



National Defence
Deputy Minister

Défense nationale
Sous-ministre

National Defence Headquarters
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Quartier général de la Défense nationale
Ottawa, (Ontario)
K1A 0K2

APR 28 2022

L'honorable John Williamson
Présidente du Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Cher Monsieur Williamson,

Comme convenu dans la réponse du gouvernement au 4^{ème} Rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé *Rapport 3, L'Approvisionnement des Forces Armées Canadiennes – Défense nationale, des Rapports du printemps 2020 du vérificateur général du Canada*, la Défense nationale envoie sa réponse à la recommandation 3.

Cordialement,

Bill Matthews
Pièce jointes: 1

Réponse au Comité permanent des comptes publics
Rapport 4, L'approvisionnement des Forces armées canadiennes, Rapports du
vérificateur général du Canada – Printemps 2020

Recommandation 3

Que, d'ici le 30 avril 2021, la Défense nationale soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les progrès réalisés concernant l'amélioration de la surveillance des demandes désignées comme prioritaires. Un rapport définitif devrait être soumis d'ici le 30 avril 2022.

Contexte

Dans le rapport du printemps 2020 intitulé *L'approvisionnement des Forces armées canadiennes – Défense nationale*, le vérificateur général a recommandé que la Défense nationale améliore sa surveillance des demandes désignées comme prioritaires afin de s'assurer que ces demandes ne sont utilisées que lorsque cela est nécessaire.

La Défense nationale a accepté la recommandation et, dans son plan d'action de la direction pour 2020, elle s'est engagée à mener 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. Le plan d'action de la direction pour 2020 de la Défense nationale présente les initiatives interconnectées que l'Équipe de la Défense a prises pour améliorer la façon dont le matériel est demandé et distribué aux utilisateurs finaux.

Dans la réponse du gouvernement de 2021 de la Défense nationale au rapport du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (soumise au Comité le 25 mars 2021), la Défense nationale s'est engagée à améliorer la surveillance des demandes désignées comme prioritaires, reconnaissant que cela est crucial pour réduire les coûts inutiles et optimiser l'utilisation des ressources. À court terme, la Défense nationale a effectué un examen du processus et a par la suite émis des directives à l'intention de tous les membres de l'Équipe de la Défense le 22 février 2021, lesquelles appuient la politique et l'orientation, y compris la façon d'établir adéquatement la priorité des demandes. Cet examen a également permis de déterminer les initiatives interconnectées qui visent à améliorer la gestion et la surveillance des demandes désignées comme prioritaires et le processus global de demande d'achat et de traitement des commandes. Ces initiatives interconnectées sont décrites ci-dessous. Elles comprennent notamment l'initiative d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel (DMINO) et le projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique (MISL).

La Défense nationale s'est engagée à soumettre au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport définitif sur les progrès réalisés concernant l'amélioration de la surveillance des demandes désignées comme prioritaires par la Défense nationale, ainsi qu'une mise à jour sur les services de distribution des marchandises, d'ici le 30 avril 2022.

Bien que la Défense nationale signale que les engagements du Plan d'action de gestion 2020 concernant l'examen et l'analyse des demandes hautement prioritaires, ainsi que l'amélioration de la surveillance, sont maintenant terminés et clos, les projets d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel et de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique sont toujours en cours. Ainsi, la Défense nationale informera à nouveau le Comité

des comptes publics de l'avancement des deux projets susmentionnés d'ici le 30 avril 2023.

Le point sur l'amélioration de la surveillance des demandes désignées comme prioritaires (examen et analyse des données)

Conformément à son plan d'action de la direction pour 2020, la Défense nationale a terminé son examen du processus relatif aux demandes désignées comme prioritaires en mars 2021. Dans le cadre de cet examen, la Défense nationale a effectué une analyse approfondie en collaboration avec les principaux intervenants de la façon dont les demandes désignées prioritaires sont déterminées et gérées. Cette initiative a mené le ministère à réviser les façons de faire qui sont présentées dans les manuels de procédures, ainsi qu'à établir un cadre de suivi et de surveillance du rendement.

Par exemple, pour améliorer la surveillance et la reddition de compte, la Défense nationale a élaboré un cadre de gestion du rendement (CGR) de la chaîne d'approvisionnement de la défense, qui est appuyé par un programme d'analyse de la chaîne d'approvisionnement en pleine croissance. De plus, la Défense nationale a établi l'obligation pour les organismes de rendre compte officiellement des demandes désignées comme prioritaires dans le cadre de leur exercice semestriel de comptabilisation du matériel, afin d'améliorer la surveillance et le contrôle des demandes désignées comme prioritaires et la conformité à la politique.

Ensemble, ces efforts permettront de régler les problèmes systémiques liés à l'utilisation des demandes désignées comme prioritaires et de promouvoir l'amélioration de la reddition de comptes, de la surveillance et de la gestion du matériel. Les engagements du plan d'action de la direction pour 2020 relatifs à l'examen et à l'analyse des demandes désignées comme prioritaires, ainsi qu'à l'amélioration de la surveillance, sont désormais achevés et clos.

Le point sur les services de distribution des marchandises (conception et mise en œuvre)

Conformément à son plan d'action de la direction pour 2020, la Défense nationale doit améliorer le rendement de sa chaîne d'approvisionnement de défense à long terme, principalement dans le cadre du projet d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel (DMINO) et du projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique (MISL).

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

Le projet d'examen de la distribution des marchandises et d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel devrait permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations de transport du matériel au sein des FAC. La Défense nationale a terminé un examen du système de distribution des marchandises militaires le 31 janvier 2022. Cet examen a permis de mieux comprendre les prochaines étapes de l'activité de la phase 3 de l'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel, qui consiste à déterminer la possibilité d'offrir des horaires fixes à l'industrie pour les contrats commerciaux à grande échelle. Les consultations auprès de l'industrie devraient commencer à l'été 2022 et serviront de base pour l'élaboration d'une demande de propositions dont la publication est prévue au début de 2023.

L'objectif principal du projet d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel est d'améliorer et d'optimiser le circuit national des marchandises, un système dans lequel les conducteurs et les véhicules militaires se déplacent selon un itinéraire et un horaire fixes pour

livrer le matériel entre certains endroits précis au Canada. Une autre retombée positive de ce projet est l'amélioration de la prestation de services aux opérations déployées des FAC puisque le temps de transit entre les dépôts nationaux et les ports d'embarquement aériens et maritimes soutenant les opérations internationales devrait être réduit.

Au cours de la phase finale de l'examen, la Défense nationale évaluera la disponibilité de ses actifs et ses besoins en matière de transport commercial. La Défense nationale pourra ainsi s'assurer d'utiliser une combinaison optimale d'actifs de la Défense nationale et de transport commercial afin de garantir une livraison rapide et rentable. Elle pourra ainsi réduire la variabilité des calendriers de livraison, diminuer le recours à des processus de transbordement inefficaces et coûteux, et augmenter la fréquence des livraisons aux clients, réduisant ainsi au minimum les coûts globaux.

En veillant à ce que les délais de prestation de services soient définis plus clairement ainsi qu'en assurant une plus grande visibilité du matériel, la Défense nationale sera en mesure de réduire l'utilisation de solutions de contournement, comme l'attribution de priorités trop élevées aux demandes et la sélection d'options de transport plus coûteuses pour recevoir le matériel à temps.

Projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique

Le projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique est en bonne voie pour moderniser et améliorer le rendement opérationnel de l'entreposage et de la distribution grâce à l'adoption de pratiques exemplaires et de processus opérationnels de l'industrie et des alliés, ainsi qu'à l'utilisation de technologies de gestion des stocks regroupées en un seul système intégré. La Défense nationale prévoit que le projet sera achevé à l'été 2024.

Le projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique permettra de renforcer la chaîne d'approvisionnement de la Défense et de contribuer à mieux soutenir la mise sur pied de la force des FAC et à appuyer la Marine royale canadienne, l'Aviation royale canadienne et l'Armée canadienne déployées dans le cadre d'opérations au pays et à l'étranger grâce à des améliorations de la visibilité des actifs, de la visibilité pendant le transport et de la comptabilisation du matériel.

Ensemble, la réalisation du projet d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel et du projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique devrait améliorer la confiance dans la chaîne d'approvisionnement de la Défense et son rendement à long terme. Les comités de gouvernance responsables de la surveillance de la chaîne d'approvisionnement de la Défense, coprésidés par de hauts dirigeants de l'Équipe de la Défense au sein l'organisation du directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique et du groupe du sous-ministre adjoint (Matériel) font le suivi régulièrement des progrès relatifs à la chaîne d'approvisionnement. De plus, le projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique est régi par le Programme de modernisation des activités des ressources de la Défense. Ces comités surveillent l'état d'avancement des initiatives et des projets de la chaîne d'approvisionnement de la Défense décrits dans cette mise à jour. Ils confirment que la mise en œuvre des initiatives est en bonne voie et déterminent s'il est nécessaire d'améliorer la gestion et la surveillance. En intégrant mieux ses systèmes de la chaîne d'approvisionnement, la Défense nationale augmentera la visibilité du matériel, la comptabilisation du matériel et l'état de préparation du matériel.

Prochaines mises à jour à l'intention du Comité

La Défense nationale informera le Comité des comptes publics de l'avancement du projet d'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel et du projet de modernisation et d'intégration du soutien et de la logistique d'ici le 30 avril 2023.