

Comité permanent des comptes publics (PACP)

Printemps 2020 – Rapports du vérificateur général du Canada

Rapport 3 : L'approvisionnement des Forces armées canadiennes



Comparution de :

Jody Thomas, Sous-ministre

Troy Crosby, Sous-ministre adjoint (Matériels)

**Mgén Trevor Cadieu, Directeur de l'état-major – État-major interarmées
stratégique**

19 novembre 2020

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS
L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

DÉTAILS DE LA COMPARUTION

DATE : Jeudi 19 novembre 2020

LIEU DE TRAVAIL : Centre multimédia Richard-Malone, QGDN

PLATE-FORME : Vidéoconférence – Zoom

HEURE : De 11 h à 13 h

TÉMOINS :

Jody Thomas
Sous-ministre

Troy Crosby
SMA(Matériels)

Mgén Trevor Cadieu
Directeur de l'état-major interarmées stratégique



Comparution devant le :

Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes

**PRINTEMPS 2020 – RAPPORTS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA
RAPPORT 3 : L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES
CANADIENNES**

Table des matières

Détails de la comparution	Onglet
Détails de la comparution	1
Composition du comité et profils	2
Déclaration d'ouverture des sous-ministres	3
Portée de la vérification, recommandations et constatations clés	4
Analyse des médias et du parlement	5
Réponses aux médias	7

Principaux enjeux et points d'allocation	Onglet
Recommandations de la vérificatrice générale	
Planification et prévision des besoins en matériel	8
Établissement de priorité des demandes	9
Communication des modes et des coûts de transport	10
Autres enjeux clés liés à la vérification	
Mesure du rendement	11
Vignette : Matériel pour l'exercice de recherche et sauvetage	12
Chaînes d'approvisionnement de matériel médical des FAC	13
Note du Budget principal des dépenses : Stock d'équipements de protection individuelle des FAC	13.1
Réponse Q-39 – EPI fourni au personnel des FAC déployé dans les établissements de soins de longue durée (CHSLD)	13.2
Vérification précédente sur le soutien et le maintien des opérations des FAC	14
Enjeux liés à la gestion des stocks (pour lesquels la Défense nationale fait rapport au Parlement)	
Gouvernance	15
Responsabilisation accrue à l'égard du matériel	16
Projet de technologie d'identification automatisée	17
Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks	18
Projet de fixation des prix	19

Fixation des prix – Nettoyage des anciennes données	20
---	----

Documents de référence	Onglet
Rapport du vérificateur général et plan d'action de la direction	
Rapport du vérificateur général – L'approvisionnement des Forces armées canadiennes	21
Plan d'action de la direction de la Défense nationale	22
Déclarations du vérificateur général	
Communiqué de presse du Bureau du vérificateur général du Canada sur l'approvisionnement des FAC	23
Déclaration de la Défense nationale et mises à jour connexes du PACP	
Déclaration du MDN sur la publication des rapports du vérificateur général du printemps 2020	24
Mise à jour du PACP sur les Comptes publics du Canada 2016 (mai 2020)	25
Mise à jour du PACP sur les Comptes publics du Canada 2016 (septembre 2020)	26
Réponse du gouvernement : Comptes publics du Canada 2016	27
Plan d'action sur les Comptes publics du Canada 2016	28
Remarques d'intérêt par rapport au Budget principal des dépenses	
Soutien des FAC à la réponse pangouvernementale à la COVID-19	29
Rapport de 2008 de la vérificatrice générale sur l'approvisionnement des FAC en Afghanistan	
Rapport de 2008 de la vérificatrice générale : Le soutien aux déploiements outre-mer – Défense nationale	30
Transcription : Comparution du 17 juin 2008 de la Défense nationale devant le PACP	31

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS (PACP) 43^E LÉGISLATURE, 1^{RE} SESSION.



KELLY BLOCK

Présidente

PCC – Sentier Carlton – Eagle Creek (SK)

- Porte-parole : SPAC (2019-2020)
- Porte-parole : Transports (2015 à 2019)
- Présidente : PACP (18 août 2020 à auj.)
- Membre : OGGO (5 févr. 2020 au 18 août 2020)

Principaux intérêts : Op IMPACT, CPSNR



LLOYD LONGFIELD

Vice-président

PLC – Guelph (ON)

- Vice-président : PACP (5 févr. 2020 à auj.)
- Membre : Comité ENV (5 févr. 2020 à auj.)
- Membre : Comité INDU (2016 à 2019)

Principaux intérêts : Op IMPACT; système de justice militaire; a participé au Programme parlementaire des FAC; projet de loi C-77; financement accru de la CBC



MAXIME BLANCHETTE-JONCAS

Vice-président

BQ – Rimouski-Neigette-Témiscouata-
Les Basques (QC)

- Porte-parole : Comptes publics (2019 à auj.)
- Vice-président : PACP (25 févr. 2020 à auj.)

Principaux intérêts : *Aucun intérêt lié aux FAC relevé*



MATTHEW GREEN

NPD – Hamilton Centre (ON)

- Porte-parole : Revenu national, Conseil du Trésor, SPAC (2019 à auj.)
- Membre : PACP (5 févr. 2020 à auj.)
- Membre : OGGO (5 févr. 2020 à auj.)

Principaux intérêts : Diversité et inclusion sociale; protection des pensions; logement abordable; protection de l'environnement; a parrainé une pétition en ligne pour bannir le recours aux gaz lacrymogènes par les forces policières et les FAC.



KODY BLOIS

PLC – Kings-Hants (N.-É.)

- Membre : PACP (5 févr. 2020 à auj.)
- Membre : Comité AGRÍ (5 févr. 2020 à auj.)

Principaux intérêts : *Aucun intérêt lié aux FAC relevé*



GREG FERGUS

PLC – Hull-Aylmer (QC)

- Secrétaire parlementaire Président du Conseil du Trésor (2019 à auj.)
- Secrétaire parlementaire ministre du Gouvernement numérique (2019 à auj.)
- Membre : Comité AGRÍ (2019 à auj.)
- Membre : Comité ETHI (2020 à auj.)

Principaux intérêts : Approvisionnement « Fabriqué au Canada »; Op IMPACT; entretien et réparation des aéronefs







FRANCESCO SOBARA

PLC – Vaughan-Woodbridge (ON)

- Secrétaire parlementaire, ministre du Revenu national (2019 à auj.)
- Membre : Comité AGRÍ (2020 à auj.)
- Membre : Comité ETHI (6 oct. 2020 à auj.)
- Ancien membre : Comité FINA (2016 à 2019)

Principaux intérêts : Anciens combattants; Op IMPACT; projet de loi C-47; Centres de ressources pour les familles des militaires

	<p>JEAN YIP</p> <p>PLC – Scarborough–Agincourt (ON)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membre : Comité AGRI (2020 à auj.) • Membre : Comité spécial sur les relations sino-canadiennes. (2020 à auj.) • Ancien membre : OGGO (2018-2019) <p>Principaux intérêts : Justice militaire; pilotes; Op HONOUR; embauche d'anciens combattants dans la fonction publique</p>		<p>LUC BERTHOLD</p> <p>PCC – Mégantic–L'Érable (QC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porte-parole : Conseil du Trésor (2020 à auj.) • Ancien porte-parole adjoint : Conseil du Trésor (2015-2017) • Membre : PACP (6 oct. 2020 à auj.) <p>Principaux intérêts : Avions de chasse; Op IMPACT; rémunération dans les FAC</p>
	<p>PHILIP LAWRENCE</p> <p>PCC – Northumberland–Peterborough-Sud (ON)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porte-parole : Revenu national (2020 à auj.) • Membre : PACP (6 oct. 2020 à auj.) <p>Principaux intérêts : <i>Aucun intérêt lié aux FAC relevé</i></p>		<p>LEN WEBBER</p> <p>PCC – Calgary Confederation (AB)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ancien porte-parole adjoint : Santé (2018 à 2020) • Membre : PACP (6 oct. 2020 à auj.) • Ancien membre : HESA (2016 au 18 août 2020) • Ancien vice-président : HESA (2016-2017) <p>Principaux intérêts : Trouble de stress post-traumatique chez les membres des FAC et les premiers répondants (projet de loi C-211)</p>

KELLY BLOCK

(SENTIER CARLTON – EAGLE CREEK, SK) – PCC



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu(e) pour la première fois en 2008; réélue en 2011, 2015 et 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Fonctionnaire, représentante élue en politique municipale (première femme à la mairie de Waldheim)
- Présidente du Gabriel Springs Health District, membre de la Saskatoon Regional Health Authority et directrice de l'administration de l'église Forest Grove Community Church

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Porte-parole pour Services publics et Approvisionnement Canada (2019-2020)
- Porte-parole en matière de transports (2015 à 2019)
- Ancienne secrétaire parlementaire du ministre des Ressources naturelles (2013 à 2015)

COMITÉS

- Présidente du Comité permanent des comptes publics (15 oct. à auj.)
- Membre du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (5 févr. 2020 au 18 août 2020)
- Vice-présidente du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités (2017 à 2019)
- Ancienne membre du Comité permanent des ressources naturelles (2013 à 2015) et du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions (2011 à 2013)
- Ancienne membre du Comité spécial de la Chambre des communes sur la violence faite aux femmes

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

autochtones (2011 à 2014)

- Intérêts prioritaires :
 - Op IMPACT
 - CPSNR
- Est d'avis que les alliés du Canada à l'OTAN devront combler le manque à gagner dans la foulée du retrait des avions de chasse.
- A exhorté les membres à appuyer la modification proposée par le chef de l'opposition en vue d'infirmier la décision du retrait des chasseurs CF-18.
- A critiqué devant la Chambre le projet de loi C-22, la structure du CPSNR et le niveau de surveillance du Comité, le qualifiant de « Groupe de travail sur les BGP », plutôt que de comité de surveillance parlementaire.

AUTRES INTÉRÊTS

- Enjeux liés aux pipelines ainsi qu'au pétrole et au gaz
- Tarification du carbone
- Questions touchant les Autochtones
- A été choisie finaliste pour le titre de recrue de l'année de la revue Macleans dans le cadre de ses prix pour les « parlementaires de l'année », et s'est vue décerner le prix « Rising Star » (Étoile montante) en 2010.
- Industrie aérospatiale
- Lors d'échanges du Comité sur le projet de loi C-64, elle s'est interrogée sur l'enregistrement des bateaux; à savoir si des témoins souhaitaient proposer des modifications au projet de loi; sur les règlements actuels relatifs aux bâtiments abandonnés.

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

LLOYD LONGFIELD **(GUELPH, ON) – PLC**



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2015, réélu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Propriétaire d'entreprise (automatisation hydraulique et pneumatique)
- Ancien président de la Chambre de commerce de Guelph

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Ancien membre exécutif du Groupe interparlementaire Canada-Italie
- Ancien membre exécutif du Groupe interparlementaire Canada-Israël

COMITÉS

- Président du Comité permanent des comptes publics (5 févr. à auj.)
- Membre du Comité permanent de l'environnement et du développement durable (5 févr. 2020 à auj.)
- Ancien membre du Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie (2016 à 2019); Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire (2016 à 2019)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Op IMPACT
 - Système de justice militaire
 - Programme parlementaire des FAC
- Durant le débat portant sur la réorientation de l'Op IMPACT (février 2016), il a affirmé que le succès ne devrait pas se mesurer selon le nombre de frappes aériennes, mais plutôt par la défaite de l'État islamique et l'établissement d'une société civile en Irak et en Syrie.
- Durant le débat portant sur le projet de loi C-77, il a mentionné l'importance des dispositions sur la détermination de la peine des Autochtones.
- Il a participé à un exercice de navigation à grande vitesse du COMFOSCAN en novembre 2017, dans le cadre du Programme parlementaire des FAC.

AUTRES INTÉRÊTS

- Augmentation du financement de la CBC.
- Arrêt de l'élimination progressive du courrier à domicile
- Sécurité alimentaire

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

MAXIME BLANCHETTE-JONCAS

(RIMOUSKI – NEIGETTES – TÉMISCOUATA – LES BASQUES, QC) – BQ



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Directeur général adjoint à la municipalité de L'Isle-Verte
- Agent administratif à la Banque de développement du Canada
- A agi à titre de président régional du Forum jeunesse du Bloc Québécois (FJBQ) et du Comité national des jeunes du Parti Québécois.

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Porte-parole pour les Comptes publics, la voie maritime du Saint-Laurent et le tourisme (2019 àauj.)

COMITÉS

- Vice-président du Comité permanent des comptes publics (25 févr. 2020 àauj.)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Aucun

AUTRES INTÉRÊTS

- Aucun

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

MATTHEW GREEN **(HAMILTON CENTRE, ON) – NPD**



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Conseiller municipal à Hamilton Centre

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Porte-parole pour Revenu national, Services publics et approvisionnement, Conseil du Trésor (2019 à aujourd'hui.)
- Porte-parole adjoint pour Éthique (2019 à aujourd'hui.)

COMITÉS

- Membre du Comité permanent des comptes publics (5 février 2020 à aujourd'hui.)
- Membre du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (5 février 2020 à aujourd'hui.)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Aucun
- A parrainé la pétition en ligne e-2656 demandant à la Chambre des communes de bannir le recours aux gaz lacrymogènes sous toutes ses formes au Canada et de détruire les stocks de gaz lacrymogène que possèdent actuellement les forces policières et les forces armées au Canada.

AUTRES INTÉRÊTS

- Diversité et inclusion sociale
- Protection des pensions
- Logement abordable
- Protection de l'environnement

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

KODY BLOIS **(KINGS – HANTS, N.-É.) – PLC**



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Diplômé en commerce, en droit et en administration publique
- Coach de hockey et de balle-molle
- A lancé la East Hants Sport Heritage Society ainsi que la Come Home East Hants Association

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Association parlementaire canadienne de l'OTAN (2020 à auj.)

COMITÉS

- Membre du Comité permanent des comptes publics (5 février 2020 à auj.)
- Membre du Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire (5 févr. 2020 à auj.)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Aucun

AUTRES INTÉRÊTS

- Aucun

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

GREG FERGUS **(HULL – AYLMER, QC) – PLC**



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2015, réélu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Ancien conseiller en politiques pour des ministres précédents
- Ancien directeur national du Parti libéral du Canada
- Expérience professionnelle dans le secteur privé et universitaire

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Secrétaire parlementaire du président du Conseil du Trésor et du ministre du Gouvernement numérique (2019 àauj.)
- Ancien secrétaire parlementaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (2015 à 2017)
- Ancien vice-président de l'Association parlementaire Canada-Afrique
- Ancien membre de dix autres associations parlementaires, y compris l'Association législative Canada-Chine, le Groupe interparlementaire Canada-Israël, l'Association interparlementaire Canada–Royaume-Uni, et l'Association parlementaire canadienne de l'OTAN (AP OTAN)

COMITÉS

- Membre du Comité permanent des comptes publics (2019 àauj.)
- Président du Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique (2020 àauj.)
- Ancien membre du Comité permanent des finances (2017 à 2019)
- Ancien membre non-votant du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2019)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Approvisionnement « Fabriqué au Canada »
 - Op IMPACT
 - Entretien et réparation des aéronefs
- Lors du comité plénier (2016), il s'est exprimé en faveur des plans du gouvernement en matière d'approvisionnement militaire, y compris la stratégie actuelle d'achat ouvert et transparent de navires au Canada.
- Il a posé des questions aux membres de l'opposition sur le fait que le retrait des CF18 faisait en sorte que la contribution des FAC à la campagne contre l'EIL était perçue comme moins valable
- Il a assuré que le gouvernement est résolu à s'assurer que le remplacement des gros remorqueurs de la Défense nationale entraînera des retombées importantes pour les Canadiens et l'industrie canadienne

AUTRES INTÉRÊTS

- Relations interprovinciales et commerce
- Mobilisation pour la recherche de recours pour les Canadiens ayant un dossier criminel lié à la possession de cannabis

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

FRANCESCO SORBARA

(VAUGHAN – WOODBRIDGE, ON) – PLC



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2015 et réélu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Professionnel en affaires (analyste de la recherche sur les obligations de sociétés auprès de la Scotiabank)

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Secrétaire parlementaire du ministre du Revenu national (2019 à aujourd'hui.)
- Président du Groupe interparlementaire Canada-Italie
- Vice-président du Groupe interparlementaire Canada–États-Unis et de l'Association parlementaire Canada-Europe
- Membre exécutif du Groupe interparlementaire Canada-Irlande et de l'Association interparlementaire Canada–Royaume-Uni
- Membre de l'Association parlementaire canadienne de l'OTAN

COMITÉS

- Membre du Comité permanent des comptes publics (5 février 2020 à aujourd'hui.)
- Président du Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique (6 octobre 2020 à aujourd'hui.)
- Membre du Comité permanent des finances (2016 à 2019)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Anciens combattants
 - Projet de loi C-47
 - Op IMPACT
- A posé des questions au Comité concernant la rémunération des anciens combattants et la réintégration de ces derniers dans la société civile; s'est exprimé en faveur d'une stratégie sur le logement abordable, en expliquant que ce serait une étape additionnelle vers le soutien des anciens combattants.
- Appuie les lois du gouvernement sur le contrôle des armes, en faisant remarquer que cela n'aurait pas d'incidence sur la possession domestique d'armes à feu au Canada.
- Durant le débat sur la réorientation de l'Op IMPACT, il a loué les FAC et ses membres, en exhortant d'autres parties à faire don aux Centres de ressources pour les familles des militaires à travers le Canada ainsi qu'à divers organismes qui appuient les FAC.

AUTRES INTÉRÊTS

- Ses parents ont immigré au Canada.
- Il soutient l'accroissement des dépenses en infrastructures dans les villes.
- Il est un bénévole actif dans sa collectivité, y compris auprès de la United Way, des sans-abris et des jeunes à risque.

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

JEAN YIP **(SCARBOROUGH – AGINCOURT, ON) – PLC**



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu(e) en 2017 (élection partielle), réélue en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- A travaillé dans les secteurs des assurances et de la souscription des prêts.
- Enseigne l'école du dimanche à son église.
- Membre du Conseil des directeurs du STEM Fellowship et de l'Association des conjoints des parlementaires.
- Yip est l'épouse de feu Arnold Chan, son prédécesseur.

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Membre de plusieurs associations parlementaires et groupes interparlementaires, notamment l'Association législative Canada-Chine.

COMITÉS

- Membre du Comité spécial sur les relations sino-canadiennes (2020 àauj.)
- Membre du Comité permanent des comptes publics (2018 àauj.)
- Ancienne membre du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2018-2019);

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Justice militaire
 - Pilotes
 - Opération HONOUR
 - Embauche d'anciens combattants à la fonction publique
- Était intéressée par le calendrier de l'examen du système de justice militaire par le juge-avocat général.
- A posé des questions au Comité sur le budget consacré au maintien des pilotes et des techniciens, à la mise à niveau de leur instruction, et à l'augmentation du nombre d'heures de maintenance; les obstacles financiers aux programmes destinés aux pilotes; et le recrutement de pilotes.
- A posé des questions au sujet de la collecte de données et du changement de culture, par rapport à l'état d'avancement de l'Opération HONOUR.
- Devant un comité, elle a demandé à d'anciens combattants de raconter leur expérience relative aux candidatures pour des emplois après avoir quitté les FAC, comment ils ont reçu de l'aide du gouvernement dans leur transition vers la vie civile et de poser leur candidature à des postes dans la fonction publique, et si l'ombudsman des vétérans ou des groupes de défense des droits leur avait été d'une quelconque aide.

AUTRES INTÉRÊTS

- Aucun

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

LUC BERTHOLD **(MÉGANTIC – L'ÉRABLE, QC) – PCC**



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2015, réélu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Maire de Thetford Mines (2006 à 2013)
- Aide politique
- Rédacteur en chef du journal « Courrier Frontenac »
- Journaliste à la station CKLD radio
- A étudié au Collège militaire royal de Saint-Jean en tant que cadet

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Porte-parole pour le Conseil du Trésor (2020 à aujourd'hui.)
- Porte-parole pour l'Infrastructure et les Collectivités
- Porte-parole pour les portefeuilles de l'agriculture et de l'agro-alimentaire (2017 à 2019)
- Membre exécutif de l'Association parlementaire Canada-Europe, membre de la Délégation canadienne à l'Assemblée parlementaire de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe et membre de l'Association parlementaire canadienne de l'OTAN.

COMITÉS

- Président du Comité permanent des comptes publics (15 oct. 2020 à aujourd'hui.)
- Membre du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités (5 févr. 2020 au 18 août 2020)
- Vice-président du Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire (2017 à 2019)
- Vice-président du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités (2016-2017)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Avions de chasse
 - Ministre de la Défense nationale
 - Rémunération dans les Forces armées canadiennes
 - Op IMPACT
- S'intéresse à l'acquisition de nouveaux avions à réaction et fait valoir que le gouvernement a cherché à créer une fausse lacune sur le plan des capacités afin d'acquérir des chasseurs Super Hornets sans processus d'invitation ouverte à soumissionner.
- À la Chambre, il a critiqué le ministre pour s'être attribué le mérite d'une victoire qui n'était pas nécessairement la sienne en Afghanistan et a réclamé sa démission.
- Il a fait valoir que le gouvernement ne devrait pas réduire ou éliminer la prime de risque offerte aux membres des FAC déployés en Irak et au Koweït.
- À la Chambre, il a critiqué la décision du gouvernement de retirer les chasseurs CF-18.

AUTRES INTÉRÊTS

- Industrie laitière, fermiers, gestion de l'approvisionnement, agriculture, ententes commerciales, sécurité ferroviaire
- Incidence des relations sino-canadiennes sur le secteur de l'agriculture canadien (p. ex. le porc et le canola).

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

PHILIP LAWRENCE

(NORTHUMBERLAND-PETERBOROUGH SUD, ON) –PCC



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- A débuté sa pratique juridique en accordant la priorité à l'imposition et aux sociétés.
- Titulaire d'un baccalauréat ès arts en science politique de l'Université Brock.
- Également diplômé en droit de la faculté de droit Osgoode Hall.
- Détient une M.B.A. de la Schulich School of Business.
- Membre du Club des lions de Newcastle
- Directeur de l'association des Conservateurs de Northumberland-Peterborough Sud

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Porte-parole en matière de revenu national (2020 à auj.)

COMITÉS

- Membre du Comité permanent des comptes publics (6 oct. 2020 à auj.)
- Membre du Comité permanent de la justice et des droits de la personne (5 févr. 2020 au 18 août 2020)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Aucun

AUTRES INTÉRÊTS

- Aucun

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

LEN WEBBER

(CALGARY CONFEDERATION, AB) – PCC



ÉLECTION À LA CHAMBRE DES COMMUNES

- Élu en 2015, réélu en 2019

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

- Ancien membre de l'Assemblée législative de l'Alberta (2003 à 2014)
- Électricien
- Propriétaire d'entreprise (entreprise contractante)
- Ancien vice-président et directeur de la Webber Academy, un établissement préuniversitaire privé sans but lucratif fondé par son père, Neil Webber.

FONCTIONS POLITIQUES ET PARLEMENTAIRES

- Ancien porte-parole adjoint en matière de santé (2018 à 2020)

COMITÉS

- Membre du Comité permanent des comptes publics (6 oct. 2020 à auj.)
- Ancien membre du Comité permanent de la santé (2016 au 18 août 2018); et vice-président (2016-2017)
- Ancien membre du Sous-comité sur les commotions cérébrales liées aux sports (2019)

POINTS D'INTÉRÊT POUR LE MDN ET LES FAC

- Intérêts prioritaires :
 - Trouble de stress post-traumatique
- Étude en Comité du projet de loi C-211 (*Loi concernant un cadre fédéral relatif à l'état de stress post-traumatique*), a parlé de l'importance de veiller à ce que les militaires et les premiers répondants reçoivent une formation sur les événements traumatisants qu'ils peuvent subir en cours d'emploi, et d'être proactif en vue de les préparer à la possibilité qu'ils développent un ESPT.

AUTRES INTÉRÊTS

- Enjeux de santé, notamment le don d'organes, les soins palliatifs, et les professionnels de la santé.
- Bénévole pour plusieurs causes et organismes liés à la santé dans sa collectivité, y compris Hospice Calgary, la Société canadienne de la sclérose en plaques, et la Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission.
- S'intéresse à la sensibilisation au cancer du sein et à la recherche connexe.
- Récipiendaire d'une médaille du jubilé de diamant de la Reine Élisabeth.

BASES/ESCADRES DES FAC DANS SA CIRCONSCRIPTION

- Aucune

Déclaration d'ouverture au Comité permanent des comptes publics sur les rapports du printemps 2020 de la vérificatrice générale du Canada : Rapport 3 – L'approvisionnement des Forces armées canadiennes

Notes d'allocution pour la sous-ministre de la Défense nationale,
Jody Thomas

19 novembre 2020

(Seul le texte prononcé fait foi)

INTRODUCTION

Bonjour à tous et à toutes,

Merci de nous avoir invités pour discuter des constatations du rapport de la vérificatrice générale, *L'approvisionnement des Forces armées canadiennes*.

J'aimerais remercier la vérificatrice générale d'avoir examiné la question et d'avoir formulé trois recommandations. Le ministère de la Défense nationale est d'accord avec celles-ci.

L'approvisionnement de nos militaires est un travail collectif de l'Équipe de la Défense et aujourd'hui je suis accompagnée :

- du major-général Trevor Cadieu, directeur de l'état-major – État-major interarmées stratégique;
- de M. Troy Crosby, sous-ministre adjoint (Matériels) au ministère de la Défense nationale.

PROTECTION, SÉCURITÉ, ENGAGEMENT

Un aspect fondamental de notre politique de défense, *Protection, Sécurité, Engagement*, est de faire en sorte que notre personnel en uniforme dispose du matériel adéquat pour accomplir le travail exigeant que notre pays leur demande.

Une chaîne d'approvisionnement solide est essentielle à cet égard.

Et comme la COVID-19 nous l'a clairement démontré, une chaîne d'approvisionnement solide et efficace est un outil stratégique pour le gouvernement du Canada. En cas de crise nationale, elle représente une bouée de sauvetage essentielle. Son absence constitue un risque stratégique.

Plus encore, une chaîne d'approvisionnement solide nécessite une surveillance et une évaluation continues, comme toute capacité essentielle dans l'ensemble des environnements militaires : terrestre, aérien, maritime et cybernétique.

GOVERNANCE AMÉLIORÉE

C'est pourquoi en 2019, le chef d'état-major de la défense et moi-même avons donné des directives communes pour établir un comité de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement stratégique au sein de la Défense nationale. Ce comité est supervisé par M. Crosby et le Mgén Cadieu, ce qui garantit une approche axée sur la collaboration et la participation active.

Le comité veille également à ce que la Défense nationale ait un droit de regard et une responsabilité sur l'orientation générale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Il importe de comprendre que les mises à jour que je présente aujourd'hui s'inscrivent fermement dans une approche stratégique beaucoup plus large de la gestion de la chaîne d'approvisionnement actuellement en cours au sein du MDN et des FAC.

PAS DE SOLUTIONS RAPIDES

Comme le comité le sait, les défis de la chaîne d'approvisionnement sont une question avec laquelle la Défense nationale se débat depuis de nombreuses années. Et il y a eu des progrès.

En fait, depuis que nous avons déposé notre plan d'action pour la gestion des stocks en 2016, la vérificatrice générale a souligné de façon positive, dans le cadre de la vérification des comptes publics, les progrès que nous avons réalisés chaque année et dans le respect des délais.

Nous avons encore beaucoup de travail à faire. Un changement significatif prend du temps, en particulier lorsqu'il s'agit de combler des lacunes qui se sont accumulées au fil des décennies.

Bien que les défis identifiés soient réels, vous pouvez être assurés que nous veillons toujours, toujours à ce que nos membres des FAC aient le matériel dont ils ont besoin pour faire leur travail.

RÉPONSE AU RAPPORT

En ce qui concerne le rapport lui-même, nous convenons que la Défense nationale doit disposer du bon matériel au bon moment, et des mesures appropriées pour surveiller si les niveaux de stocks sont suffisants.

Nous avons entrepris deux examens exhaustifs cet été pour nous aider à relever nos défis en matière de planification et de prévision des besoins en matériel.

L'un de ces examens portera sur l'amélioration de nos points de référence en matière de disponibilité des stocks. Cela nous donnera une meilleure indication de la santé de l'environnement opérationnel de notre chaîne d'approvisionnement.

Le second examen est un projet plus important.

À un niveau élevé, l'objectif final est de créer des processus normalisés et de tirer parti d'outils avancés à l'appui de la planification et des prévisions en matière de matériel dans l'ensemble du groupe Matériels.

Les deux examens seront achevés d'ici juin 2022 et comprendront un plan de mise en œuvre.

DEMANDES PRIORITAIRES ET COMMUNICATION DES COÛTS DE TRANSPORT

Nous sommes également en train de veiller à ce que les demandes prioritaires ne soient faites qu'en cas de nécessité, et que ces classifications soient justifiées.

Tout d'abord, nous renforçons les directives stratégiques sur la manière de classer correctement les demandes avec du personnel responsable dans nos escadres, nos bases et nos commandements.

Il est aussi difficile de changer les comportements que de changer les systèmes. Il s'agit d'un domaine sur lequel nous nous concentrons tout particulièrement.

Parallèlement, nous avons entamé une évaluation approfondie de la manière de repenser le système de distribution du fret afin d'améliorer l'efficacité et d'optimiser les coûts.

En février 2020, la Défense nationale a attribué un marché à Price Waterhouse Coopers Canada afin de déterminer les options possibles pour moderniser la conception de notre réseau de chaîne d'approvisionnement. Je constate qu'un examen de cette ampleur n'a pas été entrepris depuis le début de 2000.

Nous évaluons actuellement les recommandations initiales de l'examen.

À mesure que nous comprenons comment améliorer nos systèmes, nous réviserons nos orientations sur les coûts et le choix des méthodes d'expédition et nous les communiquerons clairement à notre personnel.

Notre objectif est de faire en sorte que les améliorations du système de distribution soient achevées d'ici avril 2024, en accordant une attention particulière à la mesure du rendement et au suivi.

CONCLUSION

Cet effort sera un processus pluriannuel, mais nous sommes déterminés à le mener à bien afin que notre système soit efficace et prêt à soutenir les Forces armées canadiennes.

Merci de votre attention et nous serons très heureux de répondre à vos questions.

Portée de la vérification, recommandations et constatations clés

Portée

- Déterminer si la Défense nationale fournit aux FAC le matériel dont elles ont besoin, quand elles en ont besoin.
 - Établir si la Défense nationale a fourni le matériel en temps opportun tout en évitant des coûts de transport inutiles.
 - La portée de la vérification couvrait les demandes de matériel présentées et traitées entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2019.
- Matériel inclus : outils, pièces de rechange, uniformes, vêtements spécialisés, rations
 - Matériel exclus : aéronefs, navires, véhicules, munitions, bombes, missiles

Principales recommandations

- La Défense nationale devrait examiner ses prévisions et son positionnement en ce qui concerne le matériel et s'assurer de maintenir des stocks suffisants aux bons emplacements. Elle devrait aussi examiner ses mesures de disponibilité du matériel aux entrepôts et au niveau national, et utiliser ces mesures pour surveiller si les niveaux de stocks sont respectés.
- La Défense nationale devrait améliorer sa surveillance des demandes prioritaires pour veiller à ce que de telles demandes ne soient utilisées qu'en cas de nécessité.
- La Défense nationale devrait communiquer les coûts de tous les modes de transport disponibles et fournir une orientation claire sur la façon de sélectionner le mode de transport et, ainsi, veiller à ce que les décisions se fondent sur une pleine compréhension des coûts.

Principales constatations

- Une mauvaise gestion de la chaîne d'approvisionnement a empêché la Défense nationale de fournir aux FAC le matériel requis au moment opportun.
 - Mauvaise gestion des stocks, livraisons en retard
 - La Défense nationale n'a pas su prévoir adéquatement ses besoins en matériel afin de positionner celui-ci de manière appropriée. Cela peut empêcher la Défense nationale de mener des opérations d'instruction comme prévu, d'exécuter ses missions et ses opérations efficacement, et d'intervenir rapidement en réponse aux situations nouvelles.
 - Les pièces de rechange, les uniformes et les rations ont été livrés en retard la moitié du temps.
 - Au moins 15 jours de retard 50 p. 100 du temps; au moins 40 jours de retard 25 p. 100 du temps

- Priorité élevée : Au moins 6 jours de retard 50 p. 100 du temps; au moins 20 jours de retard 25 p. 100 du temps
- Il y a une accumulation de 162 000 demandes qui accusent un retard de plus d'un an.
- Les retards sont fréquemment dus à des ruptures de stock.
- Lorsque les stocks sont indisponibles, le matériel est trouvé ailleurs et transporté au bon endroit, ce qui ajoute des étapes et des retards.
- Le tiers (34 p. 100) d'environ 1 million de demandes a été réacheminé.
 - Cela s'est traduit par un recours accru aux transporteurs commerciaux, une option souvent plus coûteuse.
 - Aucun contrôle rigoureux n'est en place pour gérer les coûts de transport.
 - Lorsque les demandes ne suivaient pas la structure établie de la chaîne d'approvisionnement, les transporteurs commerciaux étaient utilisés trois fois plus souvent.
- Une part importante des demandes de matériel ont été présentées comme prioritaires sans justification.
 - Cela faisait peser une pression excessive sur la chaîne d'approvisionnement et entraînait des coûts supplémentaires.
 - La Défense nationale ne s'était pas dotée d'indicateurs de rendement pour mesurer si le matériel était stocké au bon entrepôt, et si les entrepôts avaient des stocks suffisants pour répondre aux besoins des bases et des unités militaires.
 - Cela occasionnait des incertitudes et des retards dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui prévenait l'utilisation la plus efficace des ressources.
 - La Défense nationale n'a pu justifier le statut prioritaire de 67 p. 100 des demandes passées en revue.
- Contrôle inadéquat des coûts de transport
 - La Défense nationale nécessite que les coûts soient pris en compte au moment de sélectionner le mode de transport. Les manuels indiquent que les « moyens de transport rapides et coûteux » peuvent être utilisés pour respecter la date de livraison d'une demande prioritaire.
 - Cependant, le système d'information de la Défense nationale n'indique pas les coûts de tous les modes de transport disponibles. Il comprend les coûts des envois commerciaux, mais pas des flottes de la Défense nationale.
 - L'absence de critères clairs et de dispositions en matière de divulgation complète des coûts empêche le personnel d'autoriser des méthodes d'expédition et de prendre des

décisions éclairées. Cela empêche aussi la Défense nationale de signaler les coûts de transport.

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**RAPPORT 3 : L'APPROVISIONNEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES****ANALYSE DES MÉDIAS ET DU PARLEMENT**

Ministre de la Défense nationale		
Thème	Média/Date	Citation
Rapport du BVG sur l'approvisionnement des FAC	Bureau du vérificateur général du Canada (8 juillet 2020)	« La chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale livre le matériel aux Forces armées canadiennes en retard dans 50 p. 100 des cas. »
Rapport du BVG sur l'approvisionnement des FAC	iPolitics (8 juillet 2020)	<p>L'un des points centraux de Protection, Sécurité, Engagement était de s'assurer que les militaires étaient correctement équipés.</p> <p>«Fournir (aux femmes et aux hommes des forces armées canadiennes) la formation, l'équipement et les soins qu'ils méritent est l'objectif le plus important de cette politique", lit-on dans le premier paragraphe du message d'ouverture de Sajjan dans une politique de plus de 100 pages. ».</p> <p>Après la réélection de M. Sajjan, on lui a rappelé sa responsabilité de « veiller à ce que les Forces armées canadiennes disposent des capacités et de l'équipement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités », comme énoncé dans la lettre que lui a adressée M. Trudeau.</p> <p>Dans un courriel adressé à iPolitics, James Bezan, porte-parole conservateur en matière de Défense, a déclaré que « des chaînes d'approvisionnement efficaces et efficientes sont essentielles à la capacité opérationnelle des Forces armées canadiennes.</p> <p>Nos héros militaires comptent sur ces chaînes d'approvisionnement pour défendre les Canadiens au pays comme à l'étranger. Il est clair que des efforts supplémentaires doivent être déployés pour améliorer ces chaînes d'approvisionnement pour tous nos militaires », a affirmé M. Bezan [<i>Traduction libre</i>].</p>

Rapport du BVG sur l'approvisionnement des FAC	Magazine Maclean's (8 juillet 2020)	<p>La VG a relevé des problèmes en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale, notamment en lien avec la gestion des stocks et un recours inutile au transport commercial. De plus, bon nombre des demandes « prioritaire » n'étaient pas justifiées comme telles, ce qui engorgeait le système.</p> <p>Nous avons constaté ici ce qui se rapproche le plus d'une métaphore de hockey (en poussant un peu) dans les rapports du printemps de cette année. En effet, selon la vérification, la Défense nationale « n'a pas prévu adéquatement ses besoins en matériel afin de pouvoir entreposer ce matériel à proximité des endroits où il serait nécessaire. » En d'autres mots, la Défense nationale n'a pas su patiner là où la rondelle se dirigeait. Aïe!</p>
---	--	---

Autres opinions			
Personne	Thème	Média/ Date	Citation
La députée Cathy McLeod (PCC)	FAC, COVID-19, EPI, CHSLD	Période de questions (25 mai 2020)	<p>« Monsieur le Président, en janvier dernier, au lieu de conserver l'équipement de protection individuelle pour les travailleurs de la santé du pays, la ministre de la Santé a décidé de l'envoyer à la Chine communiste. Cette décision n'a fait qu'augmenter les réserves croissantes de la Chine. Maintenant, les libéraux tentent désespérément de se procurer des millions de masques. À quel pays s'adressent-ils? La Chine. Lorsqu'ils réussissent à faire venir une cargaison au Canada, l'équipement est défectueux et ne peut donc pas être utilisé.</p> <p>La ministre [SPAC] peut-elle assurer à la Chambre que son incapacité à fournir des masques N95 n'a en rien contribué aux 29 cas et plus recensés chez les militaires qui soutiennent nos aînés dans leurs résidences? »</p>
Honorable Bill Blair (PLC)	FAC, COVID-19, EPI, CHSLD	Période de questions (25 mai 2020)	<p>« Monsieur le Président, tout d'abord, je me joins au député pour remercier les membres des Forces armées canadiennes du travail extraordinaire qu'ils font tant au Québec qu'en Ontario. Ils sauvent des vies. Nous déployons également des efforts extraordinaires pour</p>

			<p>veiller à ce que ces militaires aient l'équipement de protection individuelle et la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail en toute sécurité. Toutefois, comme l'a mentionné le député, un certain nombre d'entre eux ont contracté la maladie.</p> <p>Nous nous sommes entretenus avec le général responsable, et celui-ci nous assure que tous les efforts sont déployés pour reconnaître et appuyer les militaires qui effectuent ce travail, et qu'ils sont rémunérés en conséquence. »</p>
--	--	--	---

Réponse aux médias – L’approvisionnement des Forces armées canadiennes

[CAVIARDÉ]

Description

Le ministère de la Défense nationale reconnaît que les militaires des Forces armées canadiennes (FAC) peuvent accomplir leurs tâches seulement si on leur fournit le matériel dont ils ont besoin. **Une gestion robuste de la chaîne d’approvisionnement est l’une des clés de notre réussite continue. C’est pourquoi nous prenons des mesures non seulement pour donner suite au rapport de la vérificatrice générale, mais aussi pour moderniser notre système.**

Le climat de sécurité complexe d’aujourd’hui exige une chaîne d’approvisionnement moderne, résiliente et adaptable, capable d’appuyer des opérations concurrentes, comme défini dans la politique *Protection, Sécurité, Engagement*. Nous avons déjà apporté des améliorations considérables à la gestion de notre inventaire. Ces améliorations touchent la prise d’inventaire, le signalement des coûts liés aux stocks, et la surveillance des travaux d’approvisionnement. Nous avons aussi éliminé beaucoup de vieil équipement qui accaparerait beaucoup de notre précieux espace d’entrepôt.

En outre, plusieurs initiatives sont en cours pour améliorer comment nous suivons et entreposons nos matériels. Parmi ces initiatives, notons la mise en place d’une capacité de code à barres, et la prise systématique de décisions en matière de chaîne d’approvisionnement fondées sur des données fiables et complètes. Ces initiatives permettront d’améliorer les prévisions, le positionnement, l’entreposage et la distribution des articles dont les FAC ont besoin.

Dans la foulée de nos premiers changements et tout au long de la mise en œuvre des initiatives planifiées, **nous renforcerons nos capacités d’analyse de données et compterons sur des données en temps réel pour veiller à adopter une approche en matière de chaîne**

d'approvisionnement adaptée à la structure de nos forces en constante évolution, et nous aider à mieux prédire nos besoins futurs.

Il est essentiel de veiller à ce que les membres des FAC soient suffisamment approvisionnés, et nous continuerons de faire ce qu'il faut pour améliorer notre capacité à accomplir ceci.

Complexités de la chaîne d'approvisionnement

Nous nous efforçons de répondre à tous les besoins et de veiller à ce que tous les membres soient bien équipés. Cependant, l'approvisionnement des FAC est une tâche difficile et complexe comportant de nombreuses facettes.

La première complexité tient à l'équipement lui-même. Les FAC nécessitent des articles aussi petits qu'une bobine ou une vis, et d'autres de la grosseur d'un navire pouvant accueillir plus de 200 membres d'équipage. Certains sont des articles simples (des gourdes, par exemple), tandis que d'autres comportent un grand nombre de pièces et de composants qui doivent être pris en compte, comme un aéronef. Le suivi d'une panoplie aussi diverse d'articles peut s'avérer complexe dans le meilleur des cas, ce qui est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'articles qui sont produits peu fréquemment ou qui ont une courte durée de vie, comme des puces informatiques.

De plus, le fait de fournir à chaque emplacement chaque pièce d'équipement pouvant éventuellement être requise serait impossible à financer. Aussi, nous devons prendre des décisions visant l'équilibre entre capacité militaire et risque acceptable afin de respecter le budget qui nous est alloué. Par exemple, il se pourrait que nous n'ayons pas un moteur de rechange à portée de main à chaque base qui utilise un camion ou un véhicule blindé léger particuliers. Plutôt, ces moteurs de rechange seraient stockés dans des entrepôts centraux se trouvant dans un certain rayon autour d'un groupe de bases pour assurer une livraison rapide.

De plus, un certain nombre d'articles que nous devons fournir ne sont disponibles qu'en petites quantités. Il y a moins d'entreprises de fabrication de chars d'assaut et de composant connexes, comme des chenilles, comparativement aux fabricants d'articles plus courants, comme des crayons et des pneus pour voitures. Parfois, pour s'assurer d'obtenir tout l'équipement requis en quantité adéquate, il faut inscrire son nom sur une liste d'attente des années à l'avance. Nous nous sommes assurés que ces considérations s'inscrivent dans notre processus d'approvisionnement dès le départ, mais il peut tout de même y avoir des retards, par exemple lorsque plusieurs pays ont besoin d'articles semblables en même temps.

Le ministre de la Défense nationale possède l'une des empreintes les plus importantes de tout ministère ou organisme du gouvernement du Canada. Nous devons être capables d'approvisionner des emplacements à travers le Canada, ainsi que partout à l'étranger où des membres sont présents. Cela ajoute une nouvelle couche de complexité : comment transporter les articles. Malgré tout ce que nous faisons pour être prêts à toute éventualité, le transport peut engendrer des retards lorsque des demandes inattendues surviennent. Chaque transport comprend aussi des coûts dont il faut tenir compte, et nous cherchons toujours à trouver la solution la plus économique lorsque le temps n'est pas un facteur déterminant. Par exemple, nous faisons voler nos avions sur une base régulière. Aussi, le transport à bord de ces avions

de différentes pièces entre nos bases durant des vols planifiés ne représente pas une nouvelle dépense mesurable.

Nous utilisons aussi un certain nombre de systèmes électroniques compartimentés, chacun gérant ses portions respectives du processus d'entreposage et de distribution. Bien que chaque système fonctionne bien individuellement, leur incapacité à communiquer entre eux est problématique pour le personnel et pour le processus. Nous en sommes aux stades préliminaires de la mise en œuvre d'un nouveau système qui aidera à atténuer ce problème et permettra d'avoir une meilleure idée de toute la chaîne d'approvisionnement au besoin.

Enfin, l'équipement de défense doit être disponible lorsqu'il est nécessaire. Bien que certains besoins soient prévisibles, il est difficile de déterminer la quantité adéquate d'articles que nous devons avoir à portée de main vu l'évolution de la demande dans la foulée d'événements et d'engagements imprévus. Bien que nous établissions des quantités minimales et que nos chiffres se fondent sur nos expériences antérieures, nos estimations seront toujours imparfaites, et nous continuons de nous adapter à des besoins évolutifs.

Nous savons que nous ne sommes pas seuls à faire face à un tel défi. Bon nombre de nos alliés ont mentionné avoir les mêmes problèmes et préoccupations. Nous continuons de travailler avec nos partenaires pour échanger des pratiques exemplaires et des leçons apprises, puisque le Canada n'est pas seul dans cette situation.

Points clés

- Le MDN traite plus de 560 000 commandes par an et gère plus de 460 millions d'articles. Ces opérations sont d'une ampleur et d'une complexité supérieures à la plupart sinon à l'ensemble des opérations commerciales au Canada.
- Pour ce qui est des opérations à l'étranger, les Forces armées canadiennes gèrent de manière concurrente 29 000 types d'articles à travers 19 missions dans 25 pays. La livraison de ces articles est assurée par aéronefs militaires, ressources aériennes à forfait, transport maritime, transporteurs commerciaux, et autres solutions de logistique croisée. Chaque méthode nécessite de tenir compte de facteurs douaniers et diplomatiques particuliers, en fonction des lignes directrices de la nation hôte.
- Contrairement à une entreprise privée, la Défense nationale doit acquérir et entreposer beaucoup de matériel qu'elle en a réellement besoin pour se préparer à des scénarios inattendus. Ce niveau de préparation présente des défis en matière de planification et de maintenance.
- Les approvisionnements en équipement militaire sont aussi planifiés en fonction du contexte actuel et de facteurs connexes. Ces facteurs peuvent changer de façon drastique au cours de la durée de vie de l'équipement et avoir une incidence directe sur les données relatives aux stocks, aux prévisions et au réapprovisionnement.
- L'équipement militaire moderne est de plus en plus complexe, ce qui nous oblige à acquérir des composantes de partout dans le monde pour soutenir notre équipement. Cela accroît les délais de livraison et augmente la pression sur les entreprises qui approvisionnent plusieurs pays.
- En décembre 2018, le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense ont reconnu le besoin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement en

confiant officiellement à leurs dirigeants le mandat clair de surveiller et d'améliorer le rendement de la chaîne d'approvisionnement.

- La gouvernance de la chaîne d'approvisionnement de la Défense qui en découle est chargée d'apporter des améliorations tangibles et durables au rendement de la chaîne d'approvisionnement. Cela inclut les engagements définis dans la réponse du MDN à cette vérification, ainsi que de nombreuses autres activités.
- La chaîne d'approvisionnement est souple et capable de répondre aux demandes urgentes, comme cela a été démontré au cours des derniers mois lorsque des approvisionnements d'urgence étaient requis pour soutenir la réponse du gouvernement du Canada à la COVID, de sorte que l'acquisition de biens s'est faite rapidement et efficacement.
- Cela recoupe plusieurs sujets abordés dans la lettre de mandat du ministre. À savoir :
 - Continuer de veiller à ce que les Forces armées canadiennes forment une force militaire agile, polyvalente et apte au combat, composée d'hommes et de femmes hautement formés et bien outillés, et appuyés par leur gouvernement et leurs concitoyens.
 - Veiller à ce que les Forces armées canadiennes disposent des capacités et de l'équipement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités par la mise en œuvre continue du programme *Protection, Sécurité, Engagement*, y compris les nouvelles acquisitions et les augmentations de financement prévues.
 - Assurer l'efficacité continue des déploiements des Forces armées canadiennes, y compris dans le cadre de l'opération IMPACT au Moyen-Orient, de l'opération NEON dans la région de l'Asie-Pacifique, de l'opération REASSURANCE en Lettonie et de l'opération UNIFIER en Ukraine.
- Voici quelques vérifications récentes :
 - Vérifications annuelles des comptes publics du BVG, pour lesquelles le MDN fait rapport et assure, sur une base régulière, le suivi de ses activités en matière de gestion des stocks;
 - Rapport du BVG de 2008 concernant les opérations en Afghanistan. Ce rapport comportait deux volets d'observation connexes : la recommandation d'élaborer des mesures du rendement de la chaîne d'approvisionnement, y compris si les biens sont reçus en temps opportun en fonction des priorités et des besoins, et la recommandation au Ministère d'évaluer comment il établit les niveaux de stocks des pièces dont il a besoin, dans l'optique de livrer rapidement les pièces aux utilisateurs. Bien que des plans d'action de gestion aient été entièrement mis en œuvre pour donner ces suites à ces recommandations, la vérification actuelle déduit qu'il y a un manque d'améliorations tangibles au fil du temps.
 - Notre vérification des comptes publics prévoit la confirmation que la mise en œuvre du plan présenté à la haute direction est sur la bonne voie.
- Rapport du BVG :
https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_202007_03_f_43574.html
- Réponse :
<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2020/07/declaration-du-ministre-de-la-defense-nationale-en-reponse-au-rapport-de-la-verificatrice-generale-du-canada-concernant-lapprovisionnement-des-forc.html>

Questions et réponses

Q1. Quelles améliorations avez-vous apportées depuis votre dernière évaluation?

R1. Nous avons apporté des améliorations considérables en matière de prise d'inventaire, d'établissement des prix, de réduction de l'inventaire, de surveillance et de mise en place de projets de modernisation, comme la technologie de balayage de codes à barres. En fait, le BVG a souligné positivement les progrès du MDN par rapport à ce problème qui perdure.

Q2. Concrètement, comment résolvez-vous ces questions?

R2. Nous avons déjà apporté des améliorations considérables à la gestion de nos stocks. Ces améliorations touchent la prise d'inventaire, le signalement des coûts liés aux stocks, et la surveillance des travaux d'approvisionnement. Nous avons aussi éliminé beaucoup de vieil équipement qui accaparait beaucoup de notre précieux espace d'entrepôt. Nous réalisons en outre plusieurs nouveaux projets de gestion, par exemple l'acquisition de technologies de codes à barres normalisées et de nouvelles capacités de systèmes électroniques, afin d'améliorer davantage notre rendement.

Nous nous sommes engagés à exécuter les activités suivantes pour relever les changements nécessaires :

- Examiner comment les stocks de matériel de la défense sont planifiés et positionnés;
- Examiner comment intégrer nos multiples systèmes électroniques afin d'obtenir des données qui permettront le suivi de l'équipement à travers notre chaîne d'approvisionnement, plutôt que d'avoir plusieurs systèmes différents qui ne communiquent pas entre eux;
- Examiner comment la disponibilité des matériels est mesurée;
- Poursuivre l'examen permanent des services de livraison au sein des FAC pour déterminer l'approche la plus rentable, y compris la sélection du mode de transport;
- Communiquer avec les officiers affectés aux commandes pour renforcer l'utilisation appropriée des demandes prioritaires auprès de la chaîne de commandement et des utilisateurs pour limiter l'utilisation abusive et excessive du système actuel.

Nous recueillons actuellement des données dans la foulée des progrès accomplis à ce jour pour orienter les changements futurs.

Q3. Cela semble indiquer que les FAC ont reçu leur matériel en retard plus de la moitié du temps. Comment pouvez-vous justifier ceci?

R3. Nous reconnaissons éprouver des difficultés de livraison du matériel pour plusieurs raisons. Nous nous efforçons d'améliorer la situation, et avons établi un plan d'action assorti d'indicateurs de rendement pour nous permettre d'y arriver.

Certaines demandes s'accompagnent de dates limites déraisonnables qui ne tiennent pas compte de la distance entre l'article et sa destination. Parfois, plusieurs demandes pour un article sont reçues en même temps, ce qui nous oblige à attribuer des priorités et à prendre des décisions quant aux commandes à combler en premier.

Nous travaillons continuellement avec ceux qui commandent de l'équipement et ceux qui organisent les missions et les exercices pour fournir l'équipement là où il est requis en temps opportun, et pour réduire ce genre de situation. Nous continuerons de travailler avec tous les intervenants de la chaîne d'approvisionnement, y compris les industries, afin d'améliorer la livraison des matériels.

Q4. Cela signifie-t-il que nos militaires n'ont pas l'équipement dont ils ont besoin lors des opérations et des missions?

R4. Non. Nous nous assurons toujours que nos militaires disposent de l'équipement dont ils ont besoin pour assurer le succès de nos opérations et missions. Les problèmes relevés dans ce rapport sont en grande partie liés aux activités habituelles quotidiennes des FAC au Canada.

Par exemple, en matière d'opérations à l'étranger, nous soutenons actuellement 20 missions dans 25 pays, et traitons plus de 560 000 commandes par an. Peu importe où les militaires des Forces armées canadiennes servent, nous nous assurons qu'ils sont équipés pour s'acquitter de leur mission. En plus de nous assurer qu'ils sont déployés avec l'équipement approprié, nous assortissons intentionnellement notre chaîne d'approvisionnement de redondances pour tenir compte de tout imprévu, afin de veiller à ce que les soldats, les marins et les aviateurs aient ce qu'il leur faut pour accomplir leur travail en toute sécurité. L'échec n'est pas permis sur ce front.

Q5. Pourquoi ne pouvez-vous pas garder plus d'équipement que requis pour vous assurer d'en avoir toujours assez?

R5. En fait, pour ce qui est des produits essentiels, nous gardons plus d'équipement que ce que nous estimons immédiatement nécessaire. Cependant, afin d'assurer l'utilisation responsable des ressources et de l'espace, il y a des limites à ce que nous pouvons garder à portée de main.

De plus, une grande part de l'équipement que nous acquérons s'accompagne de dates de péremption ou peut devenir obsolète, ce qui ajoute une couche de complexité. L'achat de quantités de matériel trop élevées entraînerait des pertes matérielles et monétaires, ainsi qu'une hausse des coûts d'élimination.

Nous continuons d'évaluer le rendement antérieur, de surveiller les engagements à venir et d'ajuster les quantités, au besoin.

Q6. Pourquoi êtes-vous incapable de garder plus de matériel à chaque base ou escadre?

R6. Plusieurs raisons limitent la quantité de matériel que nous pouvons garder à chaque base ou escadre :

- Espace restreint;
- Besoin de conserver certains équipements dans des bâtiments sécurisés;
- Dates de péremption de l'équipement non requis sur une base régulière;
- Coûts prohibitifs associés à l'achat d'une quantité suffisante de matériel de grande valeur pour l'entreposer partout.

Nous continuons de collaborer avec notre personnel et nos militaires à travers le pays pour veiller à ce qu'ils aient les bonnes quantités de tout l'équipement nécessaire à leur disposition en dépit de ces restrictions. Un volet de cet effort consiste à examiner les articles stockés en quantités excessives et à s'assurer de ne pas trop acheter par inadvertance afin de libérer des ressources pour acheter des articles prioritaires.

Q7. Ces problèmes sont-ils dus au fait que vous manquiez de personnel?

R7. Certains de ces défis ne peuvent être résolus uniquement en accroissant le nombre d'employés. Nous abordons les problèmes soulevés en évaluant si le personnel existant possède la formation appropriée, en cherchant à déterminer comment tirer le mieux profit des technologies ainsi qu'en améliorant ou en renforçant nos processus éprouvés. Lorsque ces mesures seront achevées, et que nos analyses auront été menées, nous serons mieux en mesure d'évaluer si nous avons besoin de plus de personnel ou si des gains en efficience sont possibles.

Q8. Le BVG vous a précédemment recommandé d'élaborer des mesures du rendement de la chaîne d'approvisionnement et d'examiner comment vous établissez les niveaux de stocks du matériel dont les FAC ont besoin. Pourquoi ce problème n'est-il pas déjà réglé?

R8. Entre 2008 et 2010, le MDN a mis en œuvre plusieurs mesures du rendement de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'une capacité conforme aux normes de l'industrie afin de prévoir les besoins en matériels.

En 2014, le logiciel de gestion du matériel a été remplacé par un système pangouvernemental, et ces fonctions de mesure du rendement particulières n'ont pas été retenues. De la même façon, l'outil que nous avons adopté pour prévoir les besoins en matériel a cessé d'être utilisé pendant cette migration. Jusqu'à récemment, l'incidence que cela avait sur l'exactitude de la planification du matériel n'était pas bien reconnue.

Nous cherchons toujours à nous assurer que tous les systèmes reliés au processus de gestion de l'approvisionnement puissent communiquer entre eux.

Q9. Le Ministère utilise le même point de référence pour les ruptures de stock depuis plusieurs années. Ceci a-t-il été révisé? Sinon, quand le sera-t-il?

R9. Le point de référence utilisé actuellement pour les ruptures de stock servait à comprendre si le Ministère améliorerait ou empirait sa capacité à prévoir le matériel nécessaire pour soutenir les FAC. À l'origine, ce point de référence se fondait sur le rendement passé. Nous nous sommes engagés à revoir ce point de référence au cours de l'année à venir pour veiller à ce qu'il soit approprié et utilisé pour effectuer des améliorations continues.

Q10. Avez-vous établi des indicateurs de rendement pour déterminer si le matériel est stocké dans le bon entrepôt et si chaque entrepôt contient un stock suffisant?

R10. Nous nous sommes engagés à élaborer des indicateurs de rendement pour savoir si le matériel est affecté au bon entrepôt et si ces entrepôts sont suffisamment stockés. Il faudra toutefois déployer des efforts pour comprendre comment mesurer ceci tout en permettant la souplesse requise pour stocker les matériaux de manière centrale. Nous élaborerons ces indicateurs au cours de l'année à venir.

Q11. Pouvez-vous expliquer ce qui s'est passé avec la pièce 3.3 [exemple d'exercice de Trenton], où les articles n'ont pas été livrés pendant plus de cinq mois?

R11. Il importe de noter que le retard de livraison n'a eu aucune incidence sur l'exercice en question. L'équipement a été trouvé et livré à temps pour assurer la poursuite de l'exercice.

Un certain nombre de facteurs expliquent le retard présenté dans la pièce 3. D'abord, la demande n'a pas été effectuée correctement, et a été transmise à un entrepôt qui ne possédait pas l'équipement demandé. Ensuite, l'entrepôt n'a remarqué l'erreur que lorsque le demandeur a fait un suivi plusieurs mois par la suite. Bien qu'il ne démontre aucune erreur systématique dans le processus de livraison, cet exemple appuie nos efforts visant à renforcer nos politiques et notre instruction pour éviter de répéter des erreurs semblables dans l'avenir.

Q12. Réévaluez-vous les quantités minimales de stocks dont les niveaux indiquent zéro?

R12. Ce ne sont pas tous les matériels de la chaîne d'approvisionnement qui ont besoin d'être stockés dans un entrepôt de la Défense nationale. Si l'article est facile à acheter localement, il est acceptable de l'acheter sur la base du besoin à combler seulement, ce qui signifie qu'il est acceptable que le niveau de stocks minimum indique zéro.

De plus, nous examinerons comment les matériels sont planifiés de manière générale. Cet examen portera aussi sur la manière dont les quantités minimales et maximales commandées sont déterminées.

Q13. Comment l'ordre de priorité des commandes est-il établi?

R13. Il y a trois niveaux de priorité :

- Prioritaire : le matériel est requis pour combler une exigence opérationnelle essentielle. Par exemple, des troupes qui quittent pour l'étranger et qui nécessitent des pièces pour réparer une plate-forme d'armes qui sera déployée.
- Essentiel : le matériel n'est pas un besoin critique, mais a une incidence considérable sur les opérations. Par exemple, un navire de guerre part en mer et nécessite des pièces pour réparer un système d'armes secondaires.
- Routine : toutes les autres demandes. Par exemple, pour s'assurer qu'une escadre possède le nombre de pneus de rechange relevé comme étant le minimum pour eux.

Q14. Qu'est-ce qui justifie une commande prioritaire?

R14. Une commande prioritaire doit répondre aux besoins immédiats des opérations, de missions et d'exercices en cours qui ne peuvent être comblés autrement.

Q15. Comment vous assurerez-vous que les commandes sont passées en utilisant la bonne priorité?

R15. À chaque base, escadre et commandement, des officiers ont été désignés pour examiner la priorité attribuée à une demande en fonction des critères établis dans nos politiques. Nous communiquerons avec les officiers affectés aux commandes pour renforcer la politique et veiller à ce qu'elle soit respectée. Un examen qui sera mené prochainement

sur la façon dont les priorités de commande sont déterminées pourrait aussi aider à améliorer cette situation.

Q16. Le diagramme semble indiquer que les commandes de haut niveau comportent une étape supplémentaire. Ne devrait-il pas y avoir moins d'étapes?

R16. L'étape supplémentaire du processus d'approbation veille à ce que les commandes de haut niveau soient mises au premier plan de la ligne de commande. Dans certains cas, elle justifie les coûts plus élevés associés à l'expédition bonifiée. Cette étape ne prend pas beaucoup de temps et veille à ce que les articles concernés soient livrés plus rapidement. Elle veille aussi à ce que la bonne priorité soit attribuée aux commandes, et à ce que celles-ci soient traitées efficacement.

Q17. Prendrez-vous de quelconques mesures pour améliorer le processus de commande?

R17. Nous examinerons comment les priorités en matière de commande sont déterminées et comment le matériel est expédié. Le processus de commande respecte les normes de l'industrie selon nos systèmes logiciels.

Q18. Comment transportez-vous le matériel?

R18. Au Canada, les options de transport comprennent :

- Le service de transport national, où les chauffeurs et les véhicules militaires transportent le matériel par l'intermédiaire du réseau routier entre divers emplacements au Canada.
- Les flottes de la Marine, de l'Armée et de l'Aviation sont utilisées pour les endroits non desservis par le service de transport national ou lorsque la livraison doit se faire plus rapidement que ce que permet le service de transport national.
- Au besoin, la Défense nationale peut faire appel à des transporteurs commerciaux. Diverses méthodes de transport sont disponibles, notamment le ravitaillement maritime ou par voie aérienne.

Q19. Les transporteurs commerciaux peuvent-ils transporter de l'équipement (quel qu'il soit)? Y a-t-il des conditions particulières à remplir?

R19. Différents types de transporteurs commerciaux peuvent transporter divers types d'équipement. Il existe plusieurs offres à commandes qui indiquent quelles sont les permissions disponibles en fonction de l'attestation de sécurité de l'entreprise.

Q20. Que signifie le concept du réacheminement d'une demande? Pourquoi cela se produit-il?

R20. Nous essayons d'éviter de réacheminer le matériel et de toujours stocker le matériel à proximité de l'endroit où il sera requis, si cela est faisable.

Une demande est réacheminée lorsqu'elle ne peut être comblée par l'entrepôt le plus près en raison de quantités insuffisantes ou parce que les stocks disponibles ont été mis de côté pour combler un autre besoin. Cela peut entraîner des coûts et des délais additionnels ou, dans certains cas, le refus de la demande parce que le gestionnaire d'approvisionnement a déterminé que les stocks sont requis pour une priorité plus élevée.

Porte-parole :

- Matériaux : SMA(Mat), Troy Crosby
- COIC : Bgén DGPS Carla Harding
- EMIS : Bgén DGPS Chris Zimmer
- AP Mat Tina Raymond

Approbations :

- SMA(Mat), Troy Crosby
- Bgén DGPS Carla Harding
- SMA(Svcs Ex), Julie Charron
- DGPSAP/I, Véronique Duhamel
- SMA(AP)/I, Joe de Mora
- Cabinet du min DN, Todd Lane

PLANIFICATION ET PRÉVISION DES BESOINS EN MATÉRIEL

MESSAGES CLÉS

- La Défense nationale convient avec la vérificatrice générale que nous devons disposer du bon matériel au bon endroit et au bon moment.
- Comme l'a fait remarquer la vérificatrice générale, nous devons mettre en place des mesures appropriées pour surveiller si les niveaux de stocks sont suffisants.
- C'est pourquoi nous nous sommes engagés, dans notre Plan d'action de gestion, à entreprendre un examen complet des politiques, des outils et des processus de planification et de prévision du matériel.
- Cela passe par une analyse de notre manière de mesurer la disponibilité de notre matériel tant au niveau des entrepôts qu'à l'échelle du système national d'approvisionnement.
- Nous avons lancé deux examens cet été. Le premier servira à passer en revue comment nous mesurons la disponibilité des matériels. Cet examen sera mené d'ici juillet 2021, et nous actualiserons le Cadre ministériel des résultats pour tenir compte de tout changement.
- Le second examen, plus vaste, portera sur la planification et la prévision sera achevé d'ici juin 2022 et comprendra un plan de mise en œuvre complet.
- Enfin, ces changements seront intégrés à un système de planification des ressources de nouvelle génération, qui sera lancé en 2028.
- Cet effort global s'inscrira dans un processus pluriannuel, mais nous sommes déterminés à le mener à bien pour que notre système soit efficace et prêt à appuyer les Forces armées canadiennes.

FAITS SAILLANTS

- La Défense nationale traite plus de **560 000 commandes de matériel** par an et gère plus de **460 millions d'articles**.

RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Principales constatations:

- 50 p. 100 de tout le matériel demandé durant la période de vérification a été reçu en retard.
- La Défense nationale n'a pas stocké les bonnes quantités de matériel aux bons endroits, ce qui a entraîné des étapes supplémentaires pour l'acquisition du matériel ou son transfert entre les différents endroits, ce qui a ralenti les livraisons.
- La Défense nationale n'a pas élaboré d'indicateurs de performance pour mesurer si le matériel était stocké aux bons entrepôts et si les entrepôts contenaient des stocks suffisants.

Recommandation 1 :

- La Défense nationale devrait revoir la prévision et le positionnement du matériel pour s'assurer que des stocks suffisants sont maintenus aux bons endroits.
- Elle devrait aussi examiner ses mesures de disponibilité du matériel aux niveaux des entrepôts et national, et utiliser ces mesures pour surveiller si les niveaux de stocks sont respectés.

DÉTAILS

- **Planification du matériel** : permet de s'assurer que le matériel est positionné au bon endroit et au bon moment afin de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs.
- **Prévision du matériel** : détermine la quantité de matériel requise pour répondre aux besoins opérationnels et de préparation des Forces armées canadiennes.

ÉTABLISSEMENT L'ORDRE DE PRIORITÉ DES DEMANDES

MESSAGES CLÉS

- La Défense nationale convient avec la vérificatrice générale que l'amélioration de la surveillance des demandes prioritaires est essentielle pour réduire les dépenses inutiles.
- Nous comprenons aussi que le fait d'accorder une trop grande priorité à certaines demandes fait peser une pression excessive sur la chaîne d'approvisionnement.
- Comme indiqué dans notre Plan d'action de gestion, la Défense nationale prend diverses mesures pour s'attaquer à ce problème.
- À court terme, la Défense nationale s'affaire à renforcer l'orientation stratégique sur la méthode appropriée de classement des demandes auprès du personnel responsable à nos escadres, nos bases et nos commandements.
- De plus, la Défense nationale a entrepris un examen complet de son système de distribution du fret pour améliorer l'efficacité et optimiser les coûts.
- La Défense nationale achèvera cet examen d'ici mars 2021, et décidera de la marche à suivre d'ici mars 2022.
- Nous nous assurerons que toutes les améliorations du système de distribution sont achevées d'ici avril 2024, une attention particulière étant portée à la mesure du rendement et à la surveillance.
- Au fil de nos travaux, nous nous assurerons que les demandes soient considérées comme prioritaires seulement si cela est absolument nécessaire, et que ces classifications sont justifiées.

FAITS SAILLANTS

- Le système d'approvisionnement de la Défense nationale comporte trois niveaux de priorité :
 - **Prioritaire** : matériel visant à répondre à des besoins opérationnels essentiels qui ne peuvent être comblés autrement.
 - **Essentiel** : matériel non critique, mais ayant une incidence considérable sur les opérations.

- **Routine** : tout autre matériel et demande.
- La proportion de commandes traitées comme étant prioritaires oscillait entre **7,15 p. 100** et **8,79 p. 100** entre les années financières 2016-2017 et 2019 -2020.

RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Principales constatations:

- Une part importante des demandes prioritaires ont été signalées comme telles sans justification.
- La Défense nationale ne pouvait justifier le statut prioritaire de 65 p. 100 (84 sur 129) des demandes passées en revue.

Recommandation 2 :

- La Défense nationale devrait améliorer sa surveillance des demandes prioritaires pour veiller à ce que ce niveau de priorité ne soit utilisé qu'en cas de nécessité.

DÉTAILS

- Lors des opérations déployées et des exercices d'envergure, la surveillance des demandes prioritaires est généralement assurée par la cellule de surveillance d'une organisation d'approvisionnement.
 - Cette cellule assure la surveillance et le suivi des demandes prioritaires, sans toutefois les approuver.
- Pour ce qui est des opérations quotidiennes, la surveillance des demandes prioritaires incombe aux personnes qui commandent l'article, à leur superviseur et aux personnes à qui le commandant de l'unité a délégué la responsabilité de la surveillance.

Politique sur l'établissement de la priorité des demandes

- La méthode actuelle pour établir la priorité des demandes se fonde sur une orientation du Manuel de gestion de l'approvisionnement (MGA) et sur le jugement de la personne qui passe la commande.
 - L'établissement de la priorité consiste en une évaluation du délai et du risque. Si un article est requis immédiatement, et que l'incidence opérationnelle est évaluée comme étant « grave », l'article est considéré comme prioritaire.
- Dans le Manuel, une demande prioritaire est définie comme étant destinée aux situations d'urgence où la planification était impossible, par exemple en cas de panne mécanique d'équipement essentiel quelques jours avant ou pendant un déploiement.

- Les demandes prioritaires doivent répondre à des besoins opérationnels essentiels qui respectent l'un des critères ci-dessous :
 - a) le matériel est essentiel à l'exécution ininterrompue d'une mission nationale ou internationale qui a été confiée;
 - b) le matériel est nécessaire pour réparer ou remplacer l'équipement majeur principal endommagé ou inopérant qui appuie des exigences opérationnelles essentielles;
 - c) le matériel est nécessaire pour réparer ou remplacer du matériel annexe sans lequel l'équipement principal essentiel ne peut accomplir les engagements de la mission;
 - d) le matériel est nécessaire pour réparer ou remplacer du matériel de télécommunication opérationnel essentiel;
 - e) le matériel est nécessaire pour répondre à des urgences civiles.
 - f) le manque de matériel mettrait en péril la sécurité du personnel;
 - g) le matériel ne répond à aucun des critères ci-dessus, mais l'impérativité d'obtenir l'article immédiatement a été autorisée par écrit par le commandant de l'unité qui effectue la demande.

Initiative d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel

- Par l'intermédiaire de l'initiative d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel (DMINO), la Défense nationale cherche à améliorer son service de transport national afin d'obtenir un système sûr envers lequel les expéditeurs peuvent avoir une confiance accrue et, ainsi, réduire le besoin d'accorder une priorité trop élevée aux demandes et de sélectionner des options de transport commercial.
- En février 2020, la Défense nationale a attribué le contrat de l'initiative DMINO à PwC Canada, qui a évalué plus de cinq millions de points de données pour fournir une image nouvelle de la fluidité de la distribution du matériel et formuler des recommandations en vue d'accroître l'efficacité.
- La Défense nationale évalue actuellement des options pour déterminer la meilleure façon d'améliorer son service de transport national. La Défense nationale recueillera les commentaires de l'industrie en vue de trouver une solution de réseau domestique de distribution terrestre de prochaine génération pour le transport du fret.

COMMUNICATION DES MODES ET DES COÛTS DE TRANSPORT

MESSAGES CLÉS

- La Défense nationale convient avec la vérificatrice générale que nous devons améliorer nos communications et nos directives sur les coûts et sur la sélection d'options de transport.
- Nous comprenons que ces deux éléments sont essentiels pour permettre une saine prise de décisions et accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.
- Comme indiqué dans notre Plan d'action de gestion, la Défense nationale a entrepris un examen complet de son système de distribution du fret pour améliorer l'efficacité et optimiser les coûts.
- Cet examen est en cours et, en février 2020, la Défense nationale a attribué un contrat à Price Waterhouse Coopers Canada afin de relever de possibles options d'améliorer l'efficacité de la distribution du matériel.
- Price Waterhouse Coopers Canada a déjà analysé plus de cinq millions de points de données, et nous nous affairons à évaluer leurs premières recommandations.
- À mesure que nous comprendrons comment nous pouvons améliorer nos systèmes, nous réviserons et communiquerons clairement, à notre personnel, nos directives sur les coûts et sur la sélection des méthodes d'expédition.
- La Défense nationale achèvera cet examen d'ici mars 2021, et décidera la marche à suivre d'ici mars 2022.
- Nous nous assurerons que toutes les améliorations du système de distribution sont achevées d'ici avril 2024.
- Nous sommes d'avis que ces mesures donneront naissance à un système de distribution plus efficace et aideront notre personnel à prendre des décisions plus éclairées et rentables.

FAITS SAILLANTS

- Les Forces armées canadiennes transportent **deux millions de tonnes** de fret à travers le Canada chaque année.

- **Dix pour cent du volume du fret** est déplacé en recourant au service de transport national, tandis que **90 p. 100** sont attribués à des transporteurs commerciaux.

RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Principales constatations:

- Pour ses mouvements de matériel au Canada, la Défense nationale ne s'était pas dotée des contrôles adéquats pour déterminer les méthodes de transport les plus appropriées afin de combler les demandes et de surveiller les coûts de transport.
- La Défense nationale n'a pas fourni de directives sur la manière d'évaluer les coûts de transport et ce qui constitue un « coût élevé ».
- Le système d'information qui appuie les activités de transport n'incluait pas les coûts de tous les modes de transport disponibles.

Recommandation 3 :

- La Défense nationale devrait communiquer le coût de tous les modes de transport disponibles et fournir une orientation claire sur la façon de sélectionner le mode de transport et, ainsi, veiller à ce que les décisions se fondent sur une pleine compréhension des coûts.

DÉTAILS

- **Méthodes actuelles de communication des coûts** : varie selon les ententes d'offres à commandes répertoriées dans le Système national de distribution et mouvement, que tous les expéditeurs doivent utiliser.
- **Orientation actuelle pour la sélection des modes de transport** : des politiques et des manuels sont en place pour définir quand il est permis de recourir à des modes de transport bonifiés plus coûteux. Pour les autres opérations de transport de routine, y compris les envois commerciaux normaux, la supervision au sol assure la conformité à l'orientation stratégique.
- La décision du mode de transport est orientée par la date de livraison requise. Cependant, la souplesse des politiques de la Défense nationale veille à ce que les expéditeurs terrestres puissent prendre des décisions en matière de transport, et à ce que les Forces armées canadiennes respectent leurs exigences opérationnelles tout en assurant la reddition de comptes et l'optimisation des ressources.

Examen en cours : Initiative d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel

- Par l'intermédiaire de l'initiative d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel (DMINO), la Défense nationale cherche à améliorer son service de transport national afin d'obtenir un système sûr envers lequel les expéditeurs peuvent avoir une confiance accrue et, ainsi, réduire le besoin d'accorder une priorité trop élevée aux demandes et de sélectionner des options de transport commercial.
- Le projet de DMINO vise également à fournir à la Défense nationale une compréhension claire des besoins en matière de distribution du fret pour lesquels elle sollicite le soutien de transporteurs commerciaux. Cela permettra à la Défense nationale de conclure des contrats de transport plus larges avec des fournisseurs ciblés à des coûts établis, ce qui devrait accroître l'efficacité et permettre des gains en efficience par le volume du marché.
- La Défense nationale recueillera les commentaires de l'industrie en vue de trouver une solution de réseau domestique de distribution terrestre de prochaine génération pour le transport du fret.

MESURE DU RENDEMENT

MESSAGES CLÉS

- Nous convenons avec la vérificatrice générale que la Défense nationale nécessite de meilleurs paramètres de mesure du rendement pour évaluer notre chaîne d'approvisionnement.
- C'est pourquoi, dans notre Plan d'action de gestion de 2020, nous nous sommes engagés à examiner nos paramètres de mesure de la disponibilité du matériel au niveau des entrepôts et à travers toute la chaîne d'approvisionnement.
- Actuellement, nous rapportons annuellement une mesure de la disponibilité globale des stocks au Parlement dans notre cadre ministériel des résultats : notre taux de rupture de stock cible.
- Cette mesure indique si notre chaîne d'approvisionnement nationale contient les articles dont nous avons besoin en quantité suffisante, sans toutefois indiquer si ces articles sont entreposés au bon endroit.
- Nous nous affairons actuellement à élaborer d'autres indicateurs qui permettront de mieux mesurer si nous avons l'inventaire disponible pour répondre aux demandes prévues pendant une période atteignant 12 mois, et si les stocks sont situés à des dépôts précis.
- Dans nos efforts de collecte et d'analyse de nos propres données, nous collaborons aussi avec nos alliés et avec l'industrie pour comprendre les pratiques exemplaires et comment améliorer nos efforts.
- En bout de piste, nous intégrerons ces mesures à un nouveau cadre de mesure du rendement de la chaîne d'approvisionnement, que nous avons commencé à élaborer l'an dernier.
- Notre but est d'achever ce nouveau système d'ici l'automne 2022, et nous continuerons de garder le Parlement informé de nos progrès.

FAITS SAILLANTS

- Le taux de rupture de stock national actuel a été établi à l'AF 2012-2013, et se fondait sur la **moyenne la plus basse entre le printemps 2010 et mars 2012.**

- La Défense nationale a présenté son taux de rupture de stock national dans un rapport annuel pour la première fois dans **Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015**.
- La cible actuelle de **7,93 p. 100 ou mieux** représente un point de référence pour ce que nous considérons **réalisable d'une année à l'autre**.

RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Principales constatations:

- La Défense nationale n'a pas élaboré d'indicateurs de rendement pour déterminer si le matériel est stocké aux bons entrepôts et si les entrepôts contiennent des stocks suffisants.
- La Défense nationale n'a pas pu fournir de documents à l'appui lorsqu'on lui a demandé la méthode qu'elle utilise pour établir son taux de rupture de stock national maximal à 8 p. 100.
- La Défense nationale n'avait pas réexaminé cette cible depuis 2012 afin de déterminer si elle est toujours appropriée.

Recommandation 1 :

- Elle devrait aussi examiner ses mesures de disponibilité du matériel aux niveaux des entrepôts et national, et utiliser ces mesures pour surveiller si les niveaux de stocks sont respectés.

DÉTAILS

- Depuis plusieurs années, le Canada se réunit régulièrement avec ses alliés du Groupe des cinq pour collaborer relativement à ces enjeux essentiels en matière de chaîne d'approvisionnement et de transport.
- La Défense nationale est représentée par de hauts dirigeants du ministère et militaires dans le cadre des forums sur la chaîne d'approvisionnement interarmées et quadrilatéral sur la logistique, et participe activement aux groupes de travail.
- Ces tribunes visent la collaboration relativement à la transformation des activités de la chaîne logistique, à l'architecture des renseignements commerciaux et aux politiques connexes, l'échange de pratiques exemplaires, et la mise de l'avant de solutions interopérables à l'appui des opérations.

VIGNETTE : MATÉRIEL POUR L'EXERCICE DE RECHERCHE ET SAUVETAGE

MESSAGES CLÉS

- Nous convenons, avec la vérificatrice générale, que les ruptures de stock et les demandes de réacheminement de matériels sont un problème auquel nous devons nous attaquer.
- Nous avons analysé l'exemple particulier soulevé par la vérification, à savoir les retards enregistrés entre septembre 2017 et mars 2018 qui ont eu une incidence sur la livraison d'équipement de recherche et sauvetage pour un exercice des Forces armées canadiennes.
- Ces retards n'ont pas eu de répercussions négatives sur l'exercice, car l'escadron de l'Aviation royale canadienne a pu s'approvisionner auprès d'autres escadrons.
- Cependant, nous avons constaté que la situation a entraîné des coûts additionnels et des pertes de temps.
- Plusieurs facteurs ont contribué aux retards, y compris le fait que la commande a été passée au mauvais endroit, et que cette erreur n'a été constatée que plusieurs mois plus tard, lors du suivi du demandeur.
- Cet exemple montre que pour améliorer notre système, nous devons nous assurer que notre personnel soit bien formé et dispose des outils nécessaires pour réussir.
- Nous continuerons à améliorer nos efforts en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin que les erreurs de ce type soient aussi rares que possible.

FAITS SAILLANTS

- **18 septembre 2017** : Un escadron de l'Aviation royale canadienne (ARC) de la BFC Trenton demande un nouveau type d'équipement de plongée d'un entrepôt local de la Base afin d'appuyer un exercice de recherche et sauvetage en Floride.
- **23 janvier 2018** : L'Aviation royale canadienne fait un suivi de la commande auprès de l'entrepôt et est informée que l'équipement a été acheminé au mauvais endroit.

- **2 février 2018** : L'ARC présente une nouvelle demande prioritaire au dépôt d'approvisionnement de Montréal. Le dépôt coordonne la commande de l'équipement requis.
- **21 février 2018** : Le dépôt reçoit l'équipement. Parallèlement, six autres escadrons de l'ARC expédient leur équipement directement en Floride pour appuyer l'exercice.
- **27 février 2018** : La BFC Trenton reçoit le matériel commandé du dépôt de Montréal, mais pas en temps voulu pour le départ de l'escadron vers la Floride.
- **Mars et avril 2018** : L'exercice de recherche et sauvetage en Floride commence comme prévu.

RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Principales constatations:

- En septembre 2017, une unité de l'Aviation royale canadienne de la BFC Trenton a demandé du matériel en vue d'un exercice de plongée de recherche et sauvetage.
- Plusieurs mois se sont écoulés avant qu'une action ne soit entreprise, et le matériel n'a pas été livré à temps pour l'exercice.
- Parallèlement, l'unité a trouvé de l'équipement équivalent et l'a expédié vers le lieu de l'exercice, entraînant ainsi une duplication des efforts et une hausse des coûts d'expédition.

CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DE MATÉRIEL MÉDICAL DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

MESSAGES CLÉS

- Nous restons déterminés à veiller à ce que les Forces armées canadiennes disposent des fournitures et des équipements médicaux dont elles ont besoin pour mener leurs opérations et maintenir leur état de préparation.
- Les stocks d'équipement de protection individuelle (EPI) de qualité médicale sont restés stables au cours des premiers mois de la pandémie, alors que le personnel militaire apportait son aide en réponse à la COVID-19.
- Depuis lors, nous avons acquis des fournitures additionnelles d'EPI de qualité médicale pour les Forces armées canadiennes.
- Il importe de noter la distinction entre notre chaîne d'approvisionnement militaire (qui a fait l'objet d'une vérification) et notre chaîne d'approvisionnement de matériel médical.
- La principale différence tient au fait que les fournitures et le matériel médicaux de la Défense nationale sont acquis et suivis par le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes.
- Ainsi, du personnel disposant de l'expertise appropriée en soins de santé assure le respect de normes médicales précises.
- Ensemble, ces deux chaînes d'approvisionnement jouent un rôle essentiel dans le soutien fourni aux membres des Forces armées canadiennes au pays comme à l'étranger, et leur fournissent le matériel dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.

FAITS SAILLANTS

- **Portée de la vérification** : Dans le cadre de sa vérification, la vérificatrice générale n'a pas analysé les chaînes d'approvisionnement de matériel médical de la Défense nationale, bien que certains matériels dentaires du Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD) fassent probablement partie de la portée de la vérification.
- **Capacités de dépistage de la COVID-19** : En mars 2020, la Défense nationale a acquis de l'équipement de dépistage de laboratoire déployable

pour améliorer sa capacité à mener des dépistages opérationnels de la COVID-19 au pays comme à l'étranger.

- Ce système est situé dans plusieurs cliniques à travers le pays et a récemment été déployé à l'appui des missions de la Marine royale canadienne.
- **Les réserves sont suffisantes** pour le personnel médical des FAC.
 - Le personnel médical devait accéder aux réserves des FAC plus fréquemment en raison des pénuries mondiales de masques et de gants.
- **L'approvisionnement en matériel médical non lié à la COVID-19 se poursuit** tout au long de la pandémie.
 - Par exemple, la Défense nationale a livré un tomodensitomètre déployable au Centre de services des FAC (Atlantique) le 19 juin 2020.

DÉTAILS

Chaîne d'approvisionnement de matériel médical

- La chaîne d'approvisionnement de matériel médical de la Défense nationale utilise un système de gestion distinct du système d'approvisionnement de la Défense.
- Pour des articles comme les vaccins, le Quartier général du Groupe des Services de santé des Forces canadiennes (QG Gp Svc S FC) fait partie du groupe de travail sur l'approvisionnement en vaccin, dirigé par l'Agence de la santé publique du Canada.
 - Ce groupe représente les gouvernements provinciaux et territoriaux et le gouvernement fédéral. Il utilise un pouvoir d'achat combiné pour obtenir des prix préférentiels et acquérir les vaccins conformément aux lignes directrices sur les vaccins par l'intermédiaire des pouvoirs de passation des marchés de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

Équipement de protection individuelle (EPI) et autres fournitures pour la COVID-19

- L'EPI de qualité médicale et les autres fournitures requises pour lutter contre la COVID-19 sont gérés par le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes. Le Groupe des Services de santé exploite son propre entrepôt pour les fournitures cliniques et le matériel médical requis pour les capacités déployées.
- L'EPI non médical est normalement acquis conformément aux normes industrielles en matière de santé et sécurité. Il n'existe aucun processus centralisé d'acquisition, de stockage ou de gestion d'articles consommables médicaux pour usage national.

- Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, la Défense nationale coordonne un achat unique de masques et de gants pour les FAC par l'intermédiaire de Services publics et Approvisionnement Canada afin d'empêcher la concurrence pour les maigres ressources locales.
- L'équipement non médical lié à la COVID-19 inclut les masques antipoussières et les gants en nitrile, qui sont déterminés comme étant appropriés à la nature des tâches attribuées à notre personnel non médical.

STOCK D'ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE DES FAC

- Les réserves d'équipement de protection individuelle (EPI) de qualité médicale sont restées stables en février 2020 et ont fluctué en mars 2020, en raison des efforts des Forces armées canadiennes pour lutter contre la pandémie.
- Depuis, nous avons acquis des fournitures additionnelles d'EPI de qualité médicale pour les Forces armées canadiennes.
- Cet EPI de qualité médicale est distribué chaque semaine et suivant les besoins à nos établissements de soins de santé des Forces armées canadiennes.
- La Défense nationale continue d'assurer un suivi étroit du niveau de ces réserves pour veiller à ce que le personnel militaire dispose de l'équipement dont il a besoin pour mener à bien ses efforts importants d'appui des Canadiens.

FAITS SAILLANTS

- À partir du **16 octobre 2020** : **Réserve d'EPI de qualité médicale** détenue par le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes :
 - 446 536 blouses
 - 1 618 950 masques chirurgicaux
 - 89 213 masques N95
 - 2 177 285 paires de gants médicaux
 - 98 808 écrans faciaux.

DÉTAILS

- Entre le 1^{er} novembre 2019 et le 29 février 2020, la réserve d'équipement de protection individuelle de qualité médicale des Forces armées canadiennes comportait environ 4 800 blouses, 2 000 000 masques chirurgicaux, 145 000 masques N95, 2 047 700 paires de gants et 3 200 écrans faciaux.
- Les spécialistes de l'approvisionnement du gouvernement poursuivent leurs efforts pour relever l'EPI requis et acquérir de l'EPI additionnel pour la réserve. Cependant, les pénuries mondiales représentent un défi permanent à travers le Canada.

- Les niveaux de stocks de réserve d'équipement de protection individuelle de qualité médicale ont fluctué en mars, alors que les FAC assuraient le soutien des efforts de rapatriement des Canadiens dans le cadre de l'opération GLOBE, prenaient des mesures pour protéger leur personnel et maintenaient l'efficacité de leurs capacités opérationnelles durant la pandémie.

INTÉRÊT DES MÉDIAS ET DU PARLEMENT

- Les niveaux de stocks d'équipement de protection individuelle à l'échelle du gouvernement ont suscité un intérêt soutenu de la part des médias et des parlementaires, y compris de multiples questions à inscrire au feuillet sur les réserves pangouvernementales et de la Défense nationale.
- Plusieurs comités gouvernementaux ont aussi demandé de l'information sur les réserves pangouvernementales d'EPI par l'intermédiaire de motions parlementaires visant à produire des documents et en posant de multiples questions à de hauts fonctionnaires durant leur comparution devant le Comité.



INQUIRY OF MINISTRY DEMANDE DE RENSEIGNEMENT AU GOUVERNEMENT

PREPARE IN ENGLISH AND FRENCH MARKING "ORIGINAL TEXT" OR "TRANSLATION"
PRÉPARER EN ANGLAIS ET EN FRANÇAIS EN INDIQUANT "TEXTE ORIGINAL" OU "TRADUCTION"

QUESTION NO./N° DE LA QUESTION Q-39	BY / DE Mme Gallant (Renfrew-Nipissing-Pembroke)	DATE Le 23 septembre 2020
--	---	------------------------------

Reply by the Minister of National Defence
Réponse du ministre de la Défense nationale

Anita Vandenberg

PRINT NAME OF SIGNATORY
INSCRIRE LE NOM DU SIGNATAIRE

SIGNATURE
MINISTER OR PARLIAMENTARY SECRETARY
MINISTRE OU SECRÉTAIRE PARLEMENTAIRE

QUESTION

En ce qui concerne le personnel des Forces armées canadiennes déployé dans les établissements de soins de longue durée pendant la pandémie de la COVID-19 : a) quel équipement de protection individuelle (EPI) a été fourni aux membres des Forces armées canadiennes déployés dans des établissements de soins de longue durée en Ontario et au Québec; b) pour chaque type d'EPI énuméré en a), quel était (i) le modèle, (ii) la date de l'achat, (iii) le numéro du bon de commande, (iv) la quantité commandée, (v) la quantité livrée, (vi) le nom du fournisseur, (vii) la date d'expiration du produit, (viii) l'endroit où le matériel a été entreposé?

REPLY / RÉPONSE

ORIGINAL TEXT
TEXTE ORIGINAL

☐

TRANSLATION
TRADUCTION

☒

Les Forces armées canadiennes ont apporté un soutien inébranlable aux Canadiens à travers le pays tout au long de la pandémie de COVID-19.

Entre avril et juin 2020, les Forces armées canadiennes ont déployé environ 1 700 membres dans le cadre de l'opération LASER pour apporter un soutien aux populations vulnérables dans les établissements de soins de longue durée au Québec et en Ontario. Cette opération a permis de stabiliser la situation dans un total de 54 établissements de soins de longue durée, dont 47 au Québec et sept en Ontario.

Les Forces armées canadiennes ont soigneusement coordonné tous les déploiements dans les établissements de soins de longue durée avec le personnel médical sur place, et ont établi des protocoles pour minimiser le risque pour les membres des Forces armées canadiennes. En outre, les membres des Forces armées canadiennes ont reçu une formation sur la façon de travailler dans des environnements avec la COVID-19, et ils ont reçu un équipement de protection individuelle (EPI) de qualité médicale pour limiter leur risque d'exposition au virus COVID-19 dans l'exercice de leurs fonctions.

Au début de la pandémie de COVID-19, la Défense nationale possédait un stock d'EPI. La Défense nationale a rapidement pris des mesures pour reconstituer et augmenter ce stock ; cependant, les pénuries mondiales provoquées par la pandémie ont créé des difficultés pour l'acquisition d'EPI supplémentaire. La Défense nationale a travaillé en étroite collaboration avec l'Agence de la santé publique du Canada pour trouver l'EPI nécessaire, afin de s'assurer que les membres des Forces armées canadiennes soient toujours bien préparés pour un déploiement dans des établissements de soins de longue durée.

La Défense nationale a fourni les quantités d'EPI suivantes dans le cadre de l'opération LASER :

- 180 250 masques chirurgicaux
- 7 460 masques N95
- 10 189 écrans faciaux
- 182 lunettes de protection
- 195 074 blouses- 23 000 couvre-chaussures

- 2.916.120 gants

Le tableau ci-joint fournit des informations détaillées sur les EPI de qualité médicale distribués aux membres des Forces armées canadiennes déployés dans des établissements de soins de longue durée en Ontario et au Québec pendant la pandémie COVID-19.

Le Système de gestion du matériel médical de la Défense nationale fait le suivi des articles en fonction de leur date d'expiration. Cela est reflété dans le tableau ci-joint. Dans certains cas, les informations exactes concernant certains articles ne sont pas disponibles, car les détails de ces envois d'EPI n'ont pas été enregistrés dans le Système de gestion du matériel médical de la Défense nationale. Cela est dû au fait que certains envois d'EPI ont été envoyés directement de l'Agence de la santé publique du Canada à des établissements de soins de longue durée afin de réduire le temps d'expédition et de traitement.

Étant donné la pénurie mondiale d'EPI au début de la pandémie, la Défense nationale a fait appel à toutes les ressources disponibles. Sur les près de trois millions de paires de gants utilisés pendant cette période, 85 800 paires avaient atteint la date d'expiration du fabricant. Le Centre d'essais techniques de la qualité de la Défense nationale a testé ces gants et les a jugés conformes aux normes de l'industrie et sans danger pour les membres des Forces armées canadiennes.

La Défense nationale continue de recevoir de nouvelles expéditions pour reconstituer son stock d'EPI. Cela permettra de s'assurer que les Forces armées canadiennes restent prêtes à répondre aux besoins des Canadiens.

VÉRIFICATION PRÉCÉDENTE SUR LE SOUTIEN ET LE MAINTIEN DES OPÉRATIONS DES FAC

MESSAGES CLÉS

- En 2008, la vérificatrice a formulé trois recommandations en lien avec notre façon de soutenir les opérations en Afghanistan.
- Ces recommandations portaient principalement sur nos façons d'établir nos niveaux de stocks, d'assurer le suivi des matériels et de mesurer notre rendement en matière d'approvisionnement de notre personnel.
- Nous avons exprimé notre accord avec les propos de la vérificatrice générale et adopté plusieurs mesures pour donner directement suite à ses recommandations.
- Par exemple, en 2009, nous avons adopté un nouveau logiciel de gestion de la planification et de la prévision du matériel, que nous utilisons encore aujourd'hui.
- De plus, en 2010, nous avons élaboré un nouveau système de mesure de la performance pour comprendre si les stocks sont reçus en temps opportun.
- Ces efforts ainsi que d'autres ont été décrits dans des rapports annuels présentés à ce Comité. Cependant, il ressort clairement du rapport de la vérificatrice générale de 2020 que nous avons encore du travail à faire.
- Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un défi à long terme, et que cela nécessitera des efforts considérables et soutenus s'échelonnant sur de nombreuses années.
- Comme indiqué dans notre plus récent Plan d'action de gestion, nous entreprenons un examen complet des politiques, processus et outils que nous utilisons pour planifier et positionner nos matériels, ainsi que des mesures de la disponibilité de notre matériel.
- Nous continuerons de faire le point au Comité sur nos progrès en matière de gestion des stocks et travaillerons en vue d'améliorer notre chaîne d'approvisionnement pour fournir, à nos militaires, le bon matériel au bon moment.

FAITS SAILLANTS

Problèmes communs aux vérifications de 2008 et 2020 :

- Problèmes de capacité de la Défense nationale à **répondre aux demandes en temps opportun** et à **maintenir des niveaux de stocks** suffisants.
- Un **pourcentage élevé de livraisons en retard**.
- Un pourcentage élevé de **demandes codées comme étant critiques ou essentielles sur le plan opérationnel**, ce qui entraîne une **hausse des coûts de transport**.
- **Des données adéquates de mesure du rendement** pour surveiller dans quelle mesure les besoins des utilisateurs sont comblés.

RAPPORT DE 2008 DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE :

- En 2008, la vérificatrice générale a procédé à une vérification visant à évaluer si la Défense nationale avait répondu aux besoins des opérations menées en Afghanistan.
- **Recommandation 1** : La Défense nationale devrait revoir ses méthodes de suivi du matériel une fois qu'il a été livré, pour faire en sorte que tout article reçu et entreposé soit enregistré correctement et rapidement.
 - Réponse du Ministère : Acceptée. La Défense nationale a lancé le projet de visibilité des ressources pour améliorer le suivi du matériel.
- **Recommandation 2** : La Défense nationale devrait continuer de peaufiner la mesure du rendement de son système d'approvisionnement, notamment en évaluant si les fournitures sont reçues en temps opportun en fonction des priorités et des besoins.
 - Réponse du Ministère : Acceptée. La Défense nationale a mis en place un système de mesure du rendement pour sa chaîne d'approvisionnement, y compris des indicateurs clés axés sur divers volets du système d'approvisionnement.
- **Recommandation 3** : Le ministère de la Défense nationale devrait revoir la façon dont il établit le niveau des stocks des pièces de rechange dont il a besoin pour respecter les cibles fixées quant à l'état de fonctionnement de ses biens d'équipement, en vue d'obtenir et de livrer rapidement les pièces de rechange aux utilisateurs.
 - Réponse du Ministère : Acceptée. Le Ministère met en place un outil de planification des ressources de distribution (PRD) assorti d'une capacité de modélisation qui devrait améliorer la détermination des besoins en matière d'inventaire.

DÉTAILS

- En 2013, la Défense nationale a adopté un nouveau système informatique pour gérer ses matériels, conformément à la politique du Conseil du Trésor. Ce changement a nui au système de mesure du rendement de 2010.
- De 2013 à 2018, le ministère de la Défense nationale a graduellement restructuré la plupart des outils de mesure du rendement de 2010, y compris ceux qui appuyaient la production de rapports à l'appui du Cadre ministériel des résultats.
- En 2019, la Défense nationale a commencé à élaborer un nouveau cadre de mesure du rendement de sa chaîne d'approvisionnement pour permettre la surveillance et la prise de décisions. La capacité opérationnelle initiale est prévue pour l'automne 2022.

GOVERNANCE

MESSAGES CLÉS

- Nous savons qu'une gouvernance efficace est essentielle pour améliorer la gestion de nos stocks.
- Conformément à notre plan d'action de gestion de l'inventaire de 2016, nous avons élaboré plusieurs mécanismes de gouvernance pour améliorer la surveillance.
- En 2019, par exemple, nous avons signé une Charte de gouvernance de la Chaîne d'approvisionnement de la Défense, qui établissait le Comité de surveillance de la chaîne d'approvisionnement de la Défense en vue de surveiller la chaîne d'approvisionnement dans son intégralité.
- Le Comité tient des réunions trimestrielles pour veiller à ce que les sous-ministres adjoints et leurs conseillers soient tenus informés du rendement de la chaîne d'approvisionnement, de la conformité de celle-ci et des progrès d'amélioration du Ministère, et à ce qu'ils soient en mesure de fournir une orientation stratégique à leurs organisations respectives.
- De plus, en 2019, nous avons mis sur pied le Comité de mesure et d'évaluation du rendement (CMER).
- Ce Comité se réunit deux fois par an pour conseiller le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la défense sur une variété d'enjeux, notamment l'amélioration de la gestion de l'inventaire.
- Nous continuerons à améliorer nos structures pour assurer la surveillance, la reddition de comptes et l'orientation en vue d'améliorer la gestion de nos stocks.

FAITS SAILLANTS

- Le sous-ministre adjoint (Matériels) et le Directeur de l'état-major – État-major interarmées stratégique dirigent le Comité de surveillance de la chaîne d'approvisionnement de la Défense.
- Les comités au niveau du directeur général et du directeur surveillent le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement et s'attaquent à des enjeux spécifiques.

DÉTAILS

- En octobre 2018, une directive conjointe du SM/CEMD a permis de consolider la surveillance de la chaîne d'approvisionnement de la Défense, y compris la gestion de l'inventaire, en faisant de cette tâche une responsabilité conjointe civile-militaire.
- Avant octobre 2018, la responsabilité des composants de la chaîne d'approvisionnement de la Défense relevait de la Défense nationale, et ces composants n'étaient pas gérés en tant que système de bout en bout.

RESPONSABILISATION ACCRUE A L'EGARD DU MATERIEL

MESSAGES CLÉS

- Nous convenons avec la vérificatrice générale que nous devons continuer à améliorer la manière dont nous consignons et évaluons notre inventaire.
- C'est pourquoi, en 2016, nous avons intégré plusieurs efforts existants dans une nouvelle Responsabilité accrue en matière de matériel.
- Nous avons accompli des progrès notables pour nous permettre de suivre avec plus d'exactitude la quantité, l'état, l'emplacement et le prix de notre inventaire.
- Par exemple, entre 2012 et 2020, nous avons dénombré et vérifié environ neuf milliards de dollars en matériel à travers le Canada.
- Au cours de cette période, nous avons aussi mené 191 visites de vérification des stocks qui nous ont permis de contrôler la gestion locale de 5,27 milliards de dollars en matériel.
- En septembre dernier, nous avons rapporté à ce Comité que nous avons atteint les objectifs de l'initiative, et avons institutionnalisé ces pratiques.
- À l'avenir, nous continuerons de consigner soigneusement nos stocks, et mènerons des visites de vérification des stocks sur un minimum de dix sites par an afin de maintenir une image précise de nos quantités de stocks de matériel.

FAITS SAILLANTS

- **2008-2009** : La Défense nationale a mis en place les Attestations annuelles de matériel, par lesquelles les hauts fonctionnaires attestent qu'ils assurent le suivi précis du matériel.
- **2012** : La Défense nationale a mis en œuvre le Programme national de prise d'inventaire (PNPI) pour augmenter la quantité et la fréquence de la prise d'inventaire.
- **2014** : La Défense nationale a étoffé le NSP pour inclure des visites de conformité de vérification des stocks deux fois l'an afin de relever les problèmes liés au processus et de former le personnel.

- **2015-2016** : La Défense nationale a demandé des plans d'action à ses neuf plus grands utilisateurs de matériel pour veiller à ce que des progrès soient réalisés par rapport aux problèmes récurrents.
- **2016** : La Défense nationale a intégré ses efforts actuels à l'initiative de Responsabilité accrue en matière de matériel.

PROJET DE TECHNOLOGIE D'IDENTIFICATION AUTOMATISÉE

MESSAGES CLÉS

- Nous convenons avec la vérificatrice générale que nous devons en faire davantage pour consigner, valoriser et gérer notre inventaire.
- C'est pourquoi nous avons lancé le Projet de technologie d'identification automatique en 2017 pour trouver une solution qui fournira une image plus exacte des quantités, de l'emplacement et de l'état de notre matériel.
- Depuis le lancement du projet, nous avons travaillé pour relever nos propres besoins et comprendre les pratiques exemplaires de nos partenaires du Groupe des cinq.
- Nous collaborons actuellement avec l'industrie pour identifier et perfectionner une recommandation de solution pour mettre en place la nouvelle technologie, ainsi que pour en établir le coût.
- C'est un projet à long terme qui nécessitera du temps et des efforts, mais nous sommes d'avis que cela provoquera un changement durable de notre manière de gérer nos stocks.
- Par exemple, à l'issue de cet effort, nous prévoyons utiliser des appareils mobiles pour lire des codes à barres sur le matériel et verser automatiquement les données dans nos systèmes de gestion de l'inventaire.
- De plus, nous prévoyons, en 2023, commencer à distribuer de nouvelles technologies aux unités, aux bases et aux escadres à travers le Canada et à l'étranger, et mettre pleinement en œuvre tous les éléments du projet d'ici 2028.

FAITS SAILLANTS

- **Juin 2019** : La Défense nationale a entrepris la **phase de définition** de l'élaboration du projet.

CONTEXTE

- L'achèvement du projet de technologie d'identification automatique (TIA) est un engagement clé du Plan d'action de 2016 de la Défense nationale pour la gestion des stocks. Dans ce Plan, la Défense nationale s'est engagée à entreprendre la phase de définition du projet au cours de l'année financière 2019-2020. Cet engagement a été respecté.

- La TIA s'inscrit parmi les efforts visant à moderniser la chaîne d'approvisionnement de la Défense. D'autres initiatives, y compris la restauration et le jalonnement de données, l'identification du matériel et la modernisation ainsi que la mise en œuvre des projets de maintien en puissance et de logistique, compléteront la TIA afin d'accroître l'exactitude des données sur l'inventaire.
- Le Canada échange des pratiques exemplaires avec ses partenaires du Groupe des cinq par l'intermédiaire du Forum sur la chaîne d'approvisionnement interarmées, et participe activement au Groupe de travail sur le suivi des biens de l'OTAN, qui établit des normes relatives aux données pour le suivi des biens (p. ex. l'identification unique du matériel numéroté).

PROJET DE MODERNISATION ET DE RATIONALISATION DE LA GESTION DES STOCKS

MESSAGES CLÉS

- Nous convenons avec la vérificatrice générale que nous devons en faire davantage pour gérer nos stocks, y compris le matériel obsolète.
- C'est pourquoi nous avons lancé, en 2014, le Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks afin de moderniser nos pratiques organisationnelles et de mieux identifier le matériel dont nous n'avons plus besoin.
- Nous avons officiellement achevé le projet cette année, ce qui signifie que nous avons réalisé avec succès tous les objectifs s'y rattachant dans notre Plan d'action pour la gestion des stocks de 2016.
- Par exemple, nous avons dépassé les engagements de notre plan d'action en évaluant plus de 346 000 codes de matériel pour déterminer lesquels doivent être conservés pour utilisation ultérieure, et lesquels doivent être éliminés.
- Grâce à ce processus, nous avons rempli des documents d'élimination pour plus de 138 000 codes de matériel de notre système de gestion des stocks et avons retiré plus de 1,5 million d'articles dont l'élimination était prévue de nos entrepôts.
- Plus important encore, nous continuons à moderniser nos processus opérationnels et nos formations, et à affiner les outils utilisés pour gérer la surveillance.
- L'an dernier, la vérificatrice générale s'est dite satisfaite des progrès que nous avons accomplis dans l'atteinte des engagements de notre plan d'action.
- Nous continuerons de miser sur ces progrès pour mieux gérer nos stocks et améliorer notre chaîne d'approvisionnement.

FAITS SAILLANTS

- **Août 2014** : La Défense nationale débute l'examen et l'archivage de 254 000 codes de matériel avec zéro article en stock afin de désencombrer le système de dossiers.

- **Janvier 2015** : La Défense nationale commence à éliminer près de 24 000 codes de matériel désignés pour l'élimination dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD), soit 1,7 million d'articles individuels.
- **Septembre 2016** : La Défense nationale lance un processus de rationalisation de 300 000 codes de matériel pour déterminer s'ils doivent être conservés ou éliminés.

DÉTAILS

MODERNISATION

- Depuis août 2016, le SIGRD contient des codes permettant de déterminer lorsqu'il y a un surplus de matériel, si l'élimination du matériel est approuvée, si une élimination partielle est requise, et lorsque l'élimination est effectuée.
 - Cela permet une valorisation appropriée du matériel, ce qui appuie l'exactitude des comptes publics et offre une capacité de gestion permettant de produire des rapports afin de gérer les progrès.
- De plus, la Défense nationale a renforcé les capacités du SIGRD afin d'intégrer un processus mis à jour d'élimination.
 - Ceci devrait se traduire par des données plus fiables permettant de prendre de meilleures décisions, de mieux utiliser l'espace d'entrepôt, et de prévenir toute nouvelle accumulation de matériel obsolète.
- La Défense nationale a aussi élaboré et mis en œuvre un processus pour faciliter l'élimination du matériel brisé lors des affaires courantes.
 - Ceci devrait accroître l'exactitude de l'information sur les quantités de matériel et l'état de celui-ci, ainsi que sur son historique d'utilisation aux fins de planification de l'approvisionnement.

PROJET DE FIXATION DES PRIX

MESSAGES CLÉS

- Nous comprenons que la fixation efficace des prix de nos stocks est essentielle pour assurer l'exactitude des comptes publics du Canada, en raison de l'ampleur de nos stocks.
- Nous convenons en outre avec la vérificatrice générale que nous devons procéder à des améliorations.
- En 2015, nous avons lancé le Projet de fixation des prix pour moderniser les processus dont nous dépendons pour fixer les prix de nos stocks.
- Depuis, nous avons accompli des progrès notables en échantillonnant nos dossiers afin de relever les causes d'erreurs de fixation de prix, de revoir nos politiques en matière de reddition de comptes, et en normalisant notre processus d'évaluation.
- Nous avons aussi modifié les prix de nos dossiers d'inventaire ministériels, le cas échéant, et avons mis en œuvre des systèmes pour surveiller les incohérences comptables et assurer l'exactitude continue.
- À l'issue de ce projet, en mars 2020, nous avons en main un processus de fixation des prix plus moderne, des politiques renouvelées et de l'information plus exacte sur les prix.
- Grâce à ces améliorations, nous continuerons d'accomplir des progrès en matière de valorisation de nos stocks.

FAITS SAILLANTS

Dans sa revue de ses politiques en matière de fixation des prix, la Défense nationale s'est penchée sur trois principaux volets :

- **Trousses** : la valeur attribuée à une « trousse » complète était parfois différente de la valeur totale de ses composantes.
 - **2017-2018** : La Défense nationale a normalisé ses processus de fixation du prix des trousseaux et a commencé à assurer le suivi du processus pour en assurer l'exactitude continue.
- **Coûts des articles de rechange** : Les coûts prévus des articles de rechange ne correspondaient pas toujours au coût d'acquisition éventuel.

- **2017-2018** : La Défense nationale a revu ses processus de fixation des prix des articles de rechange pour s'assurer que les coûts qu'elle projetait se rapprochaient de la valeur de l'article de rechange.
- **Achat en gros de pièces de rechange** : les pièces de rechange en gros peuvent être achetées à un prix moindre que les articles individuels, ce que le système de comptabilité ne pouvait pas satisfaire.
 - **2019-2020** : La Défense nationale a normalisé ses politiques de fixation des prix relativement à la façon dont l'acquisition des pièces de rechange doit être prise en compte dans ses dossiers.

DÉTAILS

- Des écarts de prix ont été relevés en raison d'incohérences dans les politiques en matière de fixation des prix, les politiques de comptabilité financière pour la détermination de la valeur des stocks, et les fonctionnalités du système de dossiers de la Défense nationale.
- Tout au long du Projet de fixation des prix, la Défense nationale a rapproché les exigences opérationnelles de son personnel affecté aux matériels et aux finances, et a amélioré la capacité de son personnel à valoriser ses stocks au sein du système d'information de gestion des ressources.

FIXATION DES PRIX – NETTOYAGE DES ANCIENNES DONNÉES

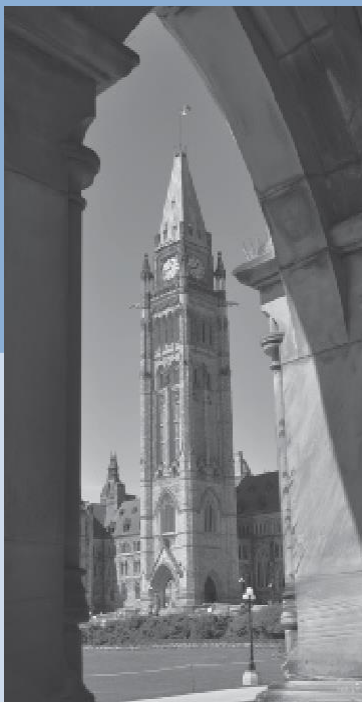
MESSAGES CLÉS

- Nous convenons avec la vérificatrice générale que nous devons continuer d'améliorer la qualité de nos dossiers afin de produire des rapports contenant des données exactes et complètes.
- C'est pourquoi, en 2016, nous avons lancé le projet Fixation des prix – Nettoyage des anciennes données, pour examiner et corriger les erreurs actuelles en matière de fixation des prix dans notre système de suivi des stocks.
- Nous avons accompli des progrès notables, ce qui nous a permis d'améliorer la qualité des enregistrements et de produire des rapports financiers plus précis.
- Par exemple, entre 2016 et 2019, nous avons passé en revue 50 millions de transactions pour y déceler des erreurs.
- Depuis 2016, nous avons validé les prix appropriés de 402 000 codes de matériel d'une valeur de 6 milliards de dollars.
- En mars 2019, nous avons terminé la correction de nos données actuelles sur les prix et avons commencé à suivre les transactions courantes à la recherche d'erreurs.
- En juillet dernier, nous avons implanté un logiciel pour mener des analyses hebdomadaires et faire automatiquement rapport sur les erreurs de prix, permettant ainsi à nos experts de relever tous les problèmes.
- Nous actualiserons ce logiciel en mars 2021 pour tenir compte des mises à jour des stocks pour nos navires en mer, la seule pièce manquante dans notre système actuel.

FAITS SAILLANTS

- **Le nettoyage des anciennes données comprenait :**
 - pour l'AF 2016-2017 : la revue de 2000 codes de matériel d'une valeur de 3,5 milliards de dollars;
 - pour l'AF 2017-2019 : la revue de 400 000 codes de matériel d'une valeur de 2,5 milliards de dollars.
- **Système de surveillance :** Passage en revue d'environ 150 000 transactions par mois

- Juillet 2021 : La Défense nationale adoptera un nouvel outil de surveillance simplifié.



Printemps 2020

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

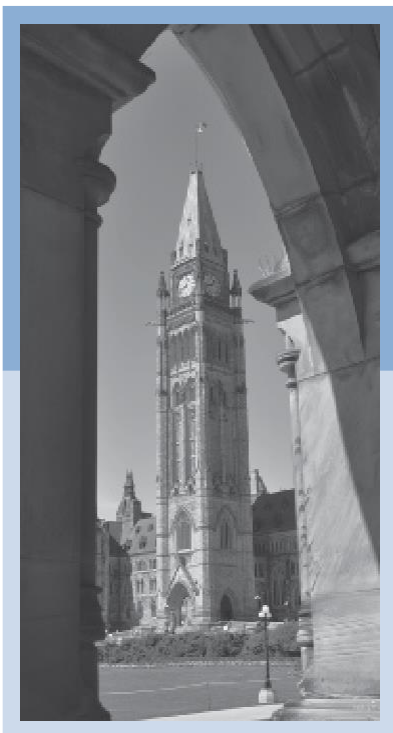
RAPPORT 3

L'approvisionnement des Forces armées canadiennes — Défense nationale



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Printemps 2020

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

RAPPORT 3

**L'approvisionnement des Forces armées canadiennes —
Défense nationale**



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur le bien-fondé de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2020.

N° de catalogue FA1-27/2020-1-3F-PDF

ISBN 978-0-660-34117-0

ISSN 2561-3448 (Imprimé)

ISSN 2561-3456 (En ligne)

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	4
La chaîne d'approvisionnement	4
La Défense nationale n'a souvent pas livré le matériel en temps opportun	7
Les retards de livraison	7
La mauvaise gestion des stocks	9
L'inefficacité du traitement des demandes	12
Un contrôle inadéquat des frais de transport	13
Conclusion	15
À propos de l'audit	16
Tableau des recommandations	20

Introduction

Information générale

Matériel militaire

3.1 À tout moment, le gouvernement du Canada peut faire appel aux Forces armées canadiennes pour mener des missions visant à protéger le Canada et sa population, et à maintenir la paix et la stabilité dans le monde. Les Forces armées canadiennes doivent donc être prêtes à mener de front les missions suivantes :

- défendre la souveraineté du Canada, apporter une aide en cas de catastrophe naturelle et répondre à d'autres urgences sur le territoire canadien;
- participer à la protection de l'Amérique du Nord, au sein du partenariat du Canada avec le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et avec les États-Unis;
- prendre part à des missions de soutien et de maintien de la paix qui favorisent la paix et la stabilité dans le monde.

3.2 Ces missions peuvent être imprévisibles. Pour préparer et mener des opérations, les Forces armées canadiennes doivent être bien équipées et entraînées. Les 68 000 soldats de la Force régulière et les 30 000 réservistes doivent pouvoir compter sur une chaîne d'approvisionnement qui leur fournit le matériel dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. Ce matériel comprend les articles qui sont couramment utilisés par les militaires, comme des uniformes, des vêtements spécialisés et des vivres. Il comprend aussi l'équipement et les pièces de rechange nécessaires pour faire fonctionner, entretenir et réparer de grandes flottes de véhicules, de navires et d'aéronefs, ainsi que des munitions et du carburant.

3.3 Dans nos rapports sur les états financiers consolidés du gouvernement du Canada, nous émettons depuis de nombreuses années des réserves quant à la capacité de la Défense nationale de comptabiliser correctement ses stocks de matériel. Au cours de l'exercice 2016-2017, la Défense nationale a amorcé la mise en œuvre d'un plan d'action de dix ans visant la gestion des stocks en vue de corriger les faiblesses que nous avons signalées.

Rôles et responsabilités

3.4 La Défense nationale regroupe le ministère de la Défense nationale ainsi que les Forces armées canadiennes, qui sont respectivement dirigés par le sous-ministre (actuellement, la sous-ministre) et le chef d'état-major de la défense. Les deux entités sont conjointement responsables de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

3.5 Au sein du ministère de la Défense nationale, la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement incombe conjointement à deux groupes (voir la pièce 3.1). Les divisions responsables de la gestion des programmes d'équipement appuient les activités des flottes de navires, de véhicules et d'aéronefs. Ce sont elles qui déterminent le type et le nombre de pièces de rechange nécessaires et les endroits où celles-ci doivent être mises à disposition pour que l'équipement militaire puisse être entretenu et réparé convenablement. La direction des Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement est chargée, quant à elle, de définir les politiques, les procédures et les processus opérationnels en matière d'approvisionnement.

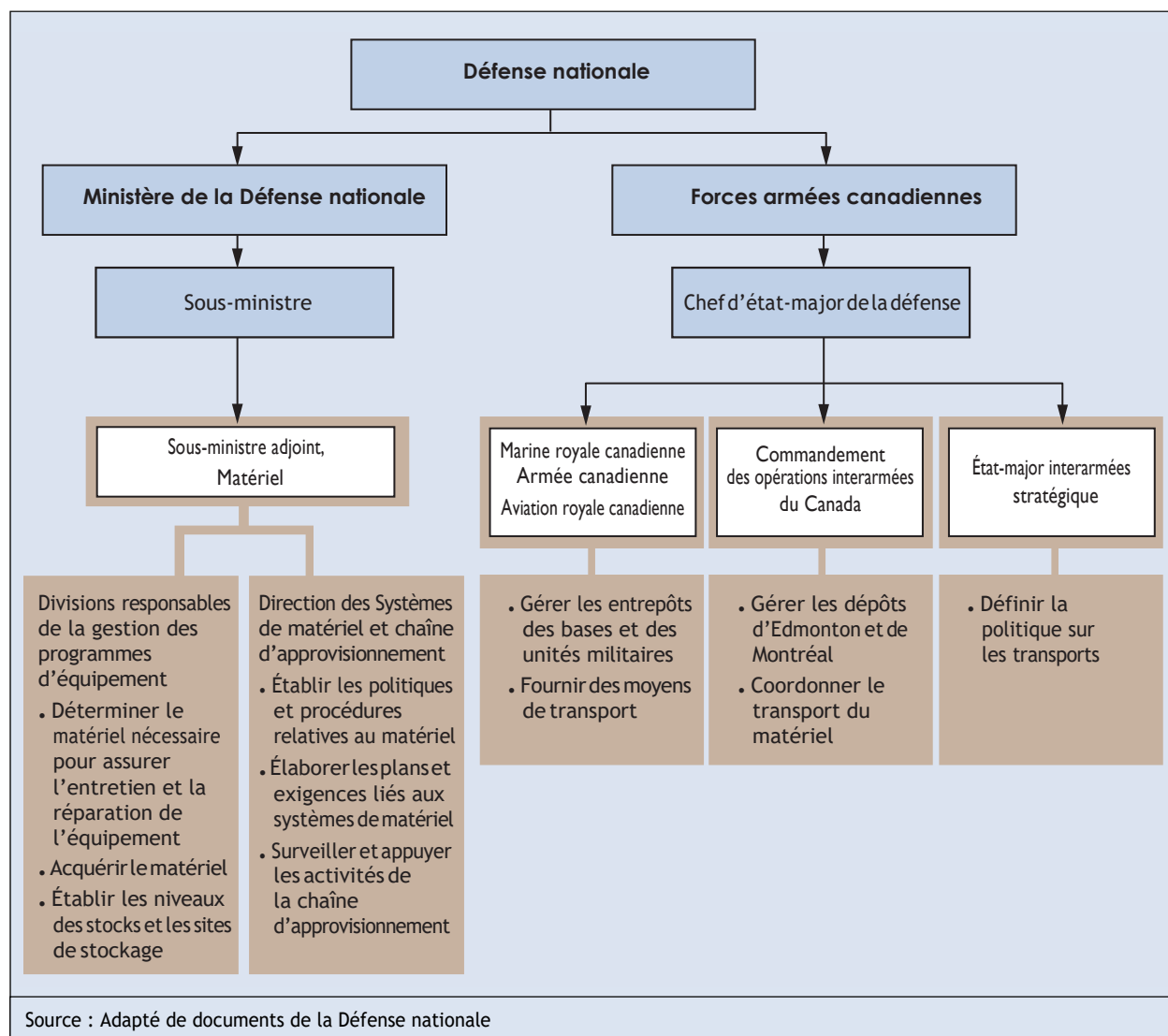
3.6 Les Forces armées canadiennes regroupent diverses composantes, soit la Marine royale canadienne, l'Armée canadienne et l'Aviation royale canadienne. Chaque composante gère des bases et des unités, notamment des entrepôts locaux ou régionaux et des ateliers d'entretien et de réparation. Les bases et les unités stockent le matériel dont les membres ont besoin pour s'acquitter de leur mission. Le personnel des bases et des unités a recours à la chaîne d'approvisionnement pour reconstituer les stocks et obtenir du matériel supplémentaire au besoin.

3.7 Les Forces armées canadiennes englobent aussi le Commandement des opérations interarmées du Canada. Ce dernier gère deux dépôts nationaux d'approvisionnement, à Edmonton et à Montréal. La Marine exploite deux autres dépôts, à Esquimalt et à Halifax. La Marine, l'Armée, l'Aviation, le Commandement des opérations interarmées du Canada de même que l'État-major interarmées stratégique assurent la gestion de divers éléments du système de transport qui sert à acheminer le matériel.

Objet de l'audit

3.8 Cet audit visait à déterminer si la Défense nationale avait fourni aux Forces armées canadiennes le matériel dont elles avaient besoin, au moment où elles en avaient besoin. Nous avons examiné si la Défense nationale avait livré les articles demandés en temps opportun tout en évitant des frais de transport inutiles. Nous avons examiné la chaîne d'approvisionnement du matériel sélectionné aux fins de l'audit, à partir du moment de la demande jusqu'à la livraison. Le matériel sélectionné comprenait notamment des outils, des pièces de rechange, des uniformes, des vêtements spécialisés et des vivres. Les munitions, les bombes et les missiles ont été exclus de l'audit, tout comme les équipements autonomes tels que les aéronefs, les navires et les véhicules.

Pièce 3.1 Rôles et responsabilités en matière d’approvisionnement



Source : Adapté de documents de la Défense nationale

3.9 Cet audit est important parce que la sécurité nationale du Canada et le succès des opérations militaires canadiennes à l'étranger dépendent de la capacité de la Défense nationale de fournir aux Forces armées canadiennes le matériel dont elles ont besoin pour remplir leurs missions au mieux de leur capacité. Le matériel doit donc être livré en temps opportun pour que les militaires le reçoivent au moment où ils en ont besoin.

3.10 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 16 à 19), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Message général



3.11 Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'une mauvaise gestion de la chaîne d'approvisionnement avait souvent empêché la Défense nationale de fournir du matériel aux Forces armées canadiennes au moment où elles en avaient besoin. Ainsi, dans la moitié des cas, les militaires ont reçu le matériel après la date demandée (notamment des pièces de rechange, des uniformes et des vivres). Les retards étaient souvent imputables à des ruptures de stock. Lorsque le stock est épuisé, il faut trouver le matériel ailleurs et l'acheminer à l'endroit voulu, ce qui exige des étapes supplémentaires et retarde la livraison. Nous avons constaté que des réacheminements de matériel étaient survenus dans le tiers des cas, sur un total d'environ un million de demandes de matériel. De tels réacheminements entraînent un recours accru aux transporteurs commerciaux, soit une solution généralement plus coûteuse que les autres.

3.12 Nous avons aussi constaté qu'une grande partie des demandes de matériel prioritaires avaient été présentées comme telles sans aucune justification. Or, le fait de désigner sans fondement des demandes comme étant prioritaires exerce des pressions indues sur la chaîne d'approvisionnement et occasionne des coûts supplémentaires. La Défense nationale n'avait pas d'indicateurs de rendement pour déterminer si le matériel était conservé dans les bons entrepôts, ou si les entrepôts disposaient de stocks suffisants pour répondre aux besoins des bases et des unités militaires qu'ils devaient desservir. Ces faiblesses créent dans la chaîne d'approvisionnement des incertitudes et des retards qui empêchent la Défense nationale d'optimiser l'utilisation de ses ressources en vue d'approvisionner les Forces armées canadiennes.

La chaîne d'approvisionnement

Contexte

3.13 La chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale vise à fournir le matériel requis au moment le plus opportun et de la façon la plus économique possible. Pour atteindre cet objectif, la Défense nationale s'emploie à stocker la quantité adéquate de matériel à proximité du lieu prévu de son utilisation.

3.14 Même si une partie du matériel que la Défense nationale acquiert peut être livrée directement aux unités militaires à l'endroit où ces dernières s'en serviront, la majeure partie du matériel est acheminée aux dépôts d'approvisionnement des Forces armées canadiennes à Edmonton et à Montréal.

3.15 Les dépôts d'approvisionnement desservent les bases militaires de leurs régions respectives. À partir de ces dépôts, le matériel est envoyé aux entrepôts dans les régions, puis redistribué à des entrepôts locaux de plus petite taille situés à proximité des unités militaires. Chaque unité reçoit le matériel au moyen d'une structure d'approvisionnement établie.

3.16 Les unités d'approvisionnement des bases de la Marine, de l'Armée et de l'Aviation assurent la gestion des entrepôts locaux et aident les autres unités de la base à obtenir le matériel dont elles ont besoin si celui-ci n'est pas stocké à l'entrepôt local.

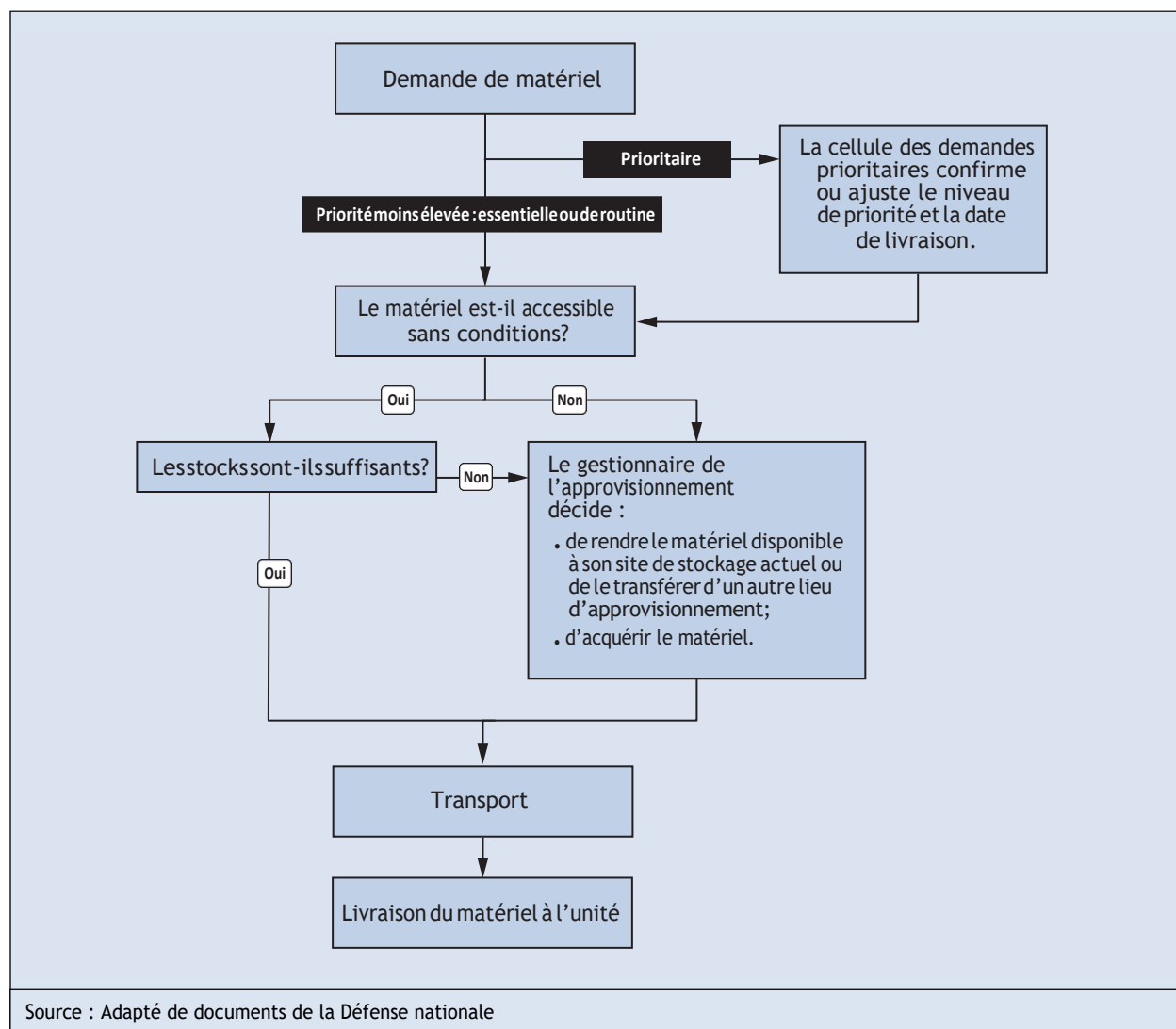
3.17 La Défense nationale a défini un processus et des exigences pour assurer la gestion des stocks et procéder au transfert du matériel entre les sites. Le processus est expliqué en détail dans le Manuel de gestion de l'approvisionnement. Celui-ci décrit chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, notamment la planification et les prévisions concernant le matériel, la reconstitution des stocks, les demandes et la livraison. Le Manuel du transport donne de plus amples renseignements sur le processus de livraison. Les processus d'approvisionnement et de transport reposent tous deux sur des systèmes d'information.

3.18 Une demande doit être soumise pour transférer du matériel d'un site à l'autre, et chaque demande doit comprendre une date de livraison requise. Les demandes de matériel peuvent être présentées selon l'une ou l'autre des principales méthodes suivantes :

- Les systèmes d'information lancent automatiquement une demande, par exemple pour donner suite à un ordre de travaux d'entretien ou reconstituer les stocks en fonction d'un niveau minimum de stocks préétabli.
- Les unités d'approvisionnement présentent une demande.

3.19 Lorsqu'une demande de matériel a été présentée, le système d'information cherche le matériel demandé. Si le matériel est déjà stocké dans un entrepôt qui dessert l'unité, il est mis de côté. Si le matériel n'est pas en stock ou s'il n'est disponible que sous certaines conditions, la demande est acheminée au gestionnaire de l'approvisionnement, qui doit alors décider comment y donner suite. Le gestionnaire peut soit demander qu'on mette le matériel à disposition (si celui-ci est disponible), soit amorcer un processus d'achat (voir la pièce 3.2).

Pièce 3.2 Processus de traitement des demandes de matériel



3.20 La politique visant la chaîne d’approvisionnement établit l’ordre de priorité selon l’importance de la demande, laquelle est déterminée en fonction des opérations et des dates de livraison requises. Il existe trois niveaux de priorité :

- **Prioritaire** — Demandes visant du matériel requis pour satisfaire à un besoin opérationnel critique
- **Essentiel** — Demandes qui ne satisfont pas à tous les critères associés à un besoin critique, mais qui peuvent avoir une incidence importante sur certaines opérations
- **De routine** — Toutes les autres demandes, notamment celles qui visent à reconstituer des stocks

La Défense nationale n'a souvent pas livré le matériel en temps opportun

Ce que nous avons constaté

3.21 Nous avons constaté que, souvent, les systèmes et les processus de la Défense nationale n'avaient pas permis de livrer le matériel militaire aux Forces armées canadiennes en temps opportun et de façon efficiente. Les retards étaient souvent dus à des ruptures de stock. Nous avons aussi constaté que la Défense nationale n'avait pas géré efficacement les priorités au moment de traiter les demandes de matériel et qu'elle n'avait pas de contrôles rigoureux pour encadrer les frais de transport du matériel.

3.22 L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- les retards de livraison;
- la mauvaise gestion des stocks;
- l'inefficacité du traitement des demandes;
- un contrôle inadéquat des frais de transport.

Importance de cette constatation

3.23 Cette constatation est importante parce que des retards dans la livraison du matériel peuvent nuire à la capacité des militaires :

- de mener les opérations d'entraînement prévues;
- de réaliser leurs missions et opérations avec efficience;
- d'intervenir rapidement lorsque de nouvelles situations se présentent.

Recommandations

3.24 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 3.43, 3.50 et 3.57.

Analyse à l'appui de la constatation

Les retards de livraison

3.25 Nous avons constaté que la Défense nationale avait souvent livré le matériel après la date de livraison demandée.

3.26 Une date de livraison est attribuée à chaque demande de matériel présentée. Si le matériel est requis d'urgence, la demande peut être présentée comme étant prioritaire. Des efforts supplémentaires devraient alors être déployés pour assurer la livraison du matériel à temps. Au cours de la période visée par notre audit, à peu près un million de demandes ont été présentées et traitées pour transférer du matériel entre différents sites. Environ 86 000 de ces demandes (soit 8 %) ont été désignées comme étant prioritaires.

3.27 Nous avons constaté que 50 % de tout le matériel demandé au cours de la période visée par notre audit avait été livré après la date demandée. Parmi les livraisons en retard :

- 50 % avaient au moins 15 jours de retard;
- 25 % avaient au moins 40 jours de retard.

3.28 En ce qui concerne les demandes prioritaires, nous avons constaté que le matériel avait été livré en retard dans 60 % des cas. Parmi ces livraisons :

- 50 % avaient au moins 6 jours de retard;
- 25 % avaient au moins 20 jours de retard.

3.29 Nous avons aussi constaté qu'au moment de notre audit, la Défense nationale avait un arriéré d'environ 162 000 demandes accusant au moins un an de retard, lesquelles étaient en attente de traitement à diverses étapes du processus.

3.30 Nous avons constaté que les retards se produisaient à différentes étapes du processus d'approvisionnement. Or, ces retards ont réduit la capacité de la Défense nationale de s'acquitter de ses missions et de gérer ses ressources avec efficacité. La pièce 3.3 en présente un exemple.

Pièce 3.3 Des retards dans le traitement des demandes ont nui à l'efficacité des Forces armées canadiennes

18 septembre 2017 — Une unité de l'Aviation royale canadienne de la base des Forces canadiennes de Trenton a demandé du matériel nécessaire pour mener un exercice de plongée en recherche et sauvetage. Cette demande n'avait alors pas été considérée comme prioritaire.

23 janvier 2018 — L'unité a fait un suivi afin de savoir pourquoi la demande n'avait pas encore été traitée. L'unité a été avisée qu'elle n'avait pas présenté correctement sa demande et on lui a conseillé de la supprimer pour en créer une nouvelle.

2 février 2018 — Une nouvelle demande prioritaire a été présentée. L'unité aurait normalement dû être desservie par le dépôt d'approvisionnement de Montréal, mais ce dépôt n'avait pas en stock les articles demandés. Par conséquent, une autre demande a été présentée pour reconstituer les stocks du dépôt à partir d'un autre entrepôt militaire.

21 février 2018 — Le dépôt a reçu le matériel et l'a par la suite envoyé à la base des Forces canadiennes de Trenton.

27 février 2018 — La base des Forces canadiennes de Trenton a reçu le matériel.

La Défense nationale n'a pas pu expliquer pourquoi il a fallu plusieurs mois pour donner suite à cette demande. Bien que la demande ait finalement été traitée d'urgence, le matériel n'a pas pu être livré à temps pour l'exercice.

Au lieu de cela, parallèlement aux démarches décrites ci-dessus, l'Aviation a trouvé du matériel équivalent à divers sites au Canada et l'a fait expédier au site de l'exercice de plongée. Même si ce processus a rendu le matériel disponible pour l'exercice, il a occasionné un doublement d'efforts et accru les frais de transport.

3.31 La Défense nationale a reconnu l'importance de livrer le matériel en temps opportun pour que les Forces armées canadiennes puissent être prêtes à intervenir sur demande. Au cours de notre audit, la Défense nationale a entrepris un projet de transformation en vue d'améliorer l'efficacité et la rapidité de livraison de sa chaîne d'approvisionnement.

La mauvaise gestion des stocks

3.32 Nous avons constaté que la Défense nationale n'avait pas gardé des stocks suffisants aux bons endroits. Elle a donc été obligée de prendre des mesures supplémentaires pour obtenir le matériel demandé ou le transférer d'un site à l'autre, ce qui a retardé les livraisons. La mauvaise gestion des stocks a aussi entraîné un recours accru aux transporteurs commerciaux, qui coûtent généralement plus cher que d'autres méthodes de transport. De plus, nous avons constaté que la Défense nationale n'avait pas défini d'indicateurs de rendement adéquats pour évaluer la disponibilité des stocks.

3.33 L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale repose sur les concepts suivants :

- Les besoins en matériel sont prévus de manière à répondre aux besoins opérationnels et d'état de préparation des Forces armées canadiennes, ainsi que pour faire en sorte que le matériel nécessaire soit entreposé au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante.
- Le matériel est entreposé à proximité de son lieu d'utilisation prévu afin de réduire les coûts et de permettre une intervention rapide en cas d'urgence opérationnelle.
- Les niveaux minimums de stocks sont fixés en fonction des endroits où le matériel sera requis.
- Les stocks sont reconstitués de manière à garantir qu'il y a suffisamment d'articles entreposés au bon endroit, en temps opportun.
- Le matériel est distribué selon la structure d'approvisionnement établie par la Défense nationale.

Nous avons examiné comment la Défense nationale avait respecté ces concepts.

3.34 Relativement aux 129 demandes de matériel prioritaires que nous avons examinées, nous avons constaté ce qui suit concernant les niveaux minimums de stocks prévus :

- Dans 100 cas, le niveau minimum de stocks avait été établi à 0 pour tous les entrepôts faisant partie de la structure d'approvisionnement de l'unité requérante, mais la Défense nationale n'a pas pu confirmer si ce niveau avait été fixé intentionnellement ou s'il s'agissait du niveau défini par défaut par le système.

- Dans les 29 autres cas, le niveau minimum de stocks établi était supérieur à 0, mais ce niveau n'avait pas été respecté dans 14 des cas, ce qui avait causé des ruptures de stock.

3.35 En ce qui a trait au maintien de stocks suffisants au bon endroit, au bon moment, nous avons constaté ce qui suit :

- Pour 28 des 129 cas examinés, les entrepôts qui devaient normalement satisfaire la demande n'avaient pas les articles demandés en nombre suffisant, et les demandes ont dû être réacheminées vers un autre entrepôt.
- Dans 6 de ces 28 cas, les articles n'étaient disponibles dans aucun entrepôt; la Défense nationale a donc dû acheter le matériel demandé.

À la lumière de nos constatations, nous sommes d'avis que la Défense nationale n'avait pas prévu adéquatement ses besoins en matériel afin de pouvoir entreposer ce matériel à proximité des endroits où il serait nécessaire.

3.36 La Défense nationale a souvent dû rediriger des demandes de matériel. Nous avons constaté que, sur 1 million de demandes examinées, 34 % n'avaient pas été traitées selon la structure d'approvisionnement établie. Cette constatation confirme les conclusions d'une analyse réalisée par la Défense nationale en décembre 2018, qui indiquait que les ruptures de stock étaient particulièrement problématiques aux dépôts d'approvisionnement d'Edmonton et de Montréal.

3.37 Les ruptures de stock et le réacheminement des demandes ont donc contribué aux retards. Nous avons constaté que les ruptures de stock forçaient les gestionnaires à prendre de nombreuses mesures pour trouver le matériel demandé et décider s'il fallait réacheminer la demande ou acheter le matériel. Les entrepôts qui n'avaient pas suffisamment d'articles en stock pour répondre aux demandes des unités militaires qu'ils desservaient ont dû présenter des demandes à d'autres entrepôts pour obtenir le matériel nécessaire. Les gestionnaires de l'approvisionnement ont dû intervenir pour permettre la mise à disposition du matériel lorsqu'il devait être transféré entre les différentes structures d'approvisionnement. Cela a créé des points de blocage dans le processus et rallongé les délais de livraison.

3.38 Nous avons aussi constaté que le réacheminement des demandes avait exercé des pressions sur le système de transport, ce qui avait obligé la Défense nationale à utiliser davantage les transporteurs commerciaux. Nous avons examiné les données de la Défense nationale sur le transport lié aux demandes de matériel présentées et satisfaites au cours de la période visée par notre audit. Pour les demandes qui n'avaient pas été traitées conformément à la structure d'approvisionnement établie, nous avons constaté ce qui suit :

- Pour toutes les demandes de matériel, la Défense nationale a eu recours à des transporteurs commerciaux trois fois plus souvent que pour les demandes traitées selon la structure d'approvisionnement établie.
- Pour les demandes prioritaires, la Défense nationale a eu recours à des transporteurs commerciaux deux fois plus souvent que pour les demandes traitées selon la structure d'approvisionnement établie.

3.39 Les ruptures de stock ont aussi occasionné des coûts opérationnels. Par exemple, pour l'une des demandes de notre échantillon, une unité de l'Aviation a dû récupérer sur un autre aéronef la pièce dont elle avait besoin. L'unité a ensuite présenté une demande prioritaire pour remplacer la pièce qu'elle venait de retirer. Le fait d'emprunter une pièce d'un autre aéronef exige des heures de travail additionnelles d'un expert technique pour retirer et remplacer la pièce. Il faut aussi du temps pour faire un suivi approprié du transfert de pièces de manière à satisfaire aux exigences en matière de navigabilité.

3.40 Nous avons aussi constaté que la Défense nationale n'avait pas défini d'indicateurs de rendement pour déterminer si les articles étaient conservés dans les bons entrepôts, et si les entrepôts disposaient de suffisamment d'articles pour répondre aux besoins des bases et des unités militaires qu'ils devaient desservir.

3.41 Dans ses rapports sur le rendement présentés au Parlement, le ministère de la Défense nationale a donné des informations sur la disponibilité des stocks à l'échelle nationale. Depuis de nombreuses années, le Ministère fixe son taux maximal de rupture de stock à 8 %.

3.42 Nous avons demandé au ministère de la Défense nationale de nous communiquer la méthode qu'il avait appliquée pour établir le taux maximal de rupture de stock à 8 % à l'échelle nationale. Même s'il n'a pas pu nous fournir de documents justificatifs, le Ministère nous a indiqué qu'il avait fixé ce taux en 2012 en fonction des taux de disponibilité des stocks les plus faibles enregistrés au cours des années antérieures. Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas revu ce taux depuis ce temps en vue de déterminer s'il était toujours approprié.

3.43 **Recommandation** — La Défense nationale devrait revoir ses méthodes de prévision des besoins en matériel et de positionnement des stocks afin de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits. La Défense nationale devrait également revoir ses indicateurs sur la disponibilité des stocks (dans ses entrepôts et à l'échelle nationale) et les utiliser pour vérifier si les niveaux de stocks sont respectés.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. La Défense nationale examinera la manière dont les stocks de matériel de la défense sont planifiés. L'objectif sera de s'assurer que les Forces armées canadiennes disposent du matériel nécessaire en quantité suffisante et que celui-ci est entreposé dans des endroits permettant d'améliorer globalement le niveau de service.*

Le système d'approvisionnement national et la manière dont la disponibilité du matériel est déterminée dans chaque entrepôt feront également l'objet d'une évaluation de la Défense nationale.

Dans ses observations sur les états financiers consolidés de 2017-2018 et de 2018-2019 du gouvernement du Canada, le vérificateur général se dit satisfait des mesures prises par la Défense nationale afin de respecter les engagements mentionnés dans le plan d'action pluriannuel de 2016, et ce, dans le but de renforcer les pratiques de gestion du matériel. Ces deux nouveaux examens s'appuieront sur les progrès réalisés dans le cadre du plan pluriannuel de 2016 afin d'améliorer les aspects des activités de la Défense nationale récemment évalués et de veiller à ce que les Forces armées canadiennes soient bien équipées.

L'inefficacité du traitement des demandes

3.44 Nous avons constaté que la Défense nationale n'avait pas rigoureusement catégorisé les demandes de matériel militaire par ordre de priorité; une grande partie des demandes prioritaires avaient été désignées comme telles sans justification.

3.45 La Défense nationale exige des unités militaires qui font une demande de matériel qu'elles consignent certains renseignements clés dans un formulaire prévu à cet effet (unité requérante, matériel demandé et raisons) et qu'elles documentent l'approbation de la demande. Chaque demande de matériel doit être assortie d'un niveau de priorité et comporter une date de livraison qui concorde avec le niveau de priorité défini. Pour les demandes prioritaires, des renseignements supplémentaires sont exigés en ce qui concerne les besoins opérationnels et la date de livraison fixée afin de justifier l'importance de la demande.

3.46 Chaque base militaire dispose d'une équipe (appelée cellule des demandes prioritaires) qui est chargée de traiter les demandes prioritaires. Si une unité souhaite voir sa demande traitée comme prioritaire, elle doit présenter les justifications requises à cette équipe. Celle-ci examine la demande, puis confirme que le matériel est nécessaire pour satisfaire à des besoins opérationnels critiques.

3.47 Pour notre échantillon de 129 demandes de matériel prioritaires, nous avons demandé à la Défense nationale de nous fournir les formulaires qui avaient été remplis ou tout autre document à l'appui des demandes (comme des courriels ou des ordres de travaux). Nous avons aussi demandé à voir les explications écrites qui justifiaient la livraison du matériel en priorité.

3.48 Après avoir examiné l'information reçue, notamment les explications et les documents justificatifs, nous avons constaté qu'en ce qui concerne 65 % des demandes que nous avons examinées (soit 84 sur 129), la Défense nationale ne pouvait pas justifier le statut prioritaire ayant été accordé.

3.49 À notre avis, il est primordial d'assurer une gestion efficace des demandes prioritaires pour avoir l'assurance que les ressources de la Défense nationale servent à combler les besoins qui ont la plus grande incidence sur les activités. Lorsque des demandes sont désignées à tort comme étant prioritaires, cela exerce des pressions indues sur la chaîne d'approvisionnement et occasionne des frais supplémentaires.

3.50 **Recommandation** — La Défense nationale devrait améliorer son suivi des demandes désignées comme prioritaires pour veiller à ce qu'elles soient utilisées uniquement lorsque cela est nécessaire.

***Réponse du Ministère** — Recommandation acceptée. La Défense nationale mène actuellement un examen global afin de réduire et d'optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Ce programme est à la première étape, qui consiste à définir le problème. Une plus grande certitude quant au temps nécessaire à la chaîne d'approvisionnement pour livrer le matériel aux unités réduira le nombre de demandes hautement prioritaires.*

En outre, à court terme, la Défense nationale renforcera l'utilisation des demandes hautement prioritaires conformément à la politique établie.

Un contrôle inadéquat des frais de transport

3.51 Nous avons constaté qu'en ce qui a trait au transport du matériel au Canada, la Défense nationale n'avait pas de contrôles adaptés lui permettant de déterminer les méthodes de transport les plus appropriées pour répondre aux demandes de matériel et de surveiller les frais de transport.

3.52 L'acheminement du matériel à l'étranger est complexe, et le choix d'une méthode de transport adaptée dépend de nombreux facteurs (outre les coûts) qui sont propres à chaque situation.

3.53 Au Canada, la Défense nationale peut avoir recours aux méthodes de transport suivantes pour acheminer son matériel :

- Le Commandement des opérations interarmées du Canada exploite un système de transport du matériel appelé le service de transport national. Des chauffeurs et des véhicules militaires font la navette entre divers emplacements au Canada pour assurer la livraison du matériel, selon un horaire et un parcours prédéterminés.

- La Marine, l'Armée et l'Aviation peuvent aussi utiliser leurs propres flottes pour transporter du matériel aux endroits non desservis par le service de transport national (ou lorsqu'il est plus pratique de le faire).
- Au besoin, la Défense nationale peut faire appel à des transporteurs commerciaux. Diverses méthodes de transport sont disponibles, de l'envoi express de petits colis jusqu'au ravitaillement maritime ou par voie aérienne.

3.54 La Défense nationale exigeait que les frais de transport soient pris en compte au moment de décider de la méthode de transport. D'après le Manuel de gestion de l'approvisionnement et le Manuel du transport, le « transport spécial » est indiqué lorsqu'il est justifié d'engager des frais supplémentaires pour livrer du matériel à temps. Ces directives indiquent aussi que le recours au transport spécial est autorisé uniquement en vue de respecter la date de livraison fixée pour les demandes prioritaires.

3.55 Nous avons constaté que la Défense nationale définissait le « transport spécial » comme une méthode de transport à coût élevé, sans fournir d'indications particulières sur ce qui serait considéré comme un coût élevé ni sur la manière d'évaluer les frais de transport.

3.56 Nous avons constaté que le système d'information à l'appui des activités de transport ne comprenait pas les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles. Même si le système contenait les coûts associés aux envois commerciaux, il n'indiquait pas les coûts d'exploitation des flottes de la Défense nationale. Sans critères précis ni information complète sur tous les coûts, il est difficile pour les responsables d'autoriser les méthodes de livraison du matériel et de prendre des décisions éclairées. La Défense nationale ne peut pas non plus présenter d'information sur les coûts de transport, notamment les frais de transport spécial.

3.57 **Recommandation** — La Défense nationale devrait communiquer les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et fournir des indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d'avoir l'assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Comme il est mentionné dans la réponse à la recommandation précédente (voir le paragraphe 3.50), la Défense nationale mène actuellement un examen global afin de réduire et d'optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle.*

L'examen est à la première étape, qui consiste à définir le problème et la méthode la plus adéquate pour rechercher les données existantes. La prochaine étape sera la collecte et l'analyse de ces données afin de trouver le meilleur système de distribution pour la Défense nationale.

Il est important que le système inclue une prise de décision fondée sur une compréhension approfondie des coûts pour les utilisateurs finaux.

Une fois les prochaines étapes identifiées, celles-ci seront communiquées aux dirigeants et aux utilisateurs finaux dans la fonction de distribution du matériel des Forces armées canadiennes, y compris les premiers plans pour la formation particulière des professionnels.

Conclusion

3.58 Nous avons conclu que, souvent, la Défense nationale n'avait pas livré à temps aux Forces armées canadiennes le matériel qu'elles avaient demandé, et qu'elle n'avait pas non plus les contrôles nécessaires pour déterminer si elle avait évité des frais de transport inutiles.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes et d'exprimer une conclusion quant à la conformité de la Défense nationale, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada — Certification*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de l'entité :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si, pour le matériel sélectionné, la Défense nationale avait livré en temps opportun aux militaires des Forces armées canadiennes le matériel qu'ils avaient demandé tout en évitant des frais de transport inutiles.

- « Matériel sélectionné » s'entend du matériel visé par l'audit, c'est-à-dire tout le matériel au sens de la *Loi sur la défense nationale*, exception faite des munitions, des bombes, des missiles et des équipements autonomes (comme les aéronefs, les navires et les véhicules).

Étendue et méthode

L'audit visait à déterminer si la Défense nationale avait fourni aux Forces armées canadiennes le matériel dont elles avaient besoin, au moment où elles en avaient besoin. L'audit a porté sur la chaîne d'approvisionnement utilisée pour le matériel sélectionné, du moment où une demande est présentée jusqu'à la livraison, que le matériel soit disponible en stock ou non. Notre examen était axé sur la rapidité de la livraison, les frais de transport et l'évaluation du rendement.

L'examen a porté sur les demandes de matériel qui ont été présentées et satisfaites entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2019. L'analyse a porté uniquement sur les demandes enregistrées dans les principaux systèmes d'information à l'appui des processus d'approvisionnement et de transport. Nous avons effectué des analyses à l'aide des données brutes et des rapports internes de la Défense nationale ainsi que de documents concernant des demandes précises. Il s'agit entre autres d'analyses de données portant sur l'ensemble des demandes de matériel présentées qui étaient visées par l'audit, de même que de l'examen d'un échantillon de 129 cas sélectionnés de façon aléatoire parmi les 52 000 demandes prioritaires dont la date de livraison n'avait pas été respectée.

Plus précisément, nous avons calculé le temps écoulé entre les diverses étapes de la chaîne d'approvisionnement et, lorsque les dates de livraison demandées n'avaient pas été respectées, nous avons déterminé à quelle étape le retard était survenu. Pour l'échantillon de demandes prioritaires qui ont été livrées en retard, nous avons évalué :

- s'il était justifié d'avoir attribué le niveau prioritaire à la demande;
- les facteurs qui avaient contribué au retard;
- l'incidence des retards.

Nous avons aussi analysé les données sur le transport en vue de déterminer :

- les frais de transport supplémentaires engagés par la Défense nationale en raison des retards;
- comment les frais de transport avaient été pris en compte lors de la sélection de la méthode de transport pour acheminer le matériel à destination.

Enfin, nous avons vérifié si la Défense nationale avait des indicateurs pour surveiller et évaluer en bonne et due forme le rendement de sa chaîne d'approvisionnement.

Nous n'avons pas examiné les questions relatives aux ressources humaines, par exemple si la Défense nationale avait des employés compétents dans les postes voulus afin d'assurer la gestion du matériel, ni si le personnel avait reçu la formation appropriée pour assurer une gestion efficace du système d'approvisionnement. Nous n'avons pas non plus examiné les acquisitions et les achats, la gestion des entrepôts ni le bien-fondé des demandes et des livraisons de matériel.

Critères

Critères	Sources
Pour déterminer si, pour le matériel sélectionné, la Défense nationale avait livré en temps opportun aux militaires des Forces armées canadiennes le matériel qu'ils avaient demandé tout en évitant des frais de transport inutiles, nous avons utilisé les critères suivants :	
La Défense nationale fournit le matériel demandé en temps opportun pour appuyer la réalisation des objectifs opérationnels des Forces armées canadiennes.	<ul style="list-style-type: none"> • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la défense 3000-0, Acquisition et soutien du matériel • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la défense 3029-0, Mouvement du matériel • Défense nationale, Manuel de gestion de l'approvisionnement • Défense nationale, Manuel du transport • Défense nationale, contrats individuels de soutien en service
La Défense nationale fournit le matériel demandé en évitant des frais de transport inutiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la défense 3000-0, Acquisition et soutien du matériel • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la défense 3029-0, Mouvement du matériel • Défense nationale, Manuel de gestion de l'approvisionnement
La Défense nationale conserve des données exhaustives et exactes pour appuyer la prise de décisions éclairées sur la distribution du matériel dans un délai raisonnable.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gestion du matériel</i> • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la défense 3029-0, Mouvement du matériel • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la Défense 6001-0, Gestion de l'information • Défense nationale, Manuel de gestion de l'approvisionnement
La Défense nationale utilise des indicateurs de rendement appropriés pour surveiller, mesurer et améliorer ses méthodes de gestion du matériel.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gestion du matériel</i> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les résultats</i> • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la défense 3000-0, Acquisition et soutien du matériel

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2019. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 28 janvier 2020, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directeur principal : Nicholas Swales

Directrice : Chantal Thibaudeau

Cyril Catto

Johanna Lazore

Jeff Stephenson

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
La chaîne d'approvisionnement	
3.43 La Défense nationale devrait revoir ses méthodes de prévision des besoins en matériel et de positionnement des stocks afin de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits. La Défense nationale devrait également revoir ses indicateurs sur la disponibilité des stocks (dans ses entrepôts et à l'échelle nationale) et les utiliser pour vérifier si les niveaux de stocks sont respectés. (3.25–3.42)	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. La Défense nationale examinera la manière dont les stocks de matériel de la défense sont planifiés. L'objectif sera de s'assurer que les Forces armées canadiennes disposent du matériel nécessaire en quantité suffisante et que celui-ci est entreposé dans des endroits permettant d'améliorer globalement le niveau de service.</p> <p>Le système d'approvisionnement national et la manière dont la disponibilité du matériel est déterminée dans chaque entrepôt feront également l'objet d'une évaluation de la Défense nationale.</p> <p>Dans ses observations sur les états financiers consolidés de 2017-2018 et de 2018-2019 du gouvernement du Canada, le vérificateur général se dit satisfait des mesures prises par la Défense nationale afin de respecter les engagements mentionnés dans le plan d'action pluriannuel de 2016, et ce, dans le but de renforcer les pratiques de gestion du matériel. Ces deux nouveaux examens s'appuieront sur les progrès réalisés dans le cadre du plan pluriannuel de 2016 afin d'améliorer les aspects des activités de la Défense nationale récemment évalués et de veiller à ce que les Forces armées canadiennes soient bien équipées.</p>
3.50 La Défense nationale devrait améliorer son suivi des demandes désignées comme prioritaires pour veiller à ce qu'elles soient utilisées uniquement lorsque cela est nécessaire. (3.44–3.49)	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. La Défense nationale mène actuellement un examen global afin de réduire et d'optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Ce programme est à la première étape, qui consiste à définir le problème. Une plus grande certitude quant au temps nécessaire à la chaîne d'approvisionnement pour livrer le matériel aux unités réduira le nombre de demandes hautement prioritaires.</p> <p>En outre, à court terme, la Défense nationale renforcera l'utilisation des demandes hautement prioritaires conformément à la politique établie.</p>

Recommandation	Réponse
<p>3.57 La Défense nationale devrait communiquer les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et fournir des indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d’avoir l’assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts. (3.51–3.56)</p>	<p>Réponse du Ministère – Recommandation acceptée. Comme il est mentionné dans la réponse à la recommandation précédente (voir le paragraphe 3.50), la Défense nationale mène actuellement un examen global afin de réduire et d’optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l’efficacité opérationnelle.</p> <p>L’examen est à la première étape, qui consiste à définir le problème et la méthode la plus adéquate pour rechercher les données existantes. La prochaine étape sera la collecte et l’analyse de ces données afin de trouver le meilleur système de distribution pour la Défense nationale. Il est important que le système inclue une prise de décision fondée sur une compréhension approfondie des coûts pour les utilisateurs finaux.</p> <p>Une fois les prochaines étapes identifiées, celles-ci seront communiquées aux dirigeants et aux utilisateurs finaux dans la fonction de distribution du matériel des Forces armées canadiennes, y compris les premiers plans pour la formation particulière des professionnels.</p>

Printemps 2020

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

1. Le renvoi d'immigrants refusés
2. L'aide financière aux étudiantes et étudiants
3. L'approvisionnement des Forces armées canadiennes — Défense nationale

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne
Examen spécial — 2019

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Conseil canadien des normes
Examen spécial — 2019

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée des beaux-arts du Canada
Examen spécial — 2019

Rapport du vérificateur général du Canada — Printemps 2020
L'approvisionnement des Forces armées canadiennes

RÉPONSE DU MINISTÈRE – RAPPORT DES RECOMMANDATIONS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Para	Recommandation du BVG	Réponse du Ministère	Description des impacts ou des résultats finaux escomptés	Date finale d'achèvement escomptée	Principales activités provisoires (Description / Dates)	Organisation responsable / Point de contact
Para 42 Rec 1	La Défense nationale devrait revoir ses méthodes de prévision des besoins en matériel et de positionnement des stocks afin de maintenir des stocks suffisants aux bons endroits. La Défense nationale devrait également revoir ses indicateurs sur la disponibilité des stocks (dans ses entrepôts et à l'échelle nationale) et les utiliser pour vérifier si les niveaux de stocks sont respectés.	<p>Recommandation acceptée. La Défense nationale examinera la manière dont les stocks de matériel de la défense sont planifiés. L'objectif sera de s'assurer que les Forces armées canadiennes disposent du matériel nécessaire en quantité suffisante et que celui-ci est entreposé dans des endroits permettant d'améliorer globalement le niveau de service.</p> <p>Le système d'approvisionnement national et la manière dont la disponibilité du matériel est déterminée dans chaque entrepôt feront également l'objet d'une évaluation de la Défense nationale.</p> <p>Dans ses observations sur les états financiers consolidés de 2017-2018 et de 2018-2019 du gouvernement du Canada,</p>	Améliorer la capacité de prévoir des besoins en matériel et de positionner des stocks afin d'offrir un meilleur service à l'échelle nationale.	31 déc 2028	<p>1^{er} juillet 2021 – Les mesures révisées relativement à la disponibilité du matériel seront approuvées et le Cadre ministériel des résultats sera mis à jour de manière à tenir compte des modifications.</p> <p>31 juillet 2021 – Début d'une surveillance formelle de la disponibilité du matériel par la gouvernance de la Chaîne d'approvisionnement de la Défense.</p> <p>30 juin 2022 – Les résultats de l'examen de la planification des besoins en matériel et de la politique en matière</p>	<p>BPR : SMA(Mat) / DGSMCA</p> <p>BC : État-major interarmées stratégique</p>

Rapport du vérificateur général du Canada — Printemps 2020
L'approvisionnement des Forces armées canadiennes

Para	Recommandation du BVG	Réponse du Ministère	Description des impacts ou des résultats finaux escomptés	Date finale d'achèvement escomptée	Principales activités provisoires (Description / Dates)	Organisation responsable / Point de contact
		le vérificateur général se dit satisfait des mesures prises par la Défense nationale afin de respecter les engagements mentionnés dans le plan d'action pluriannuel de 2016, et ce, dans le but de renforcer les pratiques de gestion du matériel. Ces deux nouveaux examens s'appuieront sur les progrès réalisés dans le cadre du plan pluriannuel de 2016 afin d'améliorer les aspects des activités de la Défense nationale récemment évalués et de veiller à ce que les Forces armées canadiennes soient bien équipées.			<p>de prévision des stocks de matériel, des outils et des procédures seront présentés à la gouvernance; un plan de mise en œuvre qui donne suite aux observations du BGV sera également présenté aux fins d'approbation.</p> <p>31 déc 2028 – Une amélioration sera effectuée au niveau de la planification du matériel et du positionnement des outils, et sera intégrée dans la prochaine génération du système de planification des ressources de l'organisation qui fait partie d'un projet de logiciel important qui se trouve déjà</p>	

Rapport du vérificateur général du Canada — Printemps 2020
L'approvisionnement des Forces armées canadiennes

Para	Recommandation du BVG	Réponse du Ministère	Description des impacts ou des résultats finaux escomptés	Date finale d'achèvement escomptée	Principales activités provisoires (Description / Dates)	Organisation responsable / Point de contact
					aux premières étapes d'approbation.	
Para 49 Rec 2	La Défense nationale devrait améliorer son suivi des demandes désignées comme prioritaires pour veiller à ce qu'elles soient utilisées uniquement lorsque cela est nécessaire.	<p>Recommandation acceptée. La Défense nationale mène actuellement un examen global afin de réduire et d'optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Ce programme est à la première étape, qui consiste à définir le problème. Une plus grande certitude quant au temps nécessaire à la chaîne d'approvisionnement pour livrer le matériel aux unités réduira le nombre de demandes hautement prioritaires.</p> <p>En outre, à court terme, la Défense nationale renforcera l'utilisation des demandes hautement prioritaires conformément à la politique établie.</p>	Mettre en œuvre des mesures visant à améliorer la façon dont le matériel est demandé et distribué auprès des utilisateurs finaux. La nouvelle solution proposée permettra une surveillance (contrôle) du rendement comme indicateur de succès essentiel.	30 avr 2024	<p>31 déc 2020 – Assurer une communication qui renforce l'utilisation des « demandes hautement prioritaires » conformément aux politiques et aux directives.</p> <p>31 mar 21 – Compléter l'étude et l'analyse de données complétées.</p> <p>31 mar 22 – Compléter la conception du système de distribution et autoriser la mise en œuvre.</p>	<p>BPR : État-major interarmées stratégique</p> <p>BC : Commandement des opérations interarmées du Canada</p> <p>BC : SMA(Mat) / DGSMCA</p>

Rapport du vérificateur général du Canada — Printemps 2020
L'approvisionnement des Forces armées canadiennes

Para	Recommandation du BVG	Réponse du Ministère	Description des impacts ou des résultats finaux escomptés	Date finale d'achèvement escomptée	Principales activités provisoires (Description / Dates)	Organisation responsable / Point de contact
Para 56 Rec 3	La Défense nationale devrait communiquer les coûts de toutes les méthodes de transport disponibles et fournir des indications claires sur la manière de choisir la méthode de transport afin d'avoir l'assurance que les décisions prises sont fondées sur une appréciation complète des coûts.	<p>Recommandation acceptée. Comme il est mentionné dans la réponse à la recommandation précédente (voir le paragraphe 3.50), la Défense nationale mène actuellement un examen global afin de réduire et d'optimiser les coûts des services de distribution des marchandises au sein des Forces armées canadiennes, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle.</p> <p>L'examen est à la première étape, qui consiste à définir le problème et la méthode la plus adéquate pour rechercher les données existantes. La prochaine étape sera la collecte et l'analyse de ces données afin de trouver le meilleur système de distribution pour la Défense nationale. Il est important que le système inclue une prise de décision fondée sur une compréhension approfondie des coûts pour les utilisateurs</p>	<p>Mettre en œuvre de meilleures directives et assurer la communication des coûts aux professionnels.</p> <p>Mettre en œuvre l'optimisation des coûts des services de distribution des marchandises à l'échelle nationale.</p>	30 avr 2024	<p>31 mar 21 – Compléter l'étude et l'analyse de données complétées.</p> <p>31 mar 22 – Compléter la conception du système de distribution et autoriser la mise en œuvre.</p> <p>15 jan 23 – Examiner le cadre financier et apporter des ajustements au besoin.</p>	<p>BPR : Commandement des opérations interarmées du Canada</p> <p>BC : État-major interarmées stratégique</p> <p>BC : SMA(Mat) / DGSMCA</p>

Rapport du vérificateur général du Canada — Printemps 2020
L'approvisionnement des Forces armées canadiennes

Para	Recommandation du BVG	Réponse du Ministère	Description des impacts ou des résultats finaux escomptés	Date finale d'achèvement escomptée	Principales activités provisoires (Description / Dates)	Organisation responsable / Point de contact
		<p>finaux.</p> <p>Une fois les prochaines étapes identifiées, celles-ci seront communiquées aux dirigeants et aux utilisateurs finaux dans la fonction de distribution du matériel des Forces armées canadiennes, y compris les premiers plans pour la formation particulière des professionnels.</p>				



Office of the
Auditor General
of Canada

Bureau du
vérificateur général
du Canada

« La chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale livre le matériel aux Forces armées canadiennes en retard dans 50 p. 100 des cas. »

Ottawa, le 8 juillet 2020 — Un rapport du Bureau du vérificateur général du Canada déposé aujourd'hui conclut que la Défense nationale souvent ne livrait pas à temps aux Forces armées canadiennes le matériel qu'elles avaient demandé, et qu'elle n'avait pas non plus les contrôles nécessaires pour déterminer si elle avait évité des frais de transport inutiles. En moyenne, le matériel, comme des uniformes, des vivres et des pièces de rechange, a été livré en retard dans la moitié des cas.

L'audit, qui portait sur la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale pour les Forces armées canadiennes, a fait ressortir que dans bien des cas, le matériel n'est stocké ni à l'endroit voulu, ni au moment où il est requis. Cela signifie que les demandes de matériel doivent être réacheminées, ce qui exige des approbations et des étapes supplémentaires pour remplir les demandes. La moitié des demandes en retard accusaient un retard d'au moins 15 jours, et 25 p. 100 d'entre elles étaient en retard d'au moins 40 jours.

L'audit a recensé bien des cas dans lesquels le niveau minimum de stocks avait été établi à zéro dans le système d'approvisionnement. La Défense nationale n'a pas pu confirmer si ce niveau avait été fixé accidentellement ou intentionnellement. Il reste que le système ne produit aucune alerte pour signaler le besoin de renouveler les stocks pour éviter des ruptures de stock qui retardent ensuite la livraison du matériel demandé par les Forces armées canadiennes.



Déclaration

Déclaration du ministre de la Défense nationale en réponse au rapport de la vérificatrice générale du Canada concernant l'approvisionnement des Forces armées canadiennes

Le 8 juillet 2020 – Ottawa (Ontario) – Défense nationale/Forces armées canadiennes

À la suite du dépôt du rapport de la vérificatrice générale du Canada concernant l'approvisionnement des Forces armées canadiennes, le ministre de la Défense nationale, Harjit S. Sajjan, a émis la déclaration suivante :

« J'accueille favorablement le rapport de la vérificatrice générale relatif à l'approvisionnement des Forces armées canadiennes et toutes ses recommandations. Nous savons qu'une gestion solide de la chaîne d'approvisionnement est un élément fondamental nécessaire pour des opérations efficaces, et c'est la raison pour laquelle nous avons développé une approche holistique relative à la gestion de l'approvisionnement qui non seulement répond au rapport de la vérificatrice générale, mais qui modernise également notre système et appuie plusieurs initiatives de la politique *Protection, Sécurité, Engagement*.

Qu'il s'agisse de répondre à des situations d'urgence au pays ou de participer à des dizaines de missions en cours à l'étranger, les Forces armées canadiennes continuent de faire preuve de la préparation, de la résilience et de l'ingéniosité nécessaires pour réussir dans des circonstances exigeantes. Il est également essentiel que nous, au ministère de la Défense nationale, nous assurons que chaque membre dispose du matériel nécessaire pour réaliser son important travail.

Notre chaîne d'approvisionnement est souple et capable de répondre aux demandes urgentes, comme l'a prouvé ces derniers mois lorsque la vaste expérience de l'Équipe de la Défense a permis de répondre aux besoins d'approvisionnement d'urgence du gouvernement liés à la réponse à la COVID-19, et de s'assurer que nos militaires sont prêts en cas de deuxième vague.

Nous avons déjà apporté des améliorations considérables à la manière dont nous gérons nos ressources. Nous avons amélioré la prise d'inventaire, la communication des coûts d'inventaire et la surveillance des travaux d'approvisionnement. Nous faisons également avancer un nombre de nouveaux projets de gestion, comme l'acquisition de technologies normalisées utilisées en matière de codes à barres et de nouvelles capacités de systèmes électroniques, afin d'améliorer davantage notre rendement.

Il est important de noter que les mesures que nous prenons aujourd'hui ne sont pas des mesures définitives concernant la manière dont nous commandons, entreposons et distribuons le matériel pour les Forces armées canadiennes. À mesure que nous avancerons, nous améliorerons nos capacités d'analyse des données et nous nous appuierons sur des données réelles pour nous assurer que nous avons la bonne approche de la chaîne d'approvisionnement pour nos besoins évolutifs, et pour nous aider à mieux anticiper les besoins à venir.

Ces étapes visent à garantir que nous disposons du bon matériel, en bonne quantité, aux bons endroits pour affronter les défis que nous demandons à nos militaires de relever maintenant et à l'avenir. »

Réponse au Comité permanent des comptes publics

Mise à jour annuelle — améliorations à la gestion des stocks

Recommandation 2

Que, dans les 30 jours suivant la fin de chaque exercice à compter de 2017-2018, le ministère de la Défense nationale présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'une page indiquant les progrès réalisés par le Ministère dans la mise en œuvre de son plan d'action 2016 relatif à la comptabilisation et à l'évaluation correctes de ses stocks. Ce rapport devrait également faire connaître et expliquer tout retard observé dans la mise en œuvre des mesures correctives proposées dans le plan d'action.

Contexte

Dans sa réponse du gouvernement de 2017 au rapport du Comité intitulé *Comptes publics du Canada 2016*, la Défense nationale s'est engagée à produire, dans les 60 jours suivant la fin de l'exercice à compter de l'exercice 2017-2018, un rapport résumant les progrès réalisés par rapport aux engagements pris dans le plan d'action de 2016 et la justification de tout retard.

La Défense nationale a fait d'importants progrès dans la mise en œuvre du plan d'action de 2016 afin de mieux comptabiliser, évaluer et gérer son inventaire. Le Ministère a respecté tous ses engagements pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018. En mai 2019, la Défense nationale a indiqué qu'elle avait réalisé 16 des 17 engagements pour 2018-2019, tout en dépassant les objectifs en matière d'inventaire et de vérification des stocks. Nous avons indiqué que le dix-septième et dernier engagement pour l'exercice 2018-2019 — lié à l'élimination du matériel stagnant — était terminé à près de 98 %, et qu'il ne restait que 28 800 articles à éliminer sur un total de plus de 1,6 million.

Le 31 octobre 2019, 99 % du matériel stagnant avait été éliminé. Compte tenu de ces progrès, la Défense nationale considère que l'engagement est terminé; elle continuera de surveiller les niveaux de matériel stagnant à l'interne et d'en faire rapport afin de veiller à ce que le problème ne se reproduise pas.

Le point sur les engagements du plan d'action pour l'exercice 2019-2020

Le Ministère a fait de vrais progrès. Lors de sa mise à jour de mi-exercice présentée au Comité d'évaluation et de mesure du rendement, la Défense nationale a indiqué qu'elle avait déjà terminé 7 des 13 initiatives et qu'elle était en voie d'atteindre ses cibles pour quatre autres initiatives d'ici la fin de l'exercice. Deux retards ont été signalés. Pour le reste de l'exercice, la Défense nationale a continué de travailler sur les initiatives en suspens.

La situation actuelle entourant la COVID-19 a limité la capacité de la Défense nationale de vérifier les progrès subséquents et de fournir au Comité un tableau complet de la situation en fin d'exercice d'ici le 30 mai 2020. Pour en assurer l'exactitude, la Défense nationale fournit une mise à jour partielle, avec les données déclarées à l'interne au milieu de l'exercice, couvrant la période du 1^{er} avril 2019 au 31 octobre 2019. L'annexe ci-jointe fournit des renseignements sur les mesures appliquées par la Défense nationale à l'égard des engagements pris dans le plan d'action de 2016. La Défense nationale continuera de vérifier les données restantes, qui couvrent la période du 1^{er} novembre 2019 au 31 mars 2020, et présentera une mise à jour au Comité des comptes publics d'ici le 30 septembre 2020.

Vert = Initiative terminée.

Vert clair = Initiative en voie d'être terminée d'ici le 31 mars 2020 et en attente d'une vérification finale.

Jaune = Initiative retardée, mais en cours.

Gouvernance		
Assurer la visibilité, la responsabilisation et l'orientation constantes de la haute direction au moyen de la structure de gouvernance ministérielle actuelle.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Entretenir la supervision de la haute direction	Terminé	La Défense nationale a présenté une mise à jour semestrielle à son Comité d'évaluation et de mesure du rendement le 25 novembre 2019 et présentera les progrès de fin d'exercice au même comité en septembre 2020.

Technologie d'identification automatisée		
Acquérir et intégrer la technologie de marquage et de lecture des actifs aux processus opérationnels modernisés afin d'améliorer les données d'inventaire.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Endosser l'option recommandée pour la technologie de visibilité des actifs	Terminé	Le Comité des capacités de la Défense de la Défense nationale a approuvé l'option recommandée le 23 octobre 2018.
Lancer l'étape de définition pour préciser et évaluer le coût de l'option recommandée, en préparation de la demande de soumissions.	Terminé	La Défense nationale est entrée dans la phase de définition le 25 juin 2019.

Responsabilité accrue en matière de matériel		
Augmenter les activités de prise d'inventaire et de vérification pour améliorer les données d'inventaire sur la quantité, l'état, l'emplacement et le prix.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Vérifier les stocks d'au moins 10 sites.	Terminé	Le ministère de la Défense nationale avait vérifié les stocks à 20 sites au 31 octobre 2019.
Procéder à la prise d'inventaire de 24 sites.	En bonne voie d'achèvement (en cours de vérification)	La Défense nationale avait terminé l'inventaire de 17 des 24 sites au 31 octobre 2019 et confirme qu'elle a respecté son engagement pour le 31 mars 2020.

Responsabilité accrue en matière de matériel (cont.)		
Réaliser l'analyse des tendances au fil des ans.	Terminé	La Défense nationale poursuit son analyse statistique des tendances d'une année sur l'autre des inventaires terminés, des inventaires en retard et des écarts.
Présenter des rapports sur les résultats de milieu et de fin d'année financière.	En cours	Le 9 décembre 2019, la Défense nationale a présenté les résultats de mi-exercice à son Comité de surveillance de l'acquisition et soutien du matériel et présentera les résultats de fin d'exercice au même comité en août 2020.

Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks		
Rationaliser les stocks, éliminer le matériel qui n'est plus nécessaire, réduire le matériel désuet et maximiser l'utilisation de l'entreposage.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Éliminer complètement tout le matériel qui doit être éliminé et qui se trouve encore dans les réserves d'articles réparables.	En bonne voie d'achèvement (en cours de vérification)	La Défense nationale a éliminé 81 597 articles au 31 octobre 2019 et déclaré qu'il restait 11 000 articles à éliminer.
Terminer la rationalisation de tout le matériel inactif restant (300 000 codes de stock) afin de permettre l'élimination du matériel jugé comme n'étant plus nécessaire.	Terminé	La Défense nationale a rationalisé 309 000 codes de stock au total dont tous les 300 000 codes de stock originaux au 31 octobre 2019.
Mettre en œuvre la modernisation finale des politiques et des processus opérationnels concernant la gestion du matériel.	En bonne voie d'achèvement (en cours de vérification)	<p>La Défense nationale avait mis en œuvre environ la moitié des politiques et des processus nécessaires à la modernisation au 31 octobre 2019.</p> <p>La Défense nationale confirme qu'elle a mis en œuvre les autres politiques et processus nécessaires pour éviter que l'arriéré d'élimination ne se reproduise d'ici le 31 mars 2020.</p>

Projet de fixation des prix		
Examiner et moderniser les processus et les données d'établissement des prix du matériel afin d'améliorer l'évaluation des stocks.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Fournir une progression normalisée de fixation des prix pour l'acquisition en vrac de pièces de rechange.	Terminé	La Défense nationale a livré le processus et les procédures pour l'acquisition en vrac de pièces de rechange en avril 2019.
Clore le projet	En bonne voie d'achèvement (en cours de vérification)	La Défense nationale confirme qu'il a terminé le projet le 31 mars 2020.

Nettoyage des anciennes données sur les prix		
Repérer et corriger les erreurs existantes en matière de fixation des prix.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Exercer une surveillance continue (analyse hebdomadaire) des transactions afin de repérer les erreurs potentielles et d'enquêter à leur sujet.	En cours	La Défense nationale surveille les transactions tous les mois. La Défense nationale confirmera au Comité en septembre 2020 à quel moment elle commencera à effectuer une analyse hebdomadaire.

Réponse au Comité permanent des comptes publics

Mise à jour annuelle – Améliorations à la gestion des stocks

Recommandation 2

Que, dans les 30 jours suivant la fin de chaque année financière à compter de 2017-2018, le ministère de la Défense nationale présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'une page indiquant les progrès réalisés par le Ministère dans la mise en œuvre de son plan d'action 2016 relatif à la comptabilisation et à l'évaluation correctes de ses stocks. Ce rapport devrait également faire connaître et expliquer tout retard observé dans la mise en œuvre des mesures correctives proposées dans le plan d'action.

Contexte

Dans sa réponse au gouvernement de 2017 relativement au rapport *Comptes publics du Canada 2016*, le ministère de la Défense nationale s'est engagé à présenter dans les 60 jours suivant la fin de chaque année financière (AF) à compter de l'année financière 2017-2018 un rapport d'une page résumant les progrès réalisés par rapport aux engagements pris dans son plan d'action 2016 et justifiant tout retard observé.

Dans sa mise à jour de mai 2020 présentée au Comité, la Défense nationale a indiqué qu'elle avait réalisé des progrès substantiels dans la mise en œuvre du plan d'action 2016 afin de mieux consigner, évaluer et gérer ses stocks. Dans cette mise à jour, la Défense nationale a également souligné que la pandémie de COVID-19 avait limité la capacité du Ministère de fournir un tableau complet de fin d'année avant la date limite annuelle du 30 mai 2020. La Défense nationale a donc fourni une mise à jour partielle couvrant la période du 1^{er} avril 2019 au 31 octobre 2019, soulignant qu'elle avait mené à terme sept des treize initiatives du plan d'action et qu'elle était en voie d'atteindre ses objectifs d'ici la fin de l'année financière. Au moment de la mise à jour partielle en mai 2020, la Défense nationale s'est engagée à présenter au Comité une mise à jour complète de fin d'année d'ici le 30 septembre 2020. Vous trouverez cette mise à jour ci-dessous.

Mise à jour sur les engagements du plan d'action pour l'année financière 2019-2020

Depuis la mise à jour présentée au Comité en mai 2020, la Défense nationale a terminé cinq autres initiatives du plan d'action, ce qui porte le nombre total d'initiatives achevées à 12 sur 13. L'annexe ci-jointe fournit des renseignements détaillés sur ces initiatives supplémentaires.

Une dernière initiative demeure en cours : l'engagement relatif au nettoyage des anciennes données sur la fixation des prix. Cet engagement sera terminé d'ici mars 2021. La Défense nationale a déjà mis en œuvre une mise à jour logicielle en juillet 2020, qui comprenait des rapports automatisés permettant à l'Équipe de la Défense de repérer et d'examiner les éventuelles erreurs de prix au moyen d'analyses hebdomadaires des transactions. L'Équipe de la Défense procédera à une mise à jour logicielle additionnelle du système financier d'ici mars 2021. Cette mise à jour permettra de saisir les données hebdomadaires sur les stocks des navires en mer et l'Équipe de la Défense pourra effectuer des analyses hebdomadaires des transactions dans tous les dossiers de stocks.

La Défense nationale présentera le Comité des comptes publics sur cette dernière initiative dans le cadre de son rapport annuel en mai 2021.

Vert = Initiative terminée.

Jaune = Initiative en retard, mais en cours.

Gouvernance		
Assurer la visibilité, la responsabilisation et l'orientation constantes de la haute direction au moyen de la structure de gouvernance ministérielle actuelle.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Maintenir la surveillance par la haute direction.	Terminée	La Défense nationale a présenté une mise à jour semestrielle à son Comité de mesure et d'évaluation du rendement le 25 novembre 2019, et elle a présenté les progrès de fin d'année à ce même comité en septembre 2020.
Technologie d'identification automatisée		
Acquérir la technologie de marquage et de lecture des ressources et l'intégrer à la modernisation des processus opérationnels afin d'améliorer les données sur les stocks.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
L'option recommandée pour la technologie de visibilité des ressources a été approuvée.	Terminée	Le Comité des capacités de défense de la Défense nationale a approuvé l'option recommandée le 23 octobre 2018.
Lancer l'étape de définition pour préciser et évaluer le coût de l'option recommandée, en préparation de la demande de soumissions.	Terminée	La Défense nationale a entrepris l'étape de définition le 25 juin 2019.
Responsabilité accrue en ce qui concerne le matériel		
Accroître les activités de prise d'inventaire et de vérification pour améliorer les données sur la quantité, l'état, l'emplacement et le prix des stocks.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Vérifier les stocks d'au moins dix sites.	Terminée	Le Ministère a vérifié les stocks de 40 sites. Cette activité a été officialisée en tant qu'activité annuelle dans le cadre du programme de conformité en matière d'approvisionnement, de passation de marchés et de gestion du matériel.
Prise d'inventaire de 24 sites	Terminée	La Défense nationale a effectué la prise d'inventaire dans 31 sites.
Analyse des tendances annuelles	Terminée	La Défense nationale poursuit l'analyse des tendances annuelles des prises d'inventaire terminées, des prises d'inventaire en retard et des écarts.

Rapports sur les résultats du milieu et de la fin de l'année financière.	Terminée	La Défense nationale a présenté ses résultats de fin d'année financière à son comité de surveillance de la chaîne d'approvisionnement pour la défense en août 2020.
Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks		
Rationaliser les stocks, éliminer le matériel qui n'est plus nécessaire, réduire le matériel désuet et maximiser l'utilisation du stockage.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Terminer l'élimination de tout le matériel qui doit être éliminé et qui se trouve encore dans les réserves d'articles réparables.	Presque terminée	Au 30 juin 2020, la Défense nationale avait terminé toute de la documentation sur l'élimination, et seulement une petite quantité résiduelle de matériel n'a pu être éliminée avant cette mise à jour. Le reste des activités d'élimination sera effectué dans le cadre des activités courantes lorsque les activités normales de logistique reprendront.
Terminer la rationalisation de tout le matériel inactif restant (300 000 codes de stock) afin de permettre l'élimination du matériel jugé comme n'étant plus nécessaire.	Terminée	La Défense nationale a simplifié l'ensemble des 300 000 codes de stock originaux. Plus de 346 000 codes avaient été simplifiés au 30 juin 2020.
Mettre en œuvre la modernisation finale des politiques et des processus opérationnels concernant la gestion du matériel.	Terminée	La Défense nationale avait mis en œuvre les politiques et processus d'élimination mis à jour nécessaires pour la modernisation au 31 mars 2020, y compris des rapports automatisés pour surveiller les activités d'élimination.

Projet d'établissement des prix		
Examiner et moderniser les processus et les données d'établissement des prix du matériel afin d'améliorer l'évaluation des stocks.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Fournir un processus normalisé de fixation des prix pour l'acquisition en vrac de pièces de rechange.	Terminée	La Défense nationale a fourni le processus normalisé de fixation des prix pour l'acquisition en vrac de pièces de rechange en avril 2019.
Clôture du projet	Terminée	La Défense nationale a effectué la clôture du projet avant le 31 mars 2020.

Fixation des prix – Nettoyage des anciennes données		
Repérer et corriger les erreurs existantes en matière de fixation des prix.		
<i>Engagement</i>	<i>État</i>	<i>Commentaires</i>
Surveillance continue (analyse hebdomadaire) des transactions afin de repérer les erreurs éventuelles et d'enquêter à leur sujet	En cours	La Défense nationale a mis en œuvre une nouvelle mise à jour logicielle du système financier ministériel en juillet 2020. Grâce à cette mise à jour, la production d'un rapport automatisé permet au ministère de la Défense nationale d'effectuer des analyses hebdomadaires des transactions afin de repérer et d'examiner les éventuelles erreurs de prix, à l'exception des données sur les stocks des navires en mer. Ces rapports hebdomadaires seront étoffés d'ici mars 2021 pour inclure les données sur les stocks des navires en mer.



L'honorable Kevin Sorenson, c.p., député
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur, *Kevin*

Conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, veuillez accepter la présente à titre de réponse du gouvernement au vingt-huitième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « *Comptes publics du Canada 2016* ».

Nous souhaitons profiter de l'occasion pour vous remercier, ainsi que les membres du Comité permanent, de votre travail acharné et de votre collaboration visant à améliorer l'efficacité des pratiques et des mesures de contrôle financières du gouvernement du Canada.

Recommandation 1

En ce qui concerne la recommandation 1, le gouvernement accepte la recommandation et communiquera publiquement les résultats du projet visant à mettre à jour la méthodologie utilisée pour établir les taux d'actualisation au plus tard à la date de dépôt des *Comptes publics du Canada 2018*. En plus de communiquer les résultats de l'examen et tout ajustement apporté à la méthodologie, le gouvernement communiquera le document de travail à l'appui. Ce document comprendra un résumé des pratiques de l'industrie et des tendances significatives dans le secteur privé et dans le secteur public et il soulignera également toute tendance pertinente dans le domaine de l'établissement de normes comptables.

Nous souhaitons informer le Comité qu'à ce jour, le gouvernement a réalisé d'importants progrès relativement à son examen de la méthodologie pour établir le taux d'actualisation. Cet examen comprend une analyse comparative des pratiques de l'industrie dans le secteur public, une consultation auprès de divers experts en vue de discuter du bien-fondé des diverses méthodologies et un dialogue continu avec les responsables de l'établissement de normes. Nous avons hâte de vous communiquer les résultats de ces travaux.

.../2

Recommandation 2

Pour ce qui est de la recommandation 2, le gouvernement accepte de fournir un rapport d'étape annuel d'une page au sujet du Plan d'action sur la gestion des stocks du ministère de la Défense nationale. Toutefois, le gouvernement propose la présentation du rapport au Comité dans un délai de 60 jours suivant la fin de l'exercice, à compter de 2017-2018, plutôt que dans un délai de 30 jours tel que demandé, afin de permettre au gouvernement de fournir les données exactes et actuelles qui seront les plus utiles au Comité. Les activités de fin d'année de la Défense nationale se poursuivront jusqu'à la mi-mai, dont l'évaluation des renseignements concernant les progrès réalisés par rapport à la mise en œuvre du Plan d'action 2016. La Défense nationale exige suffisamment de temps pour conclure ces activités, préparer un rapport et le soumettre à des fins d'approbation formelle.

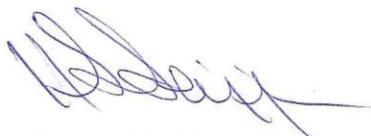
La Défense nationale continue de déployer des efforts considérables pour relever ses défis relatifs à la gestion des stocks à l'aide d'une approche délibérée, intégrée et soutenue. Même si des progrès importants ont été réalisés, comme l'a fait remarquer le Bureau du vérificateur général, des défis importants restent à être relevés en raison de la taille et de la complexité du matériel et des systèmes connexes de la Défense nationale. Néanmoins, le Plan d'action 2016 représente une approche complète et intégrée visant à aborder les erreurs des anciennes données dans le registre du système ministériel, tout en modernisant les processus opérationnels de la Défense nationale à l'avenir.

Nous souhaitons profiter de l'occasion pour vous remercier une nouvelle fois, ainsi que les membres du Comité permanent, de votre travail important.

Je vous prie d'accepter, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.



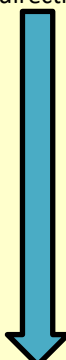


A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Scott Brison".

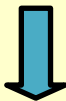

L'honorable Scott Brison, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Harjit Singh Sajjan".

L'honorable Harjit Singh Sajjan, c.p., député
Ministre de la Défense nationale

ANNEXE C : PLAN D’ACTION DE 2016 – CALENDRIER ET JALONS

<div>Initiative</div> <div></div>	<div>Gouvernance : Assurer la visibilité, la responsabilisation et l’orientation constantes de la haute direction au moyen de la structure de gouvernance ministérielle actuelle.</div>	<div>Technologie d’identification automatisée : Acquérir la technologie de visibilité des ressources (technologie de marquage et de lecture des ressources) avec la modernisation des processus opérationnels et l’intégration des données dans le Système d’information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD)</div>	<div>Responsabilité accrue à l’égard du matériel : Continuer d’accroître les activités de prise d’inventaire et de surveillance, maintenir et développer un cadre d’attestation du matériel et promouvoir l’acquisition d’un système automatisé de production de rapports et d’analyse des activités.</div>	<div>Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks : Rationaliser les stocks de matériel, permettre l’élimination du matériel non requis et moderniser les processus opérationnels, les politiques et la formation liés au SIGRD.</div>	<div>Projet de fixation des prix : Examiner et moderniser les données et les procédés de fixation de prix relatifs au matériel, apporter les changements requis aux politiques, aux procédures et à la formation liées au SIGRD afin de maintenir des données exactes sur les prix du matériel à l’avenir.</div>	<div>Nettoyage des anciennes données sur les prix : Repérer et corriger les erreurs existantes en matière de fixation des prix.</div>
<div>Exercice financier</div> <div></div>		<ul style="list-style-type: none">Terminer le cadre de l’échelle des optionsTerminer l’élaboration d’options échelonnées	<ul style="list-style-type: none">Vérifications d’inventaire de fin d’exercice (10 sites)Nouveau contrat de prise d’inventaireRapports sur les résultats de fin d’exercice	<ul style="list-style-type: none">Se débarrasser de 200 000 articles identifiés dont l’élimination a été interrompueMettre en œuvre des politiques et de l’instruction concernant les techniques modernes d’élimination	<ul style="list-style-type: none">Déterminer les écarts dans les prixÉlaborer une procédure normalisée initiale pour réduire au minimum l’utilisation de réceptions imprévues pour l’établissement des prix	<ul style="list-style-type: none">Élaborer une méthode pour analyser les 50 millions de transactions dans le SIGRDAu besoin, valider et corriger les prix des codes de stock des munitions dans le SIGRD (valeur de 3,5 milliards de dollars, 2 000 codes de stock)
2016-2017						
2017-2018	<ul style="list-style-type: none">Élaboration d’un tableau de bord pour la fonction intégrée d’établissement de rapports.Comptes rendus semestriels des progrès présentés au Comité de surveillance du renouvellement de la DéfenseCompte rendu de fin d’exercice sur les progrès présenté au sous-ministre et au Comité de surveillance du renouvellement de la Défense	<ul style="list-style-type: none">Faire approuver l’échelle des options retenues (Comité des capacités de la Défense)Faire approuver les besoinsApprobation de la charte de projetAmorcer la mobilisation de l’industrieConsulter les alliés sur les pratiques exemplairesProcéder à l’évaluation initiale de la complexité et des risques du projet	<ul style="list-style-type: none">Faire la vérification d’inventaire d’un minimum de 10 sitesPrise d’inventaire de 24 sitesDébut de l’analyse des tendances annuellesRapports sur les résultats de milieu et de fin d’exerciceExigences en matière de rapports administratifs annuels	<ul style="list-style-type: none">Se débarrasser de 500 000 articles identifiés dont l’élimination a été interrompueTerminer l’analyse de rationalisation de tout le matériel qui se trouve dans les réserves d’articles réparables (20 000 codes de stock) afin d’en permettre l’éliminationCommencer la rationalisation des 300 000 codes de stock évalués comme inactifs	<ul style="list-style-type: none">Présenter un compte rendu semestriel des progrès au Comité de gestion de la DéfenseNormaliser et présenter un processus de préparation des trousseaux et de fixation de prix de remplacement	<ul style="list-style-type: none">Repérer les codes de stock du matériel à haut risque/de grande valeur au besoin, confirmer et corriger les prix dans le SIGRD pour les codes de stock du matériel à haut risque/ayant une grande valeur (valeur approximative de 1,8 milliard de dollars)Commencer la surveillance d’essai
2018-2019	<ul style="list-style-type: none">Comptes rendus semestriels des progrès présentés au Comité de surveillance du renouvellement de la DéfenseCompte rendu de fin d’exercice au sous-ministre et au Comité de surveillance du renouvellement de la Défense	<ul style="list-style-type: none">La mobilisation de l’industrie continueAnalyse des coûts et des avantages des options terminéeAnalyse de rentabilisation terminéeSélection et recommandation des options terminéesÉtablissement des coûts du projet pour la phase de définition terminéePlan de la phase de définition élaboré	<ul style="list-style-type: none">Faire la vérification d’inventaire d’un minimum de 10 sitesPrise d’inventaire de 24 sitesAnalyse des tendances annuellesRapports sur les résultats de milieu et de fin d’exercice	<ul style="list-style-type: none">Élimination complète de tout le matériel identifié dont l’élimination a été interrompue	<ul style="list-style-type: none">Fournir un processus normalisé de fixation des prix pour la prévision de l’approvisionnement et pour le matérielÉlaborer une procédure normalisée finale pour réduire au minimum l’utilisation de réceptions imprévues pour l’établissement des prix	<ul style="list-style-type: none">Au besoin, confirmer et corriger les prix dans le SIGRD pour les codes de stock du matériel restant (valeur approximative d’un milliard de dollars)Mettre en œuvre une surveillance complète et continue
2019-2020	<ul style="list-style-type: none">Maintenir la supervision de la haute direction <div></div>	<ul style="list-style-type: none">Approbation de l’option recommandéeLancer l’étape de définition pour préciser et évaluer le coût de l’option recommandée, en préparation de la demande de soumission	<ul style="list-style-type: none">Faire la vérification d’inventaire d’un minimum de 10 sitesPrise d’inventaire de 24 sitesAnalyse des tendances annuellesRapports sur les résultats de milieu et de fin d’exercice	<ul style="list-style-type: none">Terminer l’élimination de tout le matériel qui doit être éliminé et qui se trouve encore dans les réserves d’articles réparablesTerminer l’analyse de rationalisation de tout le matériel qui se trouve dans les réserves d’articles réparables (20 000 codes de stock) afin d’en permettre l’éliminationMettre en œuvre la modernisation finale des politiques et des processus opérationnels concernant la gestion du matériel	<ul style="list-style-type: none">Fournir un processus normalisé de fixation des prix pour l’acquisition en vrac de pièces de rechangeClôture du projet	<ul style="list-style-type: none">Surveillance continue (analyse hebdomadaire) des transactions afin de repérer les erreurs éventuelles et d’enquêter à leur sujet) <div></div>
2020-2021		<ul style="list-style-type: none">Mettre en œuvre les activités selon le calendrier de l’étape de définition	<ul style="list-style-type: none">Soutenir une vérification d’inventaire institutionnelle <div></div>	<ul style="list-style-type: none">Clôture du projet et transition vers la matrice		
2021-2022		<ul style="list-style-type: none">Décision : Obtenir l’approbation définitive du projet pour la mise en œuvre				

2022-2023		<ul style="list-style-type: none">Mise en œuvre 				
2023-2024						
2024-2025						
2025-2026						
2026-2027						
Résultat 	<ul style="list-style-type: none">Améliorer la visibilité au niveau de la haute direction, la responsabilisation et l’orientation du plan d’action 2016	<ul style="list-style-type: none">Visibilité des ressources en temps réel, évaluation de l’inventaire et sécurité du matériel, menant à une exactitude accrue des données d’inventaire	<ul style="list-style-type: none">Données d’inventaire précises en ce qui concerne les quantités, les conditions, les emplacements et les prix	<ul style="list-style-type: none">Réduction du matériel désuet, amélioration de la visibilité et de la responsabilisation à l’égard du matériel, et optimisation des espaces d’entreposage et de rangement	<ul style="list-style-type: none">Simplification des processus, des politiques et des troussees d’instruction sur la fixation des prix. Harmonisation des données de prix et des exigences comptables afin d’obtenir de meilleures évaluations	<ul style="list-style-type: none">La surveillance régulière pour corriger les prix des codes de stock et prévenir les erreurs lorsqu’elles surviennent afin d’obtenir une base de données d’inventaire plus précise

Soutien des FAC à la réponse pangouvernementale à la COVID-19

- Depuis le début de la pandémie mondiale, les Forces armées canadiennes (FAC) ont activement contribué aux efforts pangouvernementaux en réponse à la COVID-19.
- En fait, les membres des Forces armées canadiennes ont joué un rôle essentiel dans l'intervention initiale, notamment en rapatriant les Canadiens des épicentres de l'épidémie dans le monde entier, et en hébergeant les rapatriés à la BFC Trenton pour leur quarantaine.
- Lorsqu'il est devenu évident que la COVID-19 représentait une menace grave pour le Canada, les Forces armées canadiennes ont répondu à l'appel.
- Ce soutien comprenait des réponses aux demandes d'assistance dans tout le pays, y compris un soutien logistique à l'Agence de santé publique du Canada.
- Les Rangers canadiens ont aussi été actifs à travers le Canada, en fournissant de l'aide aux collectivités du Nord et autochtones.
- Notamment, les Forces armées canadiennes ont aidé leurs partenaires provinciaux à soutenir certaines de nos populations les plus vulnérables dans les établissements de soins de longue durée.
- Pour ce qui est de l'avenir, les Forces armées canadiennes continueront de rester attentives aux nouveaux défis apparus dans le contexte de la COVID-19.
- La Défense nationale est prête à fournir du soutien à ses partenaires du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux en réponse à la COVID-19, tout en maintenant son état de préparation opérationnelle à l'étranger.

FAITS SAILLANTS

Activités de l'opération GLOBE :

- Les Forces armées canadiennes ont aidé au rapatriement et à la mise en quarantaine de **870 personnes au total à la BFC Trenton** et au NAV CENTRE de Cornwall.

- Les FAC ont fourni plus de **81 000 kg (180 000 lb) de matériel médical** en Amérique latine et dans les Caraïbes entre les 23 juillet et le 3 août 2020.

Activités de l'opération LASER :

- Dans le cadre de l'opération LASER, environ **1 700 militaires des FAC** ont été déployés pour appuyer les établissements de soins de longue durée au Québec et en Ontario.
 - Au total **47 établissements au Québec**
 - Au total **7 établissements en Ontario**
- De plus, **30 membres des FAC ont aidé Santé publique Ontario** à mener des recherches de contacts sur une période de 71 jours, ce qui a permis d'établir des contacts avec 1536 personnes.
- L'infrastructure des FAC a été utilisée pour **stocker du matériel de dépistage, distribuer du matériel médical essentiel** au pays, et **transporter des échantillons d'équipement de protection individuelle** aux fins d'essais aux États-Unis.

DÉTAILS

OPÉRATION GLOBE

- Il arrive parfois qu'on demande aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) d'aider d'autres ministères du gouvernement fédéral à accomplir diverses tâches ou de participer à des activités du gouvernement du Canada à l'étranger. Lorsque ces tâches nécessitent du travail à l'étranger, les militaires des FAC sont déployés dans le cadre de l'opération GLOBE.

OPÉRATION LASER

- Dans le cadre de l'opération LASER, les FAC ont fourni du soutien pour aider le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs et répondre à ses demandes d'aide.
- Ainsi, elles ont fourni du soutien dans les établissements de soins de longue durée du Québec et de l'Ontario en participant aux activités quotidiennes, en aidant à coordonner et à fournir des soins médicaux, et en fournissant du soutien général.

COLLECTIVITÉS DU NORD ET AUTOCHTONES

- Dans le contexte de la COVID-19, les Groupes de patrouilles des Rangers canadiens demeurent prêts à soutenir les chefs de collectivités et à appuyer les programmes provinciaux et territoriaux de sensibilisation à la COVID-19. Les Rangers aideront aussi à relever toutes les éventuelles demandes émergentes dans les collectivités qu'ils desservent.

INTÉRÊT RÉCENT DES MÉDIAS ET DU PARLEMENT

- Tous les aspects de l'appui des Forces armées canadiennes aux efforts pangouvernementaux en réponse à la COVID-19 ont suscité un intérêt soutenu de la part des médias et des parlementaires, en particulier le rôle qu'ont joué les FAC dans le rapatriement de Canadiens pris à l'étranger, ainsi que le déploiement plus récent des militaires dans les établissements de soins de longue durée.
- Le 5 février 2020 et le 26 février 2020, des responsables de la Défense nationale ont comparu devant le Comité permanent de la santé de la Chambre des communes afin de fournir des témoignages quant au rôle joué par les FAC dans le dépistage et le rapatriement des Canadiens.
- Le 26 juin, des responsables de la Défense nationale ont comparu devant le Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie afin de livrer leurs témoignages quant au rôle des FAC dans la réponse du gouvernement à la COVID-19.
- Le 20 juillet 2020, le Comité permanent de la santé de la Chambre des communes a adopté une motion demandant à la Défense nationale de fournir des documents sur le soutien fourni par les FAC aux établissements de soins de longue durée de l'Ontario.

2008



MAI

Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

Chapitre 2
Le soutien aux déploiements outre-mer —
Défense nationale



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport de mai 2008 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres et huit chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : 613-943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2008

N° de catalogue FA1-2008/1-2F

ISBN 978-0-662-08800-4



Chapitre

2

Le soutien aux déploiements outre-mer
Défense nationale

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
La chaîne d’approvisionnement comporte de nombreux éléments	5
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	8
Rendement de la chaîne d’approvisionnement	8
La Défense nationale offre un soutien pour répondre aux besoins de l’opération	8
Les contraintes relatives au transport ralentissent la livraison des fournitures	9
Il est difficile de respecter les délais de livraison requis	10
Les articles sont suivis pendant le transport, mais ils peuvent être perdus après la livraison	11
La surveillance du rendement de la chaîne d’approvisionnement s’améliore	13
Niveaux des stocks	14
La gestion des niveaux des stocks doit être améliorée	14
Le manque de pièces de rechange retarde les réparations	16
L’hôpital des Forces canadiennes maintient ses stocks	17
Disponibilité de l’équipement	19
Les préposés à l’entretien maintiennent la plus grande partie de l’équipement de combat en état de fonctionnement	19
Le maintien d’un pourcentage constant de l’équipement en état de fonctionnement pose des difficultés	20
Il est difficile de maintenir des stocks d’équipement de réserve	22
Il est plus difficile de maintenir les véhicules de soutien en état de fonctionnement	22
Conclusion	24
À propos de la vérification	26
Annexe	
Tableau des recommandations	29



Le soutien aux déploiements outre-mer

Défense nationale

Points saillants

Objet Depuis la fin de 2003, le rôle militaire du Canada en Afghanistan consiste à contribuer à la sécurité internationale et, en particulier, à la stabilité de la région. Le soutien que la Défense nationale apporte à la mission est essentiel pour faire en sorte que les militaires et les civils qui travaillent à leurs côtés disposent des fournitures et des services dont ils ont besoin pour mener les opérations et maintenir l'état de préparation.

Nous avons cherché à déterminer si la chaîne d'approvisionnement de la Défense nationale est capable de répondre aux besoins de la mission en Afghanistan, à mesure que celle-ci évolue. Notre examen a porté sur la capacité du système d'approvisionnement relativement aux fonctions suivantes : maintien de stocks suffisants pour assurer la réparation et l'entretien de l'équipement militaire; suivi et contrôle de l'acheminement des fournitures jusqu'en Afghanistan par le biais de la chaîne d'approvisionnement; livraison des articles, au moment voulu, aux personnes qui en ont besoin.

Pertinence Les opérations militaires ne peuvent être menées sans le soutien logistique qui permet de fournir l'équipement adéquat aux bonnes personnes, au bon moment. La capacité de soutenir les opérations détermine ce qui peut être accompli par la mission. Le déploiement des Forces canadiennes à Kandahar, en Afghanistan, est le plus important déploiement outre-mer que les Forces aient entrepris depuis la guerre de Corée. La chaîne d'approvisionnement doit permettre aux Forces de réagir plus rapidement à des situations plus exigeantes dans le cadre de cette mission que dans le passé, lors d'autres déploiements outre-mer. La mission en Afghanistan met à l'épreuve la capacité des Forces canadiennes de soutenir une importante opération militaire lorsqu'elles sont appelées à le faire.

Le Canada est considéré comme un chef de file de la mission en Afghanistan. Il assure généralement son propre soutien même si, comme dans le cas de déploiements antérieurs, les Forces canadiennes peuvent aussi compter dans une certaine mesure sur le soutien fourni par les alliés. En outre, le Canada offre des services médicaux à d'autres pays à l'hôpital militaire qu'il dirige à l'aérodrome de Kandahar.

Constatations

- Le ministère de la Défense nationale parvient à livrer aux troupes en Afghanistan l'équipement et les fournitures dont elles ont besoin pour faire leur travail. Bien que nous ayons noté des préoccupations de la part des commandants à propos de certaines faiblesses de la chaîne d'approvisionnement, nous n'avons trouvé aucun rapport faisant état de problèmes dans la chaîne d'approvisionnement qui aient eu un effet important sur les opérations. C'est en grande partie grâce au grand dévouement et au travail acharné du personnel des Forces canadiennes que le soutien nécessaire a pu être fourni aux troupes.
- La Défense nationale a pu s'adapter et pallier les problèmes de la chaîne d'approvisionnement que nous avons cernés dans le cadre de notre vérification. Cependant, la capacité du Ministère de fournir un soutien adéquat en temps voulu pourrait être compromise au fil du temps si le Ministère ne remédie pas aux lacunes du système. Par exemple, nous avons constaté des retards dans le transport de fournitures nécessaires pour l'Afghanistan. Nous avons également noté que le système d'approvisionnement ne fournit pas suffisamment d'information pour permettre de déterminer l'arrivée de tous les articles commandés ainsi que leur emplacement. L'entretien de certains biens d'équipement importants s'avère difficile en raison du manque de pièces de rechange et de la réduction des stocks de réserve au fur et à mesure que l'équipement s'utilise. Les services de soutien à la mission ont recours à un nombre croissant de contractuels pour assurer l'entretien et d'autres fonctions afin de contribuer au bon déroulement des opérations.

Réaction du ministère de la Défense nationale. Le Ministère accepte toutes les recommandations. Ses réponses détaillées suivent les recommandations tout au long du chapitre.

Introduction

2.1 Les Forces canadiennes ont commencé à transférer les troupes et l'équipement de Kaboul à Kandahar durant l'automne 2005 dans le cadre de l'opération *Enduring Freedom*, dirigée par les États-Unis en Afghanistan. Elles étaient désormais responsables de la stabilisation et de la sécurité d'un secteur plus vaste, aux côtés des forces de la coalition et des partenaires afghans. De plus, les Forces canadiennes ont assumé le rôle de chef de file pour ce qui est de fournir des installations hospitalières et des services médicaux aux militaires blessés de tous les pays déployant des troupes sous la direction du Commandement régional Sud, l'un des secteurs d'opération de l'OTAN en Afghanistan.

2.2 La Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne du Canada participent à la mission en Afghanistan et travaillent en collaboration pour assurer sa réussite. En Afghanistan, les membres des Forces canadiennes sont stationnés pour la plupart à la base principale de l'aérodrome de Kandahar, mais également à d'autres endroits, notamment au camp de l'équipe de reconstruction provinciale et à plusieurs **bases d'opérations avancées** dans la province de Kandahar. Bien que la majorité de ces militaires soient membres de l'Armée de terre, la Force aérienne fournit des ressources et du personnel nécessaires aux opérations. La Marine a également joué un rôle important dans la sûreté de la région du golfe Persique, et elle fournit du personnel à la mission.

2.3 La Force opérationnelle interarmées en Afghanistan est composée de militaires des Forces canadiennes et d'environ 250 postes pour le personnel civil et les contractuels. Au besoin, des équipes d'assistance technique complètent le personnel militaire à Kandahar pour exécuter des tâches telles que :

- remplacer le personnel clé en congé;
- effectuer des modifications aux véhicules, par exemple en augmenter le blindage;
- introduire du nouveau matériel;
- régulariser les registres de stock des entrepôts.

2.4 Le nombre de militaires canadiens en Afghanistan varie beaucoup pendant un cycle de rotation (c'est-à-dire la période, généralement de six mois, au cours de laquelle le personnel est stationné en Afghanistan). Il y avait en moyenne près de 2 445 membres des Forces canadiennes dans le **théâtre des opérations**, au sein de la Force opérationnelle interarmées, durant les six mois ayant pris fin le 31 janvier 2008.

Base d'opérations avancée — Désigne chacun des petits camps militaires qui sont situés à l'extérieur de l'aérodrome de Kandahar et à partir desquels des opérations peuvent être lancées.

Théâtre des opérations — Zone d'opérations des forces armées placée sous les ordres d'un commandant qui est responsable de la mission. Un théâtre d'opérations peut comprendre plusieurs sites, dont certains peuvent couvrir de grandes étendues ou comprendre plusieurs pays. La Force opérationnelle interarmées en Afghanistan mène ses activités dans un théâtre d'opérations qui comprend, par exemple, l'aérodrome de Kandahar, les sites à Kandahar où travaille l'équipe de reconstruction provinciale, les bases d'opérations avancées où sont situées des troupes et les secteurs qui assurent le soutien logistique à l'opération.

Commandement de la Force expéditionnaire du Canada — Organisation ministérielle créée en 2005 pour assurer la planification et la conduite des opérations internationales des Forces canadiennes, à l'exception des opérations menées uniquement par le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada.

Commandement du soutien opérationnel du Canada — Organisation ministérielle créée en janvier 2006 pour appuyer toutes les opérations militaires. Cette organisation, dont l'administration centrale se trouve à Ottawa, est chargée de planifier et de fournir un soutien opérationnel à l'échelle nationale, y compris de fournir les moyens logistiques nécessaires pour monter et soutenir une opération dans le théâtre des opérations, ainsi que de coordonner le soutien logistique. Elle doit notamment gérer les principaux dépôts d'approvisionnement au Canada.

Élément de soutien national — Unité des Forces canadiennes qui est basée à l'aérodrome de Kandahar et qui comprend environ 730 militaires, employés civils et contractuels. Elle appuie les opérations de combat de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan en assurant divers services de soutien, notamment l'entreposage et l'approvisionnement, les services de convois d'approvisionnement, l'entretien de l'équipement et les services d'alimentation.

2.5 Avant d'être déployées en Afghanistan, les troupes des Forces canadiennes se préparent à la mission dans un centre d'instruction spécial au Canada, où elles s'entraînent comme groupement tactique. Les forces armées cherchent activement à tirer des leçons de la mission en Afghanistan, leçons qu'elles intègrent dans l'instruction lorsqu'approprié.

2.6 Durant l'été et l'automne 2005, les troupes des Forces canadiennes ont participé à la transition de Kaboul à Kandahar afin de se préparer aux opérations qui devaient officiellement débiter à Kandahar en février 2006. Le sous-ministre adjoint (Matériels) a évalué les besoins et a veillé à ce que le camp situé à l'aérodrome de Kandahar puisse recevoir le personnel et l'équipement nécessaires à l'opération, et à ce que les mécanismes de soutien logistique nécessaires soient en place.

2.7 Pour se préparer au déploiement, les Forces canadiennes ont dressé le tableau d'organisation et d'équipement, document que la Défense nationale utilise pour tous les déploiements outre-mer afin d'indiquer en détail le personnel et l'équipement que fourniront les forces armées. Le **Commandement de la Force expéditionnaire du Canada** dirige l'élaboration du tableau d'organisation et d'équipement en consultation avec d'autres intervenants, dont l'Armée de terre, la Force aérienne, le **Commandement du soutien opérationnel du Canada** et le sous-ministre adjoint (Matériels), qui fournit plus particulièrement des conseils sur la composition des services de soutien.

2.8 La nature de la mission en Afghanistan a évolué depuis le début des opérations à Kandahar en 2005, et les Forces canadiennes se sont adaptées en conséquence. Elles ont reconnu qu'elles devraient tirer des leçons de leurs expériences en Afghanistan et définir de nouveaux besoins à mesure que la mission progresse. Les Forces canadiennes ont réagi à l'évolution des exigences de la mission en modifiant le tableau d'organisation et d'équipement et, de concert avec l'Armée de terre, la Force aérienne et le sous-ministre adjoint (Matériels), elles ont fourni aux commandants l'équipement, les véhicules et les armes qui étaient nécessaires, selon eux, pour mener à bien la mission.

2.9 Depuis leur déploiement à Kandahar, les Forces canadiennes ont beaucoup augmenté le nombre de personnes affectées en Afghanistan pour soutenir la mission car, dans le cadre de chaque rotation, on a constaté qu'il fallait du personnel supplémentaire. La pièce 2.1 illustre l'augmentation du personnel formant deux organisations clés qui assurent le soutien au sein de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan : l'**Élément de soutien national** et les Services de soutien en santé, qui comptent du personnel à l'hôpital de campagne

multinational dirigé par le Canada à l'aérodrome de Kandahar. Ces éléments représentent un bon nombre, mais pas la totalité, des postes qui pourraient être considérés comme des postes de soutien au sein de la Force opérationnelle interarmées.

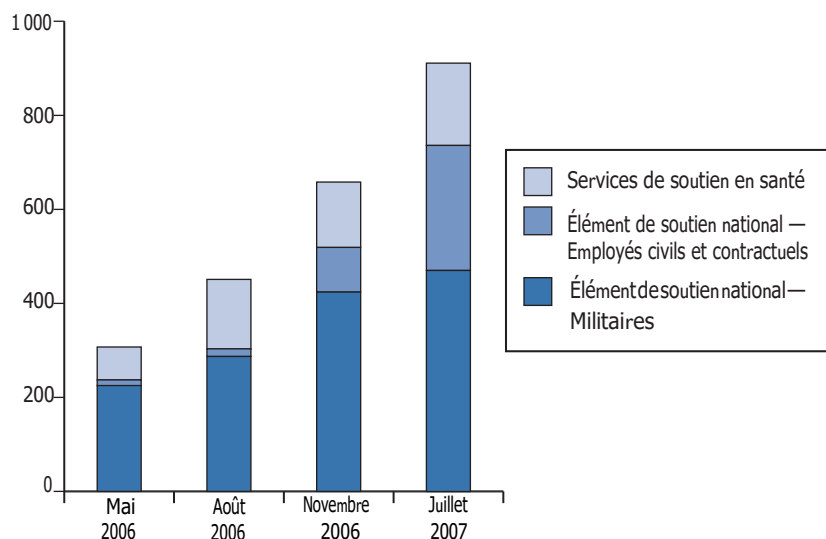
2.10 La pièce 2.1 montre que le personnel de soutien nécessaire pour la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan a triplé de mai 2006 à juillet 2007. Entre novembre 2006 et juillet 2007, une bonne partie de la hausse était attribuable à l'augmentation du nombre de postes dans les services de santé ainsi que du nombre d'employés civils et de contractuels affectés à des fonctions comme l'entretien de l'équipement et l'approvisionnement.

La chaîne d'approvisionnement comporte de nombreux éléments

2.11 Le soutien de la mission exige du personnel pour gérer les fournitures telles que les pneus de camion, l'eau, les fournitures médicales et les munitions, pour ne nommer que celles-là. Presque tout ce dont un soldat peut avoir besoin passe par la chaîne d'approvisionnement. Le personnel doit acquérir les articles nécessaires et les acheminer aux utilisateurs. Il doit maintenir l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, planifier les achats et acheter du matériel à l'avance afin que, lorsque les besoins sont établis dans le théâtre des opérations, le matériel soit disponible.

Pièce 2.1 Augmentation du personnel de soutien pour la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan

Nombre de personnes



Source : Ministère de la Défense nationale

2.12 Dans le théâtre des opérations, l'opération est appuyée par l'Élément de soutien national à Kandahar, qui effectue des achats sur place et reçoit les articles expédiés. Elle est également appuyée par le Commandement du soutien opérationnel du Canada, qui est responsable des dépôts d'approvisionnement, y compris des achats au Canada, et de la coordination du transport des articles jusqu'en Afghanistan. L'organisation du sous-ministre adjoint (Matériels) est chargée d'acheter du matériel et de veiller à ce que les stocks sur place puissent répondre aux exigences.

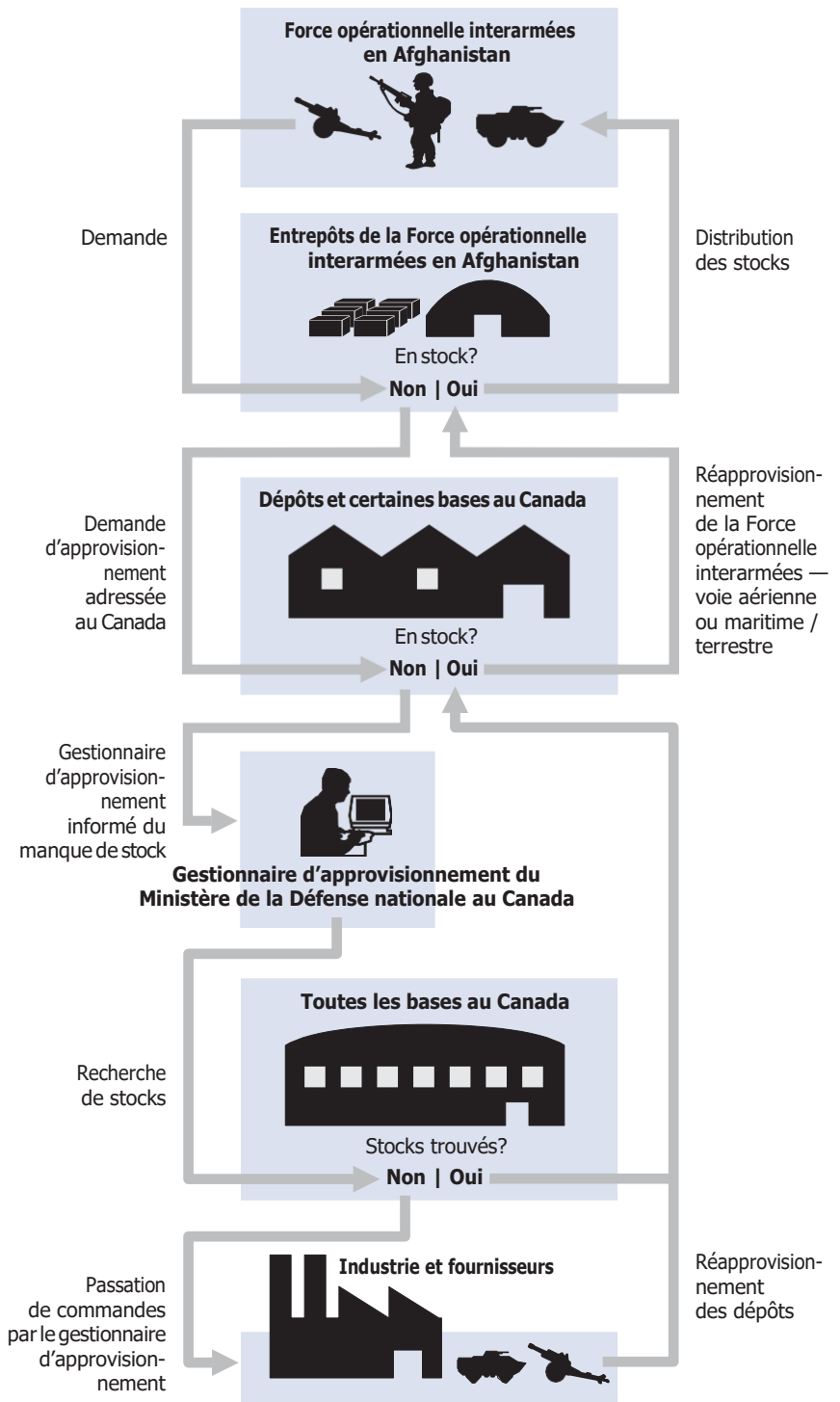
2.13 Lorsque les stocks sont bas dans le théâtre des opérations, les techniciens en approvisionnement entrent des demandes par voie électronique dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes en leur attribuant un code de priorité : indispensable aux opérations, essentiel, courant ou ravitaillement. Les techniciens indiquent aussi le moment où les articles sont requis dans le théâtre des opérations. Les demandes sont reçues au dépôt d'approvisionnement où, si des stocks sont disponibles, les articles sont emballés et expédiés. Environ la moitié des commandes passées pour Kandahar concernent des besoins urgents et sont jugées indispensables aux opérations ou essentielles. La pièce 2.2 montre les étapes clés de la chaîne d'approvisionnement pour l'expédition de matériel en Afghanistan.

Objet de la vérification

2.14 Nous avons effectué notre vérification dans le but de déterminer si le soutien logistique fourni dans le cadre du déploiement des Forces canadiennes en Afghanistan répond aux besoins de la mission. Nous nous sommes penchés sur le transport du matériel et des fournitures en Afghanistan, l'entretien de l'équipement et l'approvisionnement en pièces pour maintenir l'équipement en service, ainsi que la fourniture de stocks pour les opérations.

2.15 La vérification a été limitée à ce déploiement outre-mer et n'a donc pas porté sur d'autres déploiements en cours. Nous n'avons examiné ni l'économie des opérations de la chaîne d'approvisionnement dans cette région, ni les opérations de la mission ou les contrats visant l'achat de nouvel équipement militaire. La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Pièce 2.2 Chaîne d'approvisionnement simplifiée



Observations et recommandations

Rendement de la chaîne d'approvisionnement

La Défense nationale offre un soutien pour répondre aux besoins de l'opération

2.16 Les efforts logistiques déployés pour la mission sont énormes et essentiels à sa réussite. Nous avons noté des préoccupations de la part des commandants à propos de certaines faiblesses de la chaîne d'approvisionnement; cependant, ceux-ci se disent satisfaits dans l'ensemble du soutien et de l'équipement fournis, qui, à leur avis, font des Forces canadiennes l'une des forces armées les mieux équipées de la coalition.

2.17 Toutefois, même si la chaîne d'approvisionnement a permis, dans l'ensemble, d'obtenir les résultats souhaités, elle présente des faiblesses qui, si elles ne sont pas corrigées, pourraient compromettre sa capacité de soutenir la mission au fil du temps. Chaque fois que le Ministère procède à un examen des biens dont il dispose à Kandahar, des préoccupations sont soulevées concernant des articles qu'on est incapables de retracer parce que les méthodes d'entreposage, de suivi et de repérage sont généralement moins efficaces que celles utilisées dans la chaîne d'approvisionnement au Canada. Bien qu'il n'existe que peu d'information pour évaluer de manière quantifiable le rendement de la chaîne d'approvisionnement, nous avons observé que les résultats sont souvent obtenus davantage grâce aux efforts concertés du personnel militaire que grâce à la conception du système.

2.18 Certaines des faiblesses du système s'expliquent du fait que la mission est passée assez soudainement en 2005 à un rôle de combat d'une intensité relativement grande pour le Canada — une mission outre-mer d'une envergure que les Forces canadiennes n'avaient pas connue depuis la guerre de Corée. Nous avons examiné les rapports de vérification des opérations d'approvisionnement des forces américaines et britanniques et avons constaté l'existence de problèmes similaires à ceux que connaissent les Forces canadiennes. Compte tenu de la longue expérience qu'ont ces deux pays des missions de combat outre-mer, cela laisse supposer que certains des problèmes sont peut-être inévitables lorsqu'il s'agit d'opérations militaires comportant de longues chaînes d'approvisionnement. Néanmoins, il est important de s'attaquer à ces problèmes.

2.19 Le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes et les dépôts sont organisés de manière à fournir du matériel aux bases militaires au Canada et à répondre à leurs besoins en temps opportun. Le système fournit également bon nombre des articles nécessaires à l'opération en Afghanistan. Pour transporter le matériel des dépôts du

Canada à Kandahar, les Forces canadiennes ont généralement recours à des avions de transport lourd du secteur privé, affrétés à cette fin, parce que les besoins dépassent la capacité disponible de la flotte des Forces canadiennes composée d'appareils CC-150 Polaris Airbus (A310) et de CC-130 Hercules vieillissants. Le soutien de l'opération à Kandahar exige le transport par avions affrétés d'environ 85 tonnes de fournitures en moyenne chaque semaine. Les besoins du Ministère ont varié durant la période qu'a duré notre vérification : pour certaines semaines, les Forces canadiennes ont affrété jusqu'à neuf avions, alors que pour d'autres elles n'en ont affrété aucun; mais, en moyenne, elles ont eu besoin de deux ou trois avions commerciaux par semaine pour transporter du fret en Afghanistan ou retourner des articles au Canada, par exemple de l'équipement ou des véhicules endommagés devant faire l'objet de réparations. Pendant la même période, la Défense nationale a utilisé ses propres avions pour transporter des fournitures et du personnel en Afghanistan à partir de la Base des Forces canadiennes (BFC) Trenton, et ce, à raison d'environ une fois par semaine.

2.20 Dans une moindre mesure, le Ministère a commencé à utiliser des navires commerciaux pour appuyer son opération en Afghanistan. Ces navires transportent des fournitures et de l'équipement pour lesquels les besoins sont moins urgents. Les articles sont transportés par voie terrestre ou aérienne entre un port maritime en Asie du Sud-Ouest et Kandahar.

Les contraintes relatives au transport ralentissent la livraison des fournitures

2.21 Selon les Forces canadiennes, la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan devrait s'attendre à ce que la livraison des fournitures à partir du Canada prenne de 10 à 20 jours. Les données du Ministère montrent qu'environ la moitié des articles expédiés à partir du principal dépôt d'approvisionnement au Canada n'atteignent pas Kandahar dans ce délai.

2.22 La majorité du fret passe par la BFC Trenton, où il est chargé à bord d'avions militaires ou commerciaux. Pour charger les conteneurs, les palettes et l'équipement dans les avions à la BFC Trenton ainsi que pour les décharger, on a recours à de l'équipement de manutention vieillissant. Nous avons constaté que, lorsque les chargeuses du Ministère attendaient d'être réparées, le chargement du fret et les vols étaient retardés, ce qui prolongeait les délais nécessaires pour acheminer les fournitures jusqu'en Afghanistan. Nous avons aussi constaté que les articles arrivaient souvent à la BFC Trenton déjà en retard pour être expédiés en Afghanistan et, une fois arrivés à la BFC Trenton, environ 15 p. 100 d'entre eux attendaient d'être chargés à bord d'un

avion pendant encore 20 jours ou plus. Les envois comportaient souvent des articles jugés indispensables aux opérations ou essentiels.

2.23 La proportion d'appareils en bon état de fonctionnement pour certains types d'équipement de manutention s'est établie à des niveaux inacceptables. On a signalé que de l'équipement de manutention était tellement détérioré qu'il fallait le remplacer immédiatement. Les rapports logistiques provenant de Kandahar ont montré que la quantité insuffisante d'équipement et le manque d'équipement en bon état nuisaient à la capacité de soutenir les opérations quotidiennes. Ces rapports indiquaient également que la non-disponibilité d'équipement de manutention en état de fonctionnement à la BFC Trenton pour charger et décharger les avions d'approvisionnement a retardé le retour de divers types d'équipement qui avaient été renvoyés par avion pour réparation. Le Ministère nous a informés qu'il achetait de l'équipement de manutention supplémentaire pour résoudre ces problèmes.

Il est difficile de respecter les délais de livraison requis

2.24 Les données du Ministère ont également montré que la plupart des demandes d'articles à expédier en Afghanistan à partir du principal dépôt d'approvisionnement au Canada précisaient des délais de livraison de 15 jours ou moins. Nous avons constaté que la chaîne d'approvisionnement avait effectivement livré la quasi-totalité des articles demandés, mais que la majorité de ces articles n'étaient pas arrivés dans les délais requis. Notre analyse des données fournies par le Ministère révèle que moins de 10 p. 100 des articles indispensables aux opérations ou essentiels qui avaient été demandés au dépôt principal au Canada avaient été reçus à Kandahar à la date de livraison requise. Près d'un quart des articles demandés étaient déjà en retard avant d'être expédiés du dépôt principal. Lors de notre visite à l'aérodrome de Kandahar, le système d'approvisionnement indiquait que 3 467 demandes étaient en cours et que la date de livraison requise était déjà dépassée dans 61 p. 100 des cas. Ces demandes d'articles provenant du dépôt principal au Canada concernaient des pièces de rechange, des outils, des vêtements, des armes et du matériel tel que des moteurs et des transmissions.

2.25 Nous avons observé que les demandes sont identifiées dans le système à la fois par la date de livraison requise et la priorité qui leur est accordée. Environ 47 p. 100 des demandes visant des articles provenant du dépôt principal au Canada portent le code « indispensable aux opérations » ou « essentiel ». En outre, 81 p. 100 de ces commandes doivent être livrées dans les dix jours — un délai très difficile à respecter. Le personnel chargé de la chaîne

d'approvisionnement est censé utiliser le code de priorité conjointement avec la date de livraison requise pour déterminer le mode de transport le plus approprié et le plus économique afin de respecter les délais requis. Par exemple, les articles moins urgents peuvent être expédiés par voie maritime et terrestre, ce qui coûte moins cher que par avion. Toutefois, la plupart des articles étaient demandés dans un délai que seul le transport aérien permettait de respecter.

2.26 Nous avons observé que certains articles requis de façon prioritaire arrivent rapidement, mais que bien souvent des articles indispensables aux opérations ou essentiels tardent à arriver. Nous avons voulu savoir si les retards de livraison, dans le cas des articles indispensables aux opérations ou essentiels, avaient un impact sur les opérations. Nous n'avons trouvé aucun rapport faisant état d'un retard de livraison ayant eu des conséquences sérieuses sur une opération. Cependant, nous avons examiné des rapports indiquant que, par suite de retards dans la livraison de pièces de rechange, le nombre de véhicules militaires et de biens d'équipement prêts à servir avait été réduit.

2.27 Nous avons également constaté que, dans certains cas, la date de livraison requise indiquée dans le système est la même que la date à laquelle la commande a été effectuée, si bien qu'il est impossible de livrer l'article à temps. Nous avons constaté que ces dates de livraison irréalistes, combinées à des codes de haute priorité, entraînent une manutention spéciale et une augmentation des frais de transport. Le Ministère est en train de réviser ses instructions pour donner de meilleures consignes sur le processus de commande et d'expédition du matériel, et pour tenter de réduire au minimum le nombre de commandes hautement prioritaires.

2.28 Nous avons constaté qu'en général les articles hautement prioritaires sont transportés plus rapidement que ceux dont la priorité est plus faible. Néanmoins, nous avons noté que, lorsque des articles se voient accorder une priorité particulièrement élevée par les utilisateurs sur le terrain, les personnes chargées de faire venir ces articles à Kandahar ne se fient pas à la chaîne d'approvisionnement; elles téléphonent au Canada et s'assurent que ces articles sont désignés comme étant prioritaires et expédiés immédiatement.

Les articles sont suivis pendant le transport, mais ils peuvent être perdus après la livraison

2.29 Nous avons constaté que, dans bien des cas, lorsque des articles semblent être en retard, ils ont en fait déjà été reçus, mais le personnel de la mission en Afghanistan ne le sait pas. La mission a une base de

données qui indique aux utilisateurs si un article donné est en transit. Cependant, cette base de données n'indique pas la date d'arrivée probable de l'article en question. Le Ministère envoie chaque semaine à la mission 85 tonnes de matériel qui sont livrées par des transporteurs aériens sous contrat. Nous avons constaté qu'il est capable d'assurer le suivi des articles pendant le transport, mais que parfois il perd la trace de certains articles une fois qu'ils sont arrivés à destination. À Kandahar, il peut être difficile pour les techniciens en approvisionnement qui s'occupent des entrepôts de savoir si un article est arrivé, et où le trouver.

2.30 La Défense nationale a un système établi de numéros de nomenclature, de numéros de suivi et de bordereaux d'expédition pour lui permettre de déterminer quels articles ont été commandés et où ils se trouvent dans la chaîne d'approvisionnement, mais les techniciens qui reçoivent les chargements par avion doivent les traiter manuellement. Les techniciens en approvisionnement doivent trouver les articles dans les chargements, vérifier leur état et leur quantité, et les inscrire comme ayant été reçus. Par conséquent, il se peut que les techniciens en approvisionnement à Kandahar ne sachent pas qu'un article donné est arrivé, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la boîte en question et rangé l'article sur les étagères. Cela signifie que des articles peuvent être commandés de nouveau, ou même oubliés, ce qui peut causer des problèmes : stocks excédentaires, retards inutiles, gaspillage. La Défense nationale examine régulièrement ses biens en Afghanistan pour en garder le contrôle, et elle envoie sur place, selon un système de rotation, des équipes de soutien qui sont chargées de faire l'inventaire du matériel. Au cours du dernier inventaire, l'équipe de soutien a découvert que le Ministère ne pouvait pas retracer un nombre considérable d'articles : du matériel d'une valeur de 7 millions de dollars n'a pas pu être localisé. Mais l'équipe a également trouvé des articles d'une valeur de plus de 6,6 millions de dollars qui ne figuraient pas dans l'inventaire des stocks de la mission. Il est possible que la mission n'ait pas été au courant qu'elle détenait ces articles, parmi lesquels on trouve des pièces de rechange pour la réparation d'équipement.



On peut perdre la trace de certains articles lorsqu'ils sont entreposés dans ces conteneurs maritimes à Kandahar.

2.31 Sauf pour les munitions et les fournitures médicales, il n'y a pas d'entrepôt réservé à une catégorie donnée de matériel. La plupart des articles sont entreposés dans un ou plusieurs des centaines de conteneurs maritimes empilés un peu partout dans le camp. Par conséquent, lorsqu'un article arrive à Kandahar, s'il est entreposé sans qu'on ait inscrit dans le système l'endroit où il se trouve, on risque de ne plus être capable de le retracer.

2.32 Le Ministère est conscient qu'il manque de préposés à l'approvisionnement pour traiter l'énorme volume de matériel qui arrive à Kandahar et, de temps à autre, il envoie des équipes d'assistance technique pour aider à réduire l'accumulation de matériel devant être traité. Le Ministère a également accru le nombre de contractuels qui contribuent à assurer l'approvisionnement. Cependant, les techniciens utilisent un système de codes à barres de façon manuelle, et non de façon électronique comme ils ont appris à le faire au Canada. Cette façon de faire ralentit la réception du matériel en Afghanistan.

2.33 **Recommandation.** La Défense nationale devrait revoir ses méthodes de suivi du matériel une fois qu'il a été livré, pour faire en sorte que tout article reçu et entreposé soit enregistré correctement et rapidement.

Réponse du Ministère. D'accord. Le Ministère a entrepris un projet qui devrait résoudre cette question. La première phase du projet de visibilité des ressources consiste à mettre en place une capacité canadienne d'identification par radiofréquence pour suivre les envois à destination et en provenance de l'Afghanistan. Cette capacité éliminera notre dépendance actuelle à l'égard du soutien américain, et elle devrait être en place d'ici décembre 2008.

La deuxième phase du projet consiste à développer une « capacité provisoire » qui assurera la visibilité des articles en transit, tant au Canada qu'à l'étranger. Cette capacité provisoire devrait être en place d'ici 2009.

La troisième phase consiste à développer une « capacité complète » qui assurera en temps réel, ou quasi réel, la visibilité des ressources tout au long de leur cycle de vie. Autrement dit : un système qui assure la visibilité à partir du moment où le Ministère assume la garde d'une ressource jusqu'au moment où il s'en défait.

La surveillance du rendement de la chaîne d'approvisionnement s'améliore

2.34 La Défense nationale commence à mieux surveiller le rendement de la chaîne d'approvisionnement, pour déterminer si elle est capable de répondre aux besoins en temps voulu. Le Ministère n'a pas de données sur le rendement du système; il s'efforce actuellement de recueillir des données qui lui permettront de déterminer dans quelle mesure le système répond aux besoins des utilisateurs.

2.35 Nous avons voulu examiner si les articles qui ne sont pas enregistrés dans le système d'approvisionnement, comme les pièces de rechange envoyées directement par le fabricant ou achetées sur place et livrées directement à Kandahar, étaient reçus à temps, mais le Ministère n'a pas pu nous fournir de données fiables pour notre analyse. Le Ministère tente également depuis quelque temps de mesurer la fréquence des ruptures de stock (non-disponibilité temporaire d'un article), mais nous avons constaté d'importantes faiblesses dans sa méthodologie et ses données.

2.36 **Recommandation.** La Défense nationale devrait poursuivre ses efforts visant à mettre au point la mesure du rendement de son système d'approvisionnement, en évaluant notamment si les articles sont reçus à temps, conformément aux priorités et aux besoins.

Réponse du Ministère. D'accord. Le Ministère a instauré un système de mesure du rendement pour la chaîne d'approvisionnement. À ce jour, 15 indicateurs de rendement clés ont été élaborés pour suivre le rendement du système au moyen des données du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Au terme d'un essai auprès des utilisateurs, cette initiative devrait être mise en œuvre au sein de plusieurs organisations de gestion de l'approvisionnement durant l'automne 2008.

Les 15 indicateurs de rendement clés élaborés jusqu'à maintenant sont axés sur diverses mesures importantes à l'intérieur du système d'approvisionnement du Ministère, par exemple les durées moyennes des cycles, les taux de rétablissement des stocks des dépôts, les volumes de demandes et la satisfaction des demandes.

Le travail se poursuit en vue de prioriser et de développer davantage les indicateurs de rendement en fonction de l'orientation stratégique du Ministère et des besoins perçus de la collectivité de la chaîne d'approvisionnement.

Niveaux des stocks

La gestion des niveaux des stocks doit être améliorée

2.37 La Force opérationnelle interarmées en Afghanistan attribue un code aux demandes qu'elle introduit dans le système d'approvisionnement, selon la priorité et la date de livraison requise. Les articles codés « indispensable aux opérations » ou « essentiel » sont nécessaires au succès de la mission. Nous avons constaté que 19 p. 100 des demandes d'articles indispensables aux opérations ou essentiels restent bloquées au dépôt principal au Canada pendant 10 jours ou plus, à cause des ruptures de stock ou pour d'autres raisons que le

Ministère a été incapable de nous fournir. Une explication possible nous a été suggérée : les bordereaux produits par le système pour indiquer au personnel les articles qui doivent être retirés des étagères pour expédition ont peut-être été égarés quelque part dans le dépôt. Bien que le Ministère n'ait pas établi de statistiques fiables sur les ruptures de stock, il est clair que les ruptures de stock sont un facteur important — mais sûrement pas le seul facteur — qui contribue aux retards. Les données fournies par le Ministère indiquent qu'en septembre 2007 environ 16 p. 100 des articles commandés au dépôt principal au Canada et destinés à Kandahar étaient temporairement en rupture de stock.

2.38 Le système d'approvisionnement établit des seuils de réapprovisionnement automatique pour certains articles détenus à Kandahar : lorsqu'un niveau de stock minimal est atteint, de nouveaux articles sont censés être commandés automatiquement et livrés avant que les stocks disponibles ne soient épuisés. Nous avons remarqué que la base à Kandahar est soumise aux mêmes restrictions en matière de stocks que les autres unités canadiennes : des stocks pour une durée de 30 jours, avec certaines exceptions, doivent être conservés dans l'entrepôt du service d'approvisionnement. Cependant, il faut souvent plus de 30 jours au système pour livrer les articles qui ont été commandés. Par conséquent, des ruptures de stock peuvent se produire. Nous avons constaté que, pour environ 12 p. 100 des articles pour lesquels un seuil de réapprovisionnement automatique a été établi à Kandahar, les stocks étaient épuisés.

2.39 Les gestionnaires de matériel nous ont dit que, pour les pièces de rechange, leurs hypothèses visant le taux d'utilisation des stocks ne permettaient pas toujours de répondre aux besoins d'entretien plus élevés en Afghanistan. Par conséquent, des pièces de rechange sont souvent requises plus rapidement qu'elles ne peuvent être obtenues auprès des fournisseurs. Il en découle que des ruptures de stock ont tendance à se produire pour les pièces de rechange de l'équipement de combat, qui est utilisé dans des conditions difficiles en Afghanistan. Nous avons constaté que le Ministère avait épuisé ses stocks de pièces de rechange pour des biens d'équipement comme les véhicules blindés légers et les véhicules lourds de soutien logistique.

2.40 Nous avons également remarqué que des ruptures de stock ont tendance à se produire pour des biens d'équipement achetés afin de répondre à un besoin opérationnel imprévu et de fournir des ressources additionnelles à la Force opérationnelle interarmées. Les hypothèses de planification qui ont été faites au moment de l'acquisition de cet équipement ont sous-estimé le taux de renouvellement des pièces de

rechange, et les stocks ont été épuisés avant qu'on ne puisse les reconstituer. Cette situation s'est produite en partie parce que certains de ces biens d'équipement n'avaient jamais été utilisés au combat par le Canada avant cette mission. Pour certains des nouveaux biens d'équipement, un réapprovisionnement rapide en pièces de rechange était tout simplement impossible, car le fabricant n'était pas en mesure d'en fournir rapidement. Le Ministère nous a informés que, dans les programmes d'acquisition accélérée de ce genre, le risque d'avoir à faire face à des problèmes en ce qui concerne le nouvel équipement est toujours présent. Cependant, ce risque est évalué en regard des avantages que fournit le nouvel équipement, qui accroît l'efficacité au combat et la capacité de survie des soldats.

2.41 Les gestionnaires de matériel déterminent à quel niveau de stock il y a lieu de commander des articles de rechange. Ils ont besoin de savoir à quel rythme les stocks sont utilisés, et à quelle vitesse les nouveaux articles peuvent être livrés. Par conséquent, les gestionnaires de matériel doivent connaître la fréquence des ruptures de stock pour rajuster le rythme de renouvellement des stocks et faire en sorte que la mission n'épuise pas ses stocks d'articles indispensables aux opérations ou essentiels.

Le manque de pièces de rechange retarde les réparations

2.42 Les Forces canadiennes disposent de plusieurs ateliers d'entretien à l'aérodrome de Kandahar et peuvent également réparer de l'équipement dans les bases d'opérations avancées ainsi qu'à l'extérieur des camps. Notre vérification a révélé que certaines réparations ne peuvent pas être effectuées à temps parce que les pièces ne sont pas disponibles. Les militaires des Forces canadiennes ont entreposé plusieurs milliers de pièces différentes en Afghanistan; mais il arrive que, pour que certaines réparations puissent être effectuées, on doive attendre de recevoir certaines pièces de l'extérieur de l'Afghanistan, notamment du Canada. De décembre 2006 à octobre 2007, les rapports sur l'état de l'équipement rédigés à Kandahar indiquent que, dans 65 p. 100 des cas en moyenne, pour pouvoir réparer les principaux biens d'équipement de combat devant être réparés, les militaires ont dû attendre la livraison de pièces. Ces pièces provenaient de l'extérieur du théâtre des opérations, notamment du dépôt principal au Canada, ou d'ailleurs dans le théâtre — dans le cas, par exemple, de la livraison à partir d'un entrepôt situé à l'aérodrome de Kandahar jusqu'à une base d'opérations avancée. Dans les autres cas (35 p. 100 des cas), les militaires ont dû attendre de disposer de la main-d'œuvre nécessaire pour pouvoir effectuer les réparations.

2.43 Nous avons constaté que l'incapacité des fournisseurs de fournir des pièces de rechange a contribué au manque de ces pièces. Par exemple, cette incapacité est l'un des facteurs qui a mené à la décision de renvoyer au Canada les véhicules blindés à roues connus sous le nom de Nyala. Les trois véhicules Nyala dont disposait la Force opérationnelle interarmées à Kandahar sont restés hors d'usage pendant des mois, et ont été renvoyés par la suite au Canada parce qu'il était impossible d'obtenir des pièces de rechange, notamment en raison de l'obsolescence de ces véhicules.

2.44 Bien que cela ne soit pas souhaitable, les préposés à l'entretien sont autorisés, au besoin, à prélever des pièces sur un bien d'équipement pour faire des réparations nécessaires sur un autre. Nous avons constaté que ce genre d'emprunt était nécessaire pour entretenir certains véhicules essentiels, afin qu'un nombre suffisant de véhicules soient disponibles pour répondre aux besoins de la mission.

L'hôpital des Forces canadiennes maintient ses stocks



Hôpital multinational dirigé par les Forces canadiennes à l'aérodrome de Kandahar.

Source : Ministère de la Défense nationale

2.45 Depuis février 2006, le personnel médical des Forces canadiennes dirige l'hôpital de campagne multinational à l'aérodrome de Kandahar. Les données qui nous ont été fournies pour la période allant de février à juillet 2007 montrent que l'hôpital a traité plusieurs milliers de soldats de la coalition et de soldats afghans, ainsi que des civils. L'hôpital offre des soins complets, et il nécessite les mêmes services de soutien que tout autre hôpital où l'on trouve une unité de réanimation, des salles d'opération, une unité de soins intensifs, une unité de soins d'urgence, un service de santé mentale et un service de physiothérapie, ainsi qu'une pharmacie, un laboratoire et une unité de radiologie. Les services de soutien de l'hôpital reposent sur trois exigences : du personnel qualifié, des fournitures médicales en stock et de l'équipement médical en état de fonctionnement.

2.46 Étant donné les services spécialisés de manutention et d'entreposage qui sont requis pour les fournitures et les appareils médicaux, la Défense nationale gère une chaîne d'approvisionnement en fournitures médicales séparée du système d'approvisionnement général. Le Ministère doit conserver des stocks suffisants pour faire face à des situations extrêmes et maintenir les activités de l'hôpital pendant 26 jours. Nous avons constaté, cependant, que les fournitures provenant du Canada peuvent prendre plusieurs semaines pour arriver à Kandahar. Pour prévenir les pénuries, l'hôpital de Kandahar conserve l'équivalent de 90 jours de stocks. Des données statistiques sur les niveaux de stock n'étaient pas disponibles et, par conséquent, nous avons été incapables de déterminer la fréquence des ruptures de stock.

Cependant, les hauts responsables nous ont confié qu'à quelques reprises l'hôpital s'est retrouvé avec un niveau de stock extrêmement faible pour certains articles médicaux, mais que le personnel de l'hôpital a réussi à atténuer l'impact potentiel de cette situation sur les soins aux patients.

2.47 Les autorités médicales nous ont informés que, lorsque les stocks de fournitures médicales tombent à un faible niveau, c'est souvent à cause de retards dans l'achat de ces fournitures plutôt que de retards à l'étape de l'expédition. Les fournitures médicales peuvent coûter cher, et les articles qui coûtent plus de 5 000 \$ doivent faire l'objet d'un processus contractuel qui exige du temps. La Défense nationale a réussi à accélérer le processus pour certains articles requis pour répondre à un besoin opérationnel immédiat, réduisant à 48 heures le délai de réapprovisionnement; elle a conclu certaines **conventions d'offre à commandes** en vue d'accélérer le processus de réapprovisionnement. Cependant, les achats courants peuvent prendre plusieurs semaines et même plusieurs mois, surtout pour les articles dont le prix dépasse la limite des 5 000 \$ (voir la pièce 2.3).

Convention d'offre à commandes — Accord entre le gouvernement et un fournisseur pour la fourniture de biens et de services à des prix prédéterminés et selon des conditions préétablies. Il ne s'agit pas d'un contrat garanti, mais le gouvernement peut faire appel à ce fournisseur en tout temps en cas de besoin.

2.48 Nous avons également constaté que, le Canada étant responsable de l'hôpital, la plupart des membres du personnel médical sont des Canadiens. Nos partenaires de la coalition se sont engagés eux aussi à fournir du personnel médical, mais, dans certains cas, ils n'ont pas été en mesure de le faire. Par conséquent, pour pouvoir assurer les soins aux patients et combler les lacunes, la Défense nationale a envoyé à

Pièce 2.3 L'achat de fournitures médicales coûteuses est un processus qui peut être long.

Les soldats en Afghanistan sont protégés par des gilets pare-balles, des casques et des lunettes de protection, articles qui sauvent des vies en protégeant les organes vitaux. Par conséquent, un grand nombre des blessures graves que l'hôpital doit traiter touchent les parties du corps qui ne sont pas protégées, soit les bras et les jambes. Entre février et juillet 2007, 281 chirurgies orthopédiques ont été effectuées, ce qui représente la moitié des chirurgies réalisées pendant cette période. Les chirurgiens ont eu besoin d'un grand nombre de broches de fixation pour réduire les fractures des soldats et des civils blessés.

Les broches de fixation coûtent cher et, étant donné que les commandes pour ces broches dépassent la limite de 5 000 \$ applicable à tous les achats, il faut recourir au processus contractuel du gouvernement pour faire l'acquisition de broches additionnelles. En avril 2006, la Défense nationale a reconnu que la demande était élevée pour ces articles, et elle a engagé des négociations pour conclure une convention d'offre à commandes en vue de garantir un réapprovisionnement rapide. En octobre 2006, une convention a été signée avec un fournisseur, la limite des achats étant fixée à 40 000 \$. Cependant, à ce moment là, des articles chirurgicaux d'une valeur de plus de 400 000 \$ étaient requis par le système médical des Forces canadiennes; ce n'est qu'en novembre 2006, soit sept mois après que le besoin ait été établi, que les articles ont été expédiés à destination de Kandahar.

Kandahar davantage de professionnels de la santé qu'elle ne l'avait prévu au départ, y compris du personnel médical civil. De plus, l'hôpital a indiqué ne pas avoir suffisamment de personnel technique pour entretenir et réparer adéquatement l'équipement médical. À cause du nombre limité de techniciens en réparation d'équipement médical dans les Forces canadiennes, le Ministère envisage d'engager du personnel additionnel.

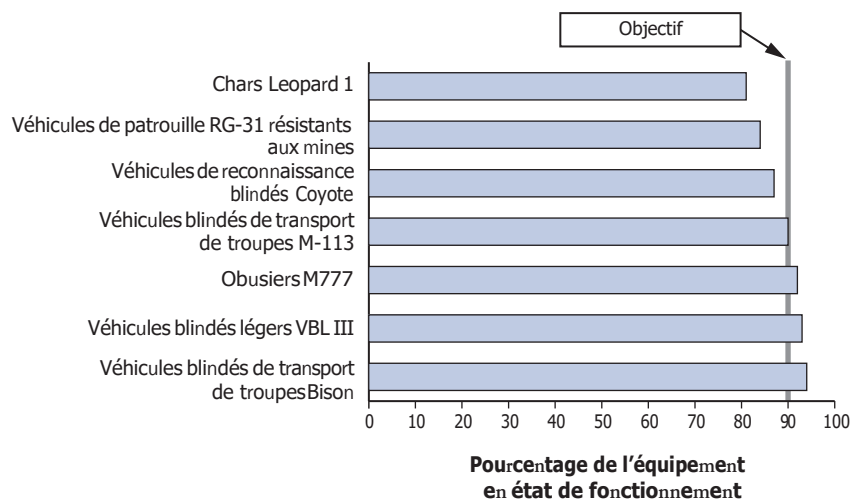
Disponibilité de l'équipement

Équipement en état de fonctionnement—Il s'agit du nombre de biens d'équipement prêts à être utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés, dans l'ensemble de l'équipement disponible. Un bien d'équipement qui doit faire l'objet d'un entretien ou de réparations n'est pas en état de fonctionnement. Par exemple, si sur un ensemble de dix camions sept camions peuvent être utilisés alors que les trois autres font l'objet de réparations, le pourcentage des camions en état de fonctionnement est de 70 p. 100.

Les préposés à l'entretien maintiennent la plus grande partie de l'équipement de combat en état de fonctionnement

2.49 Dans le cadre de notre vérification, nous nous attendions à constater que le Ministère met à la disposition des militaires l'**équipement en état de fonctionnement** dont ils ont besoin. Nous avons en effet constaté que, dans l'ensemble, l'état de fonctionnement des véhicules de combat des principales flottes et d'autres biens d'équipement correspond aux attentes du Ministère ou s'en approche, comme le montre la pièce 2.4. Cela a été constaté en dépit des conditions d'opération difficiles, des dommages causés par l'ennemi, des pénuries de pièces et des modifications faites sur place. Le Ministère a eu recours à des contractuels et à des équipes d'assistance technique pour contribuer à assurer les services d'entretien. Les commandants se sont fixé comme objectif de faire en sorte que 90 p. 100 de chaque flotte de combat soit en état de fonctionnement. Nous avons constaté que, pour beaucoup de ces flottes, cet objectif est presque atteint, le pourcentage se situant entre 80 p. 100 et 95 p. 100.

Pièce 2.4 L'objectif fixé en matière d'entretien est atteint ou près d'être atteint pour la plupart des flottes de combat (décembre 2006-octobre 2007).



Source : Ministère de la Défense nationale

Le maintien d'un pourcentage constant de l'équipement en état de fonctionnement pose des difficultés

2.50 Le Ministère a de la difficulté à maintenir un pourcentage constant de l'équipement en état de fonctionnement. Il éprouve des difficultés particulièrement dans le cas du nouvel équipement introduit directement en Afghanistan, qui avait été acheté afin de répondre à des exigences opérationnelles imprévues. La Défense nationale s'attendait toutefois à devoir répondre à des exigences opérationnelles imprévues à mesure que la mission progresserait et que les besoins seraient mieux connus. Depuis le déploiement de ses militaires en Afghanistan, le Ministère a répondu à un certain nombre d'exigences opérationnelles imprévues en faisant l'acquisition de plusieurs biens d'équipement, notamment des véhicules de patrouille à roues RG-31 résistants aux mines, des obusiers de précision à longue portée M777 (155 mm), des véhicules aériens sans pilote, des chars Leopard 2 ainsi que des systèmes servant à détecter et à contrer les engins explosifs improvisés. La Force opérationnelle interarmées a toutefois constaté que certains biens d'équipement ne sont pas aussi fonctionnels que prévu.

2.51 Étant donné que le nouvel équipement est introduit directement dans le théâtre des opérations, le Ministère doit surmonter certaines difficultés pour s'assurer de pouvoir l'entretenir convenablement; il doit s'assurer notamment de fournir les pièces de rechange nécessaires et de régler les problèmes de fonctionnement propres à tout nouveau bien d'équipement, problèmes qui seraient normalement réglés avant le déploiement et après des périodes d'essai prolongées. Notre vérification a permis de constater que le Ministère a de la difficulté à assurer un approvisionnement adéquat en pièces de rechange pour un certain nombre de biens d'équipement récemment acquis, après que les pièces de rechange achetées initialement ont été utilisées plus rapidement que prévu.

2.52 En 2003, avant de lancer ses opérations à Kandahar, le Ministère a introduit des véhicules aériens tactiques sans pilote dans le cadre de ses opérations à Kaboul. Ces aéronefs ont effectué environ 85 vols jusqu'en juin 2004, époque à laquelle il n'était plus possible de maintenir leur utilisation parce qu'ils s'écrasaient et présentaient des problèmes techniques. En février 2006, ces aéronefs ont été introduits de nouveau dans le cadre des opérations à Kandahar, ce qui a entraîné divers problèmes comme des écrasements, de fréquentes annulations de vols en raison de problèmes techniques, ainsi que des pénuries de pièces de rechange combinées à de longs délais d'attente pour les nouvelles commandes. En septembre 2006, le Ministère a admis que le maintien de l'utilisation de ces aéronefs était de nouveau compromis.

Un certain nombre de mesures ont alors été prises; de nombreuses pièces ont notamment été empruntées à d'autres aéronefs dans le but de maintenir certains des véhicules aériens en service. Notre vérification des données sur les vols effectués entre février et août 2007 révèle que les opérateurs ainsi que les préposés à l'entretien et les préposés à l'approvisionnement des Forces canadiennes ont réussi à maintenir la flotte en service, mais que l'état de fonctionnement et la disponibilité des pièces ont continué à poser problème.

2.53 Recommandation. Le ministère de la Défense nationale devrait revoir la façon dont il établit le niveau des stocks des pièces de rechange dont il a besoin pour respecter les cibles fixées quant à l'état de fonctionnement de ses nouveaux biens d'équipement et des biens dont il disposait déjà, en vue d'obtenir et de livrer rapidement les pièces de rechange aux utilisateurs. Le Ministère devrait tenir compte de changements tels que l'usure de l'équipement, l'amélioration de l'information dont dispose le Ministère sur le rendement de ses nouveaux biens d'équipement et les changements dans le niveau de soutien offert par les fabricants.

Réponse du Ministère. D'accord. Le Ministère est en train de mettre en œuvre un outil de planification des ressources de distribution qui est doté d'une capacité de modélisation et qui devrait grandement améliorer la détermination continue des besoins en matière de stocks. Cet outil électronique permettra d'améliorer le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes en remédiant à une faiblesse importante liée à la rationalisation et à l'optimisation des stocks. Il fournira également l'information nécessaire à la prise de décisions complexes sur le matériel à réparer, le matériel à acheter et en quelle quantité, de même que sur l'endroit où il sera utilisé. La mise en œuvre devrait débuter au printemps 2008.

L'introduction rapide de nouvel équipement dans un théâtre peut être atténuée par l'établissement rapide d'un plan d'approvisionnement initial en pièces de rechange. Ce plan sera entré dans l'outil électronique de planification des ressources de distribution et fera l'objet d'un suivi en comparant l'utilisation actuelle aux besoins évalués. Dans l'espace de quelques mois, l'outil de planification des ressources de distribution déterminera les méthodes et algorithmes de prévision optimaux à employer pour l'équipement en question. À cette étape, le plan d'approvisionnement initial pourra être intégré dans la gestion quotidienne des stocks qu'effectue l'application de planification des ressources de distribution.

Il est difficile de maintenir des stocks d'équipement de réserve

2.54 À Kandahar, les Forces canadiennes disposent d'une flotte de réserve, appelée stock opérationnel, destinée à être utilisée lorsque le nombre de véhicules disponibles diminue. Par exemple, si un véhicule blindé léger VBL III est endommagé à un point tel qu'il ne peut pas être réparé sur place, il est possible de le remplacer par un véhicule de cette flotte de réserve, s'il y en a un qui est disponible. À Kandahar, ce stock de réserve permet également de faire faire une rotation aux biens d'équipement afin de leur apporter des améliorations, notamment en renforçant le blindage et la protection; on évite ainsi de faire diminuer le nombre de biens d'équipement disponibles pour les opérations. Le maintien d'un stock de réserve dans le théâtre des opérations est autorisé pour certaines flottes, mais pas pour toutes. Le Ministère nous a informés que la décision de conserver un stock de réserve est fondée sur plusieurs facteurs, notamment la capacité de maintenir la flotte en état de fonctionnement et des estimations du rythme auquel les véhicules sont endommagés à un point tel qu'ils ne peuvent pas être réparés sur place.

2.55 Lors de notre vérification des rapports sur l'état de l'équipement rédigés à Kandahar, nous avons constaté que les stocks de réserve se sont avérés essentiels pour remplacer les véhicules qui sont détruits au combat ou qui ne peuvent pas être réparés sur place. Cependant, une fois les stocks de réserve autorisés épuisés, il n'existe aucun autre équipement qui permette de remplacer les véhicules additionnels qui seront perdus. Dans certains cas où un stock de réserve avait été autorisé, aucun équipement n'était disponible. Par conséquent, dans quelques cas, le nombre de biens d'équipement disponibles pour les opérations sur le terrain a connu une baisse.

2.56 Le Ministère nous a informés que, dans l'ensemble, les stocks de réserve ont répondu aux besoins, étant donné que les Forces canadiennes ont la capacité de s'adapter aux circonstances.

Il est plus difficile de maintenir les véhicules de soutien en état de fonctionnement

2.57 En plus des principales flottes de combat, les Forces canadiennes utilisent plusieurs centaines de véhicules de soutien, allant de véhicules de soutien logistique militarisés à des véhicules non militaires. Ces véhicules servent au transport du personnel, à l'acheminement du matériel aux bases d'opérations avancées, à la récupération de biens d'équipement endommagés et à la manutention du matériel dans

les entrepôts. Les Forces canadiennes se sont fixé comme objectif que 85 p. 100 de la plupart de ces flottes de véhicules qui ne servent pas au combat soient en état de fonctionnement. Notre vérification a révélé que, dans certains cas, il a été difficile de maintenir plusieurs types d'équipement de soutien logistique en état de fonctionnement.

2.58 Dans le cas de plusieurs types d'équipement lourd spécialisé (voir la pièce 2.5), seulement un faible pourcentage de l'équipement était en état de fonctionnement. Le personnel de plusieurs rotations s'est dit préoccupé par l'état de fonctionnement de l'équipement de ces flottes. La flotte vieillissante des véhicules de soutien logistique lourds à roues utilisés pour transporter les chargements a aussi posé des problèmes. La Force opérationnelle interarmées a également éprouvé des problèmes avec son équipement de manutention, comme les chariots élévateurs à fourches.

Pièce 2.5 Problèmes quant à l'état de fonctionnement de divers types d'équipement de soutien



Véhicule blindé du génie

Véhicule apparenté au char Leopard. Pourcentage moyen de l'équipement en état de fonctionnement entre décembre 2006 et octobre 2007 : 63 p. 100. Parfois, aucun bien d'équipement n'était en état de fonctionner, en partie en raison du manque de pièces de rechange.



Véhicule polyvalent du génie

Véhicule blindé lourd servant de pelle rétrocaveuse et de chargeur, déployé la première fois en décembre 2006. Les militaires dans le théâtre des opérations ont signalé que, durant les six premiers mois, ce véhicule était fréquemment en panne ou hors d'état de fonctionner.



Système de détection amélioré des mines

Dans le théâtre des opérations, ce système s'est détérioré et a donc dû être remisé. Une équipe a été envoyée à l'aérodrome de Kandahar en 2006, mais elle a été incapable de le réparer. L'équipement a donc été renvoyé au Canada, a été remplacé par de l'équipement plus perfectionné à l'automne 2007 puis a été introduit de nouveau dans le théâtre des opérations.



Véhicule lourd de soutien logistique à roues

La flotte vieillissante de ce type de véhicule sert à transporter les chargements et est beaucoup utilisée pour réapprovisionner les bases d'opérations avancées. La fiabilité de cet équipement pose problème, et environ 69 p. 100 de cette flotte seulement est en état de fonctionner. Le Ministère s'efforce actuellement de faire l'acquisition d'un véhicule de remplacement qu'il estime être mieux adapté aux opérations en Afghanistan.

Source : Ministère de la Défense nationale



Camion et remorque d'équipement lourd empruntés au gouvernement des Pays-Bas.

Source : Ministère de la Défense nationale

2.59 Notre vérification a aussi révélé que la mission a connu des problèmes avec l'équipement utilisé pour récupérer les véhicules endommagés et les rapporter à Kandahar pour qu'ils y soient réparés ou renvoyés au Canada. Nous avons constaté que le Ministère s'efforce actuellement de régler ces problèmes. Par exemple, il a emprunté au gouvernement des Pays-Bas plusieurs camions d'équipement lourd qu'il a envoyés directement à Kandahar; il a offert la formation requise sur l'utilisation et l'entretien de ces véhicules.

Conclusion

2.60 La Défense nationale appuie les opérations des Forces canadiennes déployées en Afghanistan, qui réalisent actuellement une mission outre-mer d'une ampleur inégalée pour elles depuis la guerre de Corée. Cependant, nous avons constaté que les Forces canadiennes devront remédier à certaines faiblesses dans leur chaîne d'approvisionnement, sans quoi elles risquent d'avoir de la difficulté à soutenir la mission au fil du temps. Par exemple, même si nous avons constaté que le matériel se rend à destination, cela est souvent dû aux efforts concertés du personnel plutôt qu'à la qualité du système mis en place. Lorsque nous avons interrogé les personnes responsables du commandement, de la planification et de la réalisation des opérations militaires au sujet des conséquences des faiblesses signalées dans ce rapport, elles nous ont répondu que ces faiblesses n'avaient pas un effet important sur les opérations, car les Forces canadiennes étaient en mesure de s'adapter en conséquence.

2.61 Afin de répondre aux besoins de la mission en matière de soutien, le Ministère a dû accroître le personnel de soutien dans le théâtre des opérations. Cette augmentation s'est surtout traduite par l'accroissement du nombre de contractuels affectés à des fonctions telles que l'entretien de l'équipement et l'approvisionnement. Des équipes d'assistance technique ont également été envoyées à Kandahar pour appuyer les fonctions de soutien.

2.62 Même si la chaîne d'approvisionnement a permis de livrer le matériel nécessaire à Kandahar, nous avons constaté que la plupart des articles demandés ne sont pas arrivés en Afghanistan à la date requise. Nous avons constaté qu'il y a eu des pénuries et des ruptures de stock pour certaines pièces et certaines fournitures requises, ce qui a nui à la capacité des Forces de maintenir certains biens d'équipement en état de fonctionnement. Les opérations mettent de toute évidence l'équipement et les services d'entretien à l'épreuve. Il est en effet

difficile d'entretenir l'équipement de certaines flottes cruciales, car il manque des pièces de rechange et les stocks de réserve s'amenuisent à mesure que l'équipement commence à s'user.

2.63 Le système ne fournit pas suffisamment d'information pour permettre de déterminer le moment où le matériel arrive à Kandahar. Par conséquent, il arrive que les mêmes articles soient commandés plusieurs fois et que des articles soient excédentaires. Il est également plus difficile de déterminer où se trouve le matériel requis.

2.64 Le Ministère s'efforce actuellement d'améliorer la mesure du rendement de son système d'approvisionnement afin de disposer d'une meilleure information à savoir si les stocks requis sont disponibles en temps opportun et si le matériel arrive en temps voulu. La mesure du rendement du système pourrait également être améliorée si le Ministère disposait de plus d'information sur le statut des commandes et le moment où il faut procéder à un réapprovisionnement en fonction du degré d'utilisation du matériel en Afghanistan.

À propos de la vérification

Objectifs

L'objet de la vérification consistait à déterminer si le soutien logistique fourni par le ministère de la Défense nationale répond aux besoins des opérations des militaires déployés en Afghanistan.

Les objectifs consistaient à examiner les points suivants :

- le soutien nécessaire au déploiement, y compris la planification;
- la disponibilité du personnel nécessaire pour offrir le soutien logistique, y compris l'attribution de contrats comme solution de rechange;
- le respect des normes fixées quant à l'entretien de l'équipement et la disponibilité des pièces de rechange requises;
- la capacité du Ministère de transporter le matériel dans le théâtre des opérations afin de répondre aux besoins en temps voulu.

Étendue et méthode

La vérification a mis l'accent sur le soutien fourni aux Forces canadiennes dans le cadre de leur mission en Afghanistan depuis février 2006, après que les opérations se soient déplacées à Kandahar. Nous avons examiné la mesure dans laquelle la chaîne d'approvisionnement permet de répondre aux besoins de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan. Nous nous sommes penchés sur la façon dont le Ministère introduit et entretient l'équipement dans le cadre de la mission. Nous avons également tenté de déterminer si le Ministère est en mesure de maintenir des stocks suffisants pour réparer et entretenir l'équipement. Nous avons de plus examiné comment le Ministère assure la comptabilisation et la visibilité des articles lors des opérations de déploiement.

L'équipe responsable de la vérification a effectué des travaux sur le terrain à plusieurs endroits : au Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes à Montréal; à la base Wainwright où s'entraîne le personnel des Forces canadiennes devant être déployé en Afghanistan; à Kandahar où sont basés l'Élément de soutien du théâtre et la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan; et à la Base des Forces canadiennes Trenton, auprès de l'unité des mouvements aériens. Dans la région de la capitale nationale, nous avons réalisé des entrevues et obtenu de l'information auprès de certains représentants et unités organisationnelles du Ministère, notamment du sous-ministre adjoint (Matériels), du sous-ministre adjoint (Finances), de l'État-major de l'Armée de terre du Canada, de l'État-major de la Force aérienne du Canada, du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, du Commandement du soutien opérationnel du Canada, du chef du personnel militaire, de l'État-major interarmées stratégique et du chef du Service d'examen de la Défense nationale.

Les travaux de vérification comprenaient l'analyse de données opérationnelles recueillies à partir de plusieurs sources, y compris des données sur la distribution du matériel contenues dans le Système national de distribution et de mouvement et le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes.

La vérification comprenait en outre l'examen et l'analyse de divers rapports internes, notamment des rapports de milieu et de fin d'affectation des commandants, des rapports sur la passation du commandement, des rapports d'inspection sur le terrain, des rapports d'inspection sur le terrain par le contrôleur, des rapports sur l'aide temporaire fournie au personnel dans le cadre d'une rotation, des rapports hebdomadaires sur le soutien logistique que la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan présente au Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, des rapports quotidiens sur l'état de l'équipement, des rapports des patrouilles de logistique de combat ainsi que des rapports de vérification et d'évaluation internes.

Alors qu'elle se trouvait en Afghanistan, l'équipe de vérification a effectué tous ses travaux de vérification à l'aérodrome de Kandahar. Pour des raisons de sécurité, elle ne s'est donc pas rendue à d'autres endroits, par exemple aux sites où travaille l'équipe de reconstruction provinciale ou dans les bases d'opérations avancées.

La portée de la vérification se limite aux opérations menées en Afghanistan et ne touche pas les autres déploiements en cours ni le soutien octroyé dans le cadre des opérations du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada. La vérification ne porte pas non plus sur l'aspect économique de la chaîne d'approvisionnement dans cette région ni sur les contrats d'acquisition de nouveaux biens d'équipement militaires conclus afin de soutenir la mission. La vérification ne concerne pas non plus la mesure dans laquelle le soutien de la mission en Afghanistan pourrait avoir des répercussions sur le Ministère au Canada.

Critères

La vérification se fonde sur des critères fournis par le ministère de la Défense nationale, qui figurent dans sa doctrine militaire et ses directives à l'égard des opérations internationales, dont les suivants :

- Le personnel chargé du soutien dans le théâtre des opérations doit être en mesure d'accomplir efficacement ses tâches.
- L'affectation du personnel de soutien doit se faire de façon efficace et en nombre suffisant pour répondre aux exigences opérationnelles.
- La chaîne d'approvisionnement doit permettre d'acheminer dans le théâtre des opérations la quantité requise de matériel, soit de munitions, de pièces de rechange, de biens d'équipement et d'autres fournitures.
- Les Forces canadiennes doivent convenablement faire le suivi du matériel déployé dans le théâtre des opérations et conserver des registres précis à cet égard.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 30 octobre 2007.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Hugh McRoberts

Directrice principale : Wendy Loschiuk

Directeur : Daniel Thompson

Mary Lamberti

Craig Millar

Arnaud Schantz

Jeff Stephenson

Mathieu Tremblay

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 2 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Rendement de la chaîne d'approvisionnement	
2.33 La Défense nationale devrait revoir ses méthodes de suivi du matériel une fois qu'il a été livré, pour faire en sorte que tout article reçu et entreposé soit enregistré correctement et rapidement. (2.29-2.32)	<p>D'accord. Le Ministère a entrepris un projet qui devrait résoudre cette question. La première phase du projet de visibilité des ressources consiste à mettre en place une capacité canadienne d'identification par radiofréquence pour suivre les envois à destination et en provenance de l'Afghanistan. Cette capacité éliminera notre dépendance actuelle à l'égard du soutien américain, et elle devrait être en place d'ici décembre 2008.</p> <p>La deuxième phase du projet consiste à développer une « capacité provisoire » qui assurera la visibilité des articles en transit, tant au Canada qu'à l'étranger. Cette capacité provisoire devrait être en place d'ici 2009.</p> <p>La troisième phase consiste à développer une « capacité complète » qui assurera en temps réel, ou quasi réel, la visibilité des ressources tout au long de leur cycle de vie. Autrement dit : un système qui assure la visibilité à partir du moment où le Ministère assume la garde d'une ressource jusqu'au moment où il s'en défait.</p>
2.36 La Défense nationale devrait poursuivre ses efforts visant à mettre au point la mesure du rendement de son système d'approvisionnement, en évaluant notamment si les articles sont reçus à temps, conformément aux priorités et aux besoins. (2.34-2.35)	<p>D'accord. Le Ministère a instauré un système de mesure du rendement pour la chaîne d'approvisionnement. À ce jour, 15 indicateurs de rendement clés ont été élaborés pour suivre le rendement du système au moyen des données du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Au terme d'un essai auprès des utilisateurs, cette initiative devrait être mise en œuvre au sein de plusieurs organisations de gestion de l'approvisionnement durant l'automne 2008.</p> <p>Les 15 indicateurs de rendement clés élaborés jusqu'à maintenant sont axés sur diverses mesures importantes à l'intérieur du système d'approvisionnement du Ministère, par exemple les durées moyennes des cycles, les taux de rétablissement des stocks des dépôts, les volumes de demandes et la satisfaction des demandes.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>Le travail se poursuit en vue de prioriser et de développer davantage les indicateurs de rendement en fonction de l'orientation stratégique du Ministère et des besoins perçus de la collectivité de la chaîne d'approvisionnement.</p>
<p>Disponibilité de l'équipement</p> <p>2.53 Le ministère de la Défense nationale devrait revoir la façon dont il établit le niveau des stocks des pièces de rechange dont il a besoin pour respecter les cibles fixées quant à l'état de fonctionnement de ses nouveaux biens d'équipement et des biens dont il disposait déjà, en vue d'obtenir et de livrer rapidement les pièces de rechange aux utilisateurs. Le Ministère devrait tenir compte de changements tels que l'usure de l'équipement, l'amélioration de l'information dont dispose le Ministère sur le rendement de ses nouveaux biens d'équipement et les changements dans le niveau de soutien offert par les fabricants.</p> <p>(2.50-2.52)</p>	<p>D'accord. Le Ministère est en train de mettre en œuvre un outil de planification des ressources de distribution qui est doté d'une capacité de modélisation et qui devrait grandement améliorer la détermination continue des besoins en matière de stocks. Cet outil électronique permettra d'améliorer le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes en remédiant à une faiblesse importante liée à la rationalisation et à l'optimisation des stocks. Il fournira également l'information nécessaire à la prise de décisions complexes sur le matériel à réparer, le matériel à acheter et en quelle quantité, de même que sur l'endroit où il sera utilisé. La mise en œuvre devrait débuter au printemps 2008.</p> <p>L'introduction rapide de nouvel équipement dans un théâtre peut être atténuée par l'établissement rapide d'un plan d'approvisionnement initial en pièces de rechange. Ce plan sera entré dans l'outil électronique de planification des ressources de distribution et fera l'objet d'un suivi en comparant l'utilisation actuelle aux besoins évalués. Dans l'espace de quelques mois, l'outil de planification des ressources de distribution déterminera les méthodes et algorithmes de prévision optimaux à employer pour l'équipement en question. À cette étape, le plan d'approvisionnement initial pourra être intégré dans la gestion quotidienne des stocks qu'effectue l'application de planification des ressources de distribution.</p>

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Mai 2008

Table des matières principale

Message de la vérificatrice générale du Canada Points saillants — Chapitres 1 à 8

Chapitre 1	La gestion des frais imposés par certains ministères et organismes
Chapitre 2	Le soutien aux déploiements outre-mer — Défense nationale
Chapitre 3	La surveillance de la sécurité du transport aérien — Transports Canada
Chapitre 4	Le programme des services à l'enfance et à la famille des Premières nations — Affaires indiennes et du Nord Canada
Chapitre 5	La surveillance des maladies infectieuses — Agence de la santé publique du Canada
Chapitre 6	La conservation des résidences officielles du gouvernement fédéral
Chapitre 7	Les détentions et les renvois — Agence des services frontaliers du Canada
Chapitre 8	Les examens spéciaux des sociétés d'État — un aperçu



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP



NUMÉRO 040



2^e SESSION



39^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 17 juin 2008



Président

L'honorable Shawn Murphy

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.parl.gc.ca>

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 17 juin 2008

• (1100)

[Traduction]

Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)): Bienvenue à tous.

Chers collègues nous nous réunissons ce matin conformément au Règlement. Nous étudions aujourd'hui le chapitre 2, le soutien aux déploiements outre-mer — Défense nationale du rapport de mai 2008 du vérificateur général du Canada.

Nous sommes très heureux d'accueillir aujourd'hui du Bureau du vérificateur général du Canada, monsieur Hugh McRoberts, vérificateur général adjoint et madame Wendy Loschiuk, vérificatrice générale adjointe. Nous accueillons également du ministère de la Défense nationale, le sous-ministre et administrateur des comptes, monsieur Robert Fonberg; le vice-chef d'État major actuel de la Défense, monsieur J. Natynczyk — qui recevra une promotion sous peu et encore une fois félicitations; monsieur Dan Ross, le sous-ministre adjoint, matériels; le major-général Timothy Grant, commandant adjoint, Commandement de la force expéditionnaire du Canada et le major-général Daniel Benjamin, commandant, Commandement du soutien opérationnel du Canada.

Au nom de tous les députés, j'aimerais vous souhaiter à tous la bienvenue.

Monsieur Sweet.

M. David Sweet (Ancaster—Dundas—Flamborough—Westdale, PCC): Puis-je demander si cette réunion est télévisée? Est-ce que ces appareils serviront simplement à l'enregistrement d'une bande vidéo pour le MDN ou s'agit-il d'une réunion télévisée?

Le président: La réunion est télévisée.

Je demanderai au greffier d'expliquer.

Le greffier du comité (M. Justin Vaive): Nous avons reçu hier soir une demande de la tribune de la presse pour qu'il y ait une caméra de CTV dans la salle pour procéder à un enregistrement sur bande vidéo des délibérations du comité conformément aux lignes directrices établies par le comité de la procédure et des Affaires de la Chambre il y a quelques années. En fait il n'y a rien d'extraordinaire à cela.

Si cette caméra a été ajoutée c'est parce que nous ne nous ne trouvons pas dans une salle munie de l'équipement nécessaire et à l'occasion les journalistes aimeraient quand même pouvoir enregistrer une réunion. Ils présentent donc une demande par l'entremise de la tribune de la presse demandant l'autorisation d'enregistrer la réunion sur bande vidéo. Ils doivent enregistrer la réunion du début à la fin, et la caméra doit être tournée vers le membre du comité qui a la parole. Il n'y a donc pas de prise de vue panoramique. Les caméras ne peuvent pas filmer le reste de la salle. C'est clair qu'ils se serviront de cet enregistrement plus tard cette journée-là ou dans la semaine.

M. David Sweet: D'accord, je comprends maintenant. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Sweet.

Nous allons maintenant entendre la déclaration préliminaire de monsieur McRobert.

M. Hugh McRoberts (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter du chapitre 2 de notre rapport de mai 2008, Le soutien aux déploiements outre-mer — Défense nationale. Je suis heureux d'aborder cet important sujet avec vous aujourd'hui car le soutien opérationnel est essentiel au bon déroulement des missions militaires.

Je suis accompagné de madame Wendy Loschiuk, vérificatrice générale adjointe, qui était la directrice principale responsable de nos vérifications de la défense au moment où cette vérification a été réalisée.

L'objectif de la vérification consistait à examiner le soutien logistique fourni à la mission des Forces canadiennes en Afghanistan.

Nous voulions également nous assurer de bien comprendre les besoins du personnel de soutien au Canada et en Afghanistan et les problèmes auxquels il est confronté. Nous avons donc suivi la chaîne d'approvisionnement, du Canada jusqu'à l'aérodrome de Kandahar, où nous avons pu constater le grand dévouement et le travail acharné des membres des Forces canadiennes.

[Français]

Nous avons constaté que ce sont ce dévouement et ce travail acharné qui permettent d'assurer le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Le ministère de la Défense nationale a pu livrer à ses troupes les fournitures et l'équipement dont elles ont besoin pour faire leur travail, et le personnel a trouvé des moyens d'assurer l'entretien de l'équipement et des armes. Par contre, la pression est forte. Les Forces canadiennes ont dû s'adapter, car la mission en Afghanistan a changé et les besoins en soutien logistique se sont accrus. La mission a mis à l'épreuve la capacité des Forces canadiennes de soutenir une opération militaire d'envergure.

● (1105)

[Traduction]

La Défense nationale a su s'adapter aux exigences de la mission de plusieurs façons: en affrétant des transporteurs aériens pour aider à livrer chaque semaine quelque 85 tonnes d'équipement et de fournitures; en empruntant des pièces de rechange ou en prélevant des pièces sur un bien d'équipement pour faire des réparations nécessaires sur un autre; en envoyant des équipes d'assistance technique à l'aérodrome de Kandahar pour aider à réduire l'accumulation de matériel devant être traité; en engageant du personnel de soutien civil, en particulier pour remplir des fonctions d'entretien et pour travailler à l'hôpital; et en se débrouillant avec les ressources dont ils disposent pour atteindre les objectifs, selon les circonstances.

Certaines faiblesses de la chaîne d'approvisionnement s'expliquent si l'on considère l'évolution de la mission depuis 2003. Les vérifications effectuées par nos collègues du Royaume-Uni et des États-Unis relativement aux déploiements des forces de ces pays ont permis de constater des problèmes similaires à ceux que connaissent les Forces canadiennes. À la lumière de ces constatations et compte tenu de la longue expérience qu'ont ces deux pays des déploiements outre-mer, il semble que certains des problèmes que nous avons observés sont inévitables lorsque de longues chaînes d'approvisionnement doivent soutenir le travail de milliers de personnes. Néanmoins, nous croyons qu'il faut être conscient de ces problèmes et s'y attaquer.

[Français]

Nous avons constaté que les retards de livraison sont une source de préoccupation et qu'un nombre considérable d'articles ne peuvent être retracés. La plupart des articles commandés par l'entremise du système d'approvisionnement arrivent en retard dans la zone de Kandahar, dont les pièces de rechange requises pour maintenir l'équipement et les armes en état de fonctionnement. La pénurie de pièces de rechange rendant plus difficile l'entretien de certains biens d'équipement, les armes et l'équipement de certaines flottes commencent à s'user de façon importante. La plupart des flottes de combat satisfont aux exigences en matière de fonctionnement, mais les stocks de réserve de certaines pièces de l'équipement de combat diminuent, certaines flottes de véhicules de soutien, comme les systèmes de détection des mines terrestres et les camions servant au transport des fournitures. Un très faible pourcentage des véhicules est en état de fonctionnement.

[Traduction]

Les commandants ont exprimé des préoccupations à propos de certaines faiblesses de la chaîne d'approvisionnement et de l'ajout de difficultés qu'elles ont causées pour la mission. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun rapport faisant état de problèmes dans la chaîne d'approvisionnement qui aient eu un effet important sur les opérations.

Le suivi du matériel constituait aussi un problème à Kandahar. Nous reconnaissons que le camp est vaste et qu'il accueille du personnel de plusieurs pays, mais nous nous attendions à ce que la plupart des articles reçus puissent être trouvés rapidement. Les techniciens en approvisionnement à l'aérodrome de Kandahar enregistrent manuellement les fournitures reçues et indiquent le conteneur dans lequel elles sont placées. Compte tenu du volume de fournitures livrées par chaque avion, cette tâche peut se révéler fort exigeante et ajoute à la difficulté de retracer les articles.

Nous sommes heureux de constater que la Défense nationale prend cette question très au sérieux et qu'elle veille à ce qu'un

inventaire du matériel soit fait à la fin de chaque rotation. Cependant, des articles totalisant plusieurs millions de dollars soit ne pouvaient pas être retracés, soit avaient été reçus mais ne figuraient pas dans l'inventaire des stocks.

[Français]

Le ministère de la Défense nationale a souscrit à toutes les recommandations de notre chapitre. Le ministère a également dressé un plan d'action qui, selon nous, constitue une façon raisonnable d'aborder les préoccupations que nous avons soulevées. Nous sommes heureux de constater que ce plan comprend des objectifs et des dates d'échéance cibles.

● (1110)

[Traduction]

Monsieur le président, voilà qui conclut mon commentaire d'introduction. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Merci.

Le président: Merci beaucoup, monsieur McRoberts.

Nous passerons maintenant à monsieur Robert Fonberg, sous-ministre de la Défense nationale.

Avant que vous ne commenciez, monsieur Fonberg, j'aimerais signaler que nous demandons habituellement aux témoins de ne pas prendre beaucoup plus de cinq minutes pour leur déclaration préliminaire. J'ai noté que votre document a 15 pages. Je ne sais pas ce que vous avez l'intention de faire. Je pourrais vous laisser commencer votre exposé et on pourra voir comment les choses se passeront; mais nous aimerions quand même vous demander de vous limiter à cinq à sept minutes si c'est possible.

M. Robert Fonberg (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Merci, monsieur le président. Je parlerai rapidement.

M. John Williams (Edmonton—St. Albert, PCC): Nous pouvons prendre des mesures pour que ce texte figure dans les délibérations du comité, monsieur le président et nous pourrions simplement demander aux témoins de résumer le document.

Le président: De toute façon, monsieur Fonberg, ce document fera partie des délibérations du comité.

M. Robert Fonberg: Je m'excuse, je n'ai pas entendu la question.

Le président: M. Williams dit simplement que votre document sera intégré dans les délibérations du comité.

Vous avez la parole.

M. Robert Fonberg: Merci.

Monsieur le président, membre du comité, je vous remercie de m'avoir donné cette occasion de discuter avec vous aujourd'hui.

Vous avez déjà présenté les membres de mon équipe. Nul besoin pour moi de le faire à nouveau.

J'aimerais évidemment remercier la vérificatrice générale et ses employés de leur rapport et j'aimerais la remercier d'avoir délégué des représentants ici aujourd'hui.

Monsieur le président, je voudrais tout d'abord décrire au comité la grande complexité de la chaîne d'approvisionnement qui appuie les Forces canadiennes.

[Français]

Chaque jour, les hommes et les femmes des Forces canadiennes comptent sur la chaîne d'approvisionnement pour leur fournir les ressources, les vivres, les médicaments et les équipements dont ils ont besoin, souvent de toute urgence, pour faire leur travail efficacement. La chaîne d'approvisionnement militaire est un mécanisme très complexe qui compte de nombreux éléments. Le personnel basé au Canada doit acheter les fournitures et les transporter jusqu'au théâtre d'opérations et gérer les stocks nécessaires à un environnement opérationnel des plus exigeants.

[Traduction]

Actuellement, deux ou trois fois par semaine, des avions transportent environ 85 tonnes d'équipements et de fournitures sur une distance de plus de 12 000 kilomètres, comme l'a signalé la vérificatrice générale. À l'aérodrome de Kandahar, les Forces canadiennes reçoivent des fournitures et des équipements provenant du monde entier, y compris directement de pays comme la France et l'Afrique du Sud. Un chargement expédié par bateau peut provenir du port de Montréal, puis transiter par le Pakistan avant d'être acheminé à Kandahar par voie terrestre à notre théâtre d'opérations. Une fois en Afghanistan, le matériel et les pièces de rechange sont transportés depuis la base principale, à l'aérodrome de Kandahar, jusqu'à cinq bases d'opération avancées et plusieurs autres sites éloignés, et cela quotidiennement.

À mesure que la menace évolue, il faut déployer des capacités différentes ou additionnelles, des pièces de rechange et d'autres fournitures sur une base régulière. En apportant les ajustements requis à la chaîne d'approvisionnement, les FC pourront continuer à livrer les ressources et les équipements appropriés au bon endroit et au bon moment.

Le ministère de la Défense nationale accueille favorablement les recommandations de la vérificatrice générale dans son rapport de mai 2008. Le comité a demandé des explications sur les articles d'une valeur de 7,1 millions de dollars qui n'ont pas pu être localisés lors d'un inventaire tenu à Kandahar. De plus, bien que le comité n'ait pas demandé d'informations sur les articles excédentaires de 6,6 millions de dollars dont fait état le rapport de la vérificatrice générale, j'aimerais traiter aussi de cette question. En fait, ces deux facteurs démontrent bien l'efficacité générale de la chaîne d'approvisionnement.

[Français]

Un rapport demandé par le comité et qui a été déposé devant le comité, si mes renseignements sont exacts, donne des explications sur les anomalies qui ont été constatées lors de l'inventaire.

Pendant la période visée par le rapport de la vérificatrice générale, les Forces canadiennes ont mené leurs opérations de combat les plus intenses depuis la guerre de Corée. Évidemment, les combats ont eu un impact sur la précision de la tenue des dossiers d'approvisionnement, et pour nous, ce fut un réel défi.

[Traduction]

Nous prenons très au sérieux notre responsabilité d'assurer une gestion efficace et efficiente de nos stocks de matériel. Nous essayons de maintenir les normes les plus élevées dans ce domaine. C'est pourquoi nous sommes un des rares pays qui procède à un inventaire de ses stocks dans le théâtre d'opérations à chaque nouvelle rotation. Nos principaux alliés le font uniquement à la fin de la mission. En fait, le Canada est un leader dans le monde pour l'inventaire du matériel.

Étant donné les paramètres de sécurité très stricts dans lesquels les Forces canadiennes évoluent en Afghanistan, nous sommes convaincus que la plupart des articles qui n'ont pas pu être localisés et qui figurent sur la liste de 7,1 millions de dollars sont entreposés quelque part dans notre base sécurisée, où qu'ils ont été utilisés pour réparer ou moderniser des équipements. Cependant, étant donné les exigences d'une chaîne d'approvisionnement manuelle qui dessert un théâtre d'opérations, il est possible que certains articles ou certains équipements soient introuvables. Actuellement, tout est mis en oeuvre pour retrouver les articles manquants. Plus de 5 000 enquêtes ont été effectuées concernant les 7,1 millions de dollars d'articles manquants et les 6,6 millions d'articles excédentaires, et beaucoup sont en cours.

Jusqu'ici, ces enquêtes ont démontré que les articles manquants sont le résultat de questions de comptabilité, qui sont une combinaison des problèmes suivants: les inscriptions manuelles dans les systèmes d'information des FC sur le théâtre des opérations sont à l'origine de certaines erreurs; certains articles et certaines pièces de rechange ne sont pas comptabilisés correctement par les techniciens en approvisionnement, qui connaissent mal les nouveaux équipements expédiés dans le théâtre d'opérations et provenant parfois directement du fabricant; enfin, le rythme opérationnel soutenu provoque des pénuries de personnel.

Ces écarts sont aggravés par la nécessité de transférer certains articles dans les bases d'opération avancées, et par un manque de connectivité avec les systèmes de soutien des FC. Par exemple, dans ces endroits austères, les techniciens en approvisionnement n'ont pas de système automatisé de suivi du matériel.

● (1115)

[Français]

Le besoin urgent de certains équipements en Afghanistan a également poussé les FC à livrer rapidement les articles requis. Le résultat, c'est que certains articles ont été livrés sans être comptabilisés correctement. De plus, nous ne pouvons nier qu'il est difficile de comptabiliser des articles détruits ou abandonnés pendant le combat des Forces canadiennes avec les insurgés.

Je constate avec plaisir que malgré ces problèmes, la vérificatrice générale confirme que la Défense nationale a réussi à fournir à nos troupes les équipements et les fournitures dont elles ont besoin.

[Traduction]

En même temps que nous prenons très au sérieux notre responsabilité en ce qui concerne la gestion de chaque dollar des contribuables canadiens qui nous est attribué par le Parlement, le fait qu'il y ait seulement pour 7,1 millions de dollars d'articles manquants est tout à fait remarquable. De plus, ce montant ne représente que 1,28 p. 100 du 1,72 milliard de dollars de matériel dont nous disposons en Afghanistan. Nous prévoyons également que le problème des articles manquants ou excédentaires sera réglé pour une très bonne part lorsque nous aurons procédé au rapprochement des comptes à la fin de la mission, et qu'en définitive, très peu de matériel sera considéré comme perdu.

Cela dit, nous avons tiré des leçons de cette expérience et des recommandations de la vérificatrice générale. Maintenant, j'aimerais vous parler des mesures que nous avons prises pour corriger les problèmes qui ont été détectés, notamment en ce qui concerne la surveillance, le suivi, et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Monsieur le président, les Forces canadiennes et mon ministère ont déployé des efforts pour améliorer la surveillance et le suivi des stocks de matériel. Par exemple, nous envoyons régulièrement sur place des équipes de soutien qui sont chargées d'évaluer le niveau des stocks et de corriger les problèmes de la chaîne d'approvisionnement. Des équipes spécialisées supervisent l'acheminement des pièces de rechange depuis l'usine du fabricant jusqu'aux bases d'opération des FC en Afghanistan. Ces équipes veilleront à ce que les pièces de rechange soient inscrites dans le système dès leur réception. Nous avons également augmenté le nombre de techniciens en approvisionnement disponibles pour faire l'inventaire du matériel et mener les enquêtes.

[Français]

De plus, nous avons élaboré un plan d'action pour corriger les problèmes détectés par la vérificatrice générale. Je crois que ce plan d'action a été déposé, lui aussi, devant le comité.

Permettez-moi de décrire certaines mesures prévues dans ce plan.

[Traduction]

Outre le système de suivi des envois qui est déjà en place dans le théâtre d'opérations, un projet de visibilité des ressources sera mis en œuvre graduellement pour garantir l'efficacité et la précision du suivi du matériel. Un système provisoire d'identification par radio-fréquence a été mis en place pour suivre les envois à destination et en provenance de l'Afghanistan. Nous prévoyons une solution permanente fondée sur une approche canadienne d'ici la fin de l'année.

De plus, le ministère est en train d'introduire un lecteur de code à barres manuel au Canada, et nous espérons être en mesure de l'évaluer à Kandahar cet été. Cela nous aidera à régler les problèmes liés à l'inscription manuelle dans le théâtre d'opérations.

Monsieur le président, la vérificatrice générale a constaté que la chaîne d'approvisionnement ne présente aucun problème susceptible de nuire considérablement aux opérations, et ce succès est dû en grande partie au dévouement, au travail acharné et à l'ingénuité des membres de notre personnel. Actuellement, notre système d'approvisionnement a une précision de 99 p. 100, ce qui est à fait remarquable compte tenu des circonstances, mais nous allons continuer à faire de notre mieux pour aider les Forces canadiennes à répondre aux exigences de la mission en Afghanistan. Encore une fois, nous prenons très au sérieux notre responsabilité en ce qui concerne la gestion de chaque dollar des contribuables canadiens.

[Français]

Je remercie le comité de m'avoir donné l'occasion de traiter de ce sujet. Maintenant, je suis prêt à répondre à vos questions.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Fonberg.

Avant de passer à la période de questions j'aimerais faire quelques commentaires.

Tout d'abord, chers collègues, j'aimerais profiter de l'occasion pour vous présenter un de nos collègues, M. Jim Maloway, le vice-président du comité des comptes publics de l'Assemblée législative du Manitoba. Il est en ville aujourd'hui. Jim, voulez-vous vous lever, s'il vous plaît? Bienvenue à notre réunion.

J'aimerais de plus rappeler aux députés que la réunion d'aujourd'hui vise à étudier les questions soulevées dans le chapitre 2, « Soutien aux déploiements outre-mer — Défense nationale — du rapport de la vérificatrice générale du Canada. En

d'autres termes, la chaîne d'approvisionnement. Certaines des autres questions connexes suscitent une vive controverse — elles ont fait les manchettes récemment — mais à titre de président j'exigerais quand même que les questions que l'on pose soient pertinentes.

Monsieur Wrzesnewskyj, vous disposez de sept minutes.

M. Borys Wrzesnewskyj (Etobicoke-Centre, Lib.): Merci, monsieur le président.

Bienvenue, monsieur Natynczyk. Nous avons certainement hâte d'avoir l'occasion de vous rencontrer à intervalles réguliers car vous assumerez la responsabilité des Forces armées pendant ce qui sera sans aucun doute la période la plus difficile de la mission en Afghanistan, jusqu'en décembre 2011.

Monsieur Natynczyk, nous avons entendu beaucoup parler depuis un bon moment des questions qui sont abordées dans ce chapitre. Nous avons lu des rapports qui faisaient état des problèmes que le gouvernement avait au niveau des acquisitions. Ce qui nous préoccupe en particulier ce sont les problèmes relatifs à l'acquisition du matériel nécessaire pour la mission en Afghanistan. Nous savons que nous disposons d'un système qui devra répondre aux besoins dans les 10 ou 20 jours. Nous constatons que le système ne fonctionne pas, car ses objectifs ne sont pas atteints. Peut-être que certains des objectifs qui sont atteints ne le sont simplement pas parce que le personnel décide d'intervenir et de régler les choses d'eux-mêmes.

Combien pensez-vous qu'il faudra de temps avant qu'on puisse réorganiser le système pour qu'il puisse vraiment respecter les délais de 10 à 20 jours?

• (120)

Lieutenant-général Walter Natynczyk (vice-chef d'état-major de la Défense, ministère de la Défense nationale): Monsieur, je n'ai pas de renseignements détaillés sur l'amélioration du processus qui nous permettrait de livrer le produit dans un délai de 10 à 20 jours. Cependant, pour ce qui est du matériel que nos soldats et nos gens de l'air, hommes et femmes, utilisent au cours des opérations, et plus précisément en ce moment en Afghanistan, nous avons ces dernières années bien respecté dans une large mesure nos engagements. Nous avons identifié les besoins, tout particulièrement lorsque nous sommes conscients de l'évolution des tactiques ou de l'environnement dans lesquelles les membres des Forces canadiennes sont déployés, et nous sommes désormais en mesure d'offrir rapidement sur le terrain les services identifiés.

Permettez-moi d'utiliser l'exemple des chars d'assaut en ce qui a trait à Operation Medusa qui remonte à août et septembre 2006. Vers le 6 septembre on avait identifié le besoin d'avoir des chars sur le théâtre d'opérations. Grâce à des efforts extraordinaires déployés sous l'égide de Dan Ross, qui peut probablement répondre à certaines de vos questions, en collaboration avec Travaux publics et Industrie, nous avons pu obtenir les pièces de rechange et ce qu'il fallait, pour ce matériel. En fait, ces chars ont été dans la zone visée dans le mois suivant la demande, en fait dans moins d'un mois. Le 3 octobre 2006, si je ne m'abuse, le premier char est sorti de l'aéronef à Kandahar.

En fait, ces pièces ont eu un impact imprévu sur nos dépenses. Les chars ne devaient pas à l'époque être utilisés sur un théâtre d'opérations. Ainsi, l'achat de moteurs, de boîtes de vitesses, de toutes sortes de pièces de rechange, a changé les choses. Nous avons reçu un très bon appui de Travaux publics et d'autres intervenants.

Je peux vous donner d'autres anecdotes en ce qui a trait à l'artillerie et certains véhicules blindés. Encore une fois, nous avons constaté que certains de nos véhicules blindés n'étaient pas à la hauteur compte tenu des nouvelles techniques et tactiques qu'utilisaient les Talibans. Assez rapidement, puisqu'il s'agissait d'un besoin opérationnel immédiat, nos responsables du matériel, en collaboration avec Travaux publics et Industrie Canada, ont réagi et ont pu envoyer les véhicules appropriés sur le terrain.

Je demanderais à Dan Ross et au général Benjamin de vous fournir de plus amples renseignements à cet égard, monsieur, si vous le désirez.

M. Dan Ross (sous-ministre adjoint (Matériels), ministère de la Défense nationale): Peut-être pourrais-je vous fournir de plus amples détails.

Certains des défis qui existaient lorsque la vérificatrice générale a procédé à son examen découlent de l'utilisation d'un certain type de matériel, parce que nous n'avions pas nécessairement eu le temps ou l'espace voulu pour fournir un soutien logistique intégré qui s'accompagnerait normalement de pièces de rechange.

Dans les circonstances normales, lorsque vous lancez un projet d'envergure — par exemple, l'achat de camions blindés — vous disposez d'environ deux ans avant qu'on assure la livraison des camions blindés. Entretemps, vous établissez des stocks logistiques, soit des pièces de rechange, vos procédures, ce qui vous permet d'être prêts lorsque les camions blindés arrivent.

Dans le cas qui nous occupe, les camions blindés ont été livrés directement de l'usine au théâtre d'opérations, directement en situation de combat. Il faut donc attendre un peu avant d'établir cet inventaire de pièces de rechange et pour établir les processus. Il a fallu déployer des efforts extraordinaires pour y parvenir. Toute la chaîne d'approvisionnement, tout ce qui relève du général Benjamin, et les troupes dans la région ont agi pour mener à bien cette mission; je dois dire que pour ce qui est des chars, Nyalas, les camions Mercedes et autres, nous rattrapons le temps perdu. Nous assurons les inventaires nécessaires. Il y a de moins en moins de cas d'urgence.

Je crois qu'avec le temps, nous constaterons qu'il n'y aura pas de variations aussi marquées en ce qui a trait à l'inventaire.

M. Borys Wrzesnewskyj: Merci, monsieur Ross et M. Natyczyk.

Ce que je trouve un peu troublant, c'est que le personnel doit faire un effort extraordinaire, pour reprendre vos propres termes, ou qu'il ait eu à le faire par le passé. Nous pourrions peut-être examiner plus tard la conception du système et les mesures qui sont prises afin de nous assurer de ne pas imposer un fardeau supplémentaire au personnel, chaque fois où de l'équipement semble manquer.

Existe-t-il une liste en réalité? Vous dites que les choses vont beaucoup mieux. Je crois savoir qu'à la base de Kandahar, il y a ce qu'on appelle le cimetière de l'équipement. Dans certains cas, l'équipement a été détruit par des IED, dans d'autres, il a été cannibalisé en pièces de rechange. Existe-t-il un inventaire de ce que l'on trouve dans ce cimetière d'équipement ou de l'équipement qui a été cannibalisé? Ou cela se fait-il au cas par cas?

Ce que je me demande, c'est si vous pourriez fournir à notre comité une liste de l'équipement nécessaire — surtout en ce qui concerne le transport terrestre — de l'équipement pour lequel nous n'avons pas déjà des pièces de rechange et dont la pénurie est grave à Kandahar, à l'heure actuelle. Ce qui est inquiétant, ce n'est pas seulement la possibilité de ne pas pouvoir atteindre nos objectifs de

mission sur le terrain, c'est également la possibilité que nos soldats soient tués ou blessés.

Pouvez-vous fournir à notre comité une liste de ce qui manque à l'heure actuelle? Et si vous n'avez pas de liste de ce genre, pourquoi pas?

En outre, que comprend l'inventaire de cette « réserve », pour la nommer ainsi, que vous avez dans ce cimetière d'équipement à Kandahar?

• (1125)

Majeur-général Daniel Benjamin (commandant, Commandement du soutien opérationnel du Canada, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, c'est l'organisation de M. Ross qui s'occupe des achats et qui amène l'équipement dans notre dépôt. Je suis chargé du dépôt national ici, au Canada, et je distribue l'équipement dans le théâtre d'opérations grâce au processus de distribution, un processus mondial très complexe. Nous nous occupons également de ramener tout cet équipement au pays. Une fois arrivé sur le théâtre, cet équipement est confié au commandant du théâtre d'opérations. En l'occurrence, le général Grant représente les personnes chargées de cette trousse.

Mon travail consiste en partie à m'assurer de bien comprendre toute la chaîne d'approvisionnement, du fabricant jusqu'au théâtre d'opérations, à bien comprendre les niveaux d'inventaire et à savoir si, compte tenu du temps et de la distance, nous pouvons amener l'équipement jusqu'au théâtre à temps et au bon endroit afin de nous assurer de ne pas compromettre les opérations. C'est ce qu'on appelle la visibilité de l'actif total.

C'est ce qu'examine mon commandement. Nous examinons tout l'inventaire et essayons de déterminer où se trouvent les besoins. À l'heure actuelle, monsieur le président, puisque c'est nous qui fournissons la majeure partie de l'équipement, nous constatons que bon nombre des pièces d'équipement peuvent être achetées directement du fabricant, à l'échelle internationale. Je croyais que nos approvisionnements viendraient directement du Canada pour se rendre au théâtre, mais en fait, puisque ces pièces d'équipement essentielles doivent être envoyées directement au théâtre, notre chaîne d'approvisionnement commence très souvent au niveau du fabricant pour aller jusqu'au théâtre d'opérations.

Dans bien des cas, c'est la première fois que cet équipement est exposé à un tel climat. Il fait plus de 50 degrés, et une poussière très fine s'infiltre dans les rouages, par exemple. Il est extrêmement difficile par conséquent de prévoir ce qui tombera en panne. C'est presque un art que de pouvoir comprendre ce qu'il faudra réparer dans trois mois ou six mois.

Je suis tout cela de très près, dans toute la chaîne d'approvisionnement, afin de m'assurer que nous ayons dans notre dépôt en Afghanistan et dans notre dépôt au Canada les pièces de rechange nécessaires pour effectuer les réparations. Sinon, nous vérifions ce que les fabricants ont en inventaire et nous déterminons le temps et la distance qui seront nécessaires pour amener l'équipement jusqu'au théâtre d'opérations. Ce que je vise, c'est d'avoir juste assez d'équipement au bon moment, et ce pour tout l'équipement qui se trouve sur le théâtre d'opérations.

M. Borys Wrzesnewskyj: Pour continuer, sur un rappel au Règlement, je vais demander à ce que l'on dépose auprès du comité une liste de tout l'équipement disparu sur le terrain, ainsi que des pièces de rechange...

Le président: Monsieur Wrzesnewskyj, j'ai bien l'impression que même si je réussis à obtenir une réponse à cela, les chefs de notre défense ne fourniront pas une réponse détaillée pour des raisons de sécurité.

J'invite le vice-chef à répondre.

Lgén Walter Natynczyk: Le nombre des véhicules endommagés que l'on trouve dans ce parc varie constamment, car nous ramenons les véhicules au Canada lorsque c'est possible. Lorsque des avions reviennent au Canada ou lorsque des remorques quittent le théâtre d'opérations pour revenir par bateau, nous ramenons ces véhicules au Canada, car bon nombre d'entre eux peuvent être réparés. À cause de cela, le nombre des véhicules que l'on trouve dans ce parc fluctue constamment.

Le général Benjamin pourra vous en dire davantage au sujet des réparations qui sont effectuées sur certains de ces véhicules.

• (1130)

Mgén Daniel Benjamin: À l'heure actuelle, monsieur le président, quatre véhicules sont prêts à être ramenés. Dès qu'un avion reviendra, nous les ramènerons. Il y a des allez-retour constants.

[Français]

Le président: Monsieur Laforest, vous avez la parole pendant sept minutes.

M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ): Merci, monsieur le président.

Bonjour. Dans un premier temps, je vais poser une question à M. Fonberg.

Dans la réponse du ministère de la Défense nationale que nous avons reçue ce matin, vous dites que le déploiement des forces à Kandahar est le plus exigeant et le plus complexe depuis la guerre de Corée. J'ai l'impression que vous dites cela pour justifier les problèmes de la chaîne d'approvisionnement. Puisque c'est le plus important déploiement et qu'il comporte des dangers importants, ce ne devrait pas être une excuse, mais une raison pour avoir une chaîne d'approvisionnement parfaite. Ce devrait être une raison de plus pour que les biens et équipements qui viennent du Canada soient encore plus précis, afin d'appuyer les forces militaires. De plus, ce qui est une excuse pour vous a été cité par la vérificatrice. Vous avez repris ce qu'a dit la vérificatrice générale pour faire une comparaison avec la guerre de Corée.

J'aimerais avoir une explication à ce sujet.

[Traduction]

M. Robert Fonberg: Monsieur le président, je vais bien sûr demander à mes collègues de l'armée de répondre en partie à ces questions, mais puisque les forces canadiennes sont passées d'opérations de combat limitées à des opérations de combat soutenues, avec tout ce que cela entraîne, au cours des dernières années, nous avons dû réapprendre la façon de participer à une mission à 12 000 kilomètres de distance, mais aussi ce qu'il faut pour s'améliorer constamment dans ce travail. J'ai deux observations à faire avant de donner la parole au vice-chef.

Tout d'abord, les lacunes et les surplus constatés par la vérificatrice générale — 1,3 p. 100 de tout l'inventaire au théâtre d'opérations, le tout mesuré au moment de cette mission de combat où le rythme des opérations était le plus intense — à l'époque de l'opération Medusa. Si vous examinez les différences avant et après ce moment, vous constaterez que le pourcentage est bien plus faible; je n'ai pas fait le calcul, en fait, mais le chiffre est probablement bien

inférieur à 1 p. 100 de tout l'inventaire du théâtre, si vous examinez cet inventaire.

Mais je vais donner la parole au vice-chef, afin qu'il puisse faire s'il le souhaite des commentaires sur la complexité de la mission, monsieur le président.

[Français]

Lgén Walter Natynczyk: Je veux d'abord dire que l'inventaire de notre équipement est la responsabilité de toute la chaîne de commandement. Cela va du caporal-chef jusqu'à moi, le vice-chef d'état-major de la Défense. On dit que les amateurs parlent de tactique, mais que les professionnels parlent de logistique.

La situation en Afghanistan est vraiment complexe par rapport aux autres opérations que nous avons connues en Bosnie, au Kosovo et au Timor oriental. Ces situations étaient vraiment stabilisées. Mais en Afghanistan, le tempo des opérations change quotidiennement, sans compter le déploiement de toutes les troupes. Tous les jours, il y a des changements.

M. Jean-Yves Laforest: Je vous interromps parce qu'on a peu de temps.

La vérificatrice soulevait des problèmes d'approvisionnement, et certains commandants ont dit que cela les contraignait un peu, mais il n'y a pas eu de rapport. Trouvez-vous normal que les commandants n'aient pas rédigé de rapport sur le fait qu'il manquait de l'équipement? Ce qui manquait valait 7 millions de dollars. On ne sait pas ce que c'est. Mon prédécesseur a demandé qu'on nous fournisse une liste, et je pense qu'il serait important que nous l'ayons. J'avais demandé à Mme Fraser s'il manquait des médicaments ou de l'armement, pour connaître la nature de ce qui manque.

Je trouve un peu inquiétant que les commandants n'aient pas fait de rapport là-dessus.

• (1135)

Lgén Walter Natynczyk: Je demanderai au major-général Benjamin de parler des détails, mais j'aimerais d'abord répéter que la complexité de la situation est due au tempo des opérations et à tous les démenagements.

Daniel va vous donner les détails par service.

Mgén Daniel Benjamin: Monsieur le président, j'aimerais justement mettre ces inventaires en contexte. On côtoie d'autres armées du monde dans cette mission. Elles ouvrent la mission, ferment la mission et font ensuite leur comptabilité. Le Canada va plus loin. Chaque fois qu'un nouveau commandant arrive sur le théâtre des opérations, une équipe de mon organisation s'y rend pour effectuer une vérification ponctuelle afin de s'assurer que les gens dans le théâtre des opérations ont bien tenu leur inventaire.

C'est cette équipe qui a amassé les données pour arriver à ces 7,1 millions de dollars de déficit et à ces 6,6 millions de dollars de surplus. Ce n'est qu'une vérification ponctuelle en temps et lieu. Il faut garder cela en perspective.

M. Jean-Yves Laforest: Avant que la vérificatrice ne fasse son rapport, saviez-vous qu'il manquait de l'inventaire pour une valeur de 7 millions de dollars?

Mgén Daniel Benjamin: Mon équipe y va tous les six mois, et tous les six mois, on sait ce que nos contingents font afin de surveiller leur équipement. Donc, on ne sait pas d'avance quel sera le résultat de la vérification ponctuelle. On ne vérifie pas l'inventaire au complet. Il y a pour 1 milliard de dollars d'inventaire dans le théâtre des opérations, réparti sur des centaines de kilomètres carrés. Vous imaginez bien qu'on ne peut pas arrêter toutes les opérations et faire comme Canadian Tire, qui décide un soir de faire son inventaire et de s'assurer que tout est là.

M. Jean-Yves Laforest: On le comprend aisément.

Mgén Daniel Benjamin: C'est impossible. Donc, tout est toujours en mouvement, et mes gens essaient de faire des vérifications ponctuelles.

La chaîne de commandement nous demande à quels endroits on pense qu'il y a des problèmes, et mon équipe fait des vérifications ponctuelles dans ces domaines.

[Traduction]

Le président: Monsieur McRoberts, voulez-vous répondre?

M. Hugh McRoberts: Merci, monsieur le président.

Je voudrais apporter une précision afin que nous ne donnions pas l'impression que...

Les rapports des commandants traitaient de façon approfondie des problèmes de logistique et d'approvisionnement. Dans certains cas, ces rapports ont signalé des lacunes dans la chaîne d'approvisionnement. Ce que nous avons surtout remarqué dans ces rapports, lorsque nous les avons examinés, c'est que même s'il y avait eu des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, effectivement, ces rapports montraient que ces lacunes n'avaient pas nui aux opérations de combat. Nous avons jugé qu'il était important de le signaler. En tout cas, ces rapports traitaient des problèmes de logistique.

Deuxièmement, je tiens à préciser que cette question des 6 millions et des 7 millions de dollars — les autres inventaires de fin de rotation — n'est pas un problème que nous avons identifié. Ce problème nous a été signalé grâce au rapport et à l'excellent travail du MDN. Si le MDN n'avait pas fait ce travail, nous n'aurions pas été en mesure de faire les vérifications nécessaires pour le détecter.

Je tenais à le préciser par souci d'équité envers les forces.

Le président: Merci, monsieur McRoberts.

Merci, monsieur Laforest.

Monsieur Sweet, sept minutes.

M. David Sweet: Merci, monsieur le président.

Je tiens avant tout à dire à ceux d'entre vous qui devez assumer la responsabilité d'une mission très difficile que tous les Canadiens sont fiers de vous et apprécient le travail que vous faites et continuez de faire là-bas.

J'ai quelques questions à poser. J'examine ce rapport sous un angle probablement différent de la plupart des gens, car dans le cadre d'un devoir de leadership, j'ai lu le livre du général Pagonis, *Moving Mountains*. J'ai donc une bonne idée de la complexité d'une chaîne d'approvisionnement. Quand j'ai lu ce rapport, je me suis dit qu'il était regrettable que tout ne soit pas mesuré en tonnes d'équipement déplacé, comme le général Pagonis l'a fait dans son livre, car on peut ainsi se rendre compte du travail énorme que cela représente d'alimenter constamment une petite ville.

Mes questions visent à obtenir des détails sur certains problèmes signalés par la vérificatrice générale.

Aux paragraphes 2.43 et 2.51 du rapport de la vérificatrice générale, aux pages 17 et 20 respectivement, on parle des véhicules Nyala et d'autres éléments d'équipement. Quelque chose me chicotait à la lecture de ces paragraphes. Quelle est la responsabilité des fabricants? Je suppose que lorsqu'ils vous proposent leur équipement, ils vous font de belles promesses. Et comme l'a dit le major général Benjamin, c'est presque un art de prévoir ce qui tombera en panne. Les fabricants de cet équipement s'acquittent-ils de leurs responsabilités?

● (1140)

Lgén Walter Natynczyk: Je vais commencer si vous me le permettez, monsieur le président.

Pour toute pièce d'équipement militaire que l'on acquiert, il faut toujours faire un compromis entre différents facteurs: la protection, la mobilité, la puissance et la puissance de feu. Il faut toujours trouver un compromis entre toutes ces caractéristiques des véhicules. Le Nyala est un très bon véhicule. Compte tenu de l'évolution de la mission, nous nous sommes rendu compte que nous devions fournir à nos soldats un véhicule plus lourdement blindé que ce que nous offrait le G-wagon et les jeeps que nous avions sur le théâtre d'opérations. Ces véhicules sont blindés mais ils n'offraient pas une protection suffisante.

À cette époque, le véhicule Nyala RG-31 se trouvait sur le marché. Il a été conçu plus précisément pour le travail sur les routes. Eh bien, dans la région de Kandahar, il n'y a pas beaucoup de routes, et le véhicule doit donc circuler sur un terrain relativement accidenté. Également, c'est un véhicule que nous avons envoyé assez rapidement sur le terrain, parce que nous en avions besoin sur place. Ce véhicule a sauvé de nombreuses vies, et nous avons beaucoup appris quant à la façon de l'utiliser. Les conducteurs ont appris quelles sont ses limites. Cette utilisation est très dure pour le véhicule.

Puisque ce véhicule est aussi populaire, bon nombre de nos alliés ont décidé de s'en procurer également auprès du fabricant, de sorte que les pièces ne servent pas à faire des réparations mais à fabriquer des véhicules. C'est donc là que se trouve le problème. Parallèlement, le fabricant apprend à mieux connaître son véhicule et en produit de meilleures variantes.

Je vais donner la parole au général Grant qui, à titre de commandant sur le terrain, à cette époque, a reçu ces véhicules et les a placés sur le théâtre d'opérations.

Majeur-général Timothy Grant (commandant adjoint, Commandement de la Force Expéditionnaire du Canada, ministère de la Défense nationale): Merci beaucoup, monsieur.

J'étais le commandant au moment de la vérification, mais plus particulièrement lorsque les Nyalas ont été mis en service sur le théâtre d'opérations. Pour moi, ce qui a fait la réussite de ce véhicule, c'est que le fabricant nous avait envoyé deux personnes, deux experts techniques civils — « des représentants du service sur le terrain », comme on les appelait — qui nous ont appris non seulement comment entretenir les véhicules, mais qui ont pu aussi enseigner aux conducteurs les bonnes techniques pour les manoeuvrer sur le terrain très complexe et accidenté dont a parlé le vice-chef.

Même si nous avons eu quelques difficultés à obtenir des pièces de rechange, le fait que l'entreprise nous ait fourni deux experts techniques était à mon avis un grand pas dans la bonne direction, et cela nous a permis de maintenir ce parc en service.

Lgén Walter Natynczyk: J'ajouterai également, monsieur le président, que lorsqu'on utilise une nouvelle pièce d'équipement sur un théâtre d'opérations, il est possible que le fabricant n'ait pas adapté le véhicule aux conditions qui caractérisent ce théâtre.

La poudre fine, dont le général Benjamin a parlé précédemment, s'infiltre partout. Elle envahit les filtres à air, et par conséquent, la consommation de pièces de rechange diffère totalement de ce qu'on verrait ailleurs. Nous devons traiter avec de tels facteurs, et la chaîne toute entière déploie des efforts extraordinaires, depuis les soldats qui conduisent ces véhicules jusqu'à M. Ross, qui collabore avec le ministère des Travaux publics pour obtenir les pièces de rechange.

M. David Sweet: Merci.

Monsieur Fonberg, vers la fin de vos remarques préliminaires, vous avez parlé de lecteurs de code à barres sur le théâtre d'opérations. Cela permettra-t-il de hausser les ressources et le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement du théâtre des opérations au même niveau qu'ici, au Canada?

M. Robert Fonberg: Je vais demander au major-général Benjamin de répondre à cette question. Je crois savoir que cela contribuera à régler le problème. Mais les marchandises qui arrivent par avion, à l'heure actuelle, avec des codes à barres apposés au Canada n'ont plus aucune utilité et les données sont saisies manuellement à l'aéroport de Kandahar, car nous n'y avons pas installé de lecteurs. De toute façon, ces lecteurs ne favoriseraient pas l'envoi plus rapide des marchandises vers les bases d'opération, où elles devront être de nouveau reçues et inventoriées.

Je vais laisser le général vous fournir de plus amples renseignements sur les commandes de codes à barres.

Mgén Daniel Benjamin: Merci.

Monsieur le président, j'ai eu la chance de mettre en place les appareils IRF, pour l'identification par radiofréquence, en vue de retracer les marchandises jusqu'au théâtre d'opérations. J'ai bien hâte que l'encodage à barres soit terminé, car des quantités massives d'équipement sont envoyées là-bas, et nous voulons que nos techniciens de l'approvisionnement puissent utiliser cette technologie des codes à barre pour enregistrer les marchandises et éliminer les erreurs qui peuvent être commises lorsqu'il faut saisir des nombres à huit ou douze chiffres dans le système. Cela sera une grande amélioration. J'espère que cette technologie sera fonctionnelle très rapidement.

Il faut bien sûr se rendre compte que bon nombre de nos alliés utilisent déjà ces systèmes, par exemple au point d'arrivée, à Kandahar. Toutefois, ils les utilisent rarement dans les bases d'opérations, et c'est une possibilité que nous devons examiner. Nous parlons d'une zone de combat. Comment peut-on dresser des inventaires dans une zone de combat?

M. David Sweet: C'est bien logique.

Mon autre question porte sur le paragraphe 2.23, à la page 10. On y dit que les retards sont entre autres causés par la manutention de l'équipement. Vous avez promis, je crois, que vous régleriez ce problème. Dans les faits, l'équipement est-il arrivé? A-t-on installé le nouvel équipement de manutention de l'équipement pour régler ce problème de la chaîne d'approvisionnement?

• (1145)

Mgén Daniel Benjamin: Oui, monsieur le président.

Il y a un lien entre les C-17 et cet équipement, un équipement fantastique dont nous avons fait l'acquisition, mais le problème, c'est qu'il faut réussir à le charger. Ce qui nous manque, au Canada, parmi nos ressources, c'est le bon équipement de manutention. Ce qu'il nous faut, c'est une chargeuse K60, qui peut charger jusqu'à 60 000 livres. Il suffit de mettre l'équipement sur une palette et de l'amener ensuite jusqu'au C-17.

Les États-Unis n'en avaient plus en stock, mais nous avons conclu une entente avec le commandement de la US TRANSCOM. Cette organisation nous a été très utile et nous a fourni deux de ses appareils. Le sous-ministre adjoint chargé du matériel s'occupe de nous en procurer pour l'avenir. Pour l'instant, le problème a donc été résolu, et nous avons les ressources nécessaires.

M. David Sweet: Je veux juste une précision. Vous dites que ces appareils peuvent charger 60 000 livres?

Mgén Daniel Benjamin: Cette chargeuse peut soulever jusqu'à 60 000 livres.

M. David Sweet: Sur une seule palette?

Mgén Daniel Benjamin: C'est un énorme système.

Le président: Merci, monsieur Sweet.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous de l'attention que vous nous accordez aujourd'hui.

Je vais commencer par vous féliciter général. Il ne me reste plus qu'à apprendre à prononcer votre nom, Natynczyk. Mon nom est plus long que le vôtre, et vous comprendrez que j'ai pour vous beaucoup de sympathie quant à la façon dont il est prononcé.

Le président: Nous serons bientôt tous en mesure de le prononcer.

M. David Christopherson: Oui.

En fait, nous vous offrons tous nos meilleurs vœux, surtout pour le soin de nos soldats. Et permettez-moi de dire que si j'adopte aujourd'hui une approche peu caractéristique, c'est que j'éprouve beaucoup de sympathie pour vous. Avant d'entrer dans la vie publique — même si cela remonte à bien longtemps — j'ai travaillé pendant 10 ans dans un service de pièces de rechange. J'en sais donc plus long que quiconque sur les commandes en souffrance, les pièces différentes de celles commandées et celles qui ne font pas l'affaire, ainsi que sur les raisons de ces problèmes. Il y a déjà longtemps de cela, la technologie a évolué, mais cela n'est pas toujours d'un grand secours. Je ferai donc preuve de plus de sympathie qu'à l'habitude dans les questions que je vais vous poser, car je comprends à quel point votre travail est difficile.

Cependant, dans le rapport, on dit au paragraphe 2.21 que la moitié des articles commandés n'arrivent pas à temps. Cela montre bien les problèmes tant sous l'angle de la planification que de la livraison sur le terrain. Y a-t-il des améliorations dans ce domaine? Pourquoi la proportion est-elle aussi élevée?

Nous sommes déjà sur le terrain depuis un certain temps. Il me semble que nous devrions mieux savoir quand les commandes peuvent être livrées, compte tenu de toutes les difficultés que vous éprouvez. Pourriez-vous nous expliquer un peu pourquoi ce problème touche la moitié des articles, et ce que vous faites pour réduire cette proportion, s'il vous plaît?

Mgén Daniel Benjamin: Oui, c'est une excellente question. Si vous me le permettez, je vais revenir à ma réponse à une autre question qui nous a été posée sur l'approche systémique pour régler le problème et sur les améliorations que nous faisons. Lorsque le Bureau de la vérificatrice générale est venu sur le théâtre d'opérations, nous étions en train de changer notre système de code prioritaire d'un nombre à 12 chiffres à un nombre à quatre chiffres. Pour le MDN et pour les Forces canadiennes, cela signifiait que les gens devaient modifier leur approche. Nos dépôts recevaient des avalanches de demandes prioritaires, les demandes les plus importantes, alors qu'en fait, ces demandes ne touchaient pas le théâtre d'opérations. Nous avons instauré une discipline dans la marche à suivre, et maintenant, le code prioritaire un s'applique aux opérations.

Le pourcentage des demandes extrêmement urgentes, les demandes d'équipement pour le théâtre d'opérations, sont passées de 47 p. 100 à 5 ou 6 p. 100. Nous suivons ensuite les articles livrés. Quels sont nos délais de livraison? À l'heure actuelle, ils sont en moyenne de 11 à 21 jours, selon le type d'avion. C'est une énorme amélioration.

M. David Christopherson: Très bien.

Lgén Walter Natynczyk: Ce progrès est attribuable au SMA des matériels, M. Dan Ross, qui s'occupe de l'achat de pièces de rechange. En outre, le commandement du soutien opérationnel du Canada utilise les C-17 et nolisé les navires afin que l'équipement hautement prioritaire soit envoyé par la voie des airs et que les pièces et marchandises que nous avons un mois ou deux avant de les envoyer au théâtre des opérations soient chargées dans un conteneur pour leur transport maritime. De cette façon, nous optimisons le coût du transport.

M. David Christopherson: J'ai également remarqué qu'il existe une chaîne d'approvisionnement différente pour l'équipement médical. Logiquement, puisqu'il s'agit d'équipement qui sert à sauver des vies, on ne peut pas se permettre de retard. Je me demande toutefois comment ce système fonctionne. Je suppose qu'il est plus efficace que l'autre chaîne d'approvisionnement, et c'est pourquoi il s'agit d'une chaîne distincte. Vous ne voulez pas qu'il y ait de problème. Quelle serait la différence entre le traitement de l'équipement médical et celui de l'équipement ordinaire? Je suppose que votre système est plus efficace. J'aimerais simplement que vous m'en disiez davantage, s'il vous plaît.

• (1150)

Mgén Daniel Benjamin: Nous avons deux chaînes d'approvisionnement parallèles. Ce sont les systèmes dont nous avons hérité. Lorsque mon commandement a été créé, on nous a attribué, entre autres tâches, l'approvisionnement médical au soutien des opérations, et nous travaillons de concert avec l'autre chaîne. Nous avons résolu les problèmes que nous avions en Afghanistan, pour ce qui est de livrer les bonnes fournitures médicales à l'UMM de rôle trois grâce à des COC convenables et à une bonne discipline d'inventaire. Même si ces chaînes fonctionnent en parallèle, elles sont très bien intégrées dans le système général. Nous faisons le suivi de l'autre également.

M. David Christopherson: Vous avez donc adopté certaines des techniques que vous utilisiez dans la première.

Mgén Daniel Benjamin: Oui, nous avons accordé une attention spéciale au niveaux des inventaires et nous veillons à ce qu'il y ait suffisamment d'approvisionnement pour 60 à 90 jours pour qu'on n'en manque pas à un moment critique à l'hôpital de rôle trois de Kandahar.

Lgén Walter Natynczyk: Juste avant cette vérification, à l'automne de 2005, nous avons créé le quartier-général du Général Benjamin. Le Commandement du soutien opérationnel du Canada réunit sous un seul toit le soutien logistique, médical, d'ingénierie et de transmission afin que toutes ces opérations soient synchronisées. Ce que nous voyons maintenant, c'est le résultat.

M. David Christopherson: Je vais vous poser une vraie question de néophyte au sujet de l'approvisionnement. Que faites-vous, si vous recevez une commande extrêmement urgente? Dans votre domaine, cela peut être une question de vie ou de mort si l'on manque de sang ou d'une pièce d'équipement essentielle. Disposez-vous des moyens particuliers? Avez-vous des mesures à votre disposition, pouvez-vous donner un coup de fil et simplement ordonner que les marchandises soient livrées dans un délai quelconque, sans égard à la marche à suivre habituelle? Est-ce possible dans la vraie vie ou seulement à la télévision?

Lgén Walter Natynczyk: Je vais demander à Dan Benjamin de répondre.

M. David Christopherson: D'accord.

Mgén Daniel Benjamin: Oui, pour les opérations, le code de priorité du matériel est le un. Mais il peut y avoir des sous-priorités dans cette catégorie, si la marchandise doit absolument être livrée en moins de trois jours, par exemple. Dans un tel cas, nous donnons des ordres par téléphone et nous suivons la marchandise dans tout le système. Il m'est possible de le faire.

M. David Christopherson: J'aimerais en savoir davantage, par simple curiosité. Comment cela fonctionne-t-il? Avez-vous un avion spécial prêt à décoller? Pouvez-vous réquisitionner un avion au besoin? Envoyez-vous quelqu'un? S'il s'agit d'une question de vie ou de mort, on ne peut pas s'encombrer de procédures, il faut faire le travail. Comment procédez-vous?

Mgén Daniel Benjamin: Nous disposons d'une chaîne de soutien qui fait l'aller-retour entre le Canada et le théâtre d'opérations régulièrement. Nous avons un Airbus canadien des forces de l'air; nous avons également un IL-76 qui part de Trenton chaque semaine; notre C-17 fait l'aller-retour deux fois par semaine; plus tard, lorsque nous les aurons tous, les C-17 feront l'aller-retour une fois par semaine; et à l'heure actuelle, nous pouvons également nous servir de trois ou quatre Antanov par mois.

Ce soutien fonctionne dans les deux sens, et nous pouvons optimiser nos livraisons grâce à ce système, afin que les gens qui sont sur le théâtre d'opérations disposent du matériel nécessaire au bon moment.

M. David Christopherson: Très bien.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Monsieur Hubbard, pour sept minutes.

L'hon. Charles Hubbard (Miramichi, Lib.): Merci, monsieur le président.

Ce que vous dites nous rassure. On entend parfois parler de matériel perdu, mais il peut par contre se produire que vous ayez un surplus de matériel.

Ma question porte sur les codes à barres. Pourquoi cela pose-t-il un problème? On trouve des systèmes de codes à barres dans la plupart des petits magasins au Canada. Pourquoi une grande organisation comme le MDN ne dispose-t-elle pas d'un système de codes à barres? Quand vous avez parlé des codes à barres, j'ai eu l'impression qu'il y avait un problème.

Mgén Daniel Benjamin: Oui, nous avons le système de lecteur de code à barres au Canada. Mes dépôts, celui de Montréal et celui d'Edmonton, se servent de ce système. Le SMA responsable du matériel était en train d'acquiescer cette capacité pour tous les entrepôts au Canada, et nous voulions vraiment que le système soit lancé. Nous avons cependant constaté qu'il doit être disponible le plus tôt possible et je voulais vraiment que ce système soit disponible sur ce théâtre d'opérations.

L'hon. Charles Hubbard: Quand cela sera-t-il fait? La vérificatrice générale a rédigé un rapport il y a déjà un bon moment. Quand pensez-vous que ce système sera disponible sur le théâtre?

M. Robert Fonberg: Je crois que le plan d'action que nous avons déposé propose un projet pilote dans ce dossier avant la fin de juillet 2008; on prévoit que la capacité opérationnelle, en théâtre, serait disponible avant la fin de l'année.

L'hon. Charles Hubbard: Compte tenu du matériel que nous utilisons en Afghanistan — nous faisons partie d'un système allié — existe-t-il un échange entre vous et nos alliés au niveau du matériel, des fournitures médicales ou des choses du genre; pouvez-vous vous adresser à votre voisin et dire que vous avez besoin de...?

Mgén Daniel Benjamin: Monsieur le président, c'est une question fort intéressante, parce qu'il n'existe pas vraiment d'échange en soi. Même si nous relevons tous de l'OTAN, il n'existe pas d'approche systémique visant le partage du matériel entre les grands joueurs. Nous avons formé un groupe d'associés, nous sommes en contact permanent, et lorsque nous identifions une lacune, nous nous servons du réseau non officiel pour obtenir le matériel.

Par exemple en Afghanistan, à plusieurs reprises le Royaume-Uni, les États-Unis et même la Nouvelle-Zélande nous ont fourni le matériel dont nous avons besoin pour nos troupes.

• (1155)

L'hon. Charles Hubbard: Je suis plutôt étonné d'apprendre que l'OTAN n'a pas vraiment cherché à assurer la normalisation du matériel utilisé par les troupes ou même prévoir un système d'échange pratiquement permanent de sorte que le matériel serait disponible lorsque nécessaire.

Lgén Walter Natynczyk: Pendant la guerre froide, lorsque nous avions beaucoup de troupes — terrestres et aériennes en Europe, il y avait en fait des normes de l'OTAN pour une partie du matériel, il y avait dans une certaine mesure un certain partage entre les pays. Comme vient de le signaler le général Benjamin, nous constatons aujourd'hui que les membres de l'OTAN essaient de relancer ce genre de système. Le problème c'est qu'il y a toutes sortes de matériel qui est employé par diverses nations, tout particulièrement pour les gros véhicules qui sont déployés sur le théâtre, et c'est très difficile de normaliser les pièces utilisées. Cependant, M. Ross rencontre ses homologues d'autres pays membres de l'OTAN pour trouver des façons de mieux faire les choses, parce que nous convenons tout à fait que nous pourrions être beaucoup plus efficaces si nous pouvions partager sur le terrain le matériel dont nous disposons.

L'hon. Charles Hubbard: En Somalie, nous avons eu des problèmes d'introduction par effraction dans nos bases militaires et nous avons perdu beaucoup de matériel. Est-ce que le problème se pose en Afghanistan?

Mgén Timothy Grant: Chaque base d'opération avancée dont nous sommes responsables nous-mêmes est caractérisée par un niveau de sécurité très élevé. À ce jour, il n'y a eu aucun signe

d'entrée par effraction par qui que ce soit dans ces bases d'opération avancée.

À l'aérodrome de Kandahar, où nous partageons les besoins en matière de sécurité avec nos alliés, les exigences en matière de sécurité sont très strictes, et l'aérodrome est caractérisé par un système de défense par couche. Tous les employés recrutés à l'échelle locale doivent subir une fouille manuelle et mécanique lorsqu'ils arrivent à l'aérodrome; ils sont surveillés de près lorsqu'ils sont sur les lieux et font à nouveau l'objet d'une fouille lorsqu'ils quittent l'aérodrome. Nous sommes donc convaincus qu'aucune perte n'est attribuable à des vols par des personnes de la localité qui auraient infiltré nos bases.

Nous reconnaissons cependant que si les insurgés du taliban entraient en fait dans notre camp, ce ne serait pas pour voler le combustible ou la nourriture; ils seraient là pour nous tuer. Ainsi nous sommes très conscients des questions de sécurité et nous prenons les mesures nécessaires pour faire en sorte que la sécurité demeure notre plus grande priorité.

L'hon. Charles Hubbard: J'aimerais vous poser une dernière question si je peux.

La vérificatrice générale semble indiquer, en ce qui a trait aux lacunes que... Cela représente un très faible pourcentage de la quantité globale de matériel et d'approvisionnement disponible sur le terrain. Quant au rapport de la vérificatrice générale, il y a ce qu'on appelle des radiations; tous les quartiers-maîtres peuvent radier une partie du matériel. Dans ce rapport est-ce qu'on tient compte, monsieur McRoberts, des radiations, ou s'agit-il simplement du matériel perdu?

Mme Wendy Loschiuk (vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada): J'aimerais répondre à cette question, monsieur le président.

Si j'ai bien saisi, vous parlez des deux montants soit 7 millions de dollars et 6,6 millions de dollars. Il s'agit de dénombrement des stocks. Le ministère de la Défense nationale a procédé à une vérification ponctuelle. Ses représentants ont dit: « Voici ce que nous nous attendons à trouver sur les lieux. Est-ce que ce matériel est là »? Si le matériel n'était pas là, c'est peut-être qu'il avait été radié sans qu'on l'ait inscrit.

À notre connaissance, cette vérification ponctuelle a simplement eu lieu pour qu'on puisse vérifier justement si les marchandises étaient en fait là.

L'hon. Charles Hubbard: Le Mgén Benjamin aura peut-être quelque chose à ajouter, mais dans le système de radiation vous retirez simplement une pièce et vous la jeter.

Mgén Daniel Benjamin: Monsieur le président, ce montant de 7,1 millions de dollars représente en fait les radiations. Mais comme je l'ai signalé, il s'agissait d'une vérification ponctuelle, et il ne s'agit donc pas de la radiation définitive. Lorsque cette mission sera terminée et que nous aurons eu l'occasion de récupérer ou de trouver le matériel, tout compte fait nous ferons marche arrière si vous voulez.

Ce n'est pas que nous avons perdu quoi que ce soit, c'est simplement que nous ne pouvons pas trouver le matériel. C'était la première fois depuis le début de cette rotation que nos spécialistes pouvaient quitter Kandahar et aller visiter nos BOA, nos bases d'opérations avancées. Ils ont passé trois ou quatre jours au BOA et le combat se déroulait pendant cette période et il était très difficile de suivre le matériel. Les spécialistes n'ont pas vu le matériel et ils en ont fait rapport.

Lorsque la mission sera terminée, nous reverrons une bonne partie du matériel.

L'hon. Charles Hubbard: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Hubbard.

Monsieur Fitzpatrick, vous disposez de sept minutes.

M. Brian Fitzpatrick (Prince Albert, PCC): Merci beaucoup.

On a déjà répondu à un bon nombre des questions que je voulais poser.

Je voulais tout particulièrement féliciter les membres des Forces canadiennes. Nous faisons partie d'un comité où le vieux dicton semble être « lorsque vous ne savez pas comment répondre, marmonner ou utiliser du jargon ». Lors des deux audiences auxquelles ont participé des membres des forces armées, il était fort encourageant d'entendre des réponses directes aux questions qui étaient posées. Je crois que tous les membres du Comité devraient être très impressionnés de la qualité des réponses que nous avons reçues à nos questions. Il n'est certes pas question ici de marmonner ou d'employer du jargon.

Je crois que certains ont décrit la période menant à notre participation à cette guerre comme étant la décennie des ténèbres, surtout en ce qui a trait au matériel dont disposaient les Forces canadiennes lorsque le gouvernement a décidé d'intervenir dans ce conflit. Je suppose que la chaîne d'approvisionnement ne ressemble pas du tout à ce qu'on trouve chez Canadian Tire ou chez Wal-Mart, et que le matériel était plutôt usé ou en mauvais état. Ce ne serait pas étonnant compte tenu du système qui existait à l'époque.

Mgén Benjamin, j'ai l'impression que la chaîne d'approvisionnement qui existe aujourd'hui est de loin supérieure à ce qui existait en 2004 ou 2005, lorsque nous avons commencé à jouer un rôle dans cette mission. Ai-je raison de croire cela?

• (1200)

Mgén Daniel Benjamin: Tout à fait. En fait vous devriez être fiers, en tant que Canadiens, parce que nous avons un seul système d'approvisionnement et nous sommes un des rares pays qui n'ait qu'un seul système. Nous pouvons donc suivre le matériel.

Des représentants des États-Unis, du Royaume-Uni, de la France et de l'Allemagne viennent au Canada pour voir comment nous faisons les choses. Ils n'arrivent pas à le croire. Ce que nous faisons est absolument extraordinaire.

M. Brian Fitzpatrick: Merci beaucoup.

On a beaucoup parlé du matériel d'une valeur de 7 millions de dollars qui ne pouvait être localisé. J'ai lu les rapports et d'autres documents connexes. Après tout, vous participez à une opération militaire où votre priorité est d'assurer que vous fournissez le matériel aux lignes de front, à vos troupes. Il importe donc d'avoir un bon système de comptabilité, mais la priorité demeure quand même la priorité.

Plaçons le montant dans son contexte, soit 7 millions de dollars sur un montant global d'un milliard de dollars. Comparons ce montant à d'autres activités du gouvernement que nous connaissons tous très bien: 350 millions de dollars pour un programme de commandites où il nous a fallu les efforts combinés du Bureau du vérificateur général et d'une commission d'enquête pour découvrir ce qui s'était passé, où était passé cet argent. Nous ne savons toujours pas ce qui est advenu d'un montant de 40 millions de dollars; nous avons des doutes, mais la commission d'enquête Gomery n'a pas pu vraiment découvrir ce qui était arrivé.

Nous avons dépensé plus d'un milliard de dollars pour un registre des armes à feu, et le taux d'erreurs dépassait 10 p. 100. Lorsqu'on voulait utiliser le système, c'était le problème. Nous avons dépensé quelque 30 millions de dollars pour des programmes informatiques qui ne fonctionnaient pas. Toutes ces choses n'avaient même pas été autorisées par le Parlement.

Compte tenu de tous ces exemples, je dirais que le problème identifié dans ce dossier n'est pas très grave, en fait les choses se sont améliorées.

Remettons les pendules à l'heure quand nous parlons de ce montant de 7 millions de dollars. D'aucuns disent que le matériel a simplement disparu, qu'il y a peut-être eu fraude ou quelque chose du genre. Ma lecture du rapport ne m'a pas poussé à conclure cela. Il s'agit d'une erreur au niveau du suivi où on a oublié de mettre les étiquettes appropriées à un envoi quelconque, mais ça ne veut pas dire pour autant que le matériel n'existe pas ou qu'il n'est pas utilisé actuellement par les Forces canadiennes.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus long, général?

Mgén Daniel Benjamin: Oui, je peux vous donner une meilleure idée.

La plus grande partie du matériel dont nous parlons est en fait des pièces de rechange. C'est une des grandes questions, une des questions que la chaîne de commandement voulait mieux saisir, la disponibilité des pièces de rechange dans les BOA.

Alors essayez de vous imaginer la situation suivante. Mon équipe se rend à une BOA et y séjourne pendant trois ou quatre jours. Nous demandons à la compagnie de nous présenter tous ses véhicules blindés, parce que nous voulons les inspecter pour nous assurer que tout le matériel nécessaire s'y trouve. Chacun de ces VBL, ces véhicules blindés légers, compte 8 000 pièces, et nous devons vérifier si certaines d'entre elles sont présentes. Il nous fallait également vérifier si des grosses plaques blindées étaient également présentes. Nous devons tout vérifier. Alors la compagnie nous présente tous ses véhicules en rang d'oignon, nous commençons à vérifier les plaques et soudain on nous dit « Désolé, nous participons à une opération militaire », et puis tout le monde part.

Et que s'est-il produit? Eh bien nous avons procédé à la vérification de 75 à 80 p. 100 des véhicules, et nous ne pouvions pas confirmer la présence de toutes les pièces pertinentes dans le reste des véhicules et nous avons donc présenté le rapport sur cette non-vérification de 20 p. 100 du matériel. C'est justement là où le bat blesse.

M. Brian Fitzpatrick: J'aimerais faire un autre commentaire. À mon avis si Wal-Mart ou Canadian Tire devait composer avec le taliban, peut-être que leur chaîne d'approvisionnement ne serait pas très efficace non plus, et il se pourrait donc qu'une partie du matériel ne puisse pas être localisée.

• (1205)

Lgén Walter Natynczyk: Quand vous faites partie des forces armées et que vous portez l'uniforme vous devez pouvoir rendre compte de votre matériel. Vous savez probablement qu'un sergent ou un adjudant, lorsqu'il fournit tout le matériel pertinent à sa section, à son peloton, doit s'assurer que chaque soldat a ce dont il a besoin pour participer à l'opération militaire car ce matériel pourrait sauver leur vie et leur permettre de réaliser leur mission; ce matériel et la responsabilité associée fait partie de notre culture. C'est pourquoi nous procédons à ces suivis. C'est pourquoi nous faisons certaines choses que ne font pas nos alliés, et c'est pourquoi nous étudions actuellement le système. Cela fait partie de notre culture.

Nous envoyons ces équipes procéder à ces inspections parce que c'est une responsabilité de commandement. Avant d'être remplacé par un nouveau commandant, nous voulons nous assurer que nous sommes en mesure d'offrir au nouveau commandant une bonne idée de ce qui l'attend. Il est vrai qu'il y a peut-être des lacunes, mais il se pourrait fort bien que ce matériel se trouve ailleurs, nous ne le savons simplement pas. Nous reconnaissons que le système n'est pas parfait, mais nous devons quand même offrir au nouveau commandant un aperçu de la situation.

M. Brian Fitzpatrick: Ma dernière question porte sur la situation actuelle. Je sais que nous avons peut-être eu des problèmes par le passé, notre matériel n'était peut-être pas à la hauteur et la chaîne d'approvisionnement n'était pas tout à fait ce qu'elle aurait dû être, mais nous avons vécu une situation difficile qui nous a permis de découvrir les lacunes. Vous savez, les gens parlaient de la décennie des ténèbres. Dans la situation actuelle, général Benjamin, croyez-vous que le gouvernement investit d'importants montants pour s'assurer que l'on achète du matériel plus moderne et pour améliorer la chaîne d'approvisionnement?

Mgén Daniel Benjamin: Monsieur le président, je fais partie des Forces canadiennes depuis 32 ans déjà, et je n'avais jamais auparavant vu un tel appui pour les forces armées. Nous avons obtenu une partie du matériel de base qui s'imposait pour la protection de nos troupes de façon si rapide que nous avons pu l'apporter dans le théâtre et s'y adapter. Je n'avais jamais vu ça auparavant. J'ai parlé à beaucoup de gens qui s'occupent de choses comme la logistique, et à chaque fois que je me rends dans le théâtre et que je parle de la situation, ils n'arrivent pas à croire l'appui extraordinaire qu'ils reçoivent. En fait, le matériel est maintenant produit et il leur parvient avant même qu'ils ne sachent qu'il est en route. C'est ce qu'il nous faut si l'on veut que cette mission soit couronnée de succès.

M. Brian Fitzpatrick: Merci beaucoup, monsieur.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Fitzpatrick.

Avant de passer au deuxième tour de questions, j'aimerais avoir quelques précisions.

Tout d'abord, général Benjamin, vous avez employé l'abréviation BOA et tout le monde ne sait pas nécessairement ce que cela représente. Pouvez-vous nous expliquer ce que vous entendez par BOA?

Mgén Timothy Grant: Monsieur le président, le monde militaire se sert d'abréviations et d'acronymes sans cesse. Une BOA est une base d'opérations avancée. Il s'agit donc d'un site qui est distinct de la base principale à l'aérodrome de Kandahar. Il s'agit d'un emplacement tactique où l'on retrouverait de 50 à 200 soldats. Cette BOA se trouverait dans une zone à quelque 20 à 50 kilomètres du terrain d'aviation principal, à un endroit d'importance tactique où les soldats pourraient participer aux opérations de façon plus efficace, parce qu'ils n'auraient pas à se déplacer dans cette zone tous les jours pour participer aux opérations militaires.

Le président: Je voulais simplement qu'on apporte une précision aux fins du compte rendu pour que tout le monde saisisse bien de quoi on parle.

Monsieur le vice-chef d'état major, vous deviendrez le nouveau chef d'état major sous peu, et vous vivez une situation très difficile actuellement. Nous désirons certainement vous remercier et vous féliciter d'avoir été nommé à ce poste. Nous vous souhaitons beaucoup de succès.

Passons maintenant à la chaîne d'approvisionnement. La mission durera encore de trois à trois ans et demi. Les choses changent tous les jours, comme nous le savons; pouvez-vous nous dire si les Forces canadiennes ont une bonne idée du matériel nécessaire, si elles savent si le matériel est disponible, si les pièces de rechange sont également disponibles pour leur permettre de continuer à participer à la mission? Avez-vous une idée du matériel qui est nécessaire? Comment pensez-vous que les choses se dérouleront?

Lgén Walter Natynczyk: Comme le général Benjamin l'a dit il y a quelques instants, nous avons noté qu'il existe un appui extraordinaire pour nos soldats, nos marins et nos aviateurs, un appui qui vise à assurer qu'ils disposent de tout ce dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités dans cette mission. De plus, par l'entremise du processus de la commission Manley dont le rapport est actuellement à l'étude par le gouvernement, si ce dernier est d'accord, nous assurerons la présence d'un plus grand nombre d'hélicoptères ou d'UAV, ou les deux.

Nous parlons ici d'un autre type de chaîne d'approvisionnement lorsqu'il s'agit d'hélicoptères et d'UAV; il est donc très important d'en connaître plus sur les taux de consommation de ces machines très perfectionnées; nous devons savoir comment elles fonctionnent sur le théâtre. Nous savons que le matériel dont nous parlons est déjà présent dans le théâtre de guerre et nous pourrions tirer une leçon de l'utilisation qu'en font nos alliés. Nous devons nous assurer que notre chaîne d'approvisionnement fonctionne aussi bien que celle de nos alliés pour que ce matériel supplémentaire soit aussi efficace que possible afin d'aider nos soldats qui sont sur la ligne de front.

● (1210)

Le président: Merci beaucoup.

Ceci met fin à notre premier tour de questions. Pendant le deuxième tour de questions les intervenants disposeront de cinq minutes. J'exhorte tous les députés à poser de brèves questions et j'encourage les témoins à présenter de brèves réponses dans la mesure du possible.

Monsieur Wrzesnewszkyj, vous disposez de cinq minutes.

M. Borys Wrzesnewszkyj: Avant de poser ma première question j'aimerais invoquer à nouveau le Règlement. J'avais demandé une liste du matériel et des pièces de rechange d'une importance critique au succès des opérations militaires en régions car ils permettent de protéger la vie des soldats. Vous avez, à raison d'ailleurs, soulevé la question de la sécurité.

J'aimerais signaler que toutes nos réunions ne sont pas nécessairement publiques ou même télévisées. Nous pouvons nous réunir à huis clos et recevoir dans ces circonstances des documents qui seraient numérotés et distribués aux députés puis remis à la fin de la réunion au greffier. Cela permettrait de calmer toute crainte à l'égard de la sécurité et la confidentialité de ces documents car le Comité sera responsable du nombre de documents qui auraient été distribués. Nous pourrions ainsi en connaître plus sur les opérations sur le terrain et sur les dangers auxquels sont exposées nos troupes. J'aimerais donc présenter cette demande et signaler que nous pouvons procéder d'une façon qui garantirait la confidentialité de ces documents et, par conséquent, la sécurité de nos troupes.

Le président: Avant de céder la parole au vice-chef d'état-major, j'aimerais vous signaler que je ne comprends pas tout à fait ce dont vous parlez.

M. Borys Wrzesnewskyj: On a parlé à plusieurs reprises de matériel critique dans ce rapport, qu'il s'agisse du matériel nécessaire pour le transport terrestre, ou d'autre matériel que nous n'avons pas utilisé sur le terrain par le passé ou même en fait des pièces de rechange qui ne sont pas aussi accessibles qu'elles pourraient l'être et qui pourraient nous empêcher de mener à bien notre mission.

J'avais demandé à ce moment-là au général Natynczyk si nous savions quel stock de matériel était trop faible et quelles pièces de rechange étaient nécessaires. S'il a ces renseignements, peut-il les fournir au Comité? Pour ce qui est des questions de sécurité, il existe des moyens qui permettraient de garantir la confidentialité de ces documents.

Le président: Je vais laisser le vice-chef d'état-major répondre, mais je crois qu'on a déjà répondu à la question, et si ce n'était lui c'était sans aucun doute l'administrateur des comptes. Ils ont dit que la situation était en pleine évolution, que s'il y avait une pénurie il y a trois mois ou au moment où le vérificateur a fait son rapport, les choses ont pu changer depuis.

M. Borys Wrzesnewskyj: Mais je voudrais savoir quelle est la situation en ce moment.

Le président: Je vais demander au vice-chef d'état-major de répondre.

Lgénéral Walter Natynczyk: Nous surveillons de très près la confidentialité et la sécurité des données sur l'équipement en dotation. C'est évident puisqu'il en va de la vie de nos soldats. Nous insistons en outre pour que tous les parcs de véhicules — qu'il s'agisse de chars, de véhicules blindés légers, de véhicules de reconnaissance ou de camions — disposent de véhicules de rechange dans le théâtre d'opérations. C'est là notre priorité. Le théâtre d'opérations est notre priorité.

Nous étudions les stocks de matériel au Canada afin d'assurer que dans le théâtre d'opérations nos troupes auront accès à tout ce dont elles ont besoin pour réussir. En fait, compte tenu de la priorité que nous accordons au secteur, nous nous assurons que les pièces sont toujours disponibles pour que ces véhicules demeurent utilisables. Alors, lorsque nous étudions l'utilité et l'état des véhicules, c'est évidemment toujours un coup d'oeil ponctuel. Lorsque nous participons aux combats et que des véhicules sont endommagés, le défi c'est de pouvoir les remplacer ou les réparer le plus rapidement possible.

En fait, il y a beaucoup de données que nous pourrions vous fournir. Il ne faut cependant pas oublier qu'il s'agit toujours d'un coup d'oeil ponctuel. Cependant, nous faisons tout ce que nous pouvons pour assurer que dans le théâtre d'opérations nous avons non seulement les véhicules disponibles mais également toutes les pièces de rechange.

M. Robert Fonberg: Si vous voulez savoir s'il existe des pénuries critiques ou si nous en prévoyons, je poserais la question au général. Il ne donnera peut-être pas nécessairement la même réponse que moi, mais je pense qu'il dira que nous n'avons pas de pénuries critiques parce que nous gérons notre chaîne d'approvisionnement de façon à assurer qu'il n'y a pas de pénurie. Je demanderai au général de compléter ma réponse.

Mgénéral Daniel Benjamin: C'est justement ce à quoi je voulais en venir un peu plus tôt. J'ai étudié l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. J'essaie de déterminer le matériel qui est nécessaire dans le théâtre d'opérations, j'essaie d'évaluer les besoins, l'endroit où les ressources sont disponibles, et combien il faudra de temps et d'espace pour acheminer ce matériel jusqu'au théâtre d'opérations. Pour chaque capacité, j'assure un suivi. S'il y a un point

faible, par exemple si le fabricant ne peut pas fournir une pièce de rechange, je suis au courant de la situation et nous exerçons des pressions sur le fabricant afin d'assurer que nous ne mettons pas en péril la mission. C'est ce que nous mettons sur pied car nous voulons avoir une visibilité totale. Les choses changent tous les jours.

● (1215)

Mgénéral Timothy Grant: Dans le théâtre d'opérations, tous les jours on me présentait un rapport sur l'état de chaque parc de véhicules. Je faisais en sorte que ces renseignements soient communiqués à mon patron, le général Gauthier, au Canada. Ce dernier pouvait alors en discuter avec le général Benjamin à tous les jours, abordant ainsi les questions qui méritaient leur attention. Puisque des troupes sur le terrain étaient affectées à cette responsabilité et parce qu'on surveillait de très près l'inventaire dans le théâtre d'opérations, aucune de nos opérations n'a été touchée par une pénurie de pièces de rechange. C'est un aspect important de la situation que la vérificatrice générale a d'ailleurs mentionné dans son rapport; les opérations n'ont jamais été compromises en raison d'une pénurie de pièces de rechange.

M. Borys Wrzesnewskyj: Compte tenu des assurances qu'on vient de m'offrir, je vais retirer ma demande. C'est une très bonne nouvelle.

On a mentionné à plusieurs reprises les sept millions de dollars. La situation ne m'inquiète pas vraiment parce que nous semblons avoir reçu de bonnes explications; cependant, on a mentionné à plusieurs reprises que nous distribuons et partageons notre matériel avec nos alliés. Je suppose que nos alliés afghans font partie de ce groupe.

La semaine dernière, le ministre a mis en doute la loyauté de nos alliés afghans. Est-ce que l'on tient un dossier distinct sur le matériel distribué et partagé avec nos alliés afghans? Je pense particulièrement aux armes légères et aux munitions. Avons-nous ces données? Suivons-nous ce qui se passe? Cela est important tout particulièrement lorsque certains mettent en doute la loyauté des troupes afghanes.

Mgénéral Daniel Benjamin: Le Canada a donné beaucoup de matériel aux Afghans et un des éléments les plus importants est le don de fusils C7 aux forces de sécurité afghanes. Nous leur avons donné 2 500 fusils. Nous avons dû mettre sur pied des mesures de contrôle afin d'être en mesure de suivre ces fusils. Ces mesures sont transférées dans le théâtre des opérations par le contingent.

Mgénéral Timothy Grant: Nous reconnaissons que l'armée afghane actuelle n'a pas le système de logistique que nous avons au Canada. C'est pourquoi nous travaillons de très près avec l'armée afghane par l'entremise de l'équipe de liaison et de mentorat opérationnel non seulement pour créer la capacité du bataillon logistique, mais également pour assurer que nous pouvons suivre tout le matériel qu'ils utilisent lors des opérations. Ce matériel est suivi de très près. Nous voulons nous assurer que nous savons exactement où se trouve le matériel et dans quelles circonstances il est utilisé.

Lgénéral Walter Natynczyk: Nous avons noté d'énormes progrès au niveau de la capacité et du professionnalisme des forces de sécurité afghanes, à la fois dans l'armée et dans la police. Bon nombre de nos soldats les côtoient, leur assurent des services de formation, d'éducation et de mentorat. La police militaire travaille avec des représentants de la GRC et d'autres intervenants dans le but de rendre professionnelle la police. Ils les côtoient dans les avant-postes. De plus, certains de nos bons soldats sont avec l'armée afghane représentant ainsi un volet de responsabilisation, mais offrant également des guides sur la professionnalisation et le mentorat.

M. Borys Wrzesnewskyj: D'après ce que vous dites, vous ne doutez pas de la loyauté des forces de sécurité afghanes auxquelles vous fournissez du matériel, tout particulièrement des armes légères et des munitions.

Lgén Walter Natynczyk: C'est exact.

M. Borys Wrzesnewskyj: Merci.

Les forces armées ont été félicitées de la qualité de leurs systèmes de stocks, qui ont été utilisés comme modèles par d'autres pays. Cependant, lorsque vous étudiez la situation en Irak, la situation des Américains dans ce pays et la façon dont ces derniers suivent — ou perdent, des milliards et des milliards de dollars de matériel, ce n'est peut-être pas la meilleure comparaison à faire. Pourquoi n'allons-nous pas un petit peu plus loin? La majorité des grandes entreprises qui ont des stocks critiques se servent de périodes d'inventaire de 13 périodes de quatre semaines, plutôt que d'un inventaire fondé sur la durée d'une rotation ou d'une mission. Un inventaire est effectué à toutes les quatre semaines. A-t-on l'intention de changer les choses de sorte que nous n'ayons pas à attendre la fin d'une mission pour apprendre quel est l'état des stocks?

Ma question comporte un deuxième volet. Apporte-t-on des améliorations? Lorsque nous procédons à des inventaires, nous savons qu'il y a du matériel en Afghanistan et qu'il y a du matériel et des pièces de rechange au Canada. Si nous passons à un système encore plus précis, par exemple, un système de 13 périodes de quatre semaines, y aurait-il coordination dans tout le système?

• (1220)

Mgén Daniel Benjamin: Oui. C'est ce qui est bien de n'avoir qu'un seul système d'approvisionnement, et aucun autre pays du monde ne dispose d'un tel système. Notre système de contrôle des stocks au Canada est le même que celui que nous utilisons au théâtre d'opérations, et les deux sont connectés tout au long de la chaîne. Nous n'avons qu'un seul système d'approvisionnement, d'un bout à l'autre de la chaîne. Ainsi, le Canada est mieux en mesure de retracer l'équipement, ce que d'autres pays ne peuvent pas faire.

Au théâtre d'opérations, nous nous fondons sur le rythme des opérations pour déterminer quand les inventaires sont dressés. Chaque unité fait son propre inventaire, et je fais ensuite une grande vérification ponctuelle au moment de la rotation. Nous apportons les ajustements nécessaires tout au long du processus et nous faisons de notre mieux. C'est un domaine dans lequel nous souhaitons nous améliorer constamment, afin de devenir les meilleurs au monde. À l'heure actuelle, nous ne nous comparons à aucun autre pays. Aux États-Unis, par exemple, il y a quatre ou cinq chaînes d'approvisionnement différentes pour envoyer le matériel en Irak et en Afghanistan. Comment peut-on concilier tout cela? C'est presque impossible.

Lgén Walter Natynczyk: Pour renforcer l'argument du général Benjamin, les commandants de pelotons, de compagnies et de bataillons font tous régulièrement des vérifications des stocks. Lorsqu'ils terminent une opération importante et qu'ils retournent à l'une des quatre bases d'opérations, ou à l'aérodrome de Kandahar, ils font un inventaire. Ce sont eux qui sont chargés de s'assurer que les soldats remporteront la bataille à la prochaine mission. Les sous-officiers vérifient l'équipement des soldats. Le général Benjamin fait certains de ses inventaires à l'extérieur de la chaîne de commandement, afin qu'il y ait une vérification indépendante de ce que l'on trouve sur le terrain. Ces vérifications des stocks sont effectuées régulièrement, selon le rythme des opérations.

Le président: Monsieur Williams.

M. John Williams: Merci, monsieur le président.

Pour commencer, je tiens à féliciter le général Natynczyk de sa promotion au poste de chef d'état major. Je salue également mon bon ami, le général Tim Grant. Avec lui, la mission en Afghanistan est entre bonnes mains. Bienvenue au Parlement.

Des voix: Bravo!

M. John Williams: Deux choses me préoccupent: la bonne livraison des marchandises à nos soldats et la réduction de la corruption dans la zone de guerre. Pour moi, ce sont deux sujets extrêmement importants. On constate effectivement que du matériel se perd et que l'inventaire diminue. Mais même dans les magasins de détail, ici au Canada, on trouve les mêmes problèmes. Nous ne sommes pas préoccupés par les sept millions de dollars de stocks, à condition que ce matériel ne se retrouve pas dans les mains de l'ennemi. J'aimerais que vous me rassuriez et que vous me disiez qu'on prend toutes les mesures nécessaires pour que cela ne se produise pas.

Lgén Walter Natynczyk: Monsieur le président, c'est tout à fait cela. Notre priorité absolue est de veiller à ce que nos soldats, nos marins et nos aviateurs aient tout l'équipement dont ils ont besoin. Pour nous, le défi est de prévoir la demande. Comment pouvons-nous prévoir leurs besoins avant même qu'ils présentent une demande afin de leur envoyer l'équipement qui leur permettra de gagner la bataille tout en réduisant les risques?

Comme l'a déjà dit le général Grant, nous n'avons aucun indice d'infiltration à notre base. En fait, d'après les renseignements de sécurité dont nous disposons, rien ne montre que quelqu'un se soit approprié une pièce de notre équipement et l'ait utilisée à de mauvais desseins.

Toutefois, ce théâtre d'opérations nous pose un énorme problème. Dans toutes sortes de circonstances, il arrive qu'un véhicule roule sur une mine ou heurte un dispositif explosif de circonstance, qu'il explose et que toutes les munitions à son bord explosent également. Il est même arrivé que nous ayons à placer une bombe dans un tel véhicule parce que nous ne sommes pas en mesure de le récupérer et que nous ne voulons pas que de l'équipement délicat se retrouve entre de mauvaises mains. Ces véhicules sont donc détruits.

Pouvons-nous retrouver chaque radio, chaque grenade et chaque pièce d'équipement dans ces véhicules? Bien sûr que non. Ils peuvent disparaître lorsque le véhicule est détruit. C'est le genre de problèmes que nous avons.

• (1225)

M. John Williams: Bon, très bien.

Aux paragraphes 2.29 et 2.30, la vérificatrice générale indique qu'il semble être difficile d'assurer le suivi des articles lorsqu'ils arrivent à Kandahar et que c'est à ce moment que l'on peut en perdre la trace. Je suis préoccupé par le vol d'articles, qui pourraient tomber entre des mains ennemies, j'apprécieraient donc recevoir vos commentaires à ce sujet, général.

Le paragraphe 2.48 traite de fournitures médicales, qui sont des articles absolument essentiels sur le front. J'ai remarqué que vous manquez parfois de professionnels de la santé. Est-ce que l'on se penche sur ce problème?

Lgén Walter Natynczyk: En matière de...?

M. John Williams: Est-ce que l'on se soucie du personnel médical et des fournitures médicales sur le front?

Mgén Daniel Benjamin: Oui, nous nous en occupons. Une des priorités a été l'approvisionnement accéléré de certains articles, et pour ce qui est des services de soutien en santé, nous avons plusieurs conventions d'offres à commandes et un mécanisme d'approvisionnement pour obtenir tous les articles essentiels, et nous avons augmenté le niveau des stocks dans le théâtre pour une durée de 60 à 90 jours afin que nous puissions réagir à tout imprévu, et ce dans toute la chaîne d'approvisionnement.

Je visite l'unité de rôle trois à tous les six mois, lorsque je me rends dans le théâtre. On y fait un travail extraordinaire, et on y manquait de rien.

M. John Williams: Il me reste deux questions.

Le paragraphe 2.47 traite des exigences du processus contractuel, qui parfois exige du temps supplémentaire. Est-ce que vous maintenez un inventaire adéquat ici au Canada afin de ne pas être entravé par le processus d'appel d'offres, pour que vous puissiez envoyer les articles déjà achetés et réapprovisionner vos stocks au besoin? Est-ce que vous maîtrisez cette situation?

Mgén Daniel Benjamin: C'est la raison d'être des conventions d'offres à commandes dont j'ai parlé plus tôt, monsieur le président.

M. John Williams: Ma dernière question porte sur le paragraphe 2.55. Dans certains cas, nous dépendons de nos alliés sur le terrain, mais ils n'arrivent pas toujours à nous aider. Peut-on s'assurer de répondre à nos propres besoins lorsque nos alliés ne peuvent nous fournir l'aide nécessaire?

Mgén Daniel Benjamin: Oui. C'est une situation qui évolue. La Nouvelle-Zélande vient de se joindre à nous et a augmenté le niveau de soutien multinational à l'unité de rôle trois à Kandahar. L'Australie s'intéresse beaucoup à la question, et nous avons déjà l'appui de nos amis néerlandais, entre autres. C'est donc un effort multinational.

J'aimerais bien que l'on ait plus de soutien, mais les services de soutien médicaux et en santé sont présentement une préoccupation mondiale, et c'est pourquoi nous avons tant de difficultés à supporter et maintenir une telle capacité dans ce théâtre.

Mgén Timothy Grant: Monsieur le président, je voudrais ajouter que l'hôpital de rôle trois, bien qu'il soit logé dans une grange en contreplaqué, est à la fine pointe de la technologie. De plus, je dirais que cette unité donne aux soldats la confiance nécessaire pour accomplir les missions de combat. Ils savent que s'ils sont blessés, l'hôpital de rôle trois va leur fournir les meilleurs soins médicaux possibles. Dans ce sens, les soldats ont pleinement confiance en la capacité des intervenants multinationaux qui offrent un soutien médical de premier ordre et de classe mondiale à Kandahar.

M. John Williams: Quel est cet hôpital de rôle trois? Pouvez-vous nous en donner une définition?

Mgén Timothy Grant: N'étant pas moi-même un logisticien professionnel...

Mgén Daniel Benjamin: Un hôpital de rôle trois est un hôpital où l'on peut pratiquer des chirurgies. Lorsque nous évacuons nos soldats blessés, c'est là qu'on pratique les premières chirurgies. Ensuite, si leur état est suffisamment stable, on procède à une évacuation sanitaire aérienne vers une installation en Allemagne, où l'équipement est à la fine pointe de la technologie, et c'est là que l'on fait la stabilisation finale avant de rapatrier nos soldats au Canada. C'est un processus qui est très bien rodé.

Nous obtenons une aide très précieuse des États-Unis, qui sont chargés des évacuations sanitaires aériennes de Kandahar vers l'Allemagne. C'est très impressionnant à voir.

Le président: Merci, monsieur Williams.

Monsieur Lussier, vous avez cinq minutes.

[Français]

M. Marcel Lussier (Brossard—La Prairie, BQ): Merci, monsieur le président.

Depuis le début, on n'a pas beaucoup parlé de véhicules sécuritaires sur le terrain. J'aimerais avoir des renseignements sur les hélicoptères.

Quel est le programme pour l'équipement d'hélicoptères à Kandahar? Certains délais de livraison vont-ils au-delà de l'année 2012? Espère-t-on avoir prochainement des hélicoptères pour transporter des troupes sur le terrain?

● (1230)

Lgén Walter Natynczyk: Monsieur, en ce moment, c'est au gouvernement de décider du processus d'achat des hélicoptères.

Nous avons fait notre planification. Ce sont le major-général Grant et le major-général Benjamin qui, avec l'OTAN, font la planification et la coordination à l'aéroport de Kandahar, avant la décision gouvernementale.

Mgén Daniel Benjamin: Monsieur le président, il est certain qu'en termes de planification, nos gens sont déjà sur le terrain afin d'être prêts à incorporer ces nouvelles capacités potentielles qui non seulement vont oeuvrer pour le Canada, mais aussi pour les forces de l'OTAN dans ce théâtre. Donc, il y a beaucoup de négociations avec les représentants de l'OTAN sur le terrain. Cependant, nous avons besoin de la décision du gouvernement, et dès que le signal sera donné, nous pourrons réagir en conséquence.

M. Marcel Lussier: Quelqu'un pourrait-il me brosser un portrait rapide de la situation présente en Afghanistan pour ce qui est du nombre de soldats, d'employés civils et d'employés afghans qui travaillent pour les troupes canadiennes?

Mgén Daniel Benjamin: Monsieur le président, je n'ai pas le chiffre exact, mais le nombre total fluctue toujours aux environs de 3 000. On a augmenté le personnel de soutien. Quant aux militaires qui soutiennent la mission, leur nombre est passé de 1 034 à 1 288. Cela comprend toutes les fonctions de soutien, dont le génie, la police militaire, les soins médicaux et autres. On a aussi plusieurs employés civils à contrat en vertu du CANCAP. À l'origine, ce programme n'était pas utilisé...

M. Marcel Lussier: Je veux seulement des chiffres.

Mgén Daniel Benjamin: Le nombre d'employés en vertu du CANCAP est maintenant de 265, et ce nombre augmentera encore. Ce n'est là qu'une petite partie, car le Canada n'est que l'un des 24 pays présents à Kandahar. Plusieurs contrats multinationaux sont gérés par l'OTAN. L'OTAN a près de 1 300 employés à contrat qui viennent d'un peu partout dans le monde pour soutenir les opérations, l'eau, l'approvisionnement et ainsi de suite. Chaque jour, environ 1 100 Afghans franchissent la guérite afin de soutenir cet effort. C'est un effort colossal pour une base aussi grosse, qui est multinationale et non uniquement canadienne.

M. Marcel Lussier: Y a-t-il eu des cas de disparition de marchandises qui ont été vérifiés par les contrôleurs? Des préposés au matériel ont-ils été pris la main dans le sac? Il n'y a eu aucun cas, rapport ou dossier?

Mgén Daniel Benjamin: Nous savons que la police militaire mène actuellement une enquête sur la perte d'un pistolet. La paperasse liée à la vérification des pertes de 7 millions de dollars pourrait remplir deux *pick-up trucks*. C'est ce qu'on devrait passer en revue, si on voulait repérer d'autres cas. Le cas que l'on connaît et qui est sous enquête met en cause un pistolet.

M. Marcel Lussier: Les entrepôts comportent 1 400 conteneurs. Sont-ils tous identifiés par leur contenu?

Mgén Daniel Benjamin: Non, monsieur le président, pas le contenu, c'est certain.

M. Marcel Lussier: Donc, le mot « explosifs » n'apparaît pas sur un conteneur.

Mgén Daniel Benjamin: Les explosifs sont gardés dans un entrepôt totalement à part qui est ségrégué, bien entendu.

M. Marcel Lussier: Le plan d'action mentionne que 15 indicateurs clés de rendement ont été développés. Quels sont-ils?

Mgén Daniel Benjamin: Un des indicateurs est le temps de livraison de l'article. Un autre consiste à demander si les articles se trouvent sur nos tablettes, et sinon, le temps que cela prendrait pour les acquérir. Il y a aussi une série d'indicateurs qui concernent des détails.

M. Marcel Lussier: Je parle plutôt d'articles matériels. Y a-t-il des indicateurs quant au nombre de fusils ou de grenades en réserve?

Mgén Daniel Benjamin: Les indicateurs fonctionnent par code de priorité, soit 1, 2, 3 et 4. On mesure le nombre d'articles de priorité 1 et combien de temps il faut compter pour les acquérir et les livrer dans le théâtre. Ce processus est nouveau, on ne fait que commencer à le mettre en place. C'est l'un des domaines qu'on veut vraiment améliorer avec le temps.

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur Lussier.

Nous allons passer à M. Poilievre, pour cinq minutes.

M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC): Ma questions s'adresse au major général Benjamin.

J'aimerais comprendre un peu mieux l'importance des appareils de transport stratégique dans la mise en oeuvre de vos plans de chaîne d'approvisionnement. Pouvez-vous nous parler de l'impact qu'ils ont?

On a beaucoup débattu à savoir si le Canada avait besoin d'une capacité de transport aérien stratégique. J'aimerais que vous nous expliquiez si cela a été un investissement important, ou si vous auriez pu vous en passer.

● (1235)

Mgén Daniel Benjamin: Le transport aérien et maritime stratégique est essentiel pour un pays comme le nôtre qui veut réussir dans un pays enclavé comme l'Afghanistan.

Vous pouvez voler avec Air Canada partout dans le monde. Dans ce cas, il y a des itinéraires prédéterminés. Lorsque nous acheminons du matériel militaire vers un pays comme l'Afghanistan, nous devons survoler un total de 16 pays. Il faut obtenir l'autorisation de vol au-dessus de ces 16 pays, et bien souvent ils nous diront que ça prend un avis de deux semaines, surtout lorsque l'on transporte des systèmes d'armement, des munitions et du matériel de ce type. C'est donc extrêmement complexe. Dans certains cas, vous pourriez suivre un certain trajet, mais un pays pourrait vous refuser l'accès à son espace aérien. C'est un énorme casse-tête. Ça constitue alors un

formidable défi d'appuyer nos forces en envoyant des appareils de transport aérien et maritime stratégique dans ce théâtre.

L'expérience des trois dernières années nous démontre que la façon la plus efficace de procéder c'est, bien sûr, d'établir des plans et de charger l'équipement lourd sur un navire affrété à temps plein. J'ai maintenant ce genre de navire roulier, qui ressemble à un grand traversier et qui nous permet d'acheminer l'équipement plus près du théâtre d'opérations. La dernière étape du voyage pour se rendre dans la région de Kandahar se fait par transport aérien tactique. Nous économisons ainsi des millions et des millions de dollars. Cette façon de faire nous permet bien sûr de rapatrier au Canada de l'équipement non réparable et dont on n'a plus besoin. Cet équipement est apporté par avion à la base de transit qui se situe très près du théâtre et est ensuite chargé sur un navire à destination du Canada. C'est la façon la plus efficace d'assurer l'approvisionnement.

Comme je l'ai indiqué, cette façon de faire est extrêmement exigeante. Il y a au moins 16 vols stratégiques par mois pour appuyer et soutenir la mission, et à chaque fois on utilise un itinéraire différent pour lequel on doit obtenir une autorisation. Le C-17 a été d'une aide exceptionnelle dans ce processus, et il nous permet une certaine autonomie d'action. Nous l'utilisons. Il fait partie de la chaîne, et il a été un atout formidable pour nous aider à appuyer cette mission et répondre aux autres demandes de l'extérieur. Par exemple, il y a eu le cyclone en Birmanie et le tremblement de terre en Chine, et nous pouvons utiliser notre propre avion stratégique ou le louer à d'autres.

Même si nous aurons quatre C-17 à pleine capacité opérationnelle, cela ne représente que 40 p. 100 du travail quotidien — seulement 40 p. 100. Nous dépendrons toujours d'autres appareils de transport aérien et maritime stratégique, parce que ça nous permet d'être beaucoup plus souple dans nos déplacements de par le monde. Ce sont donc des équipements complémentaires qui nous permettent d'acquérir l'autonomie dont nous avons besoin.

Si le Canada pouvait se permettre d'acheter cinq, six, ou même huit C-17, ce serait fantastique, parce que l'on bénéficierait de plus d'autonomie. Mais regardez ce qui se passe aux États-Unis. Ils ont près de 200 C-17. Et bien qu'ils en aient autant, ils dépendent encore énormément d'avions stratégiques de type commercial comme le Antonov IL-76.

C'est un domaine complexe, et c'est utile d'avoir deux types d'aéronefs, parce que certains pays pourraient refuser à des avions militaires l'accès à leur espace aérien tout en autorisant le survol d'avions de type Antonov. Ça nous permet une très grande souplesse dans nos déplacements un peu partout dans le monde.

M. Pierre Poilievre: C'est donc dire que d'avoir une certaine capacité de transport aérien stratégique permet une plus grande souplesse pour ce qui est de la planification et de la mise en oeuvre de la chaîne d'approvisionnement. Êtes-vous en train de me dire que même si on ne peut assumer 100 p. 100 de notre transport aérien stratégique avec nos propres avions, il vaut mieux disposer d'une certaine capacité que de faire affaire avec des sous-traitants pour la totalité de nos besoins?

Mgén Daniel Benjamin: Il faut vraiment se donner une certaine autonomie. Lorsqu'une crise éclate dans une région donnée — par exemple, le tremblement de terre dont on a été témoin récemment —, tout le monde se retourne vers les Antonov 124 et les IL-76. Tout le monde en veut, et c'est premier arrivé, premier servi. Si vous ne vous tenez pas au courant, vous n'en obtiendrez pas. Cela voudrait dire que si vous vouliez envoyer l'équipe d'intervention en cas de catastrophe et que vous n'aviez pas vos propres moyens de transport aérien stratégique, il se pourrait que vous ne puissiez rien faire. On l'a vu en Birmanie; on était bien préparé pour cette éventualité. Mais beaucoup d'autres pays n'avaient pas accès à leurs propres avions stratégiques ou à des Antonov. C'est donc vraiment essentiel parce que ça vous permet de bénéficier de cette autonomie.

• (1240)

M. Pierre Poilievre: Je terminerais peut-être avec une brève question d'ordre numérique. Combien y a-t-il de vols de C-17 vers l'Afghanistan par mois?

Mgén Daniel Benjamin: À l'heure actuelle, il y a des vols à toutes les deux semaines. Cela est dû au fait que nous n'avons qu'une capacité provisoire. Il reste encore quelques améliorations à apporter...

M. Pierre Poilievre: Il y a un vol à toutes les deux semaines?

Mgén Daniel Benjamin: Oui. Il y en aura bientôt un par semaine, une fois que l'on aura complété la formation du personnel et la mise à niveau de l'aéronef. Mais les forces aériennes en sont capables. Je leur en confie la tâche.

M. Pierre Poilievre: Très bien.

Le président: Merci, monsieur Poilievre.

Mgén Benjamin, j'aimerais que vous me clarifiiez un point. Selon ce que j'ai compris de votre témoignage, ce sont les Forces canadiennes qui font tout le travail lié à la chaîne d'approvisionnement canadienne. Lorsque l'on s'informe des pratiques aux États-Unis, on se rend compte qu'une grande partie du travail est accomplie par des entrepreneurs privés, tels que Halliburton. Mais au Canada, tout est fait à l'interne par les Forces canadiennes. Est-ce bien le cas?

Mgén Daniel Benjamin: Nous passons des contrats pour le transport aérien et maritime stratégique. Nous avons une entente avec les États-Unis, une ligne de communication intégrée, et nous faisons un grand usage de leurs équipements. Nous avons le CANCAP, qui est aussi un contrat canadien, et qui va de pair avec un contrat du COSM dans ce domaine.

Le président: Donc, le CANCAP fonctionne dans le théâtre.

Mgén Daniel Benjamin: Oui, monsieur.

Le président: Une fois que l'équipement et les articles arrivent à Kandahar, sont-ils manutentionnés par les Forces canadiennes ou par des entrepreneurs indépendants qui travaillent pour les Forces canadiennes?

Mgén Daniel Benjamin: L'équipement qui arrive dans le théâtre est manutentionné par des Canadiens. Nous prenons possession de notre équipement.

Le président: Mais lorsque les approvisionnements arrivent à Kandahar et sont entreposés, est-ce que tous les articles sont manutentionnés par les Forces canadiennes? Je sais que vous louez des avions stratégiques d'autres entrepreneurs indépendants, mais lorsque les approvisionnements arrivent, est-ce qu'ils sont manutentionnés par les Forces canadiennes ou par des entrepreneurs indépendants?

Vous savez qu'aux États-Unis, des chaînes d'approvisionnement complètes sont gérées par des entrepreneurs indépendants. Ce n'est pas la façon de faire des Canadiens.

Mgén Daniel Benjamin: Nous pourrions vous donner beaucoup de détails sur notre façon de gérer l'aérodrome de Kandahar. Il s'agit d'un aérodrome de l'OTAN. Un entrepreneur s'occupe de la manutention de matériel et fournit ce matériel à notre technicien en approvisionnement qui, à son tour, en prend charge. Vous serez heureux d'apprendre que c'est une entreprise canadienne qui s'est vue attribuer le contrat NAMS.

La manutention de l'équipement à l'atterrissage, le contrôle de l'espace aérien, et tout ce genre de choses relèvent de l'OTAN. Mais dès que l'avion atterrit et que nous prenons l'équipement, nous l'apportons à notre enceinte et en prenons charge.

Le président: Merci beaucoup.

Chers collègues, ceci met fin au deuxième tour.

Je vais inviter monsieur McRoberts à faire les dernières observations, s'il en a.

M. Hugh McRoberts: J'aimerais revenir au plan d'action du ministère. Nous croyons que c'est un plan d'action très constructif, qui fait suite aux recommandations que nous avons formulées. Nous attendons avec impatience d'assister à sa mise en oeuvre par le ministère. Je pense que cela aidera à relever la barre.

Le président: Monsieur Fonberg, aviez-vous des dernières observations à faire?

M. Robert Fonberg: Je n'ai rien d'autre à dire, monsieur le président, mais je remercie la vérificatrice générale de son rapport et de ses recommandations, et le comité de son temps.

Le président: Le comité doit s'occuper de certaines affaires pendant quelques minutes. Je ne vais pas lever la séance; je vais la suspendre. Mais j'aimerais profiter de cette occasion, au nom du comité, de vous remercier tous d'avoir été là aujourd'hui et de vous être si bien préparés pour la séance.

Monsieur Natynczyk, au nom du comité, je tiens à vous féliciter. Il s'agit du point culminant d'une carrière militaire remarquable. Nous vous offrons nos meilleurs vœux, merci, et nous vous demandons de transmettre nos pensées et nos remerciements aux nombreuses personnes qui ne sont peut-être pas sous votre commandement à l'heure actuelle, mais qui le seront le 2 juillet. Je crois comprendre que c'est la date de votre assermentation. Félicitations, monsieur.

Lgén Walter Natynczyk: Monsieur le président, merci beaucoup, et je le ferai sans faute.

Le président: La séance est suspendue.

[La séance se poursuit à huis clos.]

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

Published under the authority of the Speaker of the House of Commons

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:

<http://www.parl.gc.ca>

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.