux occasionneraient des coûts et lesquels seraient exécutés au moyen du financement de base, et aussi parce qu'il fallait engager des fonds bien avant que le paiement ne soit effectué ou peu importe s'il l'était.

Par ailleurs, le 202 DA avait présumé qu'il aurait plus de souplesse pour utiliser librement divers types de fonds (c.-à-d. F & E, immobilisations, rémunération civile et militaire, etc.) afin de répondre aux besoins de financement. Cela va toutefois à l'encontre de la politique du gouvernement fédéral et aurait dû être pris en compte lors de l'établissement des critères et des objectifs.



Ressources humaines

Concept d'équipe autogérée. Le concept d'équipe autogérée était l'un des piliers de la proposition d'OPE. Le fait d'habiliter les travailleurs et de les motiver à travailler ensemble au sein d'équipes autogérées devait améliorer la productivité, favoriser l'engagement à l'égard des buts de l'organisation et réduire la nécessité d'avoir du personnel de surveillance. Un niveau de supervision a été éliminé, ce qui a permis de concentrer davantage les salaires sur les activités de production directes. Toutefois, les efforts visant à faire reconnaître le nouveau concept et les responsabilités accrues par une hausse de la rémunération ont échoué, car ils n'étaient pas conformes aux conventions collectives fédérales. En conséquence, un certain nombre de postes de surveillance ont été rétablis.

Règles de dotation. À l'heure actuelle, le 202 DA compte des employés nommés pour une période indéterminée et d'autres employés nommés pour une période déterminée. Cette combinaison offre une certaine souplesse en dotation pour ce qui est à la fois du nombre d'employés et de leurs compétences respectives, et elle est adaptée aux besoins changeants. Or, la nouvelle « exigence en matière de temporisation »⁴ dans le cas du personnel nommé pour une période déterminée réduit la souplesse à cet égard.

Affectations militaires. Étant donné que les opérations, et non la R & R, sont la priorité du ministère de la Défense nationale (MDN), le 202 DA n'a pas un rang élevé dans les priorités relatives aux affectations militaires. En raison des exigences opérationnelles accrues, certains postes militaires restent vacants ou sont occupés par des personnes moins qualifiées.

⁴ Exigences en matière de temporisation – Le paragraphe 7.2 de la politique du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée stipule que lorsqu'une personne travaille dans le même ministère ou organisme en tant qu'employé nommé pour une période déterminée pendant une période cumulative de **trois (3) années** sans interruption de service de plus de soixante (60) jours civils consécutifs, le ministère ou organisme doit nommer l'employé pour une période indéterminée au niveau égal à celui de son poste d'attache.



DEMANDE FUTURE À L'ÉGARD DES SERVICES DU 202 DA

Les principales catégories de soutien des produits du 202 DA comprennent la R & R à l'échelle nationale, les tâches individuelles, le soutien opérationnel et les grands projets de parcs de véhicules. En ce qui concerne l'équipement, les capacités clés du 202 DA sont axées sur les principales plates-formes d'armes comme les chars *Leopard* (qui passent du *Leopard 1* au *Leopard 2*), les M113 et les véhicules blindés légers (VBL) à roues. À ces plates-formes s'ajoutent les communications, l'électronique et les systèmes d'armes. De concert avec les gestionnaires du cycle de vie, le 202 DA fait appel à une expertise interne pour fournir un soutien à ces équipements en synergie avec tout soutien optimisé des systèmes d'armes (SOSA) existant, comme le SOSA du VBL III et du *Coyote*. Bien que le soutien soit principalement assuré à l'interne, du personnel pourrait aussi être déployé afin de répondre à des besoins nationaux conjointement avec des représentants techniques de l'entrepreneur ou en lieu et place de ces derniers.

Étant bien situé dans le port de Montréal, et compte tenu de sa synergie dans le concept de mise sur pied de la force, le 202 DA joue un rôle logique et important en préparant l'équipement aux fins de déploiement et en le réparant lors de son redéploiement (programme d'inspection, de réparation et de peinture). À l'instar du soutien contractuel, ces travaux seraient effectués surtout à l'atelier, mais ils pourraient également avoir lieu dans les installations de l'entrepreneur, comme ce fut le cas pour le RG-31, ou dans le théâtre d'opérations lors d'une visite d'aide technique.

Au moment de l'examen, le 202 DA n'avait pas produit de plan documenté décrivant la demande future à l'égard de ses services et les changements qui doivent être apportés pour répondre à cette demande de manière efficace et efficiente, particulièrement à plus long terme.



ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations du CS Ex	BPR	Plan d'action de la direction
<p>1. Le SMA(Mat) devrait s'assurer que les futurs rapports de l'OPE du 202 DA reposent sur des indicateurs clairs, raisonnables et pertinents qui fournissent collectivement une évaluation significative des efforts de production déployés, de la productivité de ces efforts et de la réduction des coûts évitables.</p>	<p>SMA(Mat) DGGPET Cmdt 202 DA</p>	<p>Le 202 DA intégrera les commentaires du rapport dans les mesures de rendement en fonction d'indicateurs réalistes et viables. D'abord, le SMA(Mat), le DGGPET et le 202 DA utiliseront le processus de planification des activités pour établir, modifier et valider les objectifs annuels et les indicateurs de rendement du 202 DA et en faire rapport. Ce processus annuel facilitera l'analyse et assurera l'établissement d'indicateurs de rendement pertinents et à jour. En particulier :</p> <p>Extrants (heures de production) : Cette mesure a été réexaminée afin de prendre en compte l'intention et le concept d'efficience. Elle comprendra un aperçu systémique des frais généraux, de l'efficacité individuelle et de la production réelle. Une analyse comparative des produits sera envisagée si c'est possible, mais ce ne sera pas toujours le cas étant donné la variété et la complexité des tâches.</p> <p>Temps de cycle (productivité) : Le temps de cycle ne s'appliquera qu'à certains produits comme convenu avec les clients ou intervenants.</p> <p>Total des coûts évitables : La mesure existante servira d'analyse collective de l'efficience et d'outil pour établir les taux de facturation des utilisateurs, mais elle sera examinée à la lumière d'une production précise. En outre, on examinera les indicateurs de coût chaque année par le biais du processus de planification des activités pour assurer l'application d'hypothèses valables.</p> <p>Taux de rejet : Les mesures existantes seront maintenues afin de traiter les rejets internes. Des sondages seront menés régulièrement auprès des clients pour répondre aux préoccupations externes. Des comptes rendus seront présentés dans certains domaines d'intérêt. Des étiquettes de qualité des produits seront utilisées pour susciter la rétroaction des utilisateurs finals.</p> <p>Dates de livraison convenues : Un système de priorité a été établi. Par la suite, les changements seront classés comme étant externes ou internes afin de séparer les changements de portée ou de priorités effectués par le client en ce qui concerne l'efficience réelle du 202 DA.</p>



Recommandations du CS Ex	BPR	Plan d'action de la direction
<p>2. Le SMA(Mat) devrait faire en sorte que les Directives OPE soient fondées sur des hypothèses conformes à tous les règlements fédéraux régissant le financement et les relations de travail et que les critères de rendement tiennent bien compte de ces règlements.</p>	<p>SMA(Mat) DGGPET Cmdt 202 DA</p>	<p>Le 202 DA a effectué une analyse des capacités ainsi qu'une évaluation des besoins futurs donnant lieu à une analyse de rentabilisation qui permettra de stabiliser le modèle de production et de financement. L'analyse de rentabilisation fait l'objet d'un examen final. L'analyse de rentabilisation répond aux recommandations du CS Ex, et le plan d'activités annuel tient compte des questions de financement public. Les questions liées à la gestion des mouvements de trésorerie ont été spécifiquement abordées; toutefois, le processus est influencé par les besoins généraux en matière de gestion financière aux niveaux de la division et du groupe.</p> <p>On continuera de promouvoir le concept de gestion participative par l'entremise d'un concept axé sur l'équipe. Le 202 DA a modifié la structure de gestion en fonction des pratiques patronales-syndicales.</p> <p>Le 202 DA validera les hypothèses associées aux méthodes de financement public et aux pratiques patronales-syndicales, de même que les hypothèses initiales en matière de coûts pour assurer leur conformité aux normes de l'industrie.</p>
<p>3. En collaboration avec le 202 DA, le SMA(Mat) devrait examiner les futurs besoins liés aux services du 202 DA et se préparer à tout changement requis dans les opérations et la capacité.</p>	<p>SMA(Mat) DGGPET Cmdt 202 DA</p>	<p>Le 202 DA a élaboré une prévision de la charge de travail à long terme. Étant donné les exigences précises du MDN, ce plan doit demeurer souple afin de maximiser la capacité stratégique d'un programme dynamique d'équipement terrestre. Le 202 DA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • continuera d'être pris en considération quant aux capacités stratégiques et aux gains d'efficience à l'échelle nationale; • est maintenant mieux intégré dans le concept de SOSA du DGEMAT; • continuera de participer au déploiement et au redéploiement de l'équipement de force opérationnelle, et ses tâches lui seront désormais assignées directement par le COMSOCAN pour le soutien de l'équipement opérationnel; • continuera d'être considéré comme une source de grands projets.

ANNEXE B – CONCEPTS DES DMPS ET DE L'OPE

Différents modes de prestation de services

Définition

Les différents modes de prestation de services (DMPS) constituent l'un des outils d'amélioration continue qui aident le MDN et les FC à moderniser leurs pratiques administratives et à tirer le meilleur parti possible de chaque dollar affecté à la Défense. Une solution DMPS offre la méthode la plus rentable pour assurer un service. Elle remplace un mécanisme de prestation de services existant au sein du Ministère par un autre qui ne fait pas partie d'une structure traditionnelle du MDN et modifie généralement le statut professionnel des employés touchés. Les initiatives du MDN et des FC qui créent de nouvelles capacités militaires ou augmentent les capacités existantes ne sont pas du domaine des DMPS⁵.

Organisation la plus efficiente⁶

Définition et contexte

Une « organisation la plus efficiente » (OPE) est celle qui a atteint le plus haut niveau d'efficacité et d'efficience avec les ressources à sa disposition, comme le stipule l'énoncé des travaux (ET).

Une organisation peut devenir une OPE de deux façons. La première suppose des changements évolutifs et des améliorations par le biais de méthodes internes; il s'agit d'une entreprise à laquelle collaborent la direction et les employés afin d'atteindre et de maintenir une norme d'excellence dans la prestation des services. En deuxième lieu, une organisation interne peut se voir offrir la possibilité de devenir une OPE en adoptant la méthode structurée, fondée sur l'approvisionnement, associée à un examen DMPS.

L'étape de l'OPE précède le processus d'appel d'offres. On veut ainsi donner à l'organisation actuelle une occasion de prouver qu'elle peut, grâce à des moyens internes, réaliser les économies et les avantages ciblés par les DMPS. La direction, le personnel et le syndicat sont invités à travailler ensemble pour trouver une solution « gagnante ».

Toutes les organisations touchées se voient offrir la possibilité d'élaborer une proposition d'OPE, à moins qu'une décision stratégique n'ait été prise en vue de recourir à l'impartition. Lorsque le processus d'OPE est enclenché, on s'attend à ce que l'organisation élabore une proposition entièrement conforme à l'ET rédigé pour inviter le secteur privé à soumettre des propositions. Une proposition d'OPE mettra l'accent sur les améliorations internes, la refonte des processus et la restructuration, selon le cas. Elle pourra également tirer parti de modes de prestation comme la passation de contrats, la prise en charge par des fonctionnaires, le partenariat et le partage de services avec d'autres ministères. La proposition d'OPE doit cependant prévoir que les services continueront d'être assurés principalement par du personnel du MDN et des FC.

⁵ Politique du ministère de la Défense nationale sur les différents modes de prestation de services, page 2.

⁶ Guide des différents modes de prestation de services du ministère de la Défense nationale, annexe B.



Éléments du processus d'OPE

GÉNÉRALITÉS	Lorsqu'une analyse de rentabilisation DMPS démontre qu'une OPE pourrait être viable, le processus d'appel d'offres auprès de soumissionnaires du secteur privé est suspendu. L'équipe d'examen DMPS précise et confirme la nature et le niveau des services à assurer, puis fixe un objectif en matière d'économies. L'autorité exécutive invite alors l'équipe de l'OPE à élaborer une proposition. La proposition est soumise à une évaluation indépendante, et une recommandation est présentée à l'autorité exécutive. Si celle-ci accepte la proposition, l'équipe de l'OPE est autorisée à mettre en œuvre sa proposition. Si cette dernière est rejetée, l'autorité exécutive offre au promoteur de l'OPE de réviser sa proposition. Si l'offre est rejetée ou si la nouvelle proposition n'est toujours pas acceptable, l'appel d'offres reprend auprès de soumissionnaires du secteur privé seulement.
OBJECTIF D'ÉCONOMIES	L'autorité exécutive détermine le minimum d'économies que l'OPE doit engendrer. Une OPE est censée produire des économies similaires à celles qui seraient réalisées au moyen d'un appel d'offres. Les objectifs en matière d'économies devraient tenir compte notamment d'analyses comparatives concernant la prestation de services analogues dans le secteur privé.
SOUTIEN FINANCIER	L'autorité exécutive s'assure que l'équipe de l'OPE reçoit un financement et un soutien adéquats et équitables pour élaborer sa proposition. L'importance du soutien financier et autre dépend de l'ampleur et de la complexité du projet et devrait être évaluée par rapport aux économies potentielles et à d'autres avantages.
VALIDATION DE LA PROPOSITION	L'équipe d'examen DMPS produit un ET basé sur l'analyse de rentabilisation. La proposition d'OPE doit répondre aux exigences de l'ET et est évaluée selon les critères d'évaluation pertinents. L'autorité exécutive s'assure qu'on conserve la documentation nécessaire pour corroborer la décision de donner suite ou non à la proposition d'OPE.
DIRECTIVES AU PROMOTEUR DE L'OPE	Dans les directives au promoteur de l'OPE, l'autorité exécutive fournit les détails relatifs aux services à examiner, indique l'objectif d'économies et les autres avantages et explique le processus d'élaboration et d'évaluation de la proposition d'OPE.
ÉVALUATION INDÉPENDANTE	La proposition d'OPE est soumise à une évaluation indépendante afin de déterminer si elle répond aux exigences et si elle permet d'assurer la prestation des services requis aux niveaux requis et d'atteindre l'objectif d'économies. L'évaluation est effectuée par une personne de l'extérieur du Ministère qui doit faire part de ses conclusions à l'autorité exécutive, mais qui ne possède aucun intérêt direct dans les résultats.
RESPONSABILITÉ ET VÉRIFICATION	Si la proposition d'OPE est acceptée, l'autorité exécutive s'assure qu'un cadre redditionnel approprié est mis en place et que l'on comprend les pouvoirs, les responsabilités et les objectifs de rendement. Ce cadre est officialisé au moyen d'une convention sur le niveau de service ou du processus de planification des activités. De plus, dans les deux années suivant l'acceptation de la proposition d'OPE, l'autorité exécutive vérifie les progrès, le rendement et les résultats en fonction du cadre convenu.



ANNEXE C – DIRECTIVES OPE DU 202 DA ET RÉSULTATS DÉCLARÉS

Objectifs et régime de mesure prévu⁷

	ANNÉE DE RÉFÉRENCE AF 1997-1998	ANNÉE 1 AF 2002-2003	ANNÉE 2 AF 2003-2004	ANNÉE 3 AF 2004-2005	ANNÉE 4 AF 2005-2006	ANNÉE 5 AF 2006-2007
Extrants (en heures de production)	313 000 heures	313 000 heures	313 000 heures	313 000 heures	313 000 heures	313 000 heures
Respect des dates de livraison convenues	Non disponible	85 %	90 %	90 %	95 %	95 %
Taux de rejet (par produit)	Non disponible	2 % ou moins	2 % ou moins	2 % ou moins	1 % ou moins	1 % ou moins
Temps de cycle (pour 80 % des travaux)	Selon ce qui existe pour chaque tâche distincte	Réduction de 5 % par rapport à l'année de référence		Réduction de 10 % par rapport à l'année de référence		Maintien de la norme
Total des coûts évitables (en dollars constants)	24,7 M\$	Réduction de 15 % d'ici la fin de l'Année 3			Réduction de 20 % d'ici la fin de l'Année 5	

EXTRANTS	Niveau de production déterminé en heures de production; vise à faire en sorte que les économies n'entraînent pas une baisse des niveaux de production.
RESPECT DES DATES DE LIVRAISON CONVENUES	Pourcentage de projets terminés avant l'échéance négociée avec le client.
TAUX DE REJET	Mesure de la qualité.
TEMPS DE CYCLE	Temps écoulé entre l'arrivée d'une unité à réviser et la date de livraison.
TOTAL DES COÛTS ÉVITABLES/ ÉCONOMIES	Réduction du coût des activités du 202 DA (sans compter le coût des pièces et certains autres coûts inévitables). Les Directives indiquent clairement que la mesure devrait refléter l'inflation (ce que prévoient les Directives OPE) et considérer le niveau de production réellement atteint (c.-à-d. que les coûts visés devraient être calculés au pro rata pour tenir compte de toute hausse ou baisse du nombre d'heures de production par rapport au niveau de production visé).

⁷ Directives OPE du 202 DA.



Résultats des Années 1 et 2 déclarés par le 202 DA⁸

	ANNÉE DE RÉFÉRENCE 1997-1998	ANNÉE 1 – OBJECTIFS 2002-2003	ANNÉE 1 – RÉSULTATS RÉELS 2002-2003	ANNÉE 2 – OBJECTIFS 2003-2004	ANNÉE 2 – RÉSULTATS RÉELS 2003-2004
Extrants (en heures de production)	313 000 heures	313 000 heures	334 687 heures ⁹	313 000 heures	392 341 heures
Respect des dates de livraison convenues	Non disponible	85 %	Indicateur à élaborer durant l'Année 2	90 %	97,2 %
Taux de rejet (par produit)	Non disponible	2 % ou moins	Indicateur de la qualité à élaborer avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001	2 % ou moins	0,05 %
Temps de cycle (productivité) (pour 80 % des travaux)	Selon ce qui existe pour chaque tâche distincte	Transition à une réduction de 5 % par rapport à l'année de référence	93 % ont respecté le temps de cycle	85 jours	128 jours
Total des coûts évitables (en dollars constants)	24,7 M\$ (\$ 97-98)	29,07 M\$ (\$ 02-03)	26,8 M\$ (\$ 02-03)	29,6 M\$ (\$ 03-04)	24,58 M\$ (\$ 03-04)
Objectif d'économies		15 % des coûts évitables d'ici la fin de l'Année 3		15 % des coûts évitables d'ici la fin de l'Année 3	

⁸ Rapports annuels 2002-2003 et 2003-2004 du 202 DA.⁹ Chiffre révisé – 327 400 heures de production déclarées initialement dans le communiqué n° 18 de l'OPE.

Hypothèses de la proposition d'OPE du 202 DA¹⁰

MANDAT	Comme le stipulent les Directives OPE, la convention sur le niveau de service portera sur une période de cinq ans et prévoira la possibilité d'une prolongation, si c'est jugé nécessaire.
MISE EN ŒUVRE DU SAP	On utilisera une méthode « par tête » dans l'application des coûts; les coûts de mise en œuvre et de fonctionnement seront répartis à l'échelle du 202 DA et entre les autres utilisateurs ministériels possibles.
PRODUITS ET SERVICES	Les créneaux de marché potentiellement les plus « avantageux » ont été déterminés. Le 202 DA a l'intention de négocier avec son client afin de choisir, dans le cadre des secteurs commerciaux de ce dernier et des besoins de l'Armée en matière de réparations, les produits et les services qui optimiseront le degré de satisfaction du client.
IMPARTITION INTERNE	Le 202 DA jouira de la latitude voulue pour impartir certaines fonctions ou certains processus internes conformément à la politique du Conseil du trésor et à d'autres règlements gouvernementaux.
NÉGOCIATIONS DIRECTES AVEC LE FABRICANT DE MATÉRIEL (FM)	Des FM pourraient demander d'avoir recours aux ressources du 202 DA pour certains projets, soit à cause d'un manque de capacité, soit par souci de rentabilité. Étant donné que cela n'est pas considéré comme de la concurrence avec le secteur privé, on suppose que le 202 DA sera encouragé à négocier avec les FM, soit directement, soit par l'entremise de l'administrateur du projet d'équipement, de façon à fournir les meilleurs services de remise à neuf et de réparation possibles à l'Armée de terre.
EXAMEN DE LA STRUCTURE DES GROUPES PROFESSIONNELS MILITAIRES (SGPM)	Conformément à l'examen de la SGPM, l'effectif militaire de base du 202 DA est de 65 postes.
DURÉE DES AFFECTATIONS MILITAIRES	Les besoins prévus figurent dans le Plan des ressources humaines.
COURS ET TÂCHES MILITAIRES	La perte d'un militaire, soit parce qu'il suit un cours ou qu'il est affecté à une tâche opérationnelle, influe directement sur la production en ce sens que celle-ci diminue. Les pertes attribuables à des activités opérationnelles et/ou d'instruction militaires prescrites devraient être prises en considération.
SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT NATIONAL	Comme les pièces de rechange représentent la majeure partie de ses coûts inévitables, le 202 DA n'en gardera qu'un stock minimum. L'AS AFC appuiera l'OPE en donnant au 202 DA accès aux services (ou à toute amélioration apportée à ceux-ci) et aux stocks du système d'approvisionnement national, et ce, sans coûts supplémentaires pendant la période OPE.

¹⁰ Proposition d'OPE du 202 DA, AF 2001–2006, partie V, section 1, 5.1.1a.



Hypothèses de la proposition d'OPE du 202 DA (suite)

FINANCES	<p>Il faut une certaine souplesse financière pour fonctionner en tant qu'OPE, comme l'indiquent les ententes suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> Le 202 DA recevra un seul budget de fonctionnement, à l'exclusion de la solde. Il sera chargé d'obtenir l'accord de tous ses « détenteurs de budget » actuels. Le concept d'utilisateur payeur, selon le cas, permettra l'utilisation d'un budget de fonctionnement unique. Lorsqu'il en fera la demande, le 202 DA pourra être autorisé à reporter au plus 2 p. 100 de son excédent budgétaire à l'AF suivante. Le 202 DA pourra fonctionner selon le mode de la « marge de crédit », mais uniquement lorsque cela répond aux besoins du client et est conforme à de saines pratiques commerciales. <p>Au besoin, le 202 DA sera autorisé à emprunter sur les budgets des années futures afin de pouvoir faire l'acquisition des immobilisations prévues.</p>
RATIO PRODUCTION / NON-PRODUCTION (P/NP)	Un ratio P/NP de 2:1 est approprié et constitue le bon facteur pour effectuer les calculs connexes dans le cadre de la présente proposition d'OPE.

Contraintes de la proposition d'OPE du 202 DA¹¹

PLAN DE PRODUCTION INTÉGRÉ	Le plan présenté dans cette proposition dépassera l'objectif des 313 000 heures. L'augmentation est due à une demande plus forte des clients et à l'intérêt du secteur privé pour la participation du 202 DA à certains projets.
SOUS-FINANCEMENT	On s'attend à ce que le financement de base prévu soit nettement inférieur aux affectations précisées dans les Directives OPE. C'est très préoccupant pour le 202 DA étant donné que le processus d'OPE exigeait un certain niveau de production (313 000 heures) et qu'il n'était pas prévu de fournir les fonds requis pour atteindre le niveau de production fixé dans les Directives OPE ou pour satisfaire aux besoins des clients. Cela se traduit par une capacité réduite au cours des premières années.
CYCLE TRIENNAL DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE LA DIRECTION	Le cycle triennal peut imposer une nouvelle contrainte, car la période de conversion en OPE est de cinq ans.
STATUT DE 4^e LIGNE	Le 202 DA se situe au dernier rang dans les priorités relatives aux affectations militaires. Les personnes faisant l'objet de restrictions médicales sont affectées au 202 DA. Étant incapables d'accomplir de lourdes tâches industrielles, ces personnes sont affectées à des tâches non productives, ce qui a un effet négatif sur l'objectif de production du 202 DA.

¹¹ Proposition d'OPE du 202 DA, AF 2001–2006, partie V, section 1, 5.1.1b.

