

Chef – Service d'examen

VÉRIFICATION DU SOUTIEN
DU MATÉRIEL DANS LE
CADRE DES DÉPLOIEMENTS
OPÉRATIONNELS DES
FORCES CANADIENNES

Octobre 2002

7053-53 (CS Ex)



SYNOPSIS

Le présent rapport contient les résultats d'une vérification interne portant sur le soutien du matériel lors de quatre déploiements opérationnels effectués par les Forces canadiennes (FC) de 1998 à 2001. La vérification visait principalement à évaluer l'efficacité de l'approvisionnement en matériel et de son mouvement vers les contingents canadiens déployés.

LAI
Art. 15(1)

.....La vérification avait également pour objectif d'évaluer les mesures qu'avait prises la direction pour donner suite aux travaux menés par le Bureau du vérificateur général (BVG) relativement aux mécanismes de contrôle des stocks de matériel dans le cadre des opérations de maintien de la paix.

La vérification a donné lieu à un certain nombre de recommandations dont le but consiste à accroître les probabilités que les missions internationales reçoivent en temps opportun les pièces de rechange nécessaires au fonctionnement de leurs systèmes d'armes. Il faudra surtout faire en sorte que les estimations initiales des quantités de pièces de rechange requises par chacune des missions soient adaptées, que des délais d'intervention raisonnables propres à chaque mission soient établis en vue du réapprovisionnement en pièces de rechange, que la visibilité des diverses pièces de rechange soit maintenue lors du processus de livraison et que les stocks soient bien gérés en campagne.

LAI
Art. 15(1)

.....À cet égard, le Sous-ministre adjoint (Matériels) met actuellement au point un système de mesure du rendement des services de logistique visant à améliorer le soutien apporté dans le cadre des déploiements opérationnels. De plus, on étudie actuellement les niveaux de stocks des déploiements opérationnels.

.....
.....
Cette situation a des répercussions sur l'efficacité opérationnelle, à la fois dans le théâtre d'opérations et à l'échelle nationale (en raison du recours nécessaire à des systèmes d'armes pour obtenir des pièces qui ne seraient pas disponibles autrement dans les délais fixés). Les incidences opérationnelles en question ne sont pas toujours évidentes, vu la capacité des membres des FC de trouver des solutions de rechange.

LAI
Art. 15(1)

La vérification appuie les efforts déployés par l'état-major interarmées en vue de se pencher sur des outils automatisés de gestion des risques qui faciliteraient la gestion du soutien logistique des opérations. Les vérificateurs sont conscients du contexte général des restrictions budgétaires et des pénuries de stocks de pièces de rechange à l'échelle nationale. Une vérification antérieure portant sur l'approvisionnement national a fait ressortir le besoin de faire preuve de vigilance en optimisant l'emploi des ressources financières. Le SMA(Mat) cerne actuellement les ressources essentielles à la gestion des stocks importants de matériel à un faible taux de rotation et/ou de matériel excédentaire qui doivent être réduits au minimum. Les vérificateurs ont également jugé nécessaire de souligner l'importance accrue de la planification du soutien du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels, compte tenu de la capacité limitée en matière de transport aérien. Des plans détaillés sont en voie d'élaboration en vue d'établir une capacité de transport aérien commercial lors des périodes de pointe.

LAI
Art. 15(1)

En ce qui concerne les recommandations du BVG, le Ministère a déployé des efforts concertés pour prendre les mesures correspondantes. Toutefois, comme il a été signalé, il faut mettre au point les mécanismes de suivi du matériel en transit. Des mesures sont prises pour améliorer l'interface entre les stocks et les systèmes de distribution du matériel.

.....
.....
.....

LAI
Art. 15(1)

Enfin, des mesures s'imposent pour améliorer les circonstances que nous avons décrites. Il est également évident que, sur de nombreux plans, les restrictions liées aux ressources continuent d'obliger les gestionnaires à respecter des normes extrêmement élevées pour obtenir les résultats exigés. Soulignons que l'annexe F du rapport contient le plan d'action et les remarques de la direction.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| RÉSULTATS EN BREF..... | 1 |
| Résumé des conclusions..... | 1 |
| Principales recommandations..... | 4 |
| Gestion des risques..... | 4 |
| Cadre de contrôle..... | 4 |
| Information servant à la prise de décisions..... | 4 |
| CONTEXTE..... | 5 |
| Introduction..... | 5 |
| Objectifs de la vérification..... | 5 |
| Portée de la vérification..... | 6 |
| Critère de la vérification..... | 7 |
| Méthodes de vérification..... | 7 |
| CONCLUSIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS..... | 9 |
| Évaluation des risques liés à la logistique..... | 9 |
| Fourniture de matériel aux fins des déploiements opérationnels..... | 11 |
| Transport aérien stratégique..... | 19 |
| Visibilité insuffisante du matériel en transit..... | 20 |
| Codes de priorité du matériel..... | 22 |
| Normes de mesure du rendement propres à la mission..... | 24 |
| Contrôle et comptabilisation du matériel..... | 25 |
| Personnel du soutien logistique du combat..... | 26 |
| Conformité aux procédures d’approvisionnement..... | 28 |
| Systèmes d’information..... | 32 |
| Instruction sur la procédure d’approvisionnement avant le déploiement..... | 33 |
| Mécanismes de contrôle de la documentation sur le matériel..... | 34 |
| RAPPORT DU BVG – ÉTAT DU PLAN D’ACTION DU MINISTÈRE..... | 35 |

Figures :

| | |
|---|----|
| Figure 1 - Période médiane nécessaire pour répondre à une demande, moins la période d’attente à la tête de pont aérienne..... | 1 |
| Figure 2 - Nombre de militaires affectés aux déploiements opérationnels..... | 9 |
| Figure 3 - Nombre de déploiements opérationnels..... | 9 |
| Figure 4 - Période médiane nécessaire pour répondre à une demande, moins la période d’attente à la tête de pont aérienne..... | 11 |
| Figure 5 - Période moyenne nécessaire pour répondre à une demande, moins la période d’attente à la tête de pont aérienne..... | 12 |
| Figure 6 - Avions CF-18 de l’Op ECHO lors de la campagne de bombardement menée au Kosovo en 1999..... | 14 |
| Figure 7 - Articles prioritaires visibles au sein du SNDM..... | 21 |

| | |
|--|-----|
| Figure 8 - Profil des CPM des demandes annuelles des FC au Canada | 22 |
| Figure 9 - Profil des demandes de déploiements opérationnels..... | 23 |
| Figure 10 - Rajustements du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels vérifiés | 25 |
| Figure 11 - Rajustements de la valeur du matériel par rapport au pourcentage de techniciens en approvisionnement dans le TED..... | 27 |
| Figure 12 - État du plan d'action du Ministère faisant suite à la vérification du BVG sur le maintien de la paix | 35 |
| Figure B-1 - Valeur du matériel et rajustements signalés par le BVG en 1996 | B-1 |

Tableaux :

| | |
|---|----|
| Tableau 1 - Période d'attente du matériel à la tête de pont aérienne de Trenton..... | 2 |
| Tableau 2 - Missions visées par la vérification | 6 |
| Tableau 3 - Critères sélectionnés du guide de vérification du Conseil du Trésor | 7 |
| Tableau 4 - Taux de VHU de première ligne lors de l'Op KINETIC, en décembre 1999 | 13 |
| Tableau 5 - Analyse des missions aériennes de l'Op ECHO | 15 |
| Tableau 6 - Taux annuels de rupture de stock de 1999 à 2001 | 16 |
| Tableau 7 - Taux de rupture de stock du matériel lors de déploiements opérationnels | 17 |
| Tableau 8 - Période d'attente du matériel à la tête de pont aérienne de Trenton..... | 19 |

Annexes :

| | |
|--|-----|
| Annexe A - Résumé des recommandations détaillées | A-1 |
| Annexe B - Vérification du BVG sur les opérations de maintien de la paix | B-1 |
| Annexe C - Analyse des délais d'exécution des demandes de déploiements opérationnels..... | C-1 |
| Annexe D - Soutien du matériel des déploiements opérationnels des FC – Fiche équilibrée | D-1 |
| Annexe E - Évaluation du plan d'action..... | E-1 |
| Annexe F - Plan d'action de la direction | F-1 |

RÉSULTATS EN BREF

Résumé des conclusions

1. Le Guide de planification de la Défense (GPD) a clairement identifié la composition des forces opérationnelles d'intervention rapide, leur délai de réaction, la période durant laquelle elles doivent être autonomes ainsi que la période ultérieure où leur maintien en puissance doit être assuré par les systèmes nationaux de soutien du matériel. Il incombe aux états-majors de planification opérationnelle d'évaluer les restrictions qui pourraient influencer sur la mise en œuvre des lignes directrices fournies. À cet égard, la présente vérification est axée sur les stocks et les mouvements de matériel nécessaires au soutien des forces opérationnelles. Les critères de la vérification visent à tirer des conclusions pertinentes au sujet de la gestion des risques, du cadre de contrôle et de l'information servant à la prise de décisions. En effectuant l'évaluation en question, nous nous sommes également appuyés sur des vérifications antérieures ayant trait au sujet examiné.

LAI
Art. 15(1)

« ...en ce qui concerne le soutien du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels, il persiste des risques non justifiés ou tout au moins non décelés, au-delà de ceux qui sont attribuables directement ou exclusivement aux restrictions en matière de ressources. »

2. **Stratégies de gestion des risques.** De nombreuses mesures sont prises dans le domaine pour atténuer les risques et mettre au point des solutions de rechange, y compris la cannibalisation des systèmes d'armes et d'autres solutions ingénieuses permettant d'accomplir les tâches assignées. Toutefois, en ce qui concerne le soutien du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels, il persiste des risques non justifiés ou tout au moins non décelés au-delà de ceux qui sont attribuables directement ou exclusivement aux restrictions en matière de ressources. Les risques en question touchent l'absence d'évaluations initiales, ainsi que de normes propres à chaque mission, pour ce qui est des barèmes et de la livraison du matériel. Les risques sont également liés à la complexité de l'évaluation systématique des risques supplémentaires découlant de l'accumulation de déploiements successifs.

LAI
Art. 15(1)

3. Dans la Vérification interne de l’approvisionnement national – Réapprovisionnement en matériel (novembre 2000), on a signalé que le taux de rupture de stock était

LAI
Art. 15(1)

.....
.....
Le manque de stocks de matériel essentiel est un élément clé qui contribue à l’écart entre le délai de livraison « requis » et le délai de livraison réel du matériel, comme en témoigne la figure 1. Le délai médian réel, c.-à-d. le 50^e centile, et le délai demandé sont comparés. Pour isoler le facteur ayant trait à la disponibilité de la pièce ou du matériel demandé, l’équipe de vérification a exclu toute période d’attente liée au transport aérien.

4. La figure 1 contient une estimation prudente de l’écart entre le délai de livraison demandé et le moment où le matériel est véritablement reçu. Il n’y avait pas de norme de rendement propre à chaque mission. L’équipe de vérification a donc utilisé, à titre de cadre de référence, le rendement de base annuel à l’intérieur du pays. Le délai de livraison du matériel à l’extérieur du pays, sans compter la période d’attente au point de départ, c’est-à-dire la tête de pont aérienne (voir le tableau 1), a été comparé à cette « norme ». Même si les demandes de matériel étaient plus urgentes dans le cas des déploiements opérationnels, l’équipement n’a pas été livré plus rapidement. De nombreuses raisons expliquent ce phénomène, notamment le fait que l’ordre de priorité des nombreuses demandes visant les mêmes ressources limitées n’est pas établi.

LAI
Art. 15(1)

.....
.....
5. Il serait possible de mettre au point des stratégies d’atténuation des risques aux fins du soutien du matériel lors de la phase d’analyse des options de nouvelles opérations. Pour ce faire, il faudrait que le personnel chargé de la logistique des opérations évalue la disponibilité et les besoins (au début et à plus long terme) dans le cas du matériel propre à chaque nouvelle mission. Compte tenu de la complexité des facteurs, nous considérons que des outils automatisés s’avéreraient nécessaires pour évaluer les risques et élaborer des plans visant à les atténuer, dans le cadre des activités de soutien d’opérations simultanées. Comme il a été signalé dans la Vérification interne de l’approvisionnement national – Réapprovisionnement en matériel, menée par le CS Ex en novembre 2000, la visibilité demeure faible dans le cas des niveaux de stocks servant au maintien en puissance des divers parcs de matériel employés par les forces opérationnelles d’intervention rapide.

LAI
Art.
15(1)

« Nous nous préoccupons de la visibilité des stocks conservés dans les théâtres d'opérations. »

6. **Cadre de contrôle.** Nous nous préoccupons de la visibilité des stocks conservés dans les théâtres d'opérations. Même si des améliorations notables ont été apportées pour donner suite aux observations formulées par le BVG en 1996,

LAI
Art. 15(1)

..... Des progrès remarquables ont été accomplis afin de clarifier les rôles et les responsabilités des quartiers généraux et des unités responsables de la logistique, d'assurer l'instruction du personnel avant de le déployer dans le cadre de missions opérationnelles et d'établir des procédures d'approvisionnement propres aux déploiements opérationnels. De plus, des mesures ont été prises pour établir des mécanismes de contrôle visant l'aliénation de matériel dans le théâtre d'opérations, une fois qu'une mission a été menée à terme. En particulier, il faut surveiller de plus près les éléments suivants : l'urgence exagérée des besoins en matériel, les lacunes relatives à la comptabilisation du nouveau matériel acheté au Canada et dans le théâtre d'opérations et le recours à des transactions de rajustement à risque élevé dans le cas des soldes de comptes d'approvisionnement.

LAI
Art. 15(1)

..... Même si les rajustements ne correspondaient pas nécessairement à une perte ou à un excédent de biens, ils indiquent que la consignation des stocks de matériel opérationnel n'était pas fiable. Certains des rajustements visaient à corriger des erreurs de saisie et à tenir compte de la réception non prévue de matériel.

7. **Information servant à la prise de décisions.** Malgré la disponibilité de données utiles, l'absence de normes de soutien du matériel propres aux missions compromet la mesure du rendement. Une fois que de telles normes auront été mises au point, il sera possible d'avoir recours à des systèmes d'information qui existent déjà au sein du Ministère pour obtenir des données nécessaires à la mesure du rendement. En formulant certaines conclusions et recommandations, l'équipe de vérification a fait appel à de telles données provenant des systèmes existants. Par exemple, l'information contenue dans les rapports du Système de données sur la gestion des ressources a contribué à évaluer le rendement du système d'approvisionnement. Malheureusement, le personnel chargé de la logistique n'a pas souvent eu recours à ces rapports en effectuant les analyses postérieures aux déploiements opérationnels.

« Malgré la disponibilité de données utiles, l'absence de normes de soutien du matériel propres aux missions compromet la mesure du rendement. »

8. Nous avons également remarqué que certains des systèmes d'information existants ne contiennent pas suffisamment de détails ou n'assurent pas une visibilité suffisante pour permettre au personnel d'une force opérationnelle de gérer efficacement le matériel. Le personnel chargé des mouvements ne pouvait garantir le suivi du matériel en transit, puisque les données pertinentes du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) n'avaient pas été entrées dans le Système national de distribution du matériel (SNDM). Par conséquent, il n'était pas possible d'établir l'ordre de priorité des mouvements des articles essentiels, qui ne pouvaient être identifiés dans l'arriéré du fret conteneurisé. Même si le Projet d'amélioration du SAFC (PASAFC) avait pour but d'établir une interface automatisée entre le SNDM et le SAFC amélioré,

LAI
Art. 15(1)

des préoccupations au sujet de la capacité du module déployé du PASAFC. Il se peut que certains éléments du module en voie d'élaboration ne satisfassent pas aux besoins des usagers. Par ailleurs, il a été observé que les liaisons de communications avec le Canada qui s'avèrent nécessaires à l'établissement d'une interface avec les systèmes d'entreprises présentent certains problèmes.

« Le personnel chargé des mouvements ne pouvait garantir le suivi du matériel en transit. »

Principales recommandations

9. Outre les recommandations détaillées figurant à l'annexe A du présent rapport, voici les principales recommandations.

Gestion des risques

10. Il est recommandé que le J4 Mat/DG Log élabore un outil informatisé d'évaluation des risques qui repose sur des données provenant de systèmes d'information existants pour faciliter l'analyse des options et des risques liés à des plans mis au point en vue de déploiements opérationnels. Cet outil devrait également attirer l'attention sur les questions générales qui concernent tous les déploiements — particulièrement les lacunes des stocks opérationnels nécessaires au maintien en puissance des éléments d'avant-garde et d'intervention rapide indiqués dans le Guide de planification de la Défense.

Cadre de contrôle

11. Il est recommandé que le Groupe des matériels/J4 Mat veille à ce que des normes de rendement propres aux missions soient établies et surveillées.

Information servant à la prise de décisions

12. Il est recommandé :
- a. que le Groupe des matériels règle, de concert avec le SMA(GI), les problèmes d'intégration entre le SNDM et le PASAFC et comble les lacunes du prototype du module déployé du PASAFC;
 - b. que le personnel du SCEMD veille à ce que des liaisons de communications appropriées soient mises en place afin d'appuyer la gestion et la distribution du matériel.

Note : *Entre autres, le Groupe des matériels a fourni un plan d'action complet à l'intention de la direction. Les initiatives citées incluent notamment l'élaboration d'un système de mesure du rendement des services de logistique. De plus, nous encourageons le personnel à examiner des outils automatisés de gestion des risques. Les mesures détaillées prévues et appliquées sont décrites à l'annexe F du présent rapport.*

CONTEXTE

Introduction

13. En mai 1996, le BVG a procédé à une vérification des opérations de maintien de la paix. Une vérification de suivi a été menée en décembre 1998. L'annexe B contient un résumé des recommandations du BVG et du plan d'action du Ministère. Une partie du plan d'action visait l'établissement de nouvelles procédures de contrôle des stocks. Il était prévu que les procédures en question permettraient de bien rendre compte du matériel employé lors de déploiements opérationnels. Le DG Log a demandé au CS Ex d'évaluer l'efficacité des nouvelles procédures et de déterminer si elles donnaient lieu aux résultats escomptés. Par la suite, le CEMFA a demandé qu'on évalue si les pratiques d'approvisionnement en matériel de l'Op ECHO étaient appropriées. Pour cerner toutes les questions systémiques, le CS Ex a élargi l'évaluation de manière à ce qu'elle ne porte pas seulement sur l'Op ECHO, mais aussi sur trois missions où le CEMFA n'était pas le principal responsable de la mise sur pied de la force.

14. La vérification concernait le soutien du matériel au cours de quatre déploiements opérationnels effectués par les FC de 1998 à 2001. Au cours des dernières étapes de la vérification interne, l'équipe a eu accès au rapport dressé par le BVG en décembre 2001 relativement à l'état de fonctionnement de l'équipement en service.

LAI
Art. 15(1)

..... La présente vérification interne a permis de préciser ce diagnostic et de déterminer certaines des causes particulières des retards accusés sur le plan du soutien du matériel des contingents canadiens.

Objectifs de la vérification

15. Le principal objectif de la présente vérification était d'évaluer la gestion du soutien du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels des FC, y compris le contrôle du matériel déployé et la reddition de comptes. La vérification portait notamment sur les rapports de responsabilisation, les politiques, les pratiques, les catalyseurs du soutien et les mécanismes d'information. Par la suite d'entrevues préliminaires menées auprès de cadres dirigeants au QGDN (le CEMFA et le DG Log), des sous-objectifs ayant trait aux questions suivantes ont été établis :

- a. l'efficacité de la livraison du matériel en vue du soutien de déploiements opérationnels terrestres et aériens;
- b. l'évaluation et le contrôle du matériel fourni dans le cadre de déploiements opérationnels, ainsi que la reddition de comptes à cet égard;
- c. la confirmation de l'état d'avancement du plan d'action du Ministère faisant suite aux vérifications d'opérations de maintien de la paix effectuées par le BVG en 1996 et en 1998.

Portée de la vérification

16. L'état de fonctionnement des importants systèmes de combat est un indicateur fondamental de l'efficacité du soutien du matériel. L'état de fonctionnement des systèmes dépend de la disponibilité des outils de réparation, de l'équipement et des pièces rechange au moment opportun. Bien que le personnel exerce une grande influence sur les taux de fonctionnement du matériel, plus particulièrement le personnel chargé de la maintenance, il ne s'agit pas d'un des principaux éléments de la présence vérification. La vérification se limitait plutôt à l'approvisionnement en matériel et au mouvement du matériel dans le cadre de déploiements opérationnels.

« La vérification se limitait plutôt à l'approvisionnement en matériel et au mouvement du matériel dans le cadre de déploiements opérationnels. »

17. Le tableau 2 ci-dessous fait état des quatre missions sélectionnées aux fins de la vérification. L'équipe de vérification devait se pencher sur un ensemble de missions achevées après la vérification de suivi effectuée par le BVG en 1998 et disposer de dossiers complets pour ce même ensemble de missions. La « valeur du matériel de l'inventaire » inscrite aux comptes d'approvisionnement des missions n'inclut pas l'équipement principal, comme les aéronefs et les navires. Les données excluent également le personnel de l'Op TOUCAN affecté au pétrolier ravitailleur d'escadre (AOR) et le personnel du détachement de CC-130 Hercules. Voir le tableau 2 ci-dessous.

| Mission (1) | Lieu | Dates | Valeur du matériel | Militaire |
|-------------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------|
| Op ECHO | Aviano, Italie | Juin 1998 à janvier 2001 | 78 M\$ | 300 |
| Op KINETIC | Kosovo | Avril 1999 à juillet 2002 | 270 M\$ | 1 450 |
| Op TOUCAN | Timor-Oriental | Octobre 1999 à mars 2000 | 14 M\$ | 303 |
| Op ECLIPSE | Érythrée | Novembre 2000 à juin 2001 | 91 M\$ | 475 |
| | | TOTAL | 453 M\$ | 2 528 |

Note : (1) L'Op PALLADIUM menée en Bosnie est exclue de la vérification, puisqu'elle se poursuit toujours.

Tableau 2 : Missions visées par la vérification

Critère de la vérification

18. L'équipe de vérification a établi des critères et leur a assigné un niveau d'incidence opérationnelle afin d'élaborer un programme de vérification adapté – voir le tableau 3 à ce sujet. Les critères 3, 4 et 5 sont considérés comme ayant une incidence opérationnelle relativement élevée sur le Ministère, si le matériel n'est pas livré à temps dans le cadre d'un déploiement opérationnel ou s'il n'est pas visible aux yeux de l'utilisateur final une fois qu'il a été livré. L'équipe considère que les autres critères ont une incidence moins élevée sur l'efficacité opérationnelle.

LAI
Art.
15(1)

Méthodes de vérification

19. L'équipe de vérification a employé les techniques suivantes :
- a. analyse de renseignements liés aux missions et contenus dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), le SAFC, le SNDM et le Système de gestion des données du CF-18;
 - b. entrevues menées auprès de membres clés du personnel chargé du soutien du matériel et de l'équipement dans le cadre de déploiements opérationnels, à la fois au QGDN (état-major interarmées, Directeur – Opérations financières

(D Ops Fin)) et à l'Unité de soutien de secteur (USS) Montréal – 3^e Groupe de soutien du Canada (3 GSC) et 4^e Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes (4 UCMFC);

- c. entrevues menées auprès de personnes responsables de la politique d'approvisionnement pertinente au QGDN (DDMG);
- d. sondage à choix multiples effectué par courriel et entrevues menées auprès de militaires participant directement aux déploiements opérationnels;
- e. examen des documents pertinents des missions portant sur la logistique, les finances et l'approvisionnement et conservés au QGDN et au 3 GSC;
- f. échantillonnage de transactions financières (SCFG) et de transactions d'approvisionnement (SAFC) des missions.

CONCLUSIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS

Évaluation des risques liés à la logistique

Conclusion. Chaque fois qu'une mission risque d'être menée à l'extérieur du Canada, le personnel chargé de la mise sur pied de la force entreprend un long processus en vue de déterminer les risques en matière de logistique découlant de chaque option élaborée pour la force opérationnelle. De plus, d'importantes mesures d'atténuation des risques sont prises de façon courante en campagne. Toutefois, il n'existe aucune méthode d'analyse globale et informatisée qui facilite l'identification et l'évaluation des risques relatifs au soutien du matériel au fur et à mesure que s'ajoutent de nouvelles opérations. D'ailleurs, une telle analyse serait compromise par l'absence de normes de rendement en matière de soutien du matériel qui soient propres aux missions, ainsi que par la visibilité limitée des stocks de pièces de rechange adaptés aux besoins de missions et de systèmes de combat particuliers.

20. L'équipe de vérification se préoccupe de la capacité du Ministère d'évaluer avec exactitude les risques liés au soutien du matériel d'un grand nombre d'opérations menées simultanément; il s'agit là d'une situation qui s'est produite en 1993 et de nouveau en 1999-2000 – voir les figures 2 et 3. Dans son Rapport annuel de 1999-2000, le CEMD a déclaré : « Le rythme opérationnel a mis les Forces canadiennes à rude épreuve en 1999. Même si elles ont réussi à satisfaire aux exigences de l'année, c'est un rythme qu'elles ne peuvent maintenir à la longue. » Trois des missions vérifiées ont eu lieu durant la dernière des deux périodes de pointe mentionnées et ont été entreprises après un court préavis.

LAI
Art. 15(1)

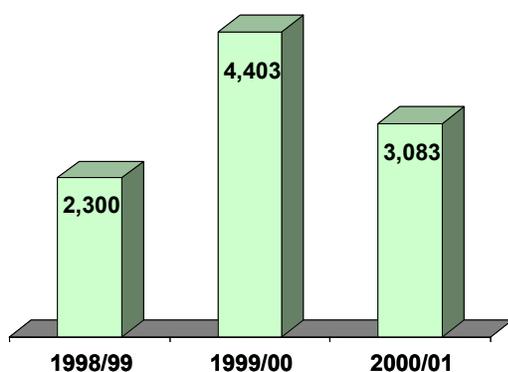


Figure 2 : Nombre de militaires affectés aux déploiements opérationnels

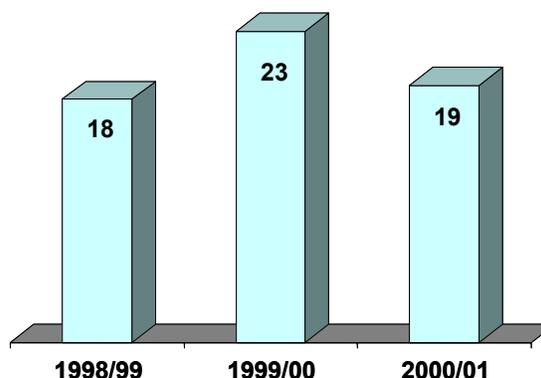


Figure 3 : Nombre de déploiements opérationnels

21. Les risques liés au maintien en puissance de déploiements sont tributaires non seulement des barèmes de déploiement autonomes prévus pour les également des stocks nécessaires au soutien d'une force opérationnelle interarmées.....
..... Même si des lignes directrices diffusées récemment indiquaient que les contingents canadiens devaient prévoir une arrivée et un départ « hâtifs », le GPD a précisé qu'une force opérationnelle interarmées d'avant-garde devait être soutenue indéfiniment. Pour déterminer les ressources nécessaires au maintien en puissance d'une mission éventuelle, les plans opérationnels doivent s'appuyer sur un rythme présumé d'opérations, c'est-à-dire une hypothèse essentielle présentant un risque opérationnel important. Si le niveau d'intensité est sous-estimé, les stocks opérationnels consacrés au soutien de la force seront insuffisants. En particulier, il y aura pénurie d'articles ayant un long délai de livraison, par exemple, des munitions et des pièces de rechange spécialisées. Dans le cas des forces opérationnelles d'avant-garde, le délai d'approvisionnement est insuffisant pour assurer l'acquisition des stocks opérationnels
..... Le cadre de mesure du rendement du Ministère inclut aussi l'« état des stocks » en tant que principale mesure du rendement de la capacité de soutien des opérations et de l'équipement. Le personnel du J4 participe très activement aux évaluations de risques liées au maintien en puissance de missions éventuelles des FC. Toutefois, la planification opérationnelle est entravée par le fait que le personnel du J4 ne dispose pas d'un outil automatisé qui permette de déterminer les stocks actuels par type d'équipement ou de prévoir le rythme auquel les stocks pourraient être employés.

LAI
Art. 15(1)

LAI
Art. 15(1)

22. La question des niveaux de stocks de chaque parc opérationnel a été soulevée dans la Vérification interne de l'approvisionnement national – Réapprovisionnement en matériel, effectuée par le CS Ex en novembre 2000. Le plan d'action du SMA(Mat) incluait le développement d'ORGVIEW, une application prototype devant grouper les stocks suivant chaque parc d'équipement. L'initiative en question a été remplacée par une autre application prototype parrainée par le J4 Mat, c'est-à-dire le projet de la Visibilité des ressources totales de la Défense (VRTD). Même si l'application VRTD n'a pas encore emmagasiné de données sur la maintenance des navires ou des aéronefs, elle pourrait constituer une composante d'un outil automatisé d'évaluation des risques liés à la logistique. Un modèle de risque complet devrait inclure des critères pondérés comme le nombre d'opérations simultanées, les liaisons de communications, les ressources consacrées au transport stratégique, l'état de fonctionnement de l'équipement, les stocks de pièces de rechange, les stocks de munitions, les délais d'approvisionnement, la dotation en personnel spécialisé en soutien logistique du combat (SLC), le délai d'intervention et le rythme opérationnel (p. ex., le nombre de sorties par jour dans le cas d'une opération aérienne).

23. **Recommandation.** *Le J4 Mat devrait accorder une grande priorité à l'élaboration d'un outil complet et automatisé d'évaluation des risques liés à la logistique qui repose sur des données provenant de systèmes d'information existants du Ministère pour faciliter l'analyse des options des déploiements opérationnels.*

Fourniture de matériel aux fins des déploiements opérationnels

LAI
Art.
15(1)

24. **Livraison opportune du matériel.** Les comptes rendus de mission et les entrevues menées auprès de militaires affectés à des missions reflètent l'existence d'un écart entre les délais de livraison prévus pour le matériel et les délais de livraison réels.

LAI
Art. 15(1)

.....
..... Pour donner une idée générale du délai de livraison du matériel, l'équipe a procédé à l'analyse de la satisfaction des besoins au Canada et constaté un écart médian d'un jour de moins entre la délai de livraison requis et le délai de livraison réel. Le rendement au Canada a été comparé au délai de livraison du matériel déployé, sans compter la période où le matériel a été conservé à la tête de pont aérienne avant les vols hebdomadaires de maintien en puissance. Les délais de livraison du matériel demandé à l'échelle du Canada étaient bien meilleurs que les délais des déploiements opérationnels, même si les demandes de matériel étaient moins urgentes au Canada. La figure 4 contient une estimation prudente, puisqu'elle n'inclut pas le délai de traitement de la demande ou de réception du matériel au sein du SAFC. L'annexe C du présent rapport présente une ventilation plus détaillée du délai de distribution et de mouvement du matériel, suivant le code de priorité du matériel (CPM), dans le cas de chaque mission.

LAI
Art. 15(1)

.....
.....

25. Afin d'illustrer les délais parfois exigés pour le matériel plus difficile à se procurer, la figure 5 fait état du délai de livraison moyen du matériel, plutôt que du délai médian.

LAI
Art. 15(1)

..... Il a également été observé que les délais de livraison requis étaient de moins de sept jours lors de certaines missions. Or, cette attente était irréaliste, vu que le mouvement du matériel dépend des vols hebdomadaires de maintien en puissance. Toutefois, comme les responsables des déploiements opérationnels tentaient d'obtenir le même matériel que les unités opérationnelles qui se trouvaient au Canada, ils ont présenté un grand nombre de demandes incluant un CPM considéré comme urgent.

LAI
Art. 15(1)

.....
.....
26.
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

32. Comme il a été observé en 1999, il existe des stocks excédentaires d'articles qui ne seront pas employés une fois que les systèmes de combat auront atteint la fin de leur cycle de vie. Cette observation a été confirmée lors d'un récent examen du réseau d'entreposage et de distribution où la Direction – Gestion et distribution de matériel (DDMG) a signalé que le taux d'inactivité des stocks était de 70 p. 100 dans les comptes de deuxième ligne et de 56 p. 100 dans les comptes de troisième ligne, puisqu'il n'y avait eu aucun mouvement en quatre ans. Par la suite, le CS Ex a déterminé dans le cadre d'une analyse que 49 p. 100 des articles du SAFC avaient été inactifs durant la même période de quatre ans. Par le passé, le CS Ex avait recommandé que le Ministère tire avantage des recettes pouvant découler de l'aliénation de biens excédentaires pour acheter des articles plus prioritaires. Lors de travaux menés récemment au nom du VCEMD, le personnel du CS Ex a cerné 7 000 articles excédentaires conçus en fonction d'un seul système d'arme et ayant une valeur comptable de 67 M\$. Par la suite, on a procédé à l'aliénation des articles en question.

33. **Dotation des postes de gestionnaires d'approvisionnement.** Des mesures semblables à celles qui ont été entreprises par la Force aérienne pour réduire les stocks excédentaires pourraient entraîner, au sein du groupe du SMA(Mat), des recettes supplémentaires qui serviraient à l'achat d'articles plus prioritaires; il s'agit là d'une option énoncée dans la DOAD 1005-1. Une telle rationalisation des stocks est une activité à forte intensité de main-d'œuvre qui est particulièrement difficile à réaliser dans le contexte du gel actuel de l'embauche de gestionnaires d'approvisionnement. Le gel de l'embauche d'août 2001 est lié au Projet de la chaîne d'approvisionnement et sera en vigueur jusqu'à ce qu'un plan de mise en œuvre détaillé ait été élaboré. Les divisions du SMA(Mat) sont également confrontées à une autre contrainte, puisqu'elles doivent gérer efficacement leurs niveaux de stocks en vue des déploiements opérationnels.

34. **Niveaux de service de l'équipement opérationnel.**

..... Les articles le plus souvent en rupture de stock étaient les suivants : matériel avionique, pièces de rechange de véhicules, accessoires de véhicules et matériel d'emballage.
..... Il a été noté que 80 p. 100 des articles en rupture de stock étaient non réparables de par leur nature même et ne dépendaient donc pas des délais de réparation. Toutes les missions avaient un taux de rupture de stock moins élevé que les taux annuels des FC, à l'exception de l'Op ECHO, dont 78 p. 100 des articles en rupture de stock étaient réparables. Il a été remarqué que les gestionnaires d'approvisionnement accordaient la priorité aux déploiements opérationnels lorsqu'ils recevaient plusieurs demandes visant le même matériel.

LAI
Art. 15(1)

LAI
Art.
15(1)

35. Pour éviter que des systèmes d'armes essentiels soient en rupture de stock, les responsables du SAFC ont établi un niveau de service plus élevé.

..... L'équipe de vérification est d'avis que des niveaux de service plus élevés devraient également être attribués à l'équipement d'avant-garde indiqué dans le Plan de la Défense de 2001, sous la rubrique des priorités de l'AN. Il s'agirait notamment d'équipements comme les véhicules de reconnaissance Coyote, des véhicules blindés légers, des frégates de la classe Halifax, des CC-130 Hercules et des hélicoptères Griffon. Pour ce qui est des périodes de pointe, les besoins en stocks opérationnels devraient être prévus en fonction d'un rythme opérationnel particulier, et non des taux d'utilisation en temps de paix.

LAI
Art. 15(1)

36. **Stocks de munitions.** Lors d'un déploiement, le personnel du SCEMD J3 chargé des opérations se préoccupait grandement des niveaux de stocks d'un type particulier de munition perfectionnée au sein du Ministère. La vérification des dossiers de la mission indique que le commandant de la force opérationnelle a présenté de nombreuses demandes urgentes afin d'obtenir des quantités suffisantes de munitions pour permettre au contingent canadien de remplir le rôle qui lui avait été confié. En fin de compte, des mesures ont été négociées en vue du recours aux stocks d'alliés.

37. Par la suite, le Ministère a compris qu'il serait nécessaire de combler la lacune opérationnelle entraînée par le manque de munitions modernes. Néanmoins, on a décidé de retarder l'acquisition de ces munitions pour prendre avantage d'un appel d'offres futur. Toutefois, une considération importante est la faible visibilité, du point de vue du SCEMD et du personnel du J4, des niveaux de stocks des munitions des principaux systèmes d'armes des unités d'intervention rapide. Les événements survenus récemment sur la scène internationale ont entraîné la conclusion d'accords non officiels selon lesquels des alliés continueront de fournir les munitions en question. Toutefois, le Ministère a accepté un certain risque en ne procédant pas à l'acquisition de ses propres stocks.

LAI
Art. 15(1)

« ...l'envoi d'équipement n'ayant pas fait l'objet d'essais ou de travaux d'étalonnage a entraîné d'importants retards liés au matériel. »

38. **Mise à l'essai et étalonnage de l'équipement.** Bien que nos statistiques sur les délais de livraison n'en fassent pas état, l'envoi d'équipement n'ayant pas fait l'objet d'essais ou de travaux d'étalonnage a entraîné d'importants retards liés au matériel. Par exemple, des piles, des roues d'avion, des systèmes de guidage d'armement, des rampes d'éjection, des contenants d'oxygène liquide, du matériel d'essai des systèmes avioniques et des supports de montage de bombes ont été jugés inutilisables lorsqu'ils ont été reçus dans le théâtre de l'Op ECHO. Même si de tels articles peuvent être considérés comme des stocks de dépôt « utilisables », ils doivent être mis à l'essai ou étalonnés avant d'être envoyés à une force déployée dans le cadre d'une opération (voir l'article 13.23 du chapitre 13 de l'instruction du SCEMD). Sinon, il faut renvoyer l'article au Canada pour faire les essais ou les travaux d'étalonnage nécessaires, ce qui implique un délai supplémentaire et des coûts d'expédition. Bien que tels articles puissent être conservés dans un dépôt d'approvisionnement en tant que stocks utilisables, ils devraient être traités comme des articles à délai d'utilisation ou des articles inutilisables jusqu'à ce qu'ils aient été mis à l'essai ou étalonnés.

39. **Recommandations :** *Compte tenu des recommandations incluses dans le rapport de la Vérification de l'approvisionnement national — Réapprovisionnement en matériel, pour minimiser la rupture de stock d'articles essentiels lors de déploiements opérationnels, il est recommandé que le SMA(Mat) prenne les mesures suivantes :*

- a. *Entreprendre un examen et une évaluation des niveaux de stocks d'articles essentiels à long délai de livraison concernant l'équipement d'avant-garde indiqué dans le Plan de la Défense et élaborer des plans spécifiques en vue de respecter les niveaux de service définis pour le SAFC*
- b. *Évaluer les ressources humaines nécessaires à la rationalisation des stocks et accorder une attention particulière aux implications du gel actuel de l'embauche des gestionnaires d'approvisionnement qui a été ordonné dans le contexte du Projet de la chaîne d'approvisionnement.*

LAI
Art. 15(1)

- c. *Entreprendre la révision de la politique de conservation des stocks de matériel devant faire l'objet d'essais ou d'étalonnage.*

40. *Il est également recommandé que le Groupe des matériels fournisse au SCEMD des rapports périodiques sur les stocks de munitions des principaux systèmes d'armes et que les chefs d'état-major d'armée veillent à ce que les décisions clés sur l'opportunité des acquisitions importantes fassent l'objet de consultations avec le personnel du SCEMD, afin que soit abordée la question des risques.*

Transport aérien stratégique

41. L'équipe de vérification a constaté à juste titre que la capacité de transport aérien est un des principaux facteurs qui contribuent à la livraison opportune de matériel dans le cadre de déploiements opérationnels. En fait, le seul facteur qui revêt plus d'importance est la disponibilité des stocks. À cet égard, nous avons entrepris une analyse de tout le matériel livré à des missions opérationnelles par l'entremise de la tête de pont aérienne située à Trenton. À l'exception de l'Op ECLIPSE, la plupart des missions ont reçu l'appui d'au moins un vol de maintien en puissance par semaine. Par conséquent, on s'attendait à ce que le matériel destiné à l'Op ECHO et à l'Op KINETIC demeure à Trenton pendant en moyenne quatre jours au plus, le pire scénario étant une période d'attente de sept jours et le meilleur scénario étant le départ du matériel le jour même de son arrivée à Trenton. Toutefois, comme en témoigne le tableau 8 ci-dessous, l'analyse des données du SNDM indique que la période d'attente moyenne du matériel devant être transporté par avion militaire variait

LAI
Art.
15(1)

.....

42. Comme il est indiqué dans le tableau ci-dessus, c'est dans le cadre de l'Op TOUCAN que les délais ont été les moins longs, puisqu'il y avait très peu de matériel à transporter et qu'on a eu recours à des lignes aériennes commerciales. Cependant, les autres mesures prises pour faire appel à des transporteurs commerciaux ont connu moins de succès, principalement à cause de la lenteur des formalités douanières. Le personnel de l'Op ECLIPSE a reçu du matériel dans le cadre de vols de maintien en puissance toutes les deux semaines et dépendait des mêmes ressources de transport aérien que l'Op DANACA. Cette situation a été viable seulement parce qu'elle ne s'est pas produite durant l'une des périodes de pointe des deux opérations menées simultanément.

43. Or, une telle période de pointe est survenue lors de l'exécution parallèle de l'Op KINETIC, de l'Op ECHO et de l'Op PALLADIUM en Europe. Bien que ces trois missions aient reçu le soutien à la fois des flottes de CC-130 Hercules et de CC-150 Airbus,

.....

.....

.....

LAI
Art. 15(1)

44. **Recommandation.** Nous ne formulons aucune recommandation générale concernant les restrictions en matière de transport aérien, sauf pour reconnaître les implications d'opérations simultanées. Les restrictions relatives au transport aérien doivent être considérées dans le cadre des décisions touchant les barèmes et les normes de rendement applicables au matériel affecté aux déploiements opérationnels. *Il est toutefois recommandé de faire en sorte que des plans provisoires et de contingence soient élaborés au cas où des services commerciaux de transport aérien s'avéreraient nécessaires. Cette mesure devrait inclure la mise au point, par le Groupe des matériels/DGPII, de compétences et de stratégies visant à prévoir et à surmonter/atténuer les difficultés liées aux formalités douanières.*

Visibilité insuffisante du matériel en transit

45. Il a été observé que les contingents canadiens n'étaient pas en mesure de garantir le suivi des demandes prioritaires lorsque le matériel était en transit. Le SNDM n'a pas la capacité d'assurer le suivi d'articles particuliers, à moins que des données pertinentes du SAFC soient entrées. Des détails sur un article sont entrés automatiquement dans le SNDM uniquement lorsque les articles en question sont distribués à partir des deux dépôts d'approvisionnement pertinents. Lorsque des articles sont distribués à partir de comptes de deuxième ligne, l'information touchant l'approvisionnement doit être entrée manuellement dans le SNDM; il s'agit d'une pratique courante dans le cas des demandes prioritaires, comme un CPM OX (où l'article est demandé dans un délai de 24 heures) et un CPM 01 (où l'article doit être fourni en moins de 7 jours). Le personnel ne disposait pas de la capacité de suivre de près chacun des articles prioritaires; dans ce contexte, il ne pouvait établir l'ordre de priorité des envois de fret accumulés à la tête de pont aérienne, puisque le mouvement de tous les articles était jugé prioritaire.

46. L'analyse de tous les mouvements de matériel vers les quatre missions (figure 7) indique que, parmi toutes les marchandises expédiées, très peu d'articles prioritaires étaient visibles au sein du SNDM. Durant la période de pointe des activités de mouvement du matériel en 1999-2000, la visibilité de tous les articles en transit portant les CPM OX et 01 était particulièrement faible dans le cas de l'Op KINETIC et de l'Op TOUCAN. Par contre, quand le rythme des opérations a diminué en 2000-2001, une amélioration a été remarquée. Parmi l'ensemble des articles livrés à l'Op ECLIPSE, 55 p. 100 des demandes prioritaires étaient visibles dans le SNDM.

47. L'un des objectifs du Projet d'amélioration du SAFC était de résoudre le problème de visibilité du matériel en transit grâce à l'établissement d'une interface automatisée entre le SAFC amélioré et le SNDM. Même si un programme d'interface a été livré dans le cadre du PASAFC, il ne répondait pas pleinement aux exigences du DDMG. Malheureusement, l'administrateur de

projet estimait que les fonds du PASAFC étaient insuffisants pour permettre la mise au point de l'interface. En avril 2002, l'interface du SNDM et du SAFC amélioré présentait encore des difficultés techniques. Nous craignons que ce problème ne soit pas pleinement résolu jusqu'à ce qu'un projet faisant suite au PASAFC soit approuvé et financé.

« ... parmi toutes les marchandises expédiées, très peu d'articles prioritaires étaient visibles au sein du SNDM. »

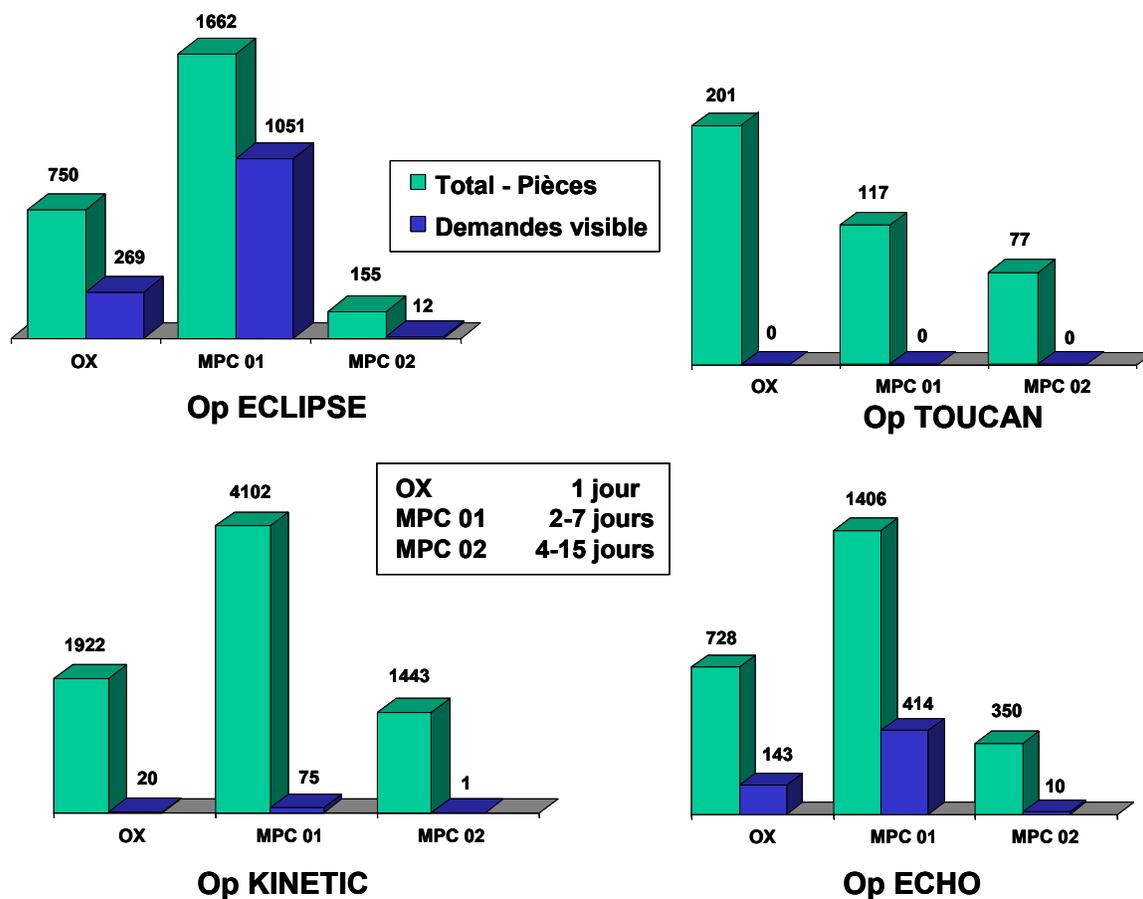


Figure 7 : Articles prioritaires visibles au sein du SNDM

48. **Recommandations.** Il est recommandé :

- a. *que le SMA(Mat), en collaboration avec le SMA(GI), règle le problème de l'interface entre le PASAFC et le SNDM pour assurer la visibilité du matériel prioritaire en transit dans le cadre de déploiements opérationnels;*
- b. *que, dans l'intervalle, le J4 Mat élabore des procédures pour veiller à ce que suffisamment de données du SAFC soient entrées manuellement dans le SNDM, pour ce qui est des articles prioritaires.*

Codes de priorité du matériel

49. Notre analyse des demandes de matériel dans le cadre des déploiements opérationnels démontre un recours excessif aux demandes prioritaires. La Publication des Forces canadiennes (PFC) 181 contient des procédures d'approvisionnement particulières qui s'appliquent aux délais de livraison du matériel liés à chaque CPM, comme en témoigne la figure 8.

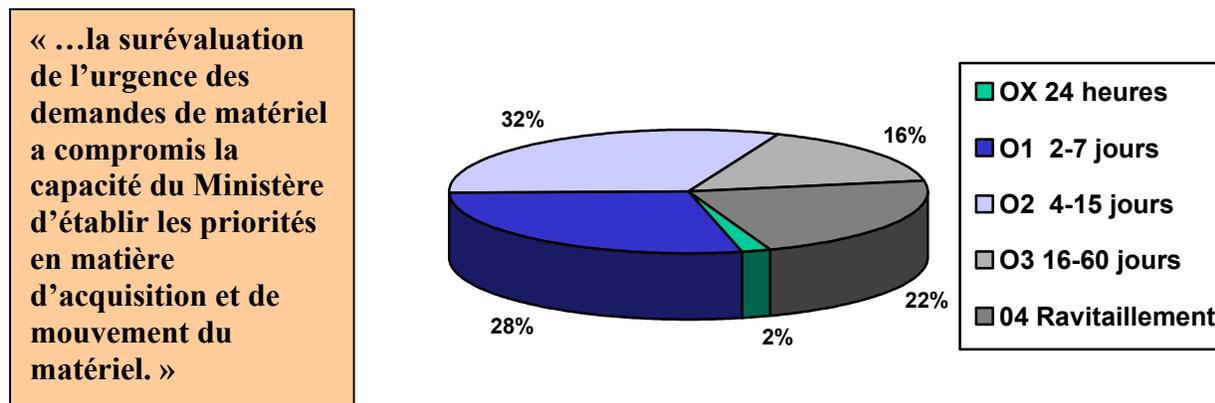


Figure 8 : Profil des CPM des demandes annuelles des FC au Canada

En ce qui concerne les besoins en matériel au Canada, nous avons déterminé que seulement 30 p. 100 du matériel était demandé en moins de 7 jours et que 2 p. 100 du matériel était exigé dans un délai de 24 heures (CPM OX). Comme en témoigne la figure 9, les résultats de la vérification sur l'emploi des CPM dans le cadre des déploiements opérationnels sont les suivants : des codes prioritaires ont été employés dans 67 à 99 p. 100 des demandes. Nous en avons conclu que la surévaluation de l'urgence des demandes de matériel a compromis la capacité du Ministère d'établir les priorités en matière d'acquisition et de mouvement du matériel. Cette situation a grandement contribué à la livraison tardive du matériel répondant aux besoins prioritaires.

50. La figure 9 démontre que certaines missions n'ont pas véritablement fait la distinction entre les demandes prioritaires et les demandes non prioritaires. Les demandes portant le code OX se chiffraient à 87 p. 100 durant une mission et à 7 p. 100 lors d'une autre mission. Dans le cas de deux des missions, c'est-à-dire l'Op ECLIPSE et l'Op TOUCAN, 99 p. 100 des demandes étaient prioritaires (CPM OX ou O1). La plupart des demandes de l'Op TOUCAN ont été présentées durant les neuf jours qui ont suivi la diffusion de l'ordre d'avertissement et qui ont précédé le départ de l'AOR du Canada. En vertu de l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels, le matériel portant les CPM OX, O1 ou O2 devait être transporté par avion, et le matériel portant d'autres CPM devait être transporté par des moyens plus économiques comme des navires (CPM O3 ou O4). Le personnel chargé de la logistique au sein des forces opérationnelles était réticent à employer le CPM O3, à l'exception de celui de l'Op KINETIC. Une fois que la version améliorée du SAFC sera en place, il se peut que l'assignation des divers CPM aux déploiements opérationnels s'effectue avec plus de souplesse, puisque le système amélioré comprend 12 options de CPM, y compris cinq catégories pour le code OX.

« Dans le cas de deux des missions, c'est-à-dire l'Op *Eclipse* et l'Op *Toucan*, 99 p. 100 des demandes étaient prioritaires (CPM 0X ou 01). »

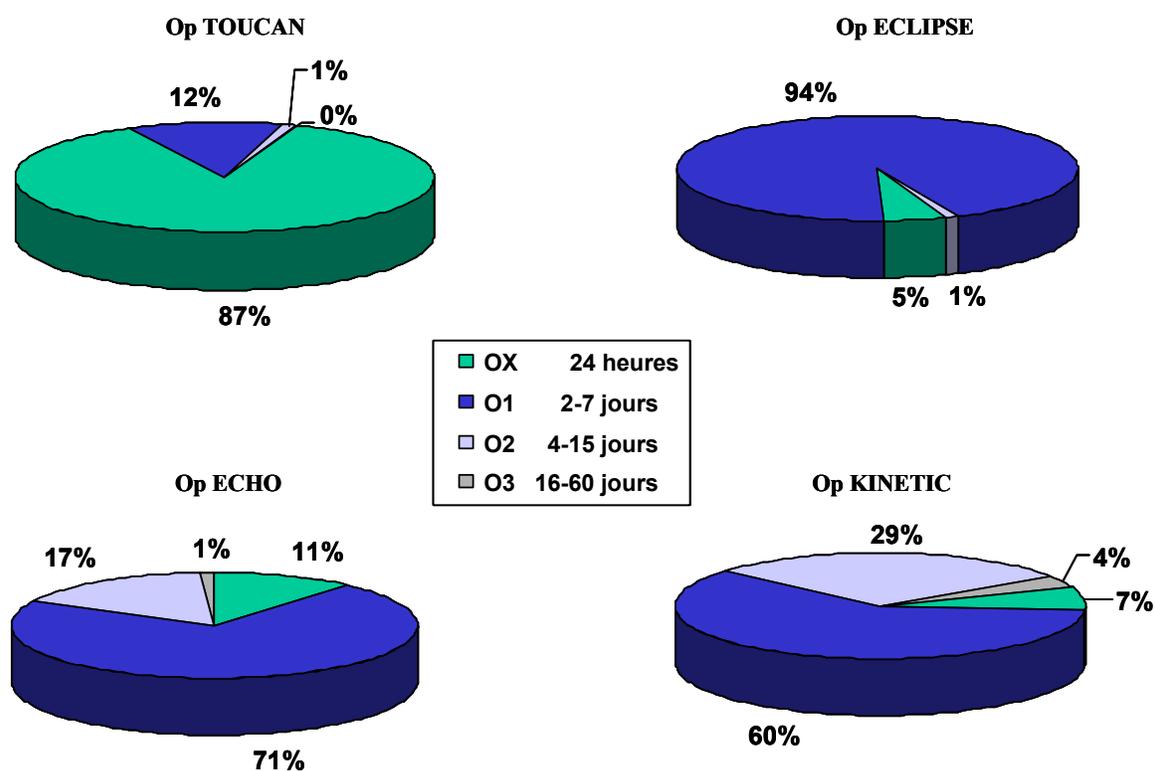


Figure 9 : Profil des demandes de déploiements opérationnels

51. Lors des missions visées par la vérification, 47 p. 100 des demandes prioritaires ont été présentées au cours des trois premiers mois du déploiement. Il serait possible d'éviter qu'un grand nombre de demandes soient faites au début d'une mission en augmentant les barèmes de déploiement du matériel de manière à permettre le maintien d'une capacité autonome pendantconformément au GPD. Plusieurs comptes rendus de mission faisaient état de lacunes au sein des barèmes de déploiement initiaux. Il est reconnu que les barèmes des pièces de rechange du nouvel équipement opérationnel doivent être considérablement modifiés avant que soient établies des données substantielles sur les articles à forte utilisation. De plus, les barèmes de déploiement des unités sont fondés sur le tableau d'effectifs et de dotation (TED) des unités tactiques standard plutôt que des sous-unités renforcées qui ont été déployées tout récemment.

LAI
Art. 15(1)

« Lors des missions visées par la vérification, 47 p. 100 des demandes prioritaires ont été présentées au cours des trois premiers mois du déploiement. »

52. **Recommandations:**

- a. *Faire en sorte que le J4 Mat examine et révise les lignes directrices sur la priorité des mouvements contenues dans l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels, à la lumière de l'élargissement des options relatives aux CPM découlant du PASAFC;*
- b. *Veiller à ce que le J4 Mat surveille l'emploi des CPM dans le cas de chaque mission et diffuse des lignes directrices lorsque le degré de priorité des demandes est surévalué de façon courante, au détriment de la saine gestion du matériel;*
- c. *Faire en sorte que le CEMFM, le CEMAT et le CEMFA examinent et confirment le caractère raisonnable des barèmes de déploiement en collaboration avec le DGGPEM, le DGGPET et le DGGPEA, dans le cas des unités et des sous-unités d'intervention rapide, afin de garantir le maintien d'une capacité autonome pendant*

LAI
Art. 15(1)

Normes de mesure du rendement propres à la mission

53. Nous n'avons pas décelé de normes de rendement permettant de mesurer l'efficacité du soutien du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels. Même si les délais de livraison liés aux CPM sont précisés dans la PFC 181 et que le SCEMD y fait référence dans son instruction sur les déploiements opérationnels, ces délais ne peuvent être observés dans les faits. Ils s'appuient sur les besoins en matériel ici même au Canada et ne s'appliquent pas automatiquement aux opérations internationales. Par exemple, il est irréaliste de s'attendre à ce que le matériel d'une demande OX soit livré dans un délai de 24 heures, à l'extérieur du pays, lorsque les vols de maintien en puissance sont effectués de façon hebdomadaire. Malheureusement, le SAFC n'a pas été conçu de façon à repérer les demandes OX destinées à un déploiement opérationnel international. En l'absence de normes de rendement, les attentes liées au soutien du matériel étaient ambiguës. Par conséquent, la chaîne d'approvisionnement ne pouvait rendre compte du rendement fourni. La mesure du rendement était une autoévaluation qualitative qui faisait tout simplement état des lacunes évidentes en matière de soutien logistique et qui les signalait après la mission.

« La mesure du rendement était une autoévaluation qualitative qui faisait tout simplement état des lacunes évidentes en matière de soutien logistique et qui les signalait après la mission. »

54. Il a été noté que le Ministère a récemment élaboré des normes de rendement pouvant être appliquées aux initiatives de diversification des modes de prestation de services. Par exemple, dans le cadre du Projet de la chaîne d'approvisionnement et du (des) contrat(s) de soutien des systèmes de la Force aérienne, une grande importance a été accordée à la mesure du rendement en tant que partie intégrante des modalités de paiement. L'annexe D contient, aux fins de discussions, une fiche équilibrée visant à mesurer le rendement des services de logistique durant les déploiements opérationnels.

55. Trois indicateurs de rendement particuliers ayant trait au soutien du matériel ont été cernés : l'état des stocks, la satisfaction de la demande et les taux de rupture de stock. Un certain nombre d'indicateurs de rendement sont couramment compilés dans le Système de données sur la gestion des ressources (SDGR), par exemple : les rapports de satisfaction de la demande; les demandes OX en suspens; les renvois de rupture de stock; la fréquence des demandes prioritaires; la fréquence des documents de relance. Toutefois, les rapports en question n'ont pas été examinés régulièrement par le personnel responsable de la logistique et ne sont pas ventilés suivant la mission.

56. **Recommandation.** Il est recommandé que le J4 Mat :

- a. *élabore des normes de rendement pour les services de logistique de chaque déploiement opérationnel et des indicateurs de rendement communs qui ressemblent à ceux du SDGR;*
- b. *promulgue à la suite d'opérations des rapports de rendement qui signalent à la haute direction les problèmes systémiques.*

Contrôle et comptabilisation du matériel

Conclusion. *Le nombre élevé de rajustements de stocks au sein des comptes d'approvisionnement des déploiements opérationnels témoigne de la grande quantité d'inexactitudes liées à la tenue d'inventaire assurée par chacune des missions et pour celles-ci. Cette situation risque de compromettre la protection des biens et de réduire la capacité du personnel de la mission à déterminer la disponibilité des articles qui se trouvent dans le théâtre d'opérations.*

Les lacunes observées sur le plan du contrôle des stocks sont dues en grande partie au manque de conformité aux procédures d'approvisionnement, aux faiblesses des systèmes d'information et des liaisons de communications, à l'insuffisance de l'instruction et à la piètre qualité des mécanismes de contrôle de la documentation. Nous avons également observé une importante corrélation entre la qualité des mécanismes de contrôle des stocks de la mission et le nombre de spécialistes du soutien logistique du combat qui sont déployés.

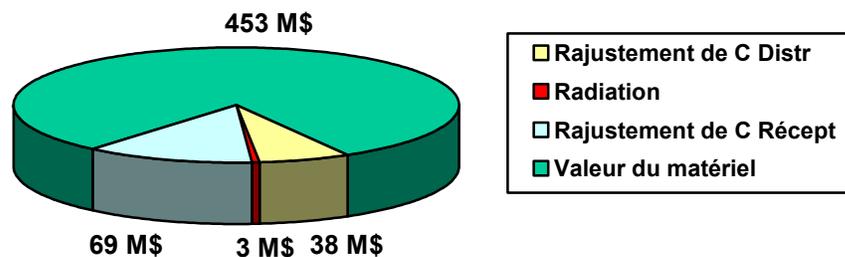


Figure 10 : Rajustements du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels vérifiés

57. **Rajustement des comptes d’approvisionnement.** Même si les rajustements de matériel dont il est question à la figure 10 ne représentent pas nécessairement un surplus ou une perte de matériel, ils reflètent le fait que des biens correspondant à 23 p. 100 de la valeur totale du matériel n’étaient pas visibles pendant une certaine période. Une comparaison des données des missions et des unités opérationnelles situées au Canada révèle que les rajustements étaient de deux à quatre fois plus nombreux dans le cas des déploiements opérationnels. La plupart des rajustements à la baisse étaient liés à un certificat de distribution (C Distr) qui visait à corriger une erreur de saisie. De même, les certificats de réception (C Récept) représentent un rajustement du matériel à la hausse. La plupart des rajustements en question ont été effectués lors de l’inventaire entrepris au moment de la rotation des forces opérationnelles et du remplacement des spécialistes de la logistique durant les activités de clôture des comptes de la mission exercées par le 3 GSC, à Montréal.

LAI
Art. 15(1)

58. Le BVG ne s’est pas penché sur les C Récept dans son rapport de 1996, mais il a traité des C Distr et de la radiation de matériel. La figure B-1 de l’annexe B compare les résultats de notre vérification interne et ceux du rapport du BVG. Cette figure reflète une diminution de la quantité de matériel radié et une proportion semblable de rajustements à la baisse (C Distr). La principale préoccupation touche le risque opérationnel découlant de l’inexactitude de l’inventaire dans le théâtre d’opérations. Lorsque l’inventaire des stocks existants est inexact, les responsables de la logistique risquent de demander du matériel qui se trouve déjà dans le théâtre d’opérations ou de retarder la présentation de demandes de matériel nécessaire.

59. Pendant l’Op ECLIPSE, c’est-à-dire la plus récente mission visée par notre vérification, le nombre de rajustements a diminué. Seulement 7 p. 100 de la valeur totale du matériel a fait l’objet de rajustements. Ce pourcentage se compare favorablement à ceux des unités opérationnelles qui se trouvent au Canada et qui ont servi de point de repère lors de la vérification. Les paragraphes suivants contiennent un examen des principales causes des difficultés touchant le contrôle des stocks.

Personnel du soutien logistique du combat

60. Nous avons noté que les niveaux de dotation imposés aux forces opérationnelles favorisaient pour des raisons évidentes un ratio « dents-queue » élevé, mais entraînaient souvent le déploiement d’un nombre limité de spécialistes du SLC.

.....
.....

Par exemple, le TED prévu pour un escadron de chasse de réaction rapide d'une taille semblable à la force opérationnelle de l'Op ECHO compte 16 techniciens en approvisionnement. Cependant, le nombre de techniciens en approvisionnement affectés à l'Op ECHO a varié de trois à six. La figure 11 ci-dessus fait état d'une corrélation entre la valeur des rajustements de matériel et la proportion des techniciens en approvisionnement dans le TED. Il va sans dire que la comptabilisation du matériel risque de comporter plus d'erreurs lorsqu'un moins grand nombre de spécialistes du SLC sont chargés de la gestion des stocks. La charge de travail des techniciens en approvisionnement affectés aux déploiements opérationnels était supérieure, ce qui explique les écarts plus nombreux. Les techniciens en approvisionnement ont traité au moins 50 p. 100 d'opérations de réception et de distribution de plus que leurs homologues au Canada. Le 5^e Groupe-brigade mécanisé du Canada a servi de point de repère aux fins de cette comparaison.

« Les techniciens en approvisionnement affectés à des déploiements opérationnels...ont traité au moins 50 p. 100 d'opérations de réception et de distribution de plus que leurs homologues au Canada. »

61. **Recommandation.** *Il est recommandé que le SCEMD utilise, en consultation avec le J4 Mat, l'analyse de la vérification pour élaborer des lignes directrices et des critères supplémentaires qui contribueront à déterminer la quantité appropriée de spécialistes du SLC qui doivent participer aux déploiements. Les lignes directrices doivent porter sur les périodes de pointe, qui surviennent habituellement au début et à la fin des déploiements. Une capacité de pointe est exigée.*

Conformité aux procédures d'approvisionnement

62. La faiblesse des mécanismes de contrôle et de comptabilisation du matériel est également attribuable au fait que des membres du personnel du SLC ne se conforment pas aux procédures d'approvisionnement courantes, au Canada et dans le théâtre d'opérations. Une pénurie de spécialistes du SLC à l'échelle des FC a contribué à ce phénomène. Quoi qu'il en soit, nous avons observé un nombre anormalement élevé de transactions d'approvisionnement à risque élevé ayant entraîné des écarts sur le plan du matériel. Nous avons également remarqué qu'une grande partie des rajustements de matériel en question avaient été effectués après la clôture de la mission, au 3 GSC, plutôt que dans le théâtre d'opérations, avant le redéploiement. En outre, du matériel acheté au Canada ou dans le théâtre d'opérations n'était pas inclus dans l'inventaire du Ministère, ce qui a pu fausser la valeur des pertes de matériel dans le cadre des déploiements opérationnels.

« Nous avons observé un nombre anormalement élevé de transactions d'approvisionnement à risque élevé ayant entraîné des écarts sur le plan du matériel. »

63. **Transactions de distribution à risque élevé.** Il a été noté qu'un tiers de toutes les transactions de distribution de matériel liées aux missions vérifiées n'exigeaient pas la production d'un reçu de la part du compte de réception; il s'agit d'une opération de distribution portant le code information « ZZ ». Dans le contexte, le solde du compte d'approvisionnement qui recevait le matériel était automatiquement rajusté à la hausse de manière à refléter la réception des articles, même si ceux-ci n'avaient peut-être jamais été livrés. Ce type de transaction de distribution était normalement acceptable dans le cas des transferts entre le compte de garnison d'une unité ou d'une sous-unité et le compte d'une mission avant le déploiement. Par contre, une telle transaction posait problème lorsque le matériel était distribué après que l'unité eut quitté le Canada.

LAI
Art. 15(1)

..... Les transactions à risque élevé en question ont été effectuées en dépit du fait que le DDMG avait envoyé aux organisations d'approvisionnement, en février 1999, un message les incitant à mettre fin à cette pratique. Durant la clôture des missions, il a également été constaté que 35 000 transactions « ZZ » transféraient du matériel des unités déployées vers le Canada – souvent à partir de plusieurs comptes de mission vers un seul compte de clôture au 3 GSC. L'équipe de vérification se préoccupait du fait que cette pratique nuisait à la capacité de justifier les écarts observés dans les comptes de chaque mission.

LAI
Art. 15(1)

64. **Solutions de rechange des systèmes d'approvisionnement.** La forte proportion de transactions C Récept, qui visaient le rajustement à la hausse du solde des comptes d'approvisionnement, était également attribuable au fait que du matériel était renvoyé aux forces opérationnelles dans le théâtre sans instruction de distribution appropriée. Certaines unités

déployées s’attendaient à revenir avec leur propre matériel et n’ont donc pas transféré les stocks à un compte de mission. Par ailleurs, certaines forces opérationnelles qui étaient frustrées en raison des longs délais de livraison ont communiqué directement avec la base chargée des préparatifs pour demander du matériel à l’extérieur de la chaîne d’approvisionnement habituelle. Ainsi, lors d’un inventaire postérieur de la force opérationnelle, le matériel visé a été considéré comme excédentaire par rapport aux comptes d’approvisionnement de la mission.

65. **Besoins opérationnels non prévus (BONP).** Une proportion importante du matériel acquis spécifiquement pour des déploiements opérationnels n’a pas été consignée dans l’inventaire du SAFC. Un processus rationalisé était en place pour permettre de répondre aux BONP, en faisant l’acquisition de matériel opérationnel qui n’était pas disponible dans les stocks du Ministère et qui n’avait pas été cerné en tant que besoin par le passé.
.....
.....
.....

LAI
Art. 15(1)

- a.
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
- b.
.....
.....
.....
.....
- c.
.....
.....
- d.
.....
.....

66. **Achats locaux dans le théâtre d'opérations.** Un certain nombre d'articles de grande valeur ont été acquis dans le théâtre d'opérations par des forces opérationnelles, sans pour autant avoir été consignés dans les comptes d'approvisionnement de la mission. Il a été noté que trois des missions avaient consacré au total 23 M\$ aux achats locaux. Une vérification dirigée comprenant un échantillonnage d'articles d'une valeur de plus de 1 000 \$ a permis de constater que seulement 12 p. 100 des achats avaient été consignés. À la suite de l'inventaire, les achats locaux ont fait l'objet de rajustements, ce qui a vraisemblablement contribué à la proportion élevée de transactions comprenant un C Récept. Une analyse plus complète de cette préoccupation a été fournie dans la Vérification des pratiques d'approvisionnement sur place effectuée par le CS Ex en 1999.

67. **Certificats de distribution.** L'équipe de vérification se préoccupait de la validité de certaines des transactions de C Distr servant à effectuer des rajustements à la baisse et à rapprocher les soldes de mission. Pour compenser une erreur de saisie commise relativement à la réception de matériel, une transaction de C Distr doit faire référence à la transaction de réception originale. La vérification dirigée comprenant un échantillonnage de C Distr a révélé que 32 p. 100 des C Distr ne comptaient pas de renvoi à une transaction de réception. Par conséquent, il se peut que la valeur réelle du matériel défectueux devant être radié soit plus élevée que ce qui a été signalé.

68. **Reddition de comptes.** Même si la question de la reddition de comptes relative aux stocks de matériel est clairement soulevée dans la documentation examinée par l'équipe de vérification, rien n'indique que des mesures de surveillance ont été prises pour éviter la radiation excessive de matériel. La radiation de matériel excédentaire et défectueux était clairement une fonction confiée au commandement, et les seuils financiers de chaque niveau de commandement étaient énoncés dans les Ordonnances et Règlements royaux applicables aux Forces canadiennes. Le seuil fixé pour un commandant de base ou d'unité était de 40 k\$. Le seuil d'un commandant d'unité a été réduit à 10 k\$ dans le cadre de l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels, contrairement à ce qui pourrait être prévu lorsque le rythme opérationnel est élevé et que l'unité n'est pas en garnison.

69. Selon l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels, le commandant de la force opérationnelle doit rendre compte de tout le matériel de la mission qui relève de lui. Toutefois, cette instruction est parfois difficile à mettre en œuvre parce que le commandant de la force opérationnelle n'est pas chargé de la gestion de l'ensemble du matériel. Par conséquent, certains hésitent à affirmer que les commandants des forces opérationnelles sont responsables de tout ce qui se produit. Cette position semble d'ailleurs justifiable. Par exemple, en juillet 2000, le SCEMD a dû correspondre avec le CEMFA concernant des écarts considérables de matériel constatés lors de l'Op ECHO et attribuables à des escadres au Canada. Le SCEMD a appris que des escadres avaient fourni du matériel sans effectuer les transactions de distribution appropriées et que d'autres ressources des forces aériennes n'avaient pas été consignées dans l'inventaire du SAFC.

« À l'heure actuelle, les critères de radiation du matériel sont les mêmes dans le cas des déploiements opérationnels et des unités sédentaires situées au Canada, bien qu'il existe des facteurs tout à fait différents dans les deux scénarios. »

70. Vu les limites financières imposées sur le plan de la radiation du matériel, chaque palier de commandement évitait clairement de recommander des radiations de grande valeur aux autorités d'approbation supérieures. Les commandants à tous les paliers étaient réticents à accepter des rapports de radiation jusqu'à ce que le personnel responsable de la logistique ait déployé tous les efforts pour vérifier l'exactitude des rapports et minimiser la valeur totale des écarts. C'est ce qu'a constaté une commission d'enquête qui s'est récemment penchée sur les écarts comptables du matériel de l'Op TOUCAN.....

LAI
Art. 15(1)

..... La commission d'enquête en a conclu que la base chargée des préparatifs était en partie responsable, mais elle a demandé que le personnel du SLC de la force opérationnelle soit convoqué à nouveau et procède à un autre rapprochement des surplus et des manques à gagner. Il faut souligner que la directive en question a été donnée 18 mois après la clôture de la mission. L'équipe de vérification considère que le fait d'organiser des déploiements opérationnels en vue de missions de courte durée ayant des délais d'intervention rapide entraînera de plus grands écarts sur le plan de la comptabilisation du matériel, mais qu'il s'agit d'un coût inhérent aux activités opérationnelles. Il a été constaté que les critères de radiation du matériel sont les mêmes dans le cas des déploiements opérationnels et des unités sédentaires situées au Canada, bien qu'il existe des facteurs tout à fait différents dans les deux scénarios.

71. **Recommandations.** *Pour veiller à ce que les procédures d'approvisionnement soient respectées, il est recommandé que le J4 Mat prenne les mesures suivantes :*

- a. *dans la mesure du possible, clore les comptes d'approvisionnement de mission dans le théâtre d'opérations grâce à l'augmentation du 3 GSC;*
- b. *procéder à une analyse rigoureuse des données sur les transactions d'approvisionnement à risque élevé, comme les transactions de distribution « ZZ », les C Distr et les C Récept, avant les visites d'inspection d'état-major (VIEM) auprès des missions et du 3 GSC;*
- c. *inclure dans les listes de contrôle des VIEM la surveillance de la comptabilisation du matériel touchant les BONP et les achats locaux.*

72. *Il est recommandé que le SCEMD réaffirme de façon particulière la responsabilité du commandant de la force opérationnelle et des gestionnaires de ressources de niveau 1 à l'égard du matériel des déploiements opérationnels et qu'il détermine si les critères de radiation sont raisonnables.*

Systèmes d'information

73. Le fait que les forces opérationnelles ont dû gérer le matériel des déploiements opérationnels au moyen de nombreux systèmes d'information qui n'étaient pas tous compatibles a nui à la visibilité des ressources. Aucun système complet ne pouvait remplir toutes les fonctions nécessaires de surveillance de l'approvisionnement et des mouvements. Les spécialistes de la logistique des forces opérationnelles devaient connaître au moins trois systèmes d'information : le SAFC, le SNDM et le système de codes à barres du 3 GSC.

LAI
Art. 15(1)

..... Le terminal mobile de communications militaires (TMCM) constituait une option beaucoup plus fiable lors des déploiements opérationnels, mais le personnel essentiel au fonctionnement de cet équipement, c'est-à-dire neuf militaires, était jugé excessif, étant donné les plafonds de dotation de la mission. Pour optimiser la visibilité des ressources, il faut avoir accès à des moyens de communications de qualité qui permettent d'assurer la liaison avec l'infrastructure de l'information du Ministère.

« Pour optimiser la visibilité des ressources, il faut avoir accès à des moyens de communications de qualité qui permettent d'assurer la liaison avec l'infrastructure de l'information du Ministère. »

74. **Module de déploiement du PASAFC.** Le PASAFC avait notamment pour mandat d'améliorer le système d'approvisionnement des déploiements opérationnels. Bien que le PASAFC vise à combler les lacunes du SAFC, l'équipe de vérification s'inquiète des capacités limitées prévues pour le module de déploiement du PASAFC. Ce module sera évalué par des unités opérationnelles lors d'essais en campagne en 2002. Bien que le module déployé en soit encore à l'étape de développement, l'équipe de vérification a soulevé un certain nombre de préoccupations concernant ses capacités :

- a. même si la connectivité du module déployé et du SAFC amélioré doit être rehaussée, elle continuera de dépendre de la disponibilité des systèmes de communications;
- b. lorsque les moyens de communications ne sont pas disponibles et que le mode déconnecté est sélectionné, le système ne peut revenir à un mode connecté sans fermer les comptes du module déployé;
- c. le module déployé peut s'appuyer sur un système de codes à barres, mais il est incompatible avec les systèmes actuels de codes à barres du SAFC (p. ex., le 3 GSC, le 25^e Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes (25 DAFC), à Montréal, et l'entrepôt à Halifax);

- d. la façon dont la gestion des transactions du module déployé sera consignée n'est pas claire;
- e. la mise au point de la connectivité avec d'autres systèmes qui fournissent de l'information sur la gestion du matériel se poursuit.

75. **Recommandations. Il est recommandé :**

- a. *que le SMA(Mat) comble, de concert avec le SMA(GI), les lacunes relatives aux capacités du module du PASAFC pour les déploiements opérationnels qui est en cours d'élaboration;*
- b. *que le SCEMD veille à ce que des liaisons de communications appropriées soient fournies dans le cas des systèmes d'information du SLC.*

Instruction sur la procédure d'approvisionnement avant le déploiement

76. Un risque considérable est lié à l'instruction sur la procédure d'approvisionnement exigée avant les déploiements opérationnels – en particulier, dans le cas de la première force opérationnelle affectée à une nouvelle mission. Bien que la plupart des procédures d'approvisionnement des déploiements opérationnels soient semblables aux processus appliqués au Canada, une familiarité complète avec les procédures uniques qui se trouvent dans les instructions du SCEMD sur les déploiements opérationnels s'avère nécessaire. Une instruction antérieure au déploiement qui porte sur les questions suivantes est requise : les mouvements de matériel, l'aliénation du matériel dans le théâtre d'opérations, le soutien du SAFC, l'activation des comptes d'approvisionnement, l'échéancier des inventaires, les priorités relatives aux mouvements, la radiation de matériel, les articles auxquels ont droit les unités, l'étalonnage de l'équipement et les pouvoirs en matière d'achats. Malheureusement, le processus d'instruction présente des lacunes. Un sondage mené par l'équipe de vérification auprès des officiers de la logistique a révélé que ceux qui avait servi lors de l'Op ECHO et de l'Op KINETIC avaient reçu de l'instruction comme suit : 17 p. 100 avaient suivi un cours officiel, 65 p. 100 avaient assisté à des briefings avant le déploiement et 18 p. 100 avait assisté à un briefing dans le théâtre d'opérations une fois qu'ils avaient été déployés.

« L'instruction collective concernant le soutien du matériel au Canada et à l'étranger n'était pas adaptée au soutien du matériel des déploiements opérationnels. »

77. L'équipe de vérification s'inquiétait du fait que l'instruction antérieure au déploiement était donnée trop tôt ou trop tard pour s'appliquer à la phase des préparatifs d'une opération.
.....
.....
.....

LAI
Art. 15(1)

78. L'instruction collective concernant le soutien du matériel au Canada et à l'étranger n'était pas adaptée au soutien du matériel des déploiements opérationnels. Les exercices s'appuyaient sur le principe du soutien de la base plutôt que sur celui du ravitaillement par l'entremise du

Centre de coordination de la logistique de la Défense nationale (CCLDN) ou du 3 GSC. C'est donc dire que les procédures d'approvisionnement des déploiements opérationnels n'étaient pas souvent appliquées dans le cadre d'exercices à l'échelle du Ministère. Il est essentiel que les unités d'intervention rapide et les éléments de soutien national (ESN) connexes reçoivent chaque année de l'instruction sur ces procédures d'approvisionnement uniques et procèdent à leur validation. Il se peut que les normes d'instruction du personnel des ESN fassent partie du mandat du Groupe de soutien interarmées, une fois que celui-ci aura été établi.

79. Recommandation. *Il est recommandé que les chefs d'état-major d'armée donnent annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide qui participent à des déploiements opérationnels.*

Mécanismes de contrôle de la documentation sur le matériel

80. La surveillance de la gestion du matériel des opérations exige que l'état-major interarmées dispose de dossiers complets des éléments qui influent sur son secteur de responsabilité. L'équipe de vérification s'attendait à ce que l'état-major du J4 dispose d'un ensemble complet de documents sur les BONP afin d'assurer le suivi de l'approbation, de l'acquisition et de la livraison du matériel, ainsi que de la reddition de comptes. Or, les officiers du J4 ne possédaient pas un ensemble complet de documents sur les BONP. Même s'il incombait à l'état-major du J8 de conserver une série complète de Rapports sur les radiations (CF 152), afin de procéder tous les trois mois à la récapitulation du matériel radié, l'équipe de vérification a constaté que les dossiers étaient incomplets. L'équipe de vérification a également eu de la difficulté à constituer une piste de contrôle de gestion complète pour chaque mission. L'équipe a eu recours aux Archives nationales afin d'obtenir toute la correspondance des missions, mais les documents trouvés étaient incomplets.

81. Recommandation. *Il est recommandé que le SCEMD veille à ce que l'état-major interarmées tienne à jour tous les documents ayant trait à son secteur de responsabilité et à ce qu'il fasse en sorte que tous les documents soient archivés de façon centrale au moment de la clôture de la mission.*

RAPPORT DU BVG – ÉTAT DU PLAN D'ACTION DU MINISTÈRE

82. Après la publication du Rapport du BVG de 1996, le SCEMD a diffusé des lignes directrices en vue de mettre en œuvre des mesures correctives – voir l'annexe B. Les mesures correctives en question ont été incluses dans le document militaire élaboré par le J4 Log, daté du 22 mai 1996, qui visait à combler les lacunes sur le plan du soutien du matériel dans le cadre des déploiements opérationnels des FC. Dans son rapport de 1998, le BVG a reconnu que certaines améliorations avaient été apportées. Comme l'a demandé le DG Op Log, l'équipe responsable de la présente vérification interne a procédé à l'évaluation des 12 principales mesures correctives du Ministère et a quantifié leur succès, comme en témoigne la figure 12.

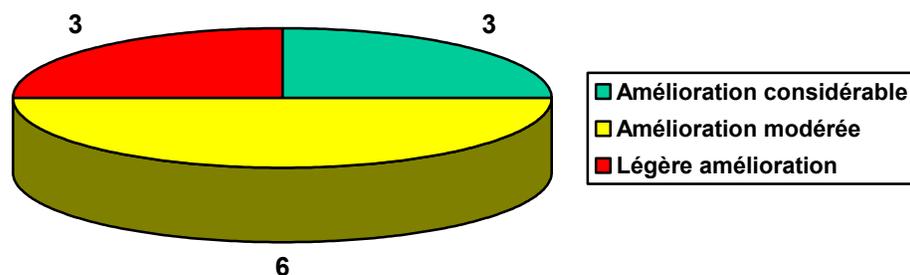


Figure 12 : État du plan d'action du Ministère faisant suite à la vérification du BVG sur le maintien de la paix

83. On a constaté que des améliorations considérables avaient été apportées aux procédures de préparation du plus récent déploiement opérationnel, c'est-à-dire l'Op ECLIPSE. Lors des visites d'état-major qu'il a effectuées avant le déploiement auprès de la force opérationnelle, l'état-major interarmées a fait des briefings détaillés au personnel responsable de la logistique et a souligné les plus importantes différences de procédures énoncées dans l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels. Le 3 GSC joue un rôle de plus en plus important dans le cadre des déploiements efficaces en appliquant les mesures suivantes : prêter main-forte aux unités de première ligne et aux éléments de soutien national, préparer le matériel en vue de l'assignation de codes à barres avant le déploiement, présenter aux techniciens en approvisionnement des briefings techniques avant le déploiement et recevoir le matériel dans le théâtre d'opérations au nom de la force opérationnelle. Au moment de la clôture de la mission, le 3 GSC a appuyé la force opérationnelle afin de fermer les comptes d'approvisionnement de la mission et d'assigner des codes à barres au matériel en vue de son retour au Canada. L'annexe E contient une évaluation plus détaillée de l'état d'avancement du plan d'action du Ministère.

84. Il faut toutefois préciser que les améliorations jusqu'ici apportées dans le cadre de trois initiatives du Ministère sont légères. Nous avons déjà fourni plus de détails à ce sujet dans le rapport. Premièrement, l'équipe de vérification continue de se préoccuper du manque de visibilité du matériel en transit visé par des demandes prioritaires ainsi que des répercussions éventuelles de cette situation sur les opérations. Deuxièmement, il se peut que le module déployé du PASAFC qui est en voie d'élaboration ne possède pas les capacités nécessaires à la tenue à jour des registres de stocks et des dossiers des transactions. Enfin, l'instruction

antérieure au déploiement qui porte sur les procédures d’approvisionnement des éléments de soutien national doit être validée dans le cas des unités et des formations devant faire partie de forces opérationnelles d’intervention rapide. Nous nous attendons à ce que l’établissement du Groupe de soutien interarmées contribue à corriger cette lacune en matière d’instruction.

ANNEXE A

Résumé des recommandations détaillées

1. Il faut donner suite à court terme (c'est-à-dire en un an ou deux) aux recommandations détaillées ci-dessous dont le délai d'exécution n'est pas précisé. Pour établir l'ordre de priorité des éléments du plan d'action de la direction, l'équipe de vérification a précisé les recommandations qui doivent être appliquées immédiatement ou à long terme (sur une période de trois à cinq ans). Il est recommandé que les intervenants ci-dessous prennent les mesures suivantes :

a. SCEMD

- (1) veiller à ce que des liaisons de communications appropriées soient fournies dans le cas des systèmes d'information du SLC;
- (2) en consultation avec le J4 Mat, se servir de l'analyse de la vérification pour élaborer des lignes directrices et des critères supplémentaires qui contribueront à déterminer la quantité appropriée de spécialistes du SLC qui doivent participer aux déploiements. Les lignes directrices doivent porter sur les périodes de pointe, qui surviennent habituellement au début et à la fin des déploiements. Une capacité de pointe est exigée;
- (3) veiller à ce que l'état-major interarmées tienne à jour tous les documents ayant trait à son secteur de responsabilité et, au moment de la clôture de la mission, faire en sorte que tous les documents soient archivés de façon centrale;
- (4) réaffirmer de façon particulière la responsabilité du commandant de la force opérationnelle et des gestionnaires de ressources de niveau 1 à l'égard du matériel des déploiements opérationnels et déterminer si les critères de radiation sont raisonnables.

b. SMA(Mat)/J4 Mat

- (1) dans l'intervalle, élaborer des procédures pour veiller à ce que suffisamment de données du SAFC soient entrées manuellement dans le SNDM, pour ce qui est des articles prioritaires;
- (2) accorder une grande priorité à l'élaboration d'un outil complet et automatisé d'évaluation des risques liés à la logistique qui repose sur des données provenant de systèmes d'information existants du Ministère pour faciliter l'analyse des options des déploiements opérationnels;

ANNEXE A

- (3) examiner les lignes directrices sur la priorité des mouvements contenues dans l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels, à la lumière de l'élargissement des options relatives aux CPM découlant du PASAFC;
- (4) surveiller l'emploi des codes de priorité du matériel (CPM) dans le cas de chaque mission et diffuser des lignes directrices lorsque le degré de priorité des demandes est surévalué de façon courante, au détriment de la saine gestion du matériel;
- (5) élaborer des normes de rendement pour les services de logistique de chaque déploiement opérationnel et des indicateurs de rendement communs qui ressemblent à ceux du Système de données sur la gestion des ressources (SDGR);
- (6) promulguer à la suite d'opérations des rapports de rendement qui signalent à la haute direction les problèmes systémiques;
- (7) dans la mesure du possible, clore les comptes d'approvisionnement de mission dans le théâtre d'opérations grâce à l'augmentation du 3 GSC;
- (8) procéder à une analyse rigoureuse des données sur le recours aux transactions d'approvisionnement à risque élevé comme les sorties de stocks n'exigeant aucun reçu et les rajustements de comptes d'approvisionnement, avant les visites d'inspection d'état-major (VIEM) auprès des missions et du 3 GSC;
- (9) inclure dans les listes de contrôle des VIEM la surveillance de la comptabilisation du matériel touchant les besoins opérationnels non prévus (BONP) et les achats locaux;
- (10) faire en sorte que des plans provisoires et de contingence soient élaborés au cas où des services commerciaux de transport aérien s'avéreraient nécessaires. Cette mesure devrait inclure la mise au point, par le Groupe des matériels/DGPII, de compétences et de stratégies visant à prévoir et à surmonter/atténuer les difficultés liées aux formalités douanières.

c. SMA(Mat)

- (1) évaluer les ressources humaines nécessaires à la rationalisation des stocks et accorder une attention particulière aux implications du gel actuel de l'embauche des gestionnaires d'approvisionnement qui a été ordonné dans le contexte du Projet de la chaîne d'approvisionnement;

ANNEXE A

- (2) entreprendre un examen et une évaluation des niveaux des stocks d'articles essentiels à long délai de livraison concernant l'équipement d'avant-garde indiqué dans le Plan de la Défense et élaborer des plans spécifiques en vue de respecter les niveaux de service définis pour le SAFC (soit 95 p. 100, au lieu de 91 p. 100 observé lors de la vérification);
- (3) envisager la révision de la politique de conservation des stocks de matériel devant faire l'objet d'essais ou d'étalonnage;
- (4) de concert avec le SMA(GI), résoudre le problème de l'interface entre le SAFC amélioré et le SNDM pour assurer la visibilité du matériel prioritaire en transit dans le cadre de déploiements opérationnels;
- (5) de concert avec le SMA(GI), combler les lacunes relatives aux capacités du module du PASAFC pour les déploiements opérationnels qui est en cours d'élaboration;
- (6) faire en sorte que le Groupe des matériels fournisse au VCEMD des rapports périodiques sur les stocks de munitions des principaux systèmes d'armes et que les chefs d'état-major d'armée veillent à ce que les décisions clés sur l'opportunité des acquisitions importantes fassent l'objet de consultations avec le personnel du SCEMD, afin que soit abordée la question des risques.

d. CEMFM

- (1) donner annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide qui participent à des déploiements opérationnels;
- (2) déterminer, en collaboration avec le DGGPEM, si les barèmes de déploiement des unités et des sous-unités d'intervention rapide sont raisonnables, afin de garantir le maintien d'une capacité autonome pendant

LAI
Art. 15(1)

e. CEMAT

- (1) Donner annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide qui participent à des déploiements opérationnels;
- (2) déterminer, en collaboration avec le DGGPET, si les barèmes de déploiement des unités et des sous-unités d'intervention rapide sont raisonnables, afin de garantir le maintien d'une capacité autonome pendant

LAI
Art. 15(1)

ANNEXE A

- f. CEMFA
- (1) donner annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide qui participent à des déploiements opérationnels;
 - (2) déterminer, en collaboration avec le DGGPEA, si les barèmes de déploiement des unités et des sous-unités d'intervention rapide sont raisonnables afin de garantir le maintien d'une capacité autonome pendant

LAI
Art. 15(1)

ANNEXE B

Vérification du BVG sur les opérations de maintien de la paix

1. En mai 1996, le BVG a effectué une vérification sur les opérations de maintien de la paix qui avait pour objectif d'« évaluer la qualité des pratiques de gestion » et, en ce qui touche le soutien du matériel, de « déterminer s'il y avait un juste souci d'économie et d'efficacité dans l'approvisionnement en matériel des contingents canadiens en mission de paix ». Sous la rubrique générale « Contrôle des stocks et des équipements », le BVG a signalé que « certains mécanismes de contrôles importants sont déficients ». Dans son rapport, le BVG a fait l'observation suivante : « Les mécanismes de contrôle qui visent à faire en sorte que le matériel fourni aux troupes de maintien de la paix soit comptabilisé correctement devraient être connus de tous et utilisés par tous au sein du Ministère. »

2. En général, le BVG a observé que le Ministère avait envoyé des approvisionnements et de l'équipement d'une valeur de 822 M\$ pour appuyer les missions de maintien de la paix visées par la vérification. Comme en témoigne la figure B-1, les dossiers du Ministère démontrent que les soldes d'inventaire ont fait l'objet de rajustements à la baisse (Certificat de distribution - C distr) d'une valeur totale de 67 M\$ qui ont été décrits comme n'ayant aucun effet sur le registre des radiations; il s'agit de biens supprimés de l'inventaire sans l'application des procédures officielles de radiation du matériel.

LAI
Art. 15(1)

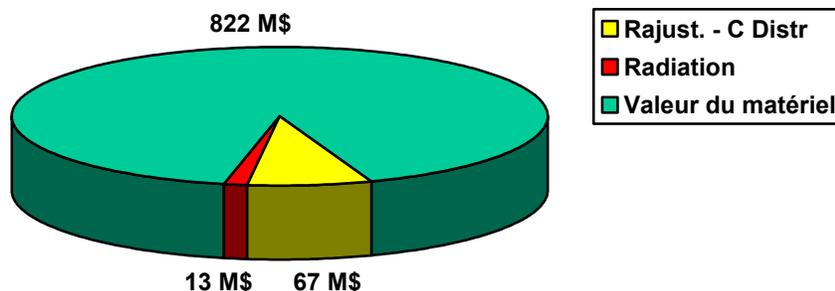


Figure B-1 : Valeur du matériel et rajustements signalés par le BVG en 1996

ANNEXE B

Plan d'action du Ministère

3. Le Ministère s'est dit d'accord avec les observations et les conclusions du BVG et a identifié les mesures suivantes en vue d'améliorer la gestion de l'approvisionnement et le contrôle des stocks :
- a. valider les politiques et les procédures d'approvisionnement existantes;
 - b. confier à une seule organisation la tâche d'apporter un soutien logistique efficace dans le cadre des déploiements opérationnels à l'extérieur du Canada;
 - c. rétablir le 3^e Groupe de soutien du Canada (GSC), situé au même endroit que le 25^e Dépôt d'approvisionnement des FC (DAFC) et la 4^e Unité de contrôle des mouvements des FC (UCMFC), à Montréal;
 - d. remédier aux lacunes du Système d'approvisionnement des FC (SAFC) en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, sous l'égide du Projet d'amélioration du SAFC;
 - e. veiller à ce que le 3 GSC élabore un système de codes à barres permettant d'assurer le contrôle des stocks devant être expédiés dans des conteneurs maritimes;
 - f. améliorer la visibilité des ressources totales en transit en élargissant le Système national de distribution du matériel (SNDM) de manière à inclure toutes les unités affectées à des opérations de maintien de la paix, puis l'intégrer avec le SAFC;
 - g. améliorer l'instruction adaptée aux missions de maintien de la paix (p. ex., l'instruction et les briefings donnés par le 3 GSC avant le départ);
 - h. valider et renforcer les processus de surveillance et d'inspection des opérations de maintien de la paix pour assurer la conformité aux politiques et aux procédures d'approvisionnement (p. ex., le programme des visites d'inspection d'état-major (VIEM));
 - i. continuer d'enquêter sur les écarts qui ont été signalés dans les comptes d'approvisionnement.
4. **Document militaire du SCEMD.** Le document militaire du SCEMD découlait de discussions menées par le SCEMD, le SMA(Fin) et le SMA(Mat) pour déterminer les mesures à prendre en vue d'empêcher qu'il ne se produise d'autres cas où il n'y avait pas de reddition de comptes (Dossier 3451-9 (J4 Log 22 mai 1996)). Le document militaire présentait trois approches permettant d'améliorer la reddition de comptes lors des déploiements opérationnels :

ANNEXE B

- a. accentuer l'efficacité des mécanismes existants de reddition de comptes et d'examen;
- b. mettre en œuvre un programme visant à présenter, avant le déploiement, des briefings au personnel clé chargé des opérations et du soutien et, après le déploiement, effectuer une inspection et fournir le soutien national nécessaire;
- c. tout au long de leur carrière, sensibiliser les officiers et les militaires du rang (MR) chargés du combat et du soutien logistique du combat aux exigences particulières de la reddition de comptes, dans le cadre des activités de soutien des déploiements opérationnels.

Le document militaire du SCEMD a officialisé le plan d'action du Ministère élaboré en réponse aux observations et aux conclusions du rapport du BVG. En particulier, le SCEMD a indiqué que les recommandations du document militaire devaient être examinées et mises en œuvre le plus tôt possible où cela s'avérait nécessaire, et que l'état-major interarmées devait surveiller les mesures de suivi coordonnées par les CEMA.

5. Le Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) a fourni des lignes directrices aux chefs d'état-major d'armée (CEMA) (Dossier 3451-9 (SCEMD 9 juillet 1996)), en diffusant un document militaire intitulé « L'amélioration de la reddition de comptes relative au matériel et aux finances dans le cadre des déploiements opérationnels ». Le document militaire du SCEMD a officialisé le plan d'action du Ministère élaboré en réponse aux observations et aux conclusions du rapport du BVG. En particulier, le SCEMD a indiqué que les recommandations du document militaire devaient être examinées et mises en œuvre le plus tôt possible où cela s'avérait nécessaire, et que l'état-major interarmées devait surveiller les mesures de suivi coordonnées par les CEMA.

Rapport d'étape ministériel du SMA(Mat)

6. En prévision de la vérification devant faire suite à son rapport de 1996 sur les opérations de maintien de la paix, le BVG a demandé en mars 1998 que le MDN fasse le point sur la nature et l'étendue des mesures prises en réponse à ses recommandations. En mai 1998, le SMA(Mat) a présenté un rapport d'étape sur le soutien du matériel lors des déploiements opérationnels. Le rapport contenait les précisions suivantes :

- a. grâce à l'apport considérable du SMA(Mat), le SCEMD a promulgué des instructions permanentes d'opérations (IPO) de niveau national (Instruction du SCEMD 11/95, chapitre 6) qui contenaient des lignes directrices et des instructions de coordination pour veiller à ce que les commandants des contingents déployés comprennent bien les exigences en matière de contrôle du matériel;

ANNEXE B

- b. l'état-major du J3, en collaboration avec les membres fonctionnels de l'état-major interarmées, ont élaboré un ensemble complet d'IPO qui portaient sur tous les aspects du contrôle du matériel et des stocks aux fins de l'amélioration de la reddition de comptes;
- c. les Nations Unies (ONU) ont mis au point un cours à l'intention des officiers de la logistique afin de les aider à planifier les opérations de maintien de la paix de l'ONU et à se préparer en fonction de telles opérations;
- d. le rapport faisait le bilan du plan en cinq points du Ministère qui portait sur les lacunes des mécanismes de contrôle des stocks et de gestion de l'approvisionnement (p. ex., le rétablissement du 3 GSC).

Vérification de suivi du BVG

7. En décembre 1998, le BVG a publié un rapport sur une vérification faisant suite aux observations et aux conclusions contenues dans la vérification de 1996. Dans sa conclusion générale, le BVG a souligné que le contrôle du matériel déployé s'était beaucoup amélioré. Afin d'illustrer dans quelle mesure le Ministère avait déployé des efforts pour mieux assurer le contrôle du matériel déployé, le BVG a formulé les observations suivantes :

- l'unité de soutien centrale de Montréal (3 GSC) est maintenant responsable de tous les articles de deuxième ligne et assure le contrôle de tous les besoins opérationnels non prévus (BONP);
- le 3 GSC a mis en œuvre un système de codes à barres dans le but d'exercer un contrôle sur l'ensemble des stocks et du matériel affectés à chaque mission et d'identifier le contenu de tous les conteneurs maritimes;
- après le premier déploiement auprès d'une mission, les changements apportés à la liste des articles exigés doivent être approuvés dans le cadre d'un processus officiel;
- le personnel chargé de l'approvisionnement participe au détachement précurseur d'une mission pour assurer la comptabilisation et le contrôle systématiques des articles lorsqu'ils arrivent dans le théâtre d'opérations;
- la Direction de l'approvisionnement participe aux VIEM des missions après le déploiement pour assurer la comptabilisation complète du matériel et de l'équipement envoyés dans le théâtre d'opérations, ainsi qu'un suivi et l'établissement de documents dans le cas de toutes les divergences;
- de meilleures procédures de clôture et de passation de commandement entre les contingents ont été instaurées, et la gestion et le contrôle automatisés des stocks ont été appliqués aux déploiements opérationnels;

ANNEXE B

- l'instruction sur les fonctions d'approvisionnement des missions a fait l'objet d'améliorations (p. ex., les briefings du 3 GSC avant le déploiement);
- en juin 1998, le SCEMD a diffusé, à l'intention des commandants des déploiements opérationnels, une directive qui inclut un chapitre sur la logistique et un chapitre sur la clôture des missions.

« En décembre 1998, le Bureau du vérificateur général a signalé que le contrôle du matériel déployé s'était beaucoup amélioré. »

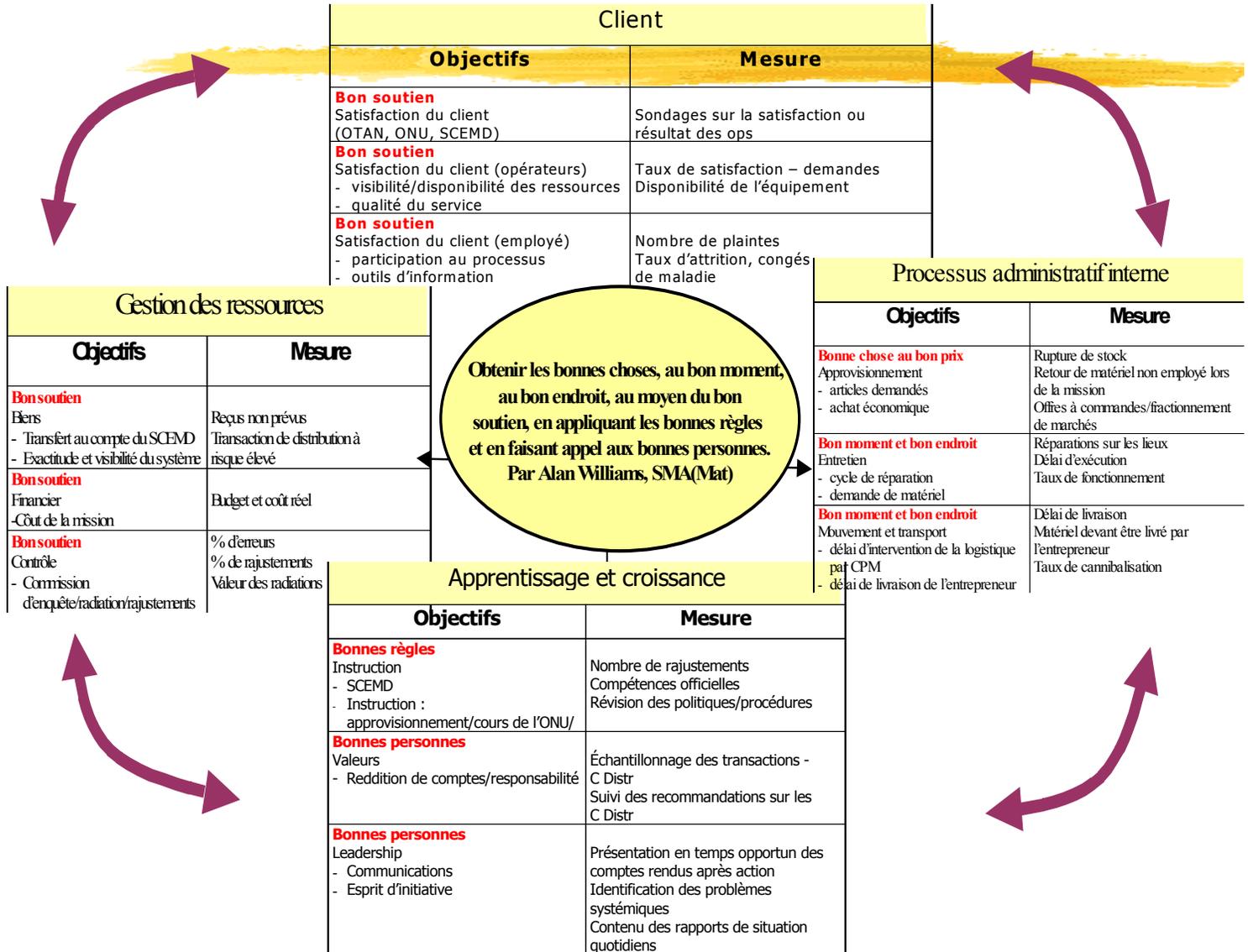
ANNEXE C

.....

LAI
Art. 15(1)

Soutien du matériel des déploiements opérationnels des FC

Fiche équilibrée



Source : Robert Kaplan et Norton (Université Harvard)

Évaluation du plan d'action

| N ^o | Évaluation du CS Ex | Référence du plan d'action | Plan d'action du Ministère en réponse au Rapport du BVG | Observations du CS Ex sur l'état d'avancement du plan d'action du Ministère |
|----------------|---------------------------|----------------------------|--|---|
| 1. | Amélioration considérable | Annexe B Alinéa 3I | Continuer d'enquêter sur les écarts signalés dans les comptes d'approvisionnement. | Le 3 GSC déploie des efforts considérables pour rapprocher les comptes d'approvisionnement après la clôture d'une mission. Les commissions d'enquête des rotations se penchent également sur les écarts. |
| 2. | Amélioration considérable | Annexe B Alinéa 6b | Faire en sorte que l'état-major du J3 élabore, en collaboration avec les membres fonctionnels de l'état-major interarmées, un ensemble complet d'IPO qui portent sur tous les aspects du contrôle du matériel et des stocks aux fins de l'amélioration de la reddition de comptes. | Notre examen de l'instruction du SCEMD a permis de constater que les IPO sur la logistique contenues dans le chapitre 13 étaient très complètes. Depuis la diffusion de l'ébauche de l'instruction du SCEMD en 1998, des mises à jour ont été effectuées (aussi récemment qu'en mars 2000). |
| 3. | Amélioration considérable | Annexe B Alinéa 3c | Rétablir le 3 ^e Groupe de soutien du Canada (GSC), situé au même endroit que le 25 ^e Dépôt d'approvisionnement des FC (DAFC) et la 4 ^e Unité de contrôle des mouvements des FC (UCMFC), à Montréal. | Nous avons remarqué que le 3 GSC joue un rôle plus actif en montant des opérations, en appuyant les rotations et en assurant un soutien lors des redéploiements vers le Canada. |
| 4. | Amélioration modérée | Annexe B Alinéa 3a | Valider les politiques et les procédures d'approvisionnement existantes. | Même si la politique et les procédures d'approvisionnement ont été validées lorsque les instructions du SCEMD ont été rédigées, nous formulons plusieurs recommandations qui visent à améliorer le soutien du matériel dans le cadre des |

ANNEXE E

| N ^o | Évaluation du CS Ex | Référence du plan d'action | Plan d'action du Ministère en réponse au Rapport du BVG | Observations du CS Ex sur l'état d'avancement du plan d'action du Ministère |
|----------------|-------------------------|----------------------------------|---|---|
| | | | | déploiements opérationnels et qui exigeront la révision des politiques, des pratiques et des procédures actuelles. |
| 5. | Amélioration modérée | Annexe B Alinéa 3h | Valider et renforcer les processus de surveillance et d'inspection des opérations de maintien de la paix pour assurer la conformité aux politiques et procédures d'approvisionnement (p. ex., le programme des visites d'inspection d'état-major (VIEM). | Même si des VIEM sont effectuées, nous recommandons qu'une analyse plus détaillée des transactions d'approvisionnement soit effectuée avant les visites sur les lieux des missions afin de prévoir les questions qui risquent d'être soulevées relativement au soutien du matériel. |
| 6. | Amélioration modérée | Annexe B Alinéa 3e | Veiller à ce que le 3 GSC élabore un système de codes à barres permettant d'assurer le contrôle des stocks devant être expédiés dans des conteneurs maritimes. | Nous avons constaté que le système de codes à barres du 3 GSC peut être employé uniquement dans le cas des transactions du 25 DAFC et de certaines missions qui disposent maintenant du système de codes à barres du 3 GSC. |
| 7. | Amélioration modérée | Annexe B Alinéa 6c | Veiller à ce que les Nations Unis (ONU) mettent au point un cours à l'intention des officiers de la logistique afin de les aider à planifier les opérations de maintien de la paix de l'ONU et à se préparer en fonction de telles opérations. | Nous avons noté que le cours ne mentionne que brièvement le contenu du chapitre 13 (Logistique) de l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels et que seulement 17 p. 100 des officiers de la logistique déployés ont reçu l'instruction en question. Le cours vise à enseigner aux spécialistes de la logistique les procédures de l'ONU et non les procédures d'approvisionnement des déploiements opérationnels du Canada. |

ANNEXE E

| N ^o | Évaluation du CS Ex | Référence du plan d'action | Plan d'action du Ministère en réponse au Rapport du BVG | Observations du CS Ex sur l'état d'avancement du plan d'action du Ministère |
|----------------|-------------------------|----------------------------------|---|--|
| 8. | Amélioration modérée | Annexe B Alinéa 3g | Améliorer l'instruction adaptée aux missions de maintien de la paix (p. ex., l'instruction et les exposés donnés par le 3 GSC avant le départ). | Même si le 3 GSC a présenté des exposés avant le déploiement, tous les membres clés du personnel n'ont pas pu y assister. Compte tenu du moment où les exposés sont donnés, le personnel n'a pas la possibilité de prendre beaucoup de mesures durant la phase antérieure au déploiement. |
| 9. | Amélioration modérée | Annexe B Alinéa 3b | Confier à une seule organisation la tâche d'apporter un soutien logistique efficace dans le cadre des déploiements opérationnels à l'extérieur du Canada. | Le Centre de coordination de la logistique de la Défense nationale est clairement l'élément central responsable du soutien du matériel au QGDN. Toutefois, si des forces opérationnelles communiquent avec d'autres BPR du QGDN sans passer par le CCLDN, la coordination centrale ne sera pas assurée. Le rôle du CCLDN changera vraisemblable- ment après l'établissement d'un Groupe de soutien interarmées. |
| 10. | Légère amélioration | Annexe B Alinéa 6a | Faire en sorte que le SCEMD promulgue, grâce à un apport considérable du SMA(Mat), des instructions permanentes d'opérations (IPO) de niveau national qui contiennent des lignes directrices et des instructions de coordination pour veiller à ce que les commandants des contingents déployés comprennent bien les exigences en matière de contrôle du matériel. | Même si certaines améliorations ont été apportées, nous avons observé qu'un certain nombre de militaires déployés dans le cadre d'opérations ne connaissaient pas bien l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels. L'instruction se trouve sur Intranet, et l'état-major interarmées présente un exposé à ce sujet à la force opérationnelle avant son déploiement. Les ordres d'avertissement du SCEMD doivent faire référence aux instructions en question. |

ANNEXE E

| N ^o | Évaluation du CS Ex | Référence du plan d'action | Plan d'action du Ministère en réponse au Rapport du BVG | Observations du CS Ex sur l'état d'avancement du plan d'action du Ministère |
|----------------|------------------------|----------------------------------|---|---|
| 11. | Légère amélioration | Annexe B Alinéa 3f | Améliorer la visibilité des ressources totales en transit en élargissant le Système national de distribution du matériel (SNDM) de manière à inclure toutes les unités affectées à des opéra- tions de maintien de la paix, puis l'intégrer avec le SAFC. | Nous avons remarqué que le personnel des missions était insatisfait de la visibilité des biens en transit. Il n'y a pas d'interface entre le SAFC et le SNDM, et celui-ci ne contient pas de ventilation détaillée du contenu des envois. Lors de la vérification, les responsables du PASAFc avaient constaté l'existence de difficultés techniques liées à l'interface du SNDM. |
| 12. | Légère amélioration | Annexe B Alinéa 3d | Remédier aux lacunes du Système d'appro- visionnement des FC (SAFC) en ce qui a trait aux opérations de maintien de la paix, sous l'égide du Projet d'amélioration du SAFC. | Nous nous préoccupons du fait qu'aucune interface n'a encore été établie entre le SAFC amélioré et d'autres systèmes d'information ayant trait au matériel. De plus, le module déployé du PASAFc n'a pas encore été mis au point. |

ANNEXE F

Plan d'action de la direction

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|----|---|-------|--|
| 1. | Veiller à ce que des liaisons de communications appropriées soient fournies dans le cas des systèmes d'information du SLC. | SCEMD | Les besoins en communications d'une mission sont cernés durant les travaux d'analyse de la mission et de planification du déploiement de l'EGEMI. L'application de la solution optimale n'est pas toujours possible lorsque des terminaux mobiles sont déjà déployés et que de l'équipement ou du personnel ne sont pas disponibles aux fins d'une opération s'échelonnant sur six mois. Tous les facteurs connus seront pris en considération lorsque des voies de communications de rechange seront employées. Aucune autre mesure à prendre par le SCEMD. |
| 2. | En consultation avec le J4 Mat, se servir de l'analyse de la vérification pour élaborer des lignes directrices et des critères supplémentaires qui contribueront à déterminer la quantité appropriée de spécialistes du SLC qui doivent participer aux déploiements. Les lignes directrices doivent porter sur les périodes de pointe, qui surviennent habituellement au début et à la fin des déploiements. Une capacité de pointe est exigée. | SCEMD | Le J4 Log cerne les besoins en spécialistes du SLC en prévision d'un déploiement, dans le cadre du processus d'élaboration du TED. Le nombre de personnes qui peuvent être déployées durant une opération particulière n'est pas illimité. Les besoins en matière de SLC sont pris en considération parallèlement aux autres besoins en personnel et ils sont évalués en fonction des restrictions en vigueur. Les visites d'aide technique servent à fournir une capacité de pointe durant des périodes limitées. Le processus sera adapté suivant les autres facteurs décelés par le J4 Mat dans le cadre de l'analyse de la vérification. Aucune autre mesure à prendre par le SCEMD. |
| 3. | Veiller à ce que l'état-major interarmées tienne à jour tous les documents ayant trait à son secteur de responsabilité et, au moment de la clôture de la mission, faire en | SCEMD | Les lignes de conduite sur l'archivage des documents touchant les déploiements opérationnels sont fournies au chapitre 13 des DSOI. Le représentant du J4 Log continuera de réitérer le besoin à cet égard durant la visite de coordination d'état-major effectuée avant un déploiement. |

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|----|--|---|---|
| | sorte que tous les documents soient archivés de façon centrale. | | |
| 4. | Réaffirmer de façon particulière la responsabilité du commandant de la force opérationnelle et des gestionnaires de ressources de niveau 1 à l'égard du matériel des déploiements opérationnels et déterminer si les critères de radiation sont raisonnables. | SCEMD | Les exigences, les critères, les niveaux de radiation et les responsabilités sont décrits dans les DSOI. Toutefois, les représentants du J4 Log et du J3 Intl continueront de mettre l'accent sur les éléments en question lors de la VCEM antérieure au déploiement et de la visite d'inspection d'état-major (VIEM) effectuée dans le théâtre d'opérations. |
| 5. | Dans l'intervalle, élaborer des procédures pour veiller à ce que suffisamment de données du SAFC soient entrées manuellement dans le SNDM, pour ce qui est des articles prioritaires. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ DDMG | Des procédures manuelles ont été élaborées et mises en place pour faire en sorte que suffisamment de données du SAFC soient entrées manuellement dans le SNDM. Nous continuerons d'améliorer l'interface pour la rendre plus conviviale. Enfin, cette application fera l'objet d'une validation et d'une surveillance périodiques grâce à l'inspection des CEMA et à celles du J3 et du J4 portant sur les déploiements opérationnels. |
| 6. | Accorder une grande priorité à l'élaboration d'un outil complet et automatisé d'évaluation des risques liés à la logistique qui repose sur des données provenant de systèmes d'information existants du Ministère pour faciliter l'analyse des options des déploiements opérationnels. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Plans/ VRTD/ J4 Log Analyse/ DG Log | Nous reconnaissons le besoin constant d'ajouter de nouvelles fonctions et de nouveaux outils et de leur accorder une grande priorité suivant leurs effets bénéfiques éventuels. Les deux mesures suivantes sont actuellement prises : <ul style="list-style-type: none"> a. l'application visant « la mesure du rendement des services de logistique » des déploiements opérationnels est en cours d'élaboration. Cette application permettra d'évaluer l'efficacité du soutien logistique de toutes les phases des déploiements |

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|----|---|---------------------------------|---|
| | | | <p>opérationnels. Le prototype a été achevé le 31 mars 2002. La phase de validation est en cours, la mise en œuvre progressive a débuté, et la mise en œuvre complète devrait avoir lieu au printemps 2003.</p> <p>b. Le J4 Mat/DG Log procédera à une appréciation des outils qui pourraient servir à l'évaluation des risques liés à la logistique.</p> <p>À long terme, le Groupe de soutien interarmées (GSI) sera un centre d'excellence. Le GSI appuiera l'affectation et le maintien en puissance de forces expéditionnaires dans le cadre d'opérations (capacité opérationnelle initiale prévue pour 2004). Le risque diminuera considérablement au fur et à mesure que ce centre d'excellence se familiarisera avec l'établissement de nouveaux théâtres d'opérations.</p> |
| 7. | Examiner les lignes directrices sur la priorité des mouvements contenues dans l'instruction du SCEMD sur les déploiements opérationnels, à la lumière de l'élargissement des options relatives aux CPM découlant du PASAFC. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Ops | <p>Le J4 Log Ops examinera le chapitre des Directives du SCEMD sur les opérations internationales (DSOI) qui a trait à la logistique (chapitre 13). Il est prévu que l'examen et la révision du chapitre 13 seront achevés d'ici le 31 octobre 2002.</p> <p>Chaque fois qu'une mission est montée, l'Ordre d'opération - Logistique (annexe H) établira des prévisions quant à la période d'attente des clients (PAC), et celles-ci seront diffusées par l'entremise du SCEMD. Ainsi, les délais de livraison prévus dans le cas de chaque CPM seront précisés. Pour ce qui est des opérations actuelles, la politique de chaque théâtre d'opérations sera examinée par le J4 Log, qui établira/adapttera les normes particulières, et la politique en question sera promulguée dans les ordres applicables des théâtres.</p> |

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|----|---|---|--|
| 8. | Surveiller l'emploi des codes de priorité du matériel (CPM) dans le cas de chaque mission et diffuser des lignes directrices lorsque le degré de priorité des demandes est surévalué de façon courante, au détriment de la saine gestion du matériel. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Plans/ Log Ops | Le SMA(Mat) tient à élaborer le système de mesure du rendement des services de logistique des déploiements opérationnels. Le système inclut des indicateurs de rendement conçus de manière à surveiller l'emploi (ou le mauvais emploi) des CPM. Il est prévu que le système de mesure du rendement des services de logistique sera mis au point durant l'exercice 2002-2003. Des rapports sur l'emploi des CPM peuvent être obtenus au moyen de l'ancien système d'approvisionnement et du PASAFC. Le J4 Log examinera l'emploi excessif des codes de priorité élevée dans le cadre de déploiements pour éviter de surcharger la ligne de ravitaillement. |
| 9. | Élaborer des normes de rendement pour les services de logistique de chaque déploiement opérationnel et des indicateurs de rendement communs qui ressemblent à ceux du Système de données sur la gestion des ressources (SDGR). | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Plans/ DDMG 6 | Le système de mesure du rendement des services de logistique des déploiements opérationnels donnera suite à cette recommandation. Le système s'appuiera sur des indicateurs de rendement communs, ainsi que sur des normes qui seront adaptées à chaque mission et qui pourront évoluer parallèlement à la mission. Ainsi, les normes ne seront pas les mêmes dans le cas d'articles achetés à l'échelle locale par une mission basée dans une zone où il n'y a pas de combat (p. ex., l'Op ECHO, en Italie) et les articles obtenus dans une zone de combat (p. ex., l'Op APOLLO)). De plus, les normes applicables aux articles achetés localement évolueront : elles ne seront pas les mêmes au début d'une mission, c'est-à-dire lorsque le pays est plongé dans le chaos, et après de nombreuses rotations, c'est-à-dire une fois que l'économie du pays a commencé à se redresser (p. ex., l'Op PALLADIUM). Il est prévu que le système de mesure du rendement des services de logistique des déploiements opérationnels sera mis au point en 2002-2003. |

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|-----|---|--|---|
| 10. | Promulguer à la suite d'opérations des rapports de rendement qui signalent à la haute direction les problèmes systémiques. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Plans/ DALG | Le système de mesure du rendement des services logistiques pour déploiements opérationnels inclura des indicateurs de rendement visant à recueillir de l'information à la suite d'une opération. Les indicateurs seront élaborés et appliqués au cours des 16 phases du projet de mesure du rendement et devraient être mis au point en 2002–2003. |
| 11. | Dans la mesure du possible, clore les comptes d'approvisionnement de mission dans le théâtre d'opérations grâce à l'augmentation du 3 GSC. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Ops | <p>Même si tous les efforts nécessaires seront déployés pour clore les comptes d'approvisionnement des missions dans le théâtre d'opérations, nous avons constaté que cela n'est pas possible en temps normal. Toutefois, des mesures seront prises afin que les comptes soient fermés dans les 120 jours qui suivent la fin de la mission. Cet élément a été intégré à l'application de mesure du rendement et sera surveillé.</p> <p>Dans le cas de l'Op ECLIPSE, 10 des 31 comptes de première ligne n'ont pas été fermés, mais leur solde a été déclaré nul. L'équipe chargée de clore la mission voulait retirer des comptes du théâtre d'opérations tout le matériel du théâtre avant de fermer les comptes. Il faut toutefois souligner que, dans la mesure où cela s'avérera possible, les comptes seront fermés une fois que tous les articles auront été traités.</p> |
| 12. | Procéder à une analyse rigoureuse des données sur les transactions d'approvisionnement à risque élevé comme les sorties de stocks n'exigeant aucun reçu et les rajustements de comptes d'approvisionnement, avant les visites d'inspection d'état-major (VIEM) auprès des missions et du 3 GSC. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ Log Ops/ DDMG 2 | Les listes de contrôle des VIEM seront modifiées de façon à souligner la nécessité d'examiner les transactions « ZZ » dans le cadre des inspections de mission pour veiller à ce que les mécanismes de responsabilisation soient appliqués. Le DDMG fera en sorte que des politiques et des procédures claires touchant les transferts directs de matériel à un compte ne nécessitant pas l'établissement de reçus soient fournies dans le Manuel d'approvisionnement des FC portant sur le volet 2 du soutien fourni par le PASAFC dans le cadre des déploiements opérationnels. |

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|-----|--|--------------------------------|--|
| 13. | Inclure dans les listes de contrôle des VIEM la surveillance de la comptabilisation du matériel touchant les besoins opérationnels non prévus (BONP) et les achats locaux. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ DDMG 2 | La liste de contrôle des BONP sera modifiée pour veiller à ce que les mesures touchant la comptabilisation du matériel soient appliquées. |
| 14. | Faire en sorte que des plans provisoires et de contingence soient élaborés au cas où des services commerciaux de transport aérien s'avéreraient nécessaires. Cette mesure devrait inclure la mise au point, par le Groupe des matériels/DGPII, de compétences et de stratégies visant à prévoir et à surmonter/atténuer les difficultés liées aux formalités douanières. | SMA(Mat)/ J4 Mat/ DALG | La DALG dispose de plans et de procédures permettant d'obtenir au besoin des services commerciaux de transport aérien. Certains retards continueront donc d'être accusés et nous serons donc confrontés à des mesures de contingence et d'atténuation. Par exemple, nous avons recours dans la mesure du possible à des solutions de rechange dans le cadre de l'Op APOLLO. |
| 15. | Évaluer les ressources humaines nécessaires à la rationalisation des stocks et accorder une attention particulière aux implications du gel actuel de l'embauche des gestionnaires d'approvisionnement qui a été ordonné dans le contexte du Projet de la chaîne d'approvisionnement. | CEM SMA(Mat) | Une initiative ciblée et bien structurée est en cours en vue de la rationalisation des stocks. La première phase du Programme de rationalisation et de réduction des stocks (PRRS : 1994-1999) a eu pour effet de réduire de 30 p. 100 le volume des stocks. La deuxième phase inclut une stratégie de gestion des stocks « en étoile » qui est en voie d'élaboration. Nous continuerons d'évaluer les besoins en ressources humaines à la lumière des affectations financières actuelles. |

LAI
Art. 15(1)

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|-----|---|-----------------|--|
| | | | <p>Une certaine souplesse est liée au gel de l'embauche du PCA. Selon la directive qu'ils ont reçue, les gestionnaires ne devraient pas doter de poste pour une période indéterminée, à moins que les circonstances l'exigent. On a aussi conseillé aux gestionnaires de consulter les responsables du PCA au sujet de la dotation de postes pour une période indéterminée avant de faire preuve de la diligence raisonnable exigée par le Cadre de gestion des vacances du Ministère. Les gestionnaires peuvent avoir recours à tous les autres modes de dotation sans avoir besoin de mener les consultations susmentionnées. En outre, les gestionnaires peuvent avoir accès comme d'habitude à des contractuels pour combler les lacunes. En définitive, si les gestionnaires jugent que la dotation de postes pour une période indéterminée constitue la meilleure option, ils doivent inclure dans la lettre d'offre une déclaration indiquant que le poste risque d'être touché par le PCA.</p> |
| 16. | <p>Entreprendre un examen et une évaluation des niveaux des stocks d'articles essentiels à long délai de livraison concernant l'équipement d'avant-garde indiqué dans le Plan de la Défense et élaborer des plans spécifiques en vue de respecter les niveaux de service définis pour le SAFC</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | CEM SMA(Mat) | <p>On effectuera un examen et une évaluation des niveaux de stocks et des définitions de niveaux de service. L'examen confirmera la structure des forces et orientera par le fait même les décisions clés et les politiques régissant les niveaux de stocks, les niveaux de service, le personnel, la rationalisation des stocks, la présentation de rapports et l'acquisition d'immobilisations. De plus, l'élaboration prochaine d'un plan complet d'immobilisations à long terme fera ressortir l'importance de questions touchant le cycle de vie de l'équipement et la gestion de l'approvisionnement, par exemple, la disponibilité des stocks opérationnels, dans le cas de l'équipement des forces d'avant-garde.</p> |

LAI
Art. 15(1)

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|-----|--|---------------------------|---|
| 17. | Envisager la révision de la politique de conservation des stocks de matériel devant faire l'objet d'essais ou d'étalonnage. | CEM SMA(Mat) | Une révision de la politique de conservation des stocks sera entreprise. |
| 18. | De concert avec le SMA(GI), résoudre le problème de l'interface entre le SAFC amélioré et le SNDM pour assurer la visibilité du matériel prioritaire en transit dans le cadre de déploiements opérationnels. | SMA(Mat) SNDM/ BP | Le processus de production de l'interface du PASAFC est amorcé, et la visibilité des ressources sera accrue grâce à la mise en œuvre du système de Visibilité des ressources totales de la Défense (VRTD). L'interface sera mise en place en juillet 2002. Le PAGM tentera d'améliorer l'interface entre le SNDM et le SAFC amélioré de manière à partager tous les renseignements nécessaires. |
| 19. | De concert avec le SMA(GI), combler les lacunes relatives aux capacités du module du PASAFC pour les déploiements opérationnels qui est en cours d'élaboration. | SMA(Mat) DDMG 2/ BP | Le BP AS AFC procède à l'essai du module des déploiements opérationnels avec le CEMFM. Le module est installé sur des ordinateurs portatifs à bord de deux navires. Le BP vise surtout à remplacer les portatifs au moyen de serveurs à bord des navires. L'évaluation préliminaire des deux navires est très positive. Le DDMG assumera en août 2002 la responsabilité de produire la version définitive du module du PASAFC conçu en fonction des déploiements opérationnels et de distribuer les modules à tous les navires. La capacité complète liée au PASAFC sera accessible dans le cas de tous les déploiements opérationnels impliquant des communications. |
| 20. | Faire en sorte que le Groupe des matériels fournisse au VCEMD des rapports périodiques sur les stocks de munitions des principaux systèmes d'armes et | CEM SMA(Mat) | De tels rapports sont élaborés couramment et seront fournis au SCEMD. Il va sans dire que les rapports actuels sur les munitions visent à satisfaire aux besoins d'information des CEMA aux fins de la mise sur pied de la force; toutefois, la nécessité de tenir le SCEMD au courant de la situation, dans l'optique de l'utilisation de la force, est comprise et |

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|-----|--|-------|--|
| | que les chefs d'état-major d'armée veillent à ce que les décisions clés sur l'opportunité des acquisitions importantes fassent l'objet de consultations avec le personnel du SCEMD, afin que soit abordée la question des risques. | | reconnue. En outre, il semble que le VCEMD envisage d'examiner les besoins en munitions et les niveaux de munitions pour accroître la visibilité de la haute direction dans la sphère en question. |
| 21. | Donner annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide qui participent à des déploiements opérationnels. | CEMFM | La Marine procédera à un examen de l'instruction, compte tenu du besoin croissant d'appuyer les opérations interarmées. Les conclusions de l'examen serviront à élaborer des options permettant de combler toute lacune sur le plan de l'instruction. |
| 22. | Déterminer, en collaboration avec le DGGPEM, si les barèmes de déploiement des unités et des sous-unités d'intervention rapide sont raisonnables, afin de garantir le maintien d'une capacité autonome | CEMFM | L'examen des stocks de pièces de rechange des navires se poursuivra et les nouveaux besoins seront satisfaits au moyen des ressources disponibles. L'État-major des Forces maritimes craint que les restrictions liées aux ressources imposent des plafonds arbitraires sur la quantité de pièces de rechange requises. |
| 23. | Donner annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide | CEMAT | Selon la PFC 300 (8), le CEMAT doit mener, à titre de responsable de la mise sur pied de la force, un exercice de confirmation, qui constitue une évaluation du rendement collectif d'un groupe tactique en fonction d'une norme d'aptitude au combat (NAC) ou d'un groupe de NAC. La validation a pour objet de vérifier si le système d'instruction a bien |

LAI
Art. 15(1)

ANNEXE F

| N° | Recommandations du CS Ex | BPR | Mesures correctives |
|-----|--|-------|--|
| | qui participent à des déploiements opérationnels. | | préparé les soldats à remplir une tâche opérationnelle ou à répondre à des objectifs particuliers de l'Armée de terre. Les deux mesures seront prises lors de l'activité annuelle d'instruction de la brigade. La première activité d'instruction aura lieu en 2003, et les détails touchant l'exercice seront disponibles cet automne, lorsque les plans auront été mis au point. |
| 24. | Déterminer, en collaboration avec le DGGPET, si les barèmes de déploiement des unités et des sous-unités d'intervention rapide sont raisonnables, afin de garantir le maintien d'une capacité autonome | CEMAT | Dans le contexte de sécurité actuel, il n'est pas acceptable que les déploiements opérationnels soient encore soumis à des contraintes et à des restrictions « nationales » qui risquent de compromettre la réalisation de la mission comme telle. On ne devrait plus tolérer que les pièces de rechange d'équipements essentiels à la mission et que les systèmes d'armes qui font la différence lors des combats ne soient pas disponibles (pour quelque raison que ce soit). Le DGGPET poursuivra l'initiative « Plan Expert » pour assurer le suivi des pièces de rechange employées lors de déploiements opérationnels. |
| 25. | Donner annuellement de l'instruction de validation sur les procédures d'approvisionnement applicables aux forces d'avant-garde/d'intervention rapide qui participent à des déploiements opérationnels. | CEMFA | Le QG 1 DAC a accepté que l'A4 Approvisionnement élabore, en consultation avec le J4 Log, le DDMG, l'A4 Coord et l'A3 Éval, une trousse d'instruction sur l'approvisionnement qui sera remise à la fois au personnel responsable de l'approvisionnement et aux détenteurs de comptes supérieurs de chacune des forces d'avant-garde. L'instruction en question pourra par la suite être validée lors de l'évaluation opérationnelle de chaque trousse des forces d'avant-garde. Le besoin relatif à cette instruction sera également énoncé dans chacun des plans opérationnels de contingence. |

LAI
Art. 15(1)

