



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Audit de la gestion des munitions et explosifs



Mai 2018

1259-3-008 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Acronymes et abréviations	ii
Sommaire des résultats	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification	1
1.3 Objectif	2
1.4 Portée	2
1.5 Méthodologie	3
1.6 Critères de l'audit.....	3
1.7 Énoncé de conformité.....	3
2.0 Constatations et recommandations	4
2.1 Gouvernance	4
2.2 Optimisation des stocks.....	7
2.3 Gestion de l'information.....	9
2.4 Sécurité	11
2.5 Contrôle des stocks	14
3.0 Conclusion générale	15
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de l'audit	B-1

Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CDPM	Comité directeur du programme des munitions
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
CSPM	Comité de surveillance du programme des munitions
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
DREM	Directeur – Règlements des explosifs et munitions
EMIS	État-major interarmées stratégique
FAC	Forces armées canadiennes
GEA	Gestion des entrepôts améliorés
ISME/ESME	Inspection de la sécurité des munitions et explosifs/enquête sur la sécurité des munitions et explosifs
MDN	Ministère de la Défense nationale
M et E	Munitions et explosifs
N1	Niveau 1
PM	Programme des munitions
SGIM	Système de gestion de l'information sur les munitions
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Sommaire des résultats

La gestion des munitions et explosifs (M et E) au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) est importante étant donné la nature stratégique de ces ressources qui sont utilisées dans la conduite des missions déployées et en soutien de l'état de disponibilité opérationnelle. Bon nombre d'organisations au sein du MDN et des FAC participent au programme des munitions (PM) qui est facilité par le Comité de surveillance du programme des munitions (CSPM). Les stocks de M et E sont évalués à 3,3 milliards de dollars, ce qui représente 57 pourcent des stocks du MDN et des FAC et 48 pourcent des stocks totaux du gouvernement du Canada.

Constatations et recommandations

Gouvernance. Bon nombre d'organisations du MDN et des FAC ont un rôle d'intervenant dans le PM. Mais il n'y a pas de document global unique pour définir les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de tous ces intervenants. En particulier, l'absence de rôles et de responsabilités clairement définis pour l'État-major interarmées stratégique (EMIS) représente une lacune dans la structure de gouvernance. Cela a une incidence sur l'établissement de l'orientation stratégique et l'intégration du PM. La définition des rôles et responsabilités de l'EMIS exigera une collaboration étroite avec les nombreux autres intervenants du PM afin d'éviter de créer des lacunes ou des chevauchements dans la structure de gouvernance. Il est recommandé que l'EMIS, avec l'apport des intervenants pertinents, distingue, définisse et communique les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de toutes les organisations qui participent au PM.

La structure de gouvernance bénéficierait également d'un cadre officiel de gestion du rendement pour évaluer les résultats, assurer la reddition de comptes et favoriser les améliorations. Il est recommandé que l'EMIS achève l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion du rendement pour le PM.

Optimisation des stocks. Il est important d'optimiser la quantité des stocks de M et E afin d'éviter de détenir trop de stocks, ce qui pourrait entraîner une augmentation des coûts de stockage et du programme, ou encore de détenir trop peu de stocks, ce qui pourrait causer des pénuries d'approvisionnement et affecter l'état de disponibilité opérationnelle. Afin d'optimiser les stocks de M et E du Ministère, il est nécessaire de planifier efficacement l'approvisionnement des stocks de M et E puisqu'ils ne sont pas facilement disponibles en tant que produits prêts à l'emploi. Toutefois, les efforts de planification du Ministère sont actuellement fragmentés et les exigences ne sont pas entièrement établies ou justifiées. Par conséquent, il est recommandé que l'EMIS établisse des exigences justifiées en matière d'inventaire M et E en coordonnant et en officialisant les efforts de planification au sein du MDN et des FAC.

Évaluation globale

L'amélioration de la gestion des M et E dans les domaines suivants faciliterait l'atteinte des objectifs du programme :

- définition des autorités de tous les intervenants;
- coordination des efforts de planification et d'élimination;
- résolution des divergences et mise en œuvre d'une solution à l'utilisation de systèmes parallèles;
- amélioration du mécanisme de rapport sur la conformité en matière de sécurité.

De la même façon, l'élimination des stocks de M et E en temps opportun est essentielle pour réduire l'accumulation des stocks et les coûts de stockage et pour permettre l'utilisation de méthodes d'élimination optimales avant que les M et E ne deviennent instables. Bien que le Ministère ait tenté d'obtenir des capacités d'élimination par contrat, ces efforts n'ont pas été concluants, ce qui a entraîné un manque de capacités – matériel et ressources – pour procéder à l'élimination des stocks de M et E de façon opportune et efficace. Étant donné la nature à long terme de l'acquisition des capacités requises, il est recommandé que le sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) élabore et mette en œuvre un plan pour acquérir les capacités nécessaires à l'élimination des stocks de M et E excédentaires, désuets et en fin de vie utile de façon efficace et opportune.

Gestion de l'information. L'utilisation par le Ministère de deux systèmes d'information pour gérer les M et E ne facilite pas la prise de décision éclairée en raison des limitations de fonctionnalité et des données qui ne sont pas exhaustives ou exactes. Alors que l'un est le système officiel d'enregistrement, l'autre gère l'information hautement technique. L'utilisation de systèmes parallèles crée un dédoublement des efforts, et l'absence d'intégration des systèmes ou de rapprochement automatique fait en sorte que les écarts persistent pendant de longues périodes. Les données non exhaustives ou inexactes influent sur la prise de décision et sur la capacité du Ministère de présenter des données d'inventaire exactes dans ses états financiers.

Il est recommandé qu'à court terme, l'EMIS, en coordination avec tous les intervenants qui stockent l'inventaire des M et E, mette en œuvre une initiative pour cerner et résoudre les divergences entre le Système de gestion de l'information sur les munitions (SGIM) et le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD) en examinant et comparant tous les enregistrements d'inventaire de M et E dans les deux systèmes et en effectuant régulièrement les modifications nécessaires aux transactions. Il est également recommandé que le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]), en coordination avec l'EMIS et le sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), élabore et mette en œuvre une solution de technologie de l'information dotée de contrôles adéquats qui assurerait l'exhaustivité et l'exactitude de l'information en matière de M et E, tout en tenant compte des limitations de fonctionnalité des systèmes actuels, des exigences des utilisateurs et d'un rapprochement automatisé des registres d'inventaire de M et E.

Sécurité. Le processus actuel d'inspection pour évaluer la conformité aux exigences en matière de sécurité est approprié, mais la communication des observations et de l'état général doit être améliorée. La politique n'exige pas que l'autorité d'inspection consigne une observation subséquente si des plans de mesures correctives ne sont pas mis en œuvre au moment de l'inspection suivante. Il en résulte un statut surévalué dans le rapport d'inspection qui ne décrit pas avec précision les conditions de sécurité aux installations de M et E et qui n'aide pas à la résolution en temps opportun des questions en suspens. Il est recommandé que le Directeur – Règlementation des explosifs et munitions (DREM) mette à jour et communique des directives pour suivre, évaluer et faire rapport sur les plans de mesures correctives en suspens, de sorte que les lacunes soient corrigées en temps opportun et que l'état général de l'inspection de la sécurité des munitions et explosifs/enquête sur la sécurité des munitions et explosifs (ISME/ESME) reflète avec exactitude les conditions de sécurité aux installations de M et E.

Contrôle des stocks. Les processus internes d'émission et de retour aux dépôts et entrepôts, ainsi que les dépenses et les modifications des stocks de M et E, sont gérés de façon appropriée, à quelques exceptions près. Suffisamment de directives ont récemment été élaborées et diffusées pour le processus de délivrance des reçus, dans le cadre duquel le prix d'achat des stocks et la quantité sont enregistrés manuellement. En conséquence, une recommandation pour ces processus de contrôle des stocks n'a pas été jugée nécessaire.

Nota : veuillez consulter l'[Annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour connaître les réponses données par la direction aux recommandations du sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]).

1.0 Introduction

1.1 Contexte

Les M et E sont considérés comme des produits militaires contribuant directement à l'atteinte de résultats opérationnels, de l'état de disponibilité opérationnelle des FAC et à la conduite des missions déployées. Le PM gère les M et E au sein du MDN et des FAC en s'efforçant d'atteindre les trois principaux résultats stratégiques suivants¹ :

- gestion efficace des munitions en tant que marchandise; les munitions doivent être livrées selon le type, la quantité, la qualité, l'endroit et le moment convenus afin d'appuyer les opérations et l'instruction des FAC;
- gestion efficace de la capacité de soutien en matière de munitions² afin de répondre aux besoins actuels et futurs des FAC;
- assurance de la reddition de comptes à l'égard des ressources du PM afin de veiller à ce que les stocks et les immobilisations soient toutes comptabilisées adéquatement dans le système.

Le PM a été restructuré à de multiples reprises et géré à des degrés divers de centralisation et de décentralisation au cours des dernières décennies. Le PM actuel utilise une structure décentralisée, ce qui fait que bon nombre d'organisations ont un rôle à jouer dans le programme. Un comité de surveillance est en place pour faciliter l'intégration stratégique, le suivi et l'optimisation de tous les éléments du PM.

1.2 Justification

La raison d'être des M et E est d'apporter de la destruction ou d'effectuer un effet violent et, par conséquent, ils peuvent causer des lésions corporelles graves, la mort, de même que des dommages et la perte de matériel et d'installations. Les M et E sont des ressources tactiques qui ne sont pas seulement utilisées dans les opérations des FAC mais aussi pour former le personnel des FAC, contribuant du coup à l'état de disponibilité opérationnelle.

À la fin de l'année financière (AF) 2016-2017, l'inventaire des M et E était évalué à 3,3 milliards de dollars, ce qui représente 57 pourcent de l'inventaire total du Ministère et 48 pourcent de l'inventaire du gouvernement du Canada. Une mauvaise gestion des M et E du Ministère pourrait donc avoir une incidence sur les Comptes publics du Canada.

De plus, la gestion des M et E n'a pas été examinée ou évaluée par le SMA(Svcs Ex) au cours des dix dernières années. Ce domaine a déjà fait l'objet de l'Évaluation du Programme d'approvisionnement en munitions et de l'Évaluation du Programme d'achat de munitions du MDN et des FC en 2007, ainsi que de l'Évaluation du Programme de sécurité des munitions du MDN et des FC en 2005.

¹ CSPM – Cadre de référence, 4 avril 2014.

² Les capacités de soutien en matière de munitions désignent les services de soutien tels que les ressources humaines, les systèmes d'information, le matériel et l'infrastructure.

La nature dangereuse de ce produit militaire, son importance et l'absence d'audit récent ont incité la sélection de ce sujet pour audit dans le plan d'audit interne axé sur les risques pour les AF 2016-2017 à 2018-2019.

1.3 Objectif

L'objectif de l'audit était d'évaluer si les processus de gouvernance facilitent l'atteinte des objectifs du PM et s'il existe des contrôles de gestion du matériel appropriés et efficaces pour les M et E du Ministère.

1.4 Portée

La portée de cet audit comprenait les processus de gouvernance et la structure de responsabilisation actuellement en place, tels qu'établis par l'initiative de restructuration du PM en 2014. Bien que l'audit n'ait pas cherché à évaluer l'efficacité de la conception de ces processus et structures, y compris le CSPM et ses groupes de travail, il a permis de déterminer si la structure actuelle était mise en œuvre efficacement en soutien de l'atteinte des objectifs établis du PM. La portée de l'audit comprenait également les processus de gestion financière, de gestion du matériel et de conformité, de même que l'utilisation des systèmes d'information pour la gestion des stocks de M et E. L'audit touchait aussi les données sur les stocks de munitions et dépenses connexes pour les AF 2014-2015 à 2015-2016 aux fins de l'analyse des données et des échantillons.

Bien que faisant partie du PM, la portée du présent audit ne comprenait pas l'évaluation des éléments suivants :

- les M et E stockés dans des pays étrangers dans le cadre de déploiements opérationnels;
- les M et E gérés par le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada;
- le transport et le bon usage des M et E;
- l'efficacité des contrôles de sécurité matérielle des M et E;
- la gestion et la planification de l'infrastructure des munitions³;
- le processus de détermination des besoins en matière de M et E pour l'instruction, les plans de contingence et opérationnels⁴;
- le recrutement, l'instruction et le maintien en poste du personnel travaillant avec des munitions;
- la gestion des sites de munitions explosives non explosées;
- la passation de marchés et la sélection des fournisseurs de M et E.

La période d'exécution de cet audit s'est déroulée de juillet 2016 à mars 2017.

³ L'EMIS et le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]) mènent actuellement une étude sur les besoins en matière d'installations de munitions qui servira de base à un plan à long terme.

⁴ Dans le cadre de l'initiative de renouvellement en matière de défense, une étude est en cours sur les besoins en munitions et sur la définition de la méthodologie permettant de déterminer la quantité de M et E nécessaire pour les plans de contingence et opérationnels.

1.5 Méthodologie

La démarche d'audit comprenait ce qui suit :

- entrevues avec les personnes occupant des postes clés dans les processus liés aux munitions et les experts en la matière sur tous les plans du PM;
- examen des politiques, ordonnances et directives pertinentes, de même que de la documentation fournie par les clients, ainsi que des rapports d'audit, d'examens et d'inspections antérieurs connexes;
- revue des processus clés pertinents aux M et E;
- analyses des données sur les stocks de M et E et des dépenses extraites du SIGRD et du SGIM;
- visites des dépôts de munitions des Forces canadiennes de Dundurn (Saskatchewan) et de Bedford (Nouvelle-Écosse), des entrepôts de la 14^e Escadre et du 405^e Escadron à Greenwood (Nouvelle-Écosse) et à la base des Forces canadiennes et au centre d'entraînement de Wainwright (Alberta), ainsi que des entrepôts du Navire canadien de Sa Majesté *Montréal*;
- mise à l'essai de fichiers échantillons et de transactions liées aux processus de M et E.

1.6 Critères d'audit

Les critères d'audit figurent à l'[Annexe B](#).

1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Gouvernance

Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles des principaux intervenants ne sont pas clairement définis ou communiqués, ce qui crée des lacunes et des chevauchements potentiels dans la structure de gouvernance qui ne facilitent pas une saine gestion du PM. De plus, les pratiques actuelles de gestion du rendement sont insuffisantes pour assurer la reddition de comptes et favoriser l'amélioration continue du PM.

Après beaucoup d'évolution au cours des dernières décennies, la plus récente initiative de restructuration a établi un programme décentralisé qui différencie les fonctions stratégiques des fonctions opérationnelles et tactiques dans la gestion des M et E. En conséquence, de nombreux intervenants et organisations ont un rôle dans le PM, comme il est décrit dans le tableau 1.

	Rôles des intervenants dans le PM	Conseillers principaux responsables ⁵
Fonctions stratégiques	Intégration des programmes	EMIS
	Cadre réglementaire et Programme de sécurité	DREM
	Gestion du matériel	SMA(Mat)
Fonctions opérationnelles et tactiques	Sécurité M et E	Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC) et Chefs d'état-major des armées ⁶
	Stockage et entreposage M et E	COIC Chefs d'état-major des armées
	Utilisateurs finals M et E	COIC Chefs d'état-major des armées
	Systèmes d'information M et E	SMA(GI)
	Infrastructure M et E	SMA(IE)
	Ressources humaines et instruction M et E	EMIS Chef du personnel militaire Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) Chefs d'état-major des armées

Tableau 1. Rôle des intervenants dans le PM. Le présent tableau décrit le rôle des intervenants dans le PM, qui sont les conseillers principaux responsables, et s'il s'agit de fonctions stratégique ou opérationnelle et tactique.

Se réunissant sur une base semestrielle, le CSPM supervise le PM et est soutenu par plusieurs groupes de travail. Les membres comprennent du personnel clé provenant d'organisations

⁵ Le conseiller principal responsable est l'organisation de N1 qui relève directement du sous-ministre ou du chef d'état-major de la défense, à l'exception du DREM. Bien que le DREM relève administrativement du SMA(Mat), l'organisation relève fonctionnellement du sous-ministre et du Chef d'état-major de la défense.

⁶ Les chefs d'état-major des armées sont les commandants de l'Armée canadienne, de l'Aviation royale canadienne et de la Marine royale canadienne.

d'intervenantes pertinentes, ce qui facilite l'intégration stratégique, la surveillance et l'optimisation du programme. Le principal objectif du CSPM est d'aider les divers conseillers principaux en matière d'aide à la décision et de conseils, car cela influe sur le rendement du PM et sur les risques qu'il encoure. Cela facilite un forum de collaboration pour permettre la coordination interfonctionnelle et le suivi des éléments du PM. Bien que le comité ne dirige pas les efforts, pas plus qu'il ne gère les M et E, il est coprésidé par deux décideurs clés qui sont des représentants du SMA(Mat) et de l'EMIS sur le plan des officiers généraux et qui peuvent influencer les décisions au sein de leurs organisations respectives. Cela permet aux intervenants d'apporter leur contribution et d'exercer une influence sur la gestion stratégique du PM.

2.1.1 Cadre de gouvernance

Un cadre de gouvernance réussi exige une gestion efficace des frontières entre les fonctions stratégiques, opérationnelles et tactiques, tout en opérant avec un degré d'unité et de coordination pour atteindre les objectifs du PM. Pour cela, il faut une documentation claire et la communication des rôles, des responsabilités, des pouvoirs et des obligations redditionnelles de tous les intervenants participant au programme, surtout si l'on tient compte de la complexité du PM. Le cadre politique des Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) attribue les autorités fonctionnelles aux conseillers principaux responsables de chacune des trois fonctions stratégiques, comme suit :

- l'EMIS est l'autorité fonctionnelle pour le rendement du PM (ajout à la politique – janvier 2017);
- le DREM est l'autorité fonctionnelle pour la réglementation et la sécurité en matière de M et E;
- le SMA(Mat) est l'autorité fonctionnelle pour l'acquisition et le soutien du matériel, la gestion du matériel et la gestion des stocks, l'assurance du matériel⁷, l'approvisionnement et la passation de marchés.

La responsabilité des fonctions stratégiques du PM étant répartie entre trois conseillers principaux différents, ainsi que la surveillance assurée par le CSPM, il est important que les rôles, les responsabilités et les pouvoirs en matière d'orientation stratégique et d'intégration des programmes soient clairement définis. Cette information est actuellement présentée dans de multiples politiques, directives, plans et rapports qui doivent être examinés ensemble afin de déterminer les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des nombreux intervenants ayant un rôle dans le PM. Le Précis du Programme de munitions, la section Munitions et explosifs du Manuel de gestion de l'approvisionnement⁸ et les DOAD 3002-0 – Munitions et explosifs sont des exemples de documents fournissant des informations sur la structure de gouvernance du PM. Toutefois, même pris ensemble, ces documents ne décrivent pas entièrement les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de tous les intervenants. Plus particulièrement, le rôle de l'EMIS, une organisation relativement nouvelle, n'a pas été entièrement défini.

⁷ L'assurance du matériel en permet une exploitation sûre et efficace par l'entremise des services de conception, d'ingénierie, d'entretien et de révision.

⁸ Le Manuel de gestion de l'approvisionnement est la principale politique de gestion du matériel du Ministère permettant de dégager des directives détaillées pour tous les processus d'acquisition et de soutien du matériel.

Par conséquent, la responsabilité de l'orientation stratégique et de l'intégration du PM n'est pas claire, ce qui crée une lacune dans le cadre de gouvernance. Si la définition des rôles et responsabilités de l'EMIS est nécessaire pour l'intégrer efficacement dans le cadre de gouvernance du PM, il est également nécessaire de reformuler les rôles des autres intervenants afin d'en assurer la coordination et l'harmonisation. Une collaboration étroite entre les intervenants dans la définition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs est recommandée pour éviter de créer des lacunes ou des chevauchements.

2.1.2 Gestion du rendement

Les pratiques actuelles en matière de gestion du rendement consistent en des mises à jour générales fournies par les intervenants lors des réunions du CSPM, ce qui ne comprend pas nécessairement de rapports sur les résultats ou le rendement. En outre, les intervenants ne peuvent mesurer les résultats ou le rendement et en rendre compte sans établir de paramètres, d'objectifs ou de plan de départ. Dans l'ensemble, les pratiques actuelles sont donc insuffisantes pour assurer la reddition de comptes ou l'amélioration continue du PM.

Conformément à son autorité fonctionnelle, l'EMIS élabore actuellement un cadre de gestion du rendement. Bien qu'encore à l'état d'ébauche, il semble bien conçu, avec tous les éléments clés d'une stratégie de mesure du rendement, tels que définis dans les lignes directrices pertinentes du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'ébauche du cadre comprend des éléments tels que des objectifs, des résultats et des indicateurs définis, une méthodologie de mesure et de rapport, une stratégie d'évaluation et le lien entre les mesures du rendement et les objectifs ministériels.

Pratique exemplaire

Les réunions du CSPM ont adopté un format systématique permettant le suivi de tous les éléments du PM, chacun d'entre eux ayant un bureau de première responsabilité (BPR).

2.1.3 Conclusion

En dépit du nombre important d'organisations concernées, il n'y a aucun document général pour définir et distinguer les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de chaque intervenant en ce qui concerne le PM. Plus important encore, les politiques, les directives et la documentation sur le PM ne reflètent pas les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de l'EMIS, qui n'a reçu son autorité fonctionnelle en ce qui a trait au rendement du PM qu'en janvier 2017. Les lacunes et les chevauchements possibles dans le cadre de gouvernance pourraient nuire à la capacité des intervenants d'atteindre les objectifs du programme. De plus, un cadre de gestion du rendement est nécessaire afin de permettre au PM de mesurer si les objectifs sont atteints, d'assurer la reddition de comptes et d'apporter des améliorations continues au programme.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que l'EMIS, avec l'apport des intervenants pertinents, distingue, définit et communique les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de toutes les organisations qui participent au PM.

Ces tâches englobent notamment :

- définir les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de l'EMIS en ce qui concerne le PM;
- documenter les rôles de toutes les organisations qui participent au PM et la façon dont elles se soutiennent mutuellement dans un document source central.

BPR : EMIS

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que l'EMIS achève l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion du rendement pour le PM.

BPR : EMIS

2.2 Optimisation des stocks

La planification des stocks de M et E n'est pas optimisée en l'absence de quantités de stocks cibles établis et justifiés. De plus, des difficultés d'acquisition de capacités ont entraîné des retards dans l'élimination de stocks de M et E.

2.2.1 Inventaire des stocks

Les M et E militaires ne sont pas toujours disponibles dès l'achat et peuvent avoir de longs délais de production, ce qui oblige le Ministère à planifier efficacement sa stratégie d'achat pour répondre aux besoins des FAC. Bien qu'il y ait une incertitude inhérente dans le processus même, la détermination et le maintien de quantités de stocks cibles pour les M et E afin d'appuyer l'état de disponibilité opérationnelle sont des aspects essentiels du processus de planification qui éclairent les décisions stratégiques concernant les stocks. Il est donc crucial de fixer des quantités d'inventaire cibles pour les M et E afin de s'assurer qu'un approvisionnement suffisant soit toujours disponible. Toutefois, une analyse d'échantillon a révélé que les quantités de stocks cibles n'avaient pas été fixées pour 14 des 34 articles de M et E échantillonnés⁹. En outre, les articles avec des cibles fixées n'étaient pas suffisamment étayés. Cette situation résulte du fait que les exigences en matière de M et E ne sont pas établies ou justifiées de façon appropriée.

Les efforts ministériels actuels pour améliorer la planification des achats d'inventaire de M et E comprennent une étude de l'EMIS – dans le cadre de l'initiative de renouvellement en matière de

⁹ Les munitions pour armes légères, les missiles, les torpilles, les engins explosifs et les articles pyrotechniques sont des exemples d'articles de M et E.

défense – sur les besoins en munitions, qui cherche également à définir la méthodologie pour déterminer de combien de M et E les FAC ont besoin. Un groupe de travail relevant du CSPM a aussi été créé récemment, avec le mandat d'établir des besoins justifiés afin de soutenir les tâches et les degrés de disponibilité opérationnelle pour toutes les catégories de M et E. Néanmoins, il faudra du temps pour réaliser son effet sur la résolution des problèmes en cours avec la planification des besoins.

2.2.2 Élimination

L'élimination est le retrait du matériel en inventaire excédentaire, désuet ou en fin de vie utile. La politique ministérielle exige que l'élimination soit effectuée à la fois de façon efficace et en temps opportun. Une gestion appropriée du cycle de vie et l'élimination opportune des M et E sont nécessaires pour optimiser les stocks et réduire les risques d'instabilité des munitions au fil du temps. Deux pourcent de l'inventaire des M et E total est classé « pour élimination » et « en attente d'instructions d'élimination » et est resté comme tel depuis 2010. Bien qu'il ne soit pas le seul gardien des stocks en attente d'élimination, le COIC signale que les stocks d'élimination occupent environ 35 000 mètres carrés d'espace de stockage ce qui représente environ 6,2 millions de dollars par année en frais de stockage.

Malgré les efforts déployés pour éliminer les M et E, le Ministère n'a pas les capacités hautement spécialisées requises pour les éliminer en temps opportun. Le processus de développement ou d'acquisition de capacités d'élimination est non seulement coûteux, mais long. Le SMA(Mat) prépare une analyse de rentabilisation sur les capacités requises pour les différents types de M et E et le coût de leur acquisition. Cependant, en raison de la structure de gouvernance décentralisée du PM, il n'est pas clair quelle organisation est responsable du développement et du financement de ces capacités. Dans la structure organisationnelle actuelle, ce sont les commandements d'armées qui établissent les besoins en matière de M et E et qui déterminent quand ceux-ci doivent être éliminés. Le SMA(Mat), quant à lui, acquière l'inventaire et prépare les instructions pour son élimination. Enfin, c'est le COIC qui tient les stocks en inventaire et qui procède à l'élimination matérielle proprement dite.

2.2.3 Conclusion

Les efforts de planification du Ministère sont actuellement fragmentés et incomplets, ce qui peut mener à l'acquisition de trop, ou pas assez, de stocks. Même si la politique ministérielle était mise à jour pour exiger l'établissement des quantités de stocks cibles, cela serait impossible sans l'établissement de besoins en M et E justifiés. Les quantités de stocks inférieures aux cibles fixées présentent un risque de pénurie d'approvisionnement en cas de besoins opérationnels ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'état de disponibilité opérationnelle. Inversement, des quantités d'inventaire supérieures aux besoins créent une redondance inutile dans les quantités en stock.

Malgré les efforts considérables déployés par le Ministère, les difficultés d'acquisition de capacités d'élimination ont entraîné des retards dans l'élimination des stocks de M et E. Cette situation entraîne une accumulation des stocks et une augmentation des coûts de stockage et du programme, ce qui nécessite du temps, des efforts et des ressources additionnelles pour

développer une capacité d'élimination. De plus, les stocks de M et E qui sont en attente d'élimination pendant une période prolongée peuvent devenir instables, ce qui entraîne la nécessité d'utiliser des méthodes d'élimination sous-optimales afin d'atténuer les risques de danger, de dommages et de blessures.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que l'EMIS établisse des besoins justifiés en matière d'inventaire de M et E en coordonnant et en officialisant les efforts de planification au sein du MDN et des FAC.

BPR : EMIS

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Il est recommandé que le SMA(Mat) élabore et mette en œuvre un plan pour acquérir les capacités nécessaires à l'élimination des stocks de M et E excédentaires, désuets et en fin de cycle de vie de façon efficace et en temps opportun.

BPR : SMA(Mat)

2.3 Gestion de l'information

Les systèmes d'information qui soutiennent la gestion des M et E, le SIGRD et le SGIM, ne contiennent pas de données exhaustives et précises, et leurs limitations fonctionnelles ne permettent pas de prendre des décisions opportunes et éclairées.

La communauté en matière de munitions au sein du MDN et des FAC utilise deux systèmes d'information primaires, SIGRD et SGIM. Le SIGRD, le système officiel d'enregistrement du Ministère, est géré par le SMA(GI) et compte de nombreux utilisateurs dans la communauté en matière de munitions depuis l'AF 2014-2015. Le SGIM, d'autre part, est un système autonome qui a remplacé l'utilisation des fiches de données sur les munitions en papier¹⁰. Il est géré par la section Munitions du J4 Stratégique relevant de l'EMIS et est utilisé depuis 2000.

Alors que le SIGRD est un système de comptabilité utilisé pour suivre les mouvements de M et E contenant des informations générales de stockage, le SGIM a pour principal objectif de gérer les informations techniques pertinentes requises par les techniciens de munitions. Cela comprend des renseignements tels que les lieux de stockage détaillés, les numéros de lot du fabricant et les dates d'expiration, ainsi que les exigences relatives en matière de manutention, d'entreposage, d'utilisation et d'élimination sûrs des stocks de M et E. Cette information n'est pas disponible dans le SIGRD. Comme les deux systèmes ne sont pas reliés entre eux, il y a dédoublement dans l'enregistrement de l'information dans les deux systèmes. Plus précisément, les utilisateurs doivent enregistrer les processus de réception, d'émission, de retour, de modification et d'inventaire dans les deux systèmes.

¹⁰ Une fiche de données sur les munitions est un enregistrement permanent contenant des informations sur les munitions, par exemple, le numéro de lot, le fabricant, la quantité, la date de fabrication, les spécifications techniques, les révisions.

2.3.1 Exhaustivité et exactitude de l'information

L'équipe d'audit a procédé à une analyse des données¹¹ et a constaté que l'information sur les M et E contenue dans SIGRD et le SGIM n'était ni exhaustive ni exacte. Lorsque l'on compare les numéros de stock des M et E, seuls 64 pourcent sont enregistrés dans les deux systèmes et il n'y a que 83 pourcent de ceux-ci qui présentent des quantités correspondantes. De plus, l'équipe d'audit a trouvé plusieurs exemples révélant en quoi les systèmes actuels ne répondent pas aux besoins des utilisateurs, ce qui démontre bien qu'aucun des deux systèmes ne contient de l'information M et E exhaustive. Les limitations fonctionnelles des systèmes incluent l'incapacité de se conformer aux diverses exigences de la politique, ce qui entraîne le besoin de processus manuels, la possibilité que des utilisateurs non autorisés apportent des modifications aux registres d'inventaire et la nécessité d'un effort additionnel pour aller et venir entre les deux systèmes afin de comprendre l'information de M et E.

Le Ministère utilise les deux systèmes pour gérer les stocks de M et E depuis plus de dix ans au lieu d'un système global doté d'une fonctionnalité suffisante. Bien qu'un groupe de travail au sein de l'EMIS soit en train d'échafauder une solution à l'utilisation de ces systèmes parallèles, pour l'instant, il n'y en a toujours pas. La saisie manuelle des transactions dans les deux systèmes en raison de l'absence d'intégration de ceux-ci augmente le risque d'erreurs. La saisie séparée des données dans les deux systèmes exige des efforts en double et crée des divergences entre eux. En outre, l'enregistrement manuel des informations relatives aux achats, y compris les prix unitaires des M et E, est susceptible d'entraîner des erreurs humaines.

L'absence de rapprochement automatique entre le SIGRD et le SGIM augmente encore plus ce risque d'erreurs. Un important contrôle d'atténuation pour rapprocher les quantités dans les deux systèmes est effectué pendant la prise d'inventaire prévue, comme l'exige la politique ministérielle. La prise d'inventaire permet de veiller à ce que les fonds matériels soient correctement enregistrés dans le SIGRD et le SGIM. Des enquêtes sont menées pour déceler les écarts constatés et les modifications nécessaires sont enregistrées dans les deux systèmes. Un autre contrôle d'atténuation consiste en l'audit ad hoc effectué par les personnels de dépôt et d'entrepôt, qui comparent les quantités en stock dans les deux systèmes, examinent les écarts et enregistrent les modifications nécessaires. Bien que le personnel des sites visités effectue bien les activités d'inventaire nécessaires, l'inventaire et les contrôles ad hoc restent des formes manuelles de rapprochement et sont insuffisants pour assurer l'exactitude des informations d'inventaire dans les deux systèmes. Les écarts relevés au cours de l'audit sont révélateurs des erreurs de rapprochement qui sont susceptibles de persister dans l'environnement actuel à deux systèmes.

¹¹ Les données de M et E utilisées pour l'analyse des données de l'AF 2015-2016 proviennent des quatre dépôts de munitions (Angus, Bedford, Dundurn et Rocky Point) et de trois des plus grands entrepôts de munitions (Bagotville, Cold Lake et Wainwright).

2.3.2 Conclusion

Dans l'ensemble, des données d'inventaire non exhaustives et inexactes ne permettent pas de prendre des décisions éclairées et peuvent entraîner des coûts additionnels pour le Ministère. Cela a également une incidence sur la capacité du Ministère de présenter des informations exactes sur les stocks dans les états financiers. De plus, les modifications effectuées par des utilisateurs non autorisés et restant non détectées à l'inventaire peuvent interrompre les opérations planifiées et les exercices d'instruction, de même qu'augmenter les risques d'utilisation inappropriée et non autorisée. Étant donné que l'élaboration et la mise en œuvre d'une solution de technologie de l'information peuvent prendre beaucoup de temps, une initiative visant à mettre de l'ordre dans les registres d'inventaire des M et E dans les deux systèmes est nécessaire en attendant.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Il est recommandé qu'à court terme l'EMIS, en coordination avec tous les intervenants ayant des stocks de M et E, mette en œuvre une initiative permettant de cerner et de résoudre les divergences entre le SGIM et le SIGRD en examinant et en comparant tous les registres d'inventaire de M et E des deux systèmes et en effectuant régulièrement les opérations de modifications nécessaires.

BPR : EMIS

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

6. Il est recommandé que le SMA(GI), en coordination avec l'EMIS et le SMA(Mat), élabore et mette en œuvre une solution de technologie de l'information dotée de contrôles adéquats qui garantirait l'intégralité et l'exactitude de l'information en matière de M et E, tout en tenant compte des limitations de fonctionnalité des systèmes actuels, des exigences des utilisateurs et du rapprochement automatisé des registres d'inventaire de M et E.

BPR : SMA(GI), en coordination avec l'EMIS et le SMA(Mat)

2.4 Sécurité

L'ISME/ESME est un outil approprié pour contrôler le respect des exigences en matière de sécurité. Cependant, les rapports ne reflètent pas toujours avec précision l'état de la sécurité des M et E, tout comme ils n'appuient pas nécessairement la résolution en temps opportun des questions en suspens.

L'ISME/ESME est la pierre angulaire du programme de conformité réglementaire pour la production de rapports sur l'état de la sécurité des M et E dans l'ensemble du réseau du MDN et des FAC. Le DREM, en tant qu'autorité fonctionnelle pour la réglementation et la sécurité des M et E, gère le processus. Actuellement, la conformité réglementaire évaluée par le truchement de l'ISME/ESME met l'accent sur le soutien aux opérations et l'état de disponibilité opérationnelle. Toutefois, le DREM est en train d'élargir son cadre de conformité pour couvrir tous les éléments du PM en utilisant une approche fondée sur les risques.

Le Manuel de sécurité sur les munitions et explosifs est le principal document de politique qui fournit des directives détaillées sur le processus de l'ISME/ESME, notamment son objet, sa portée, ses responsabilités, ses types d'inspections, sa fréquence et ses exigences en matière de rapports. Le Manuel de sécurité contient également plusieurs outils et gabarits avec des instructions pour les inspecteurs. L'un de ces outils est la feuille de relevé qui sert à consigner les détails des problèmes constatés en cours d'inspection. Le gabarit comprend les sections suivantes : observation, références à la politique, mesures à prendre, plan de mesures correctives et date prévue de mise en œuvre.

Pratique exemplaire

Dans la section des mesures à prendre de la feuille de relevé, l'inspecteur de l'Aviation royale canadienne demande l'identification de la cause fondamentale.

2.4.1 Rapports

Les pratiques actuelles en matière de rapports doivent être améliorées afin de saisir avec précision l'état de la sécurité dans les dépôts et entrepôts de M et E. La politique n'exige pas que l'autorité d'inspection consigne une observation subséquente si un plan de mesures correctives est incomplet au moment de l'inspection subséquente, à moins que la situation ne se soit détériorée davantage. Les tests connexes à la liste de contrôle d'inspection reçoivent une note maximale ce qui fait que l'état général de l'ISME/ESME est exagéré et ne reflète donc pas l'état réel de la sécurité d'une installation.

Étant donné la fréquence à laquelle les plans de mesures correctives ne respectent pas les dates de mise en œuvre, il est important de saisir avec précision l'état de la sécurité dans les installations de M et E et d'en faire rapport. Une analyse d'échantillon de 39 plans de mesures correctives provenant de cinq installations a révélé que 12 plans, soit 31 pourcent, ne respectaient pas les dates de mise en œuvre prévues. Les raisons allaient de la présence de ressources – financières et en personnel – limitées aux modifications dans les priorités locales, en passant par les ordres de travaux d'infrastructure non résolus.

Dans deux exemples distincts, les lettres d'accompagnement des rapports de l'ISME/ESME indiquaient que les problèmes d'infrastructure relevés lors de l'inspection précédente n'avaient pas été résolus. Pourtant, dans les deux cas, les autorités d'inspection ont attribué une note maximale pour les essais liés à l'infrastructure sur la liste de contrôle. Dans un autre exemple, l'autorité d'inspection a cerné une observation subséquente comme étant « en cours », alors que le plan de mesures correctives pour réparer l'infrastructure d'un bâtiment n'était même pas encore terminé. L'observation a été incluse dans le rapport afin de suivre et de mesurer si la situation se détériorait davantage, mais elle n'a pas été incluse dans l'état général car la mise en

œuvre prendrait beaucoup de temps. Dans les trois cas, l'état général de l'ISME/ESME ne reflétait pas exactement l'état de sûreté de ces installations.

En plus des observations continues de plans de mesures correctives qui ne sont pas entièrement mis en œuvre, il y a aussi des cas d'observations récurrentes que la plupart des rapports ne distinguent pas. Une pratique exemplaire a toutefois été notée dans certains rapports qui cernaient des observations récurrentes dans les feuilles de relevé. En outre, en l'absence de plans de mesures correctives entièrement mis en œuvre, les installations ne documentent pas ou ne signalent pas la mise en œuvre de mesures d'atténuation provisoires. Le DREM affirme, à l'aide de plusieurs exemples, que les installations de M et E mettent toujours en œuvre des mesures provisoires pour réduire les risques pour la sécurité et veiller à ce que les installations soient toujours sûres. Par exemple, lorsqu'une barricade ou l'infrastructure d'une installation de M et E est endommagée, le total des M et E stockés dans ce bâtiment est réduit afin d'atténuer le risque d'un incident lié à la sécurité. Par ailleurs, si l'alarme de sécurité électrique d'un bâtiment est défectueuse, des patrouilles continues sont effectuées pour atténuer le risque de vol ou de fraude. Cependant, ces exemples n'ont pas été documentés dans les rapports ISME/ESME connexes étant donné que la politique et le gabarit de rapport n'exigent pas la documentation des stratégies d'atténuation.

Pratique exemplaire

Les inspecteurs de l'Aviation royale canadienne et de la Base des Forces canadiennes Wainwright soulignent les observations récurrentes dans les cas où les plans de mesures correctives n'ont pas été entièrement mis en œuvre.

2.4.2 Conclusion

Afin d'éviter de pénaliser les dépôts et les entrepôts pour les éléments du plan d'action qui sont hors de leur contrôle, la politique n'exige pas d'observation subséquente lorsqu'un plan de mesures correctives n'est pas entièrement mis en œuvre. Néanmoins, cette pratique exagère le statut proprement dit et ne décrit pas avec précision l'état de la sécurité dans les installations de M et E. La pratique actuelle en matière de rapports limite également la visibilité et le suivi des observations précédemment cernées et des problèmes non résolus. L'arriéré et les retards dans la résolution des observations cernées peuvent entraîner une augmentation des coûts d'atténuation de la détérioration, la nécessité de patrouilles pour protéger la sécurité matérielle des M et E, des préjudices personnels et une mauvaise gestion d'inventaire.

Le rapport annuel du DREM fournit un résumé de l'état global du Ministère qui, s'il est surestimé, révèle moins de sujets de préoccupation et réduit la visibilité des questions en cours. Une mesure précise de la conformité et de l'état de la sécurité est essentielle au DREM dans son rôle d'autorité fonctionnelle en matière de sécurité des M et E et dans ses rapports hiérarchiques fonctionnels avec le sous-ministre et le chef d'état-major de la défense.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

7. Il est recommandé que le DREM mette à jour et communique des directives pour suivre, évaluer et faire rapport sur les plans de mesures correctives en suspens, de sorte que les lacunes soient corrigées en temps opportun et que l'état général de l'ISME/ESME reflète avec précision les conditions de sécurité dans les installations de M et E.

BPR : DREM

2.5 Contrôle des stocks

Les processus de contrôle des stocks sont généralement en place et bien gérés pour permettre de comptabiliser adéquatement les stocks.

Plusieurs processus englobent la comptabilisation adéquate des stocks, y compris la réception des stocks aux dépôts, les distributions internes, les retours et la consommation de M et E, de même que les transactions de modifications. Bien que le processus d'inventaire soit un contrôle des stocks contribuant à la bonne comptabilisation des stocks, il n'a été évalué dans son objectif qu'en tant que méthode de rapprochement, comme il a été expliqué à la section 2.3 – Gestion de l'information.

Les M et E ne sont pas acquis en passant par le SIGRD comme la plupart des autres biens. Cela résulte en un enregistrement manuel de l'information sur les achats et l'acceptation matérielle de l'inventaire dans le système d'enregistrement, des processus susceptibles d'erreurs. Le Ministère s'est efforcé d'examiner et de moderniser ses processus et ses données d'établissement des prix du matériel dans le cadre de son plan d'action en réponse aux préoccupations antérieures soulevées par le Bureau du vérificateur général. Dans le cadre de cette initiative, le SMA(Mat) a élaboré un processus normalisé initial clarifiant les responsabilités et les procédures pour la réception du matériel non acheté par le SIGRD, y compris les M et E. Ce processus a été documenté dans la politique ministérielle en juin 2017 et communiqué aux intervenants en juillet 2017. La mise à jour de la politique assure l'uniformité entre les organisations d'achat sur une base prospective et ajoute un contrôle compensatoire pour minimiser les erreurs dans l'enregistrement de l'information sur les achats à court terme. Toutefois, une solution à long terme sera nécessaire afin d'éliminer la nécessité de ce processus manuel dans le cadre de l'amélioration de la fonctionnalité des systèmes dont il est question à la section 2.3 – Gestion de l'information.

La gestion des distributions, des retours et consommation de M et E, ainsi que des transactions de modifications est généralement appropriée, avec des processus clairs et une documentation exhaustive, à quelques exceptions mineures près. Bien que l'équipe d'audit ait informé la direction des résultats de l'audit, une recommandation pour ces processus n'a pas été jugée nécessaire en raison de la nature mineure des observations.

3.0 Conclusion générale

La gestion des M et E au sein du MDN et des FAC nécessite des améliorations afin de faciliter et de soutenir la réalisation des objectifs du PM dans les domaines de la gouvernance, de la planification, de l'élimination, de la gestion de l'information et de la gestion de la sécurité.

Il y a des lacunes et des chevauchements potentiels dans la structure de gouvernance actuelle en raison de l'absence d'un document général qui définit et distingue les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des nombreuses organisations ayant un rôle d'intervenant dans le PM. Le cadre de gouvernance exige également un cadre de gestion du rendement pour assurer la reddition de comptes et l'amélioration continue du PM.

Les efforts du Ministère pour planifier sa stratégie d'achat de M et E sont fragmentés et ses efforts pour éliminer les stocks de M et E ne sont pas menés en temps opportuns, deux éléments qui nuisent à l'optimisation des stocks de M et E. Une coordination est nécessaire au niveau ministériel pour réduire le risque que les quantités de stocks soient inférieures ou supérieures aux besoins et pour éviter les coûts additionnels et la nécessité d'employer des méthodes d'élimination sous-optimales pour les M et E qui deviennent instables au fil du temps.

L'utilisation de deux systèmes d'information pour gérer les M et E et l'absence d'intégration du système ou de rapprochement automatique ne favorisent pas la prise de décision éclairée. Le rapprochement des données conservées dans les deux systèmes, ainsi qu'une solution informatique sont nécessaires pour remédier aux limitations de fonctionnalité et de contrôle des systèmes et améliorer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information en matière de M et E.

Les processus d'inspection sont appropriés pour évaluer la conformité aux exigences en matière de sécurité. Toutefois, des mises à jour des politiques et des améliorations aux outils de production de rapports sont nécessaires pour résoudre les questions en suspens en temps opportun tout en décrivant avec précision les conditions de sécurité dans les installations de stockage des M et E.

Enfin, les processus de contrôle des stocks sont bien gérés à quelques exceptions près. Une mise à jour récente de la politique est une mesure provisoire suffisante pour réduire au minimum les erreurs dans le processus de réception manuelle pour la livraison et l'acceptation de l'inventaire aux dépôts de munitions.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Très élevée – Il n'y a pas de contrôles en place. On a relevé des problèmes importants qui auront des répercussions négatives importantes sur les opérations.

Élevée – Les contrôles sont inadéquats. On a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les programmes.

Modérée – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacités des opérations.

Faible – Des contrôles sont en place, mais le degré de conformité varie.

Très faible – Des contrôles sont en place et la conformité est uniforme.

Gouvernance

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

1. Il est recommandé que l'EMIS, avec l'apport des intervenants pertinents, distingue, définisse et communique les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de toutes les organisations qui participent au PM.

Ces tâches englobent notamment :

- définir les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de l'EMIS en ce qui concerne le PM;
- documenter les rôles de toutes les organisations qui participent au PM et la façon dont elles se soutiennent mutuellement dans un document source central.

Mesure de la direction

Développer et définir clairement les autorités fonctionnelles pour le PM. Étape 1 – Les DOAD 1000-4 doivent être révisées et modifiées pour tenir compte des autorités fonctionnelles de l'EMIS. Étape 2 – En tant qu'autorité fonctionnelle pour les éléments spécifiés, l'EMIS doit promulguer des directives à la communauté en matière de M et E pour refléter les rôles et responsabilités organisationnelles de niveau 1 (N1) (DOAD série 10000).

Étape 1 :

La section Munitions du J4 Stratégique, en partenariat avec les intervenants du PM et les autorités fonctionnelles connexes, rédigera les amendements proposés aux DOAD 1000-4 afin de tenir compte des éléments appropriés des autorités fonctionnelles de l'EMIS de façon à veiller à ce qu'ils reflètent le programme et la structure actuels. Les DOAD révisées seront examinées et

on en discutera avec les intervenants. Le comité directeur du programme des munitions (CDPM)/CSPM sera utilisé pour promulguer les ébauches d'autorités fonctionnelles.

BPR : EMIS

Date cible : juin 2018

Étape 2 :

Obtenir l'approbation des DOAD 1000-4 modifiées. Rafraîchir ou réviser périodiquement afin de refléter tout changement en matière de posture de la force et disponibilité opérationnelle (PF et DO), dans la *Politique canadienne de défense Protection – Sécurité – Engagement* (PSE) ou le PM.

BPR : EMIS

Date cible : décembre 2018

Étape 3 :

Élaborer et promulguer un document DOAD de la série 10000 pour refléter les rôles et responsabilités ministérielles et N1 des autorités fonctionnelles.

BPR : EMIS

Date cible : avril 2019

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

2. Il est recommandé que l'EMIS achève l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion du rendement pour le PM.

Mesure de la direction

Un cadre de gestion du rendement sera élaboré en utilisant la méthodologie du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada du processus de gestion et d'évaluation du programme et en suivant les processus d'évaluation MROCA, soit le modèle de référence des opérations de la chaîne d'approvisionnement, afin de permettre au PM de mesurer si les objectifs sont atteints, d'assurer la reddition de comptes et d'apporter des améliorations continues au programme. Conformément à la gouvernance du PM, les rôles, responsabilités et autorités fonctionnelles de l'EMIS en ce qui concerne le PM, de même que ceux du CSPM, seront reflétés dans le mandat approuvé par le VCEMD – pour le CSPM – et les DOAD 1000-4. Les responsabilités ministérielles et de N1 en ce qui concerne les paramètres de rendement, de même que la politique et la doctrine stratégiques du PM, doivent être reflétées dans un document DOAD de la série 10000.

Étape 1 :

Un cadre de gestion du rendement sera défini dans un document de la série 10000 du DOAD traitant de l'EMIS et des rôles et responsabilités ministérielles et de N1 pour le PM. Dans ce cadre, des mesures, des bases de référence et une méthodologie seront élaborées.

BPR : EMIS

Date cible : juin 2018

Étape 2 :

La section Munitions du J4 Stratégique travaillera avec le DREM afin de refléter les rôles et le mandat du PM dans le volume 1 du MSME, puis obtenir l'endossement et l'approbation des modifications de référence des données de base. Les premiers rapports du cadre de référence devraient être présentés au CDPM/CSM de l'automne 2018. Rafraîchir ou réviser périodiquement afin de refléter tout changement en matière de PF et DO, dans PSE ou le PM.

BPR : EMIS

Date cible : décembre 2018

Optimisation des stocks

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

3. Il est recommandé que l'EMIS établisse des besoins justifiés en matière d'inventaire de M et E en coordonnant et en officialisant les efforts de planification au sein du MDN et des FAC.

Mesure de la direction

Développer le cadre et le processus d'optimisation de l'inventaire des M et E du MDN et des FAC. À l'heure actuelle, une ébauche de politique sur les besoins en matière d'inventaire est examinée et on en discute avec les organisations de N1, mais aucune rétroaction concrète n'a été reçue par l'entremise du Groupe de travail sur la planification des effets des munitions (GTPEM). La première itération de l'optimisation de l'inventaire des M et E du MDN et des FAC sera développée par le GTPEM et le Groupe de travail sur la planification des stocks de munitions (GTPSM).

Étape 1 :

Les quantités initiales des besoins en matière d'inventaire doivent être déterminées par le GTPEM. Il s'agira de la première ébauche du collectif naissant.

BPR : EMIS

Date cible : mai 2018

Étape 2 :

Les limitations inférieures et supérieures de contrôle seront établies par le GTPSM afin d'assurer la conformité en matière de PF et DO, de la PSE, d'abordabilité, de durabilité et de faisabilité logistique.

BPR : EMIS

Date cible : novembre 2018

Étape 3 :

Les limitations de contrôle inférieures et supérieures établies seront mises en œuvre par le SMA(Mat) pour la gestion du cycle de vie et comprendront une mise à jour du système officiel d'enregistrement.

BPR : EMIS

Date cible : avril 2019

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

4. Il est recommandé que le SMA(Mat) élabore et mette en œuvre un plan pour acquérir les capacités nécessaires à l'élimination des stocks de M et E excédentaires, désuets et en fin de cycle de vie de façon efficace et en temps opportun.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat), avec les autorités fonctionnelles listées comme bureaux consultatifs (BC), cernera les exigences générales du MDN et des FAC en matière d'élimination des M et E, élaborera des projets d'acquisition de capacités et fournira des solutions d'élimination des M et E.

Étape 1 :

Le SMA(Mat) élaborera un plan d'acquisition de capacités pour l'élimination des munitions d'armes légères, des douilles, des aides à la production et des débris de munitions.

BPR : SMA(Mat)/Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET)

BC : SMA(IE), COIC, EMIS, DREM

Date cible : février 2018

Étape 2 :

En mettant en œuvre quatre projets d'immobilisations mineurs, le SMA(Mat) fera l'acquisition et l'installation d'équipement d'élimination des munitions d'armes légères, des douilles, des aides à la production et des débris de munitions au dépôt de munitions des Forces canadiennes de Dundurn.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

BC : SMA(IE), COIC, EMIS, DREM

Étape 2a – Date cible : mars 2019 – Acquisition et installation du matériel d'élimination des aides à la production.

Étape 2b – Date cible : décembre 2019 – Acquisition et installation du matériel d'élimination des douilles et des débris de munitions.

Étape 2c – Date cible : mars 2020 – Acquisition et installation du matériel d'élimination des munitions d'armes légères.

Étape 3 :

Le SMA(Mat) livrera au COIC le matériel, les pièces de rechange et l'instruction nécessaires pour assurer le commencement des activités d'élimination.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

BC : SMA(IE), COIC, EMIS, DREM

Étape 3a – Date cible : mai 2019 – Le matériel d'élimination des aides à la production est pleinement opérationnel.

Étape 3b – Date cible : février 2020 – Le matériel d'élimination des douilles et des débris de munitions est pleinement opérationnel.

Étape 3c – Date cible : mai 2020 – Le matériel d'élimination des munitions d'armes légères est pleinement opérationnel.

Étape 4 :

La phase d'identification d'un projet d'investissement majeur pour fournir la solution holistique du MDN et des FAC en matière de M et E sera complétée d'ici décembre 2019.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

BC : SMA(IE), COIC, EMIS, DREM

Date cible : décembre 2019

Gestion de l'information

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

5. Il est recommandé qu'à court terme, l'EMIS, en coordination avec tous les intervenants ayant des stocks de M et E, mette en œuvre une initiative permettant de cerner et de résoudre les divergences entre le SGIM et le SIGRD en examinant et en comparant tous les registres d'inventaire de M et E des deux systèmes et en effectuant régulièrement les opérations de modifications nécessaires.

Mesure de la direction

Chaque installation de deuxième et de troisième échelon stockant des M et E effectuera un audit complet conformément à son plan d'inventaire respectif et réconciliera les différences entre le SGIM et le SIGRD. Actuellement, des écarts subsistent entre les lieux de stockage et les stocks disponibles. Une équipe spéciale d'intervenants dynamiques examinera le potentiel d'une application SAP pour traiter non seulement l'entreposage – contrôle des stocks –, mais aussi les besoins uniques associés aux stocks de munitions.

Étape 1 :

Chaque dépôt de munitions de deuxième et de troisième échelon fera un inventaire complet et un audit des stocks. Le rapprochement des inventaires sera effectué entre le SGIM, le SIGRD, les lieux de stockage et les stocks disponibles. L'audit et le rapprochement des stocks seront conformes aux plans d'inventaire annuels établis ou ad hoc selon les besoins. Ce point est mentionné dans le Manuel de gestion de l'approvisionnement au chapitre 7.2, paragraphe 2.29.

BPR : EMIS

Date cible : décembre 2018

Étape 2 :

Le déploiement prévu du module de munitions Gestion des entrepôts améliorés (GEA) développé par SAP devrait annuler la nécessité d'utiliser le SGIM. Ainsi, une fois que le module de munitions GEA sera mis en service, le SGIM sera éliminé progressivement jusqu'à ce qu'un seul système soit utilisé. La période entre le déploiement du module GEA, prévu pour mars 2020, et la réalisation de l'étape 2, prévue pour juillet 2020, doit se concentrer sur le contrôle des stocks, l'intégrité et la précision des données, etc. Essentiellement, ce temps sera utilisé pour examiner et vérifier si quoi que ce soit a été mal utilisé, élaborer un plan d'atténuation, le cas échéant, et effectuer une validation. Des mesures correctives seront requises de temps à autre car des données peuvent ne pas être transférées comme prévu, le formatage peut se perdre, des liens peuvent ne plus fonctionner, etc.

BPR : EMIS

Date cible : juillet 2020

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

6. Il est recommandé que le SMA(GI), en coordination avec l'EMIS et le SMA(Mat), élabore et mette en œuvre une solution de technologie de l'information dotée de contrôles adéquats qui garantirait l'intégralité et l'exactitude de l'information en matière de M et E, tout en tenant compte des limitations de fonctionnalité des systèmes actuels, des exigences des utilisateurs et du rapprochement automatisé des registres d'inventaire de M et E.

Mesure de la direction

Le SMA(GI) est d'accord avec cette recommandation. Les mesures suivantes seront prises :

1. Le SIGRD acquerra et mettra en œuvre le module GEA, avec les exigences de sécurité en matière de M et E nécessaires, au plus tard à la fin de l'AF 2018-2019, ce qui assurera la capacité fonctionnelle permettant le remplacement du SGIM. La date cible sera le quatrième trimestre de l'AF 2018-2019.

BPR : SMA(GI)/Directeur SIGRD

Date cible : mars 2019

2. Le SIGRD soutiendra l'EMIS et le SMA(Mat) dans la résolution des divergences de données entre le SGIM et le SIGRD. Les divergences de données doivent être résolues d'ici le

quatrième trimestre de l'AF 2019-2020 de façon à soutenir la mise en œuvre de la gestion des M et E au sein du SIGRD. La date cible sera le quatrième trimestre de l'AF 2019-2020.

BPR : SMA(GI)/Directeur SIGRD, en soutenant de l'EMIS et du SMA(Mat)

Date cible : mars 2020

3. L'intégration de la capacité en matière de M et E nécessaire dans le SIGRD passera par les trois phases clés suivantes :

Phase 1 – Planification et établissement de la portée – Le SMA(GI)/le SIGRD dirige une phase de planification et d'établissement de la portée avec l'EMIS et le SMA(Mat) afin de comprendre pleinement les besoins fonctionnels et techniques en matière de M et E. Le plan de travail et les coûts du projet de mise en œuvre seront disponibles au cours du premier trimestre de l'AF 2018-2019.

Phase 2 – Élaboration du plan directeur – Basée sur la phase de planification et d'établissement de la portée, cette phase portera sur la conception de la fonctionnalité nécessaire dans le SIGRD. Ceci sera exécuté en collaboration avec le personnel de l'EMIS et du SMA(Mat). La date cible est le troisième trimestre de l'AF 2018-2019.

Phase 3 – Construction et mise en œuvre – La conception du système des M et E sera configurée dans le SIGRD et migrée en production, ce qui comprendra l'instruction des utilisateurs, la migration des données et l'acceptation des utilisateurs. La date cible est le quatrième trimestre de l'AF 2019-2020.

BPR : SMA(GI)/Directeur SIGRD, avec le soutien de l'EMIS et du SMA(Mat)

Date cible : Phase 1 – juin 2018; phase 2 – décembre 2018; phase 3 – mars 2020

Sécurité

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

7. Il est recommandé que le DREM mette à jour et communique des directives pour suivre, évaluer et faire rapport sur les plans de mesures correctives en suspens, de sorte que les lacunes soient corrigées en temps opportun et que l'état général de l'ISME/ESME reflète avec précision les conditions de sécurité dans les installations de M et E.

Mesure de la direction

Le DREM est d'accord avec les conclusions. Pour apporter des changements, en plus de modifier les critères de l'ISME, le DREM s'appuiera sur le Système de gestion de l'information sur la sécurité des explosifs et des munitions. Il n'y a pas de coût directement lié à la mise en œuvre de ce plan d'action de la direction.

Un critère ISME, établi pour évaluer les conditions de sûreté des installations de M et E, a été modifié et sera pris en compte tout au long de l'exécution du programme d'assurance de la conformité du DREM à partir de l'AF 2017-2018. La fonctionnalité d'enregistrement et de suivi des observations d'assurance de la conformité et des plans de mesures correctives connexes des organisations de N1 est en cours d'intégration dans le Système de gestion de l'information sur la

sécurité des explosifs et des munitions. Le plan d'action de la direction sera exécuté de telle sorte que, d'ici la fin de l'AF 2019-2020, les utilisateurs du Système de gestion de l'information sur la sécurité des explosifs et des munitions et des organisations de N1 seront stabilisés avec au moins un an de plans de mesures correctives observés et suivis prêts à être terminés.

Ce plan d'action de la direction prendra fin le 1^{er} avril 2020, une fois que le cycle d'établissement de rapports de l'AF 2019-2020 sera terminé.

BPR : DREM

Date cible : avril 2020

Annexe B – Critères d'audit

Évaluation des critères

Les critères d'audit ont été évalués en fonction des degrés suivants :

Degré d'évaluation et description

Degré 1 – Satisfaisant

Degré 2 – A besoin d'améliorations mineures

Degré 3 – A besoin d'améliorations modérées

Degré 4 – A besoin de grandes améliorations

Degré 5 – Insatisfaisant

Gouvernance

1. La gouvernance intègre et harmonise les priorités et la responsabilisation pour que les fonctions de gestion internes donnent lieu à des politiques, à des programmes et à des services très performants.

Évaluation de degré 4 – Bien que le CSPM soit en place pour assurer la surveillance, il faut apporter des améliorations importantes dans ce domaine afin de veiller à ce que les responsabilités des principaux intervenants soient clairement définies et documentées, et qu'un cadre de gestion du rendement soit en place pour vérifier dans quelle mesure le PM atteint ses objectifs.

Contrôle des stocks et sécurité

2. Des processus de contrôle des stocks sont en place pour assurer une bonne comptabilisation des M et E et pour contrôler le respect des exigences en matière de sécurité et de sûreté.

Contrôle des stocks : Évaluation de degré 1 – Des processus et des directives sont en place et suffisants pour comptabiliser correctement l'inventaire des M et E.

Sécurité : Évaluation de degré 3 – Bien que des processus soient en place et suffisants pour surveiller la conformité aux exigences en matière de sécurité, des améliorations au processus d'établissement de rapports sont nécessaires pour décrire avec précision l'état de la sécurité dans les installations de M et E.

Gestion des stocks

3. La gestion des stocks de M et E est effectuée d'une façon durable et financièrement responsable soutenant la prestation rentable et efficace des programmes ministériels.

Évaluation de degré 4 – Des améliorations importantes sont requises dans ce domaine afin de veiller à ce que les pratiques de gestion des stocks liées à la planification de l’approvisionnement et à l’élimination des stocks de M et E soient efficaces et permettent l’optimisation des stocks.

Gestion de l’information

4. Des systèmes d’information sur le matériel sont en place pour permettre la collecte et la production de données exhaustives et exactes, et pour soutenir des décisions opportunes et éclairées.

Évaluation de degré 4 – Des améliorations importantes sont requises dans ce domaine afin de veiller à ce que les deux systèmes d’information sur le matériel contiennent des données exhaustives et exactes et soutiennent la prise de décision opportune et éclairée grâce à l’élaboration d’une solution de technologie de l’information, ainsi qu’une initiative visant à résoudre, dans l’intervalle, les écarts.

Source des critères

Secrétariat du Conseil du Trésor. Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l’intention des vérificateurs internes, mars 2011.

Secrétariat du Conseil du Trésor. Politique sur la gestion du matériel, novembre 2006.