National Defence Défense nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS CS Ex

Vérification de la gestion des stocks : Excédents et élimination

Août 2009

7050-41 (CS Ex)

Canada

Mise en garde

Une partie de l'analyse présentée repose sur les prix inscrits dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC). Étant donné que des vérifications antérieures du Chef – Service d'examen (CS Ex) ont fait ressortir des inexactitudes dans ces prix, aucune assertion n'est formulée quant à la précision des valeurs déclarées. Sans autre confirmation, les gestionnaires doivent donc utiliser ces résultats avec prudence lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

Table des matières

Liste d'abréviations i

Synopsis iii

Sommaire des résultats iv

Introduction 1

Contexte 1
Objectifs 1
Portée 2
Méthodologie 2

Constatations et recommandations 3

Examen des stocks du SAFC 3
Pratiques d'élimination 9
Information de gestion et mesures de rendement 12

Annexe A – Plan d'action de la direction A-1

Annexe B – Critères de vérification B-1

Liste d'abréviations

AF	Année financière
ASM	Acquisition et soutien du matériel
BFC	Base des Forces canadiennes
BPR	Bureau de première responsabilité
BVG	Bureau du vérificateur général
CDM	Code de démilitarisation
CNCS	Centre national du contrôle des stocks
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
CONOPS	Concept de l'opération
CS Ex	Chef – Service d'examen
DAFC	Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes
DGGPEA	Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial
DGGPEM	Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DO Mar	Directeur – Obtention (Marine)
DOCA	Directeur – Opérations de la chaîne d'approvisionnement
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
DSIM	Directeur – Systèmes d'information (Matériel)
DSVAP	Directeur – Surplus, ventes, artefacts et prêts
EB	Énoncé du besoin
EGE	Équipe de gestion de l'équipement
FC	Forces canadiennes
G$	Milliard de dollars
GCVM	Gestionnaire du cycle de vie du matériel
GPE	Gestionnaire de programme d'équipement
GSMC	Groupe de soutien en matériel du Canada
GT	Groupe de travail
IRC	Indicateur de rendement clé
MAFC	Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
NIM	Numéro d'immatriculation du matériel

OIW	Outil d'interrogation Web
POASM	Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel
PRD	Planification des ressources de distribution
QRA	Quantité de réapprovisionnement
RR	Réserve d'articles réparables
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SDCD	Stratégie de défense *Le Canada d'abord*
SGDM	Système de gestion des données Mincom
SISAM	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SNDM	Système national de distribution et mouvement
SRA	Seuil de réapprovisionnement

Synopsis

À mesure que les Forces canadiennes (FC) continueront de moderniser et de remplacer leurs flottes d'équipement pour appuyer la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), les besoins en matière de stocks évolueront et la rationalisation des stocks existants prendra plus d'importance.

Le CS Ex a entrepris une vérification des stocks excédentaires et des pratiques d'élimination en vigueur. Cette vérification visait principalement à déterminer si les mesures en place sont suffisantes pour identifier et éliminer les stocks excédentaires de façon efficace et efficiente. Elle consistait également à déterminer s'il existe une information pertinente et fiable pour gérer les excédents de stocks et si des mesures de rendement sont en place pour cerner les secteurs de risque importants.

Les vérificateurs ont constaté que certaines mesures ont été prises en vue d'améliorer la gestion des stocks excédentaires et leur élimination subséquente, mais d'autres améliorations sont possibles. Un examen des stocks plus régulier et axé sur les risques, conjugué à de meilleures pratiques d'élimination et à une information de gestion plus complète et plus accessible, aiderait à réduire au minimum les futurs excédents de stocks et à optimiser l'espace d'entreposage.

La direction convient qu'il faut améliorer la gestion des stocks, notamment préciser les politiques et procédures régissant l'identification et l'élimination des stocks excédentaires, et elle a élaboré un plan d'action à cet égard. Elle estime que la mise en œuvre continue de l'application de planification des ressources de distribution (PRD) et l'élaboration d'autres mesures de rendement clés devraient permettre une meilleure surveillance et une gestion plus éclairée du matériel.

Le Ministère surveillera les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans d'action de la direction et effectuera un suivi s'il y a lieu.

Sommaire des résultats

Le CS Ex a effectué précédemment plusieurs vérifications des processus que le ministère de la Défense nationale (MDN) utilisait pour établir les rapports sur les stocks. Ces travaux ont servi à déterminer si les quantités déclarées étaient exactes et complètes, mais ils n'ont pas permis de vérifier si des mécanismes étaient en place pour garantir que des quantités suffisantes de matériel étaient conservées. Au cours de ces vérifications, des préoccupations ont été soulevées concernant les faibles taux de rotation des stocks et le niveau de stocks inactifs.

Évaluation globale

Pour rationaliser les stocks et optimiser l'espace d'entreposage, il faudrait s'employer davantage :

- à examiner régulièrement le niveau de stocks;
- à éliminer les articles excédentaires de façon plus efficiente;
- à faire en sorte que l'information de gestion soit plus complète et plus fiable, et à élaborer d'autres mesures de rendement.

Il est prioritaire de veiller à ce que les membres des FC aient accès au matériel dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions. Toutefois, il faut également tenir compte de la nécessité d'examiner régulièrement les stocks et d'éliminer les articles excédentaires. Une attention accrue de la direction à l'égard du processus d'examen et d'élimination est justifiée, de même qu'une information de gestion plus complète et plus fiable et le recours à d'autres mesures de rendement. Ces initiatives aideraient à garantir l'optimisation du niveau de stocks.

Constatations et recommandations

Examen des stocks du SAFC

Les politiques ministérielles exigent qu'on examine les stocks pour s'assurer que tous les articles excédentaires ont été identifiés, mais il existe peu de directives sur l'approche à utiliser, la fréquence recommandée ou la façon dont les résultats de ces examens doivent être documentés. Par conséquent, les pratiques d'examen en vigueur ont tendance à être ponctuelles et fragmentées. Cinquante-six pour cent des articles inscrits dans les comptes d'entrepôt du MDN (soit près de 20 p. 100 du nombre total d'articles) n'avaient pas été distribués aux utilisateurs finals au cours des quatre dernières années. En outre, de plus en plus d'articles sont conservés dans la réserve d'articles réparables (RR),[1] alors qu'il conviendrait peut-être davantage d'éliminer certains d'entre eux au lieu de les réparer. Enfin, de nombreux articles sont conservés même si l'équipement auquel ils servent est hors service depuis plusieurs années. Ces facteurs laissent supposer qu'une partie des stocks actuels est peut-être excédentaire par rapport aux besoins du Ministère et qu'il y a lieu d'effectuer un examen complet et axé sur les risques.

[1] La RR désigne le matériel inutilisable réparable qui est entreposé dans un lieu en attendant l'autorisation de réparation ou d'élimination. Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes (MAFC), volume 3, chapitre 11, annexe D, n° 1.

Il est recommandé que des directives plus claires soient communiquées au sujet de la fréquence de l'examen des articles et que des critères soient établis pour aider à déterminer le matériel potentiellement excédentaire.

Pratiques d'élimination

La politique ainsi que les procédures actuelles du Ministère pourraient fournir des directives supplémentaires afin d'accroître l'efficience des processus d'élimination. L'établissement des priorités d'élimination du matériel – en fonction de caractéristiques comme le volume d'espace occupé, la période pendant laquelle l'article a été excédentaire ainsi que la méthode de démilitarisation et d'élimination requise – aurait pour effet d'optimiser l'espace d'entreposage et de réduire à la fois les frais d'entreposage temporaire et les coûts d'élimination. De plus, la diffusion en temps opportun d'instructions de démilitarisation pertinentes et l'amélioration de l'organisation des entrepôts d'élimination permettraient de réduire le délai nécessaire pour éliminer le matériel excédentaire.

Il est recommandé de clarifier les directives sur l'établissement des priorités d'élimination et de fournir des instructions d'élimination plus opportunes et pertinentes. En outre, il faudrait mieux organiser les entrepôts afin d'assurer une élimination plus efficiente du matériel excédentaire.

Information de gestion et mesures de rendement

Le fait d'assurer l'intégrité de l'information clé du SAFC permettrait aux gestionnaires de matériel et de plates-formes d'équipement de cerner plus efficacement les secteurs de risque. Une information exacte et complète sur le seuil de réapprovisionnement (SRA) et la quantité de réapprovisionnement (QRA) ainsi que de meilleures données sur l'historique de l'utilisation sont des exemples de renseignements qui aideraient les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en matière d'achat et de conservation – mesure de contrôle clé pour réduire au minimum les futurs excédents. Par ailleurs, une plus grande souplesse pour adapter les rapports et une meilleure connaissance des rapports disponibles faciliteraient grandement la gestion du matériel tout au long de son cycle de vie.

L'élaboration d'indicateurs de rendement clés et de normes de rendement ainsi que la mesure de leurs résultats en fonction d'une information exacte et complète permettraient de déterminer efficacement les secteurs de risque. Le Groupe de soutien en matériel du Canada (GSMC) s'est montré proactif afin de définir des indicateurs de rendement clés concernant les activités d'entreposage. De plus, le personnel du Directeur – Opérations de la chaîne d'approvisionnement (DOCA), qui relève du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)), a élaboré des rapports visant à surveiller le rendement dans certains domaines de la gestion du matériel. L'élaboration d'autres mesures de rendement pertinentes, parallèlement à l'adoption d'une approche plus intégrée pour cerner les risques, ferait en sorte que les mesures soient bien axées sur les priorités de gestion du matériel à l'échelle du Ministère.

Il est recommandé :

- de surveiller l'information sur la gestion des stocks qui est consignée dans les systèmes ministériels afin d'en assurer l'intégralité et la vraisemblance;
- d'élaborer d'autres mesures de rendement clés et des normes de rendement acceptables et d'en surveiller activement les résultats.

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

Introduction

Contexte

Conformément au plan de travail du CS Ex pour l'année financière (AF) 2007-2008, une vérification a été effectuée à l'égard des stocks excédentaires et des pratiques d'élimination.

Des rapports antérieurs du CS Ex[2], ainsi que des gestionnaires supérieurs de matériel et de plates-formes d'équipement, ont soulevé certaines préoccupations concernant les faibles taux de rotation du matériel, l'augmentation des niveaux de la RR et la réduction de l'espace d'entreposage disponible. Celui-ci est particulièrement préoccupant dans les deux Dépôts d'approvisionnement des Forces canadiennes (DAFC), où la majeure partie du matériel du Ministère est entreposée avant sa mise en service[3].

Au cours de la période de quatre ans terminée le 31 mars 2008, la quantité d'articles figurant dans les comptes d'entrepôt du MDN a augmenté de 11 p. 100. Cette hausse touche en partie le matériel additionnel nécessaire pour appuyer le nouvel équipement et moderniser l'équipement existant. On s'attend à devoir conserver du matériel supplémentaire à mesure que les FC moderniseront et remplaceront leur équipement. Par conséquent, la rationalisation des stocks actuels et l'élimination des stocks excédentaires prennent plus d'importance afin de réduire au minimum l'espace nécessaire et les coûts de possession connexes.

Objectifs

La présente vérification visait à déterminer :

- si des contrôles adéquats sont en place pour réduire au minimum les stocks excédentaires et éliminer certains d'entre eux de façon efficace et efficiente;
- si l'information connexe servant à la prise de décision est pertinente et fiable, et si des mesures de rendement sont en place pour cerner les secteurs de risque.

Les critères utilisés pour évaluer ces objectifs sont énumérés à l'annexe B.

[2] Vérifications du CS Ex portant sur l'évaluation des stocks (http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/2007/120P0770-fra.asp) et les stocks détenus par l'entrepreneur (http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/2008/136P0816-fra.asp).
[3] Au 31 mars 2008, les stocks des entrepôts des deux Dépôts d'approvisionnement des Forces canadiennes représentaient 56 p. 100 de la quantité totale des stocks entreposés.

Portée

La vérification a englobé tous les stocks du SAFC figurant dans les comptes d'entrepôt, sauf les biens immobilisés autonomes et les munitions[4]. Au 31 mars 2008, les stocks des comptes d'entrepôt visés par la vérification comptaient environ 164 millions d'articles. Nous avons examiné les excédents de stocks et les pratiques d'élimination en vigueur durant l'AF 2008-2009.

Méthodologie

Les résultats de la vérification sont fondés sur les éléments suivants :

- examen des politiques et des procédures, principalement celles qui sont énoncées dans le MAFC, le manuel de l'Équipe de gestion de l'équipement (EGE) et le manuel de la gestion du cycle de vie du matériel (GCVM);
- entrevues avec le personnel clé du SMA(Mat), du Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN) et du Chef d'état-major de la Force maritime;
- analyse de l'information et des transactions ayant trait aux stocks de matériel du SAFC;
- visites au 7 DAFC Edmonton, au 25 DAFC Montréal et au dépôt d'approvisionnement naval de la Base des Forces canadiennes (BFC) Halifax. Ces endroits ont été choisis parce que leurs stocks combinés représentent 59 p. 100 de la quantité totale des stocks entreposés. Les visites ont comporté :
  - un examen des processus servant à déterminer le matériel excédentaire;
  - un examen des activités et des dossiers d'élimination.

[4] Les biens immobilisés autonomes ne font pas l'objet d'un réapprovisionnement régulier, et des critères différents sont utilisés pour déterminer si ces articles sont excédentaires. Les munitions sont assujetties à des règlements spécifiques en matière d'élimination. Ces deux types d'articles ont donc été exclus de la vérification.

Constatations et recommandations

Examen des stocks du SAFC

Pour optimiser le niveau de stocks, il faudrait préciser les politiques et les pratiques régissant l'examen des stocks de matériel. D'autres directives sont nécessaires en ce qui concerne la fréquence, les critères et la documentation de cet examen.

Politiques d'examen du matériel

Il faut examiner et rationaliser les stocks périodiquement afin de déterminer ceux qui devraient être maintenus et ceux qui sont véritablement excédentaires par rapport aux besoins du Ministère. Selon les politiques ministérielles, le matériel excédentaire désigne le matériel inutile ou en surplus[5]. Elles décrivent des situations qui peuvent donner lieu à des excédents de stocks, par exemple des changements dans les technologies connexes; toutefois, elles pourraient fournir d'autres directives ou critères pour aider à déterminer à quel moment des stocks peuvent être excédentaires ou inutiles. Même si la décision de conserver un article ou une partie de ses stocks exigera toujours un certain discernement, la prise en compte de critères tels que les taux d'utilisation antérieurs et prévus faciliterait le processus décisionnel.

Plusieurs politiques ministérielles favorisent l'examen périodique de tous les stocks de matériel attribués[6], mais peu de directives existent sur l'approche, la fréquence et les exigences en matière de documentation et de rapports. Or, de telles directives aideraient les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel à rationaliser et à optimiser le processus d'examen du matériel et donneraient lieu à une approche plus uniforme et plus complète.

Les politiques ministérielles régissant l'examen du matériel devraient comporter d'autres directives sur :

- la méthode ou l'approche suggérée;
- la fréquence prévue;
- les exigences en matière de documentation et de rapports.

Processus d'examen du matériel

Des indicateurs clés pourraient servir à mettre en évidence des excédents possibles de matériel qui seraient ensuite examinés en détail par les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel. Voici trois indicateurs clés selon l'information qui figure actuellement dans le SAFC :

- stocks inactifs;
- niveau de la RR;
- articles liés uniquement à de l'équipement mis hors service ou remplacé (c.-à-d. des stocks associés à des numéros d'immatriculation du matériel (NIM) qui sont périmés.

[5] MAFC, volume 3, chapitre 10, section A, 3-10A-001, paragraphe 3, et manuel de l'EGE, chapitre 12, paragraphe 8.
[6] Manuel de l'EGE, chapitre 12, et manuel de la GCVM, chapitre 12.

Stocks inactifs. Même s'il est possible qu'un article n'ayant pas servi récemment (c.-à-d. inactif) soit requis dans l'avenir, il est plus probable que les articles inactifs soient excédentaires. Un article en stock est considéré comme inactif si aucune distribution n'a eu lieu au cours des quatre années précédentes[7]. Selon cette définition, 56 p. 100 de tous les articles, soit 19 p. 100 de l'ensemble des stocks en main dans les comptes d'entrepôt du MDN, étaient inactifs au 30 juin 2008[8].

Plusieurs gestionnaires de matériel et de plates-formes d'équipement ont indiqué qu'une période d'inactivité de quatre ans n'était pas suffisante pour considérer un article comme étant excédentaire. Une analyse plus approfondie a été effectuée afin de déterminer les articles qui n'avaient fait l'objet d'aucune distribution au cours des six années précédentes[9]. Selon cette définition du terme « inactivité », 49 p. 100 de tous les articles, soit 16 p. 100 de l'ensemble des stocks en main, étaient inactifs au 30 juin 2008. La figure 1 montre le pourcentage d'articles inactifs (d'après la règle des six ans) conservés dans les trois endroits visités, en date du 30 juin 2008.

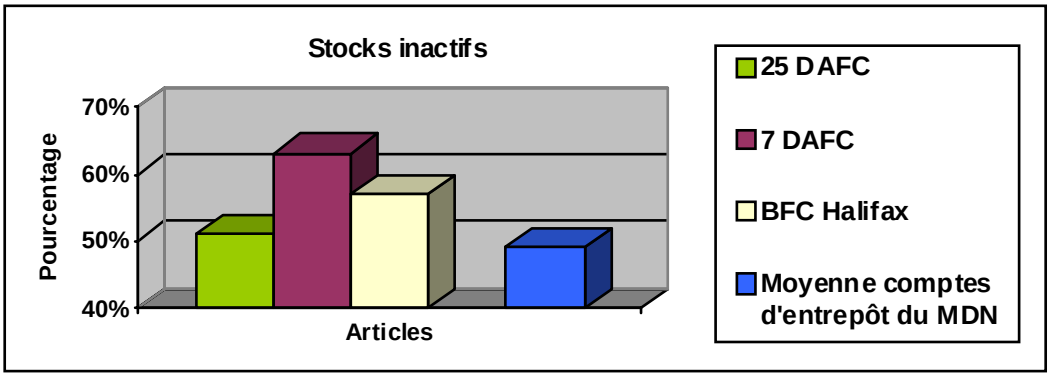

Figure 1. Stocks inactifs dans les trois endroits visités. En moyenne, 49 p. 100 de tous les articles[10] sont inactifs depuis l'amélioration du SAFC en novembre 2002, soit une période d'environ six ans.

Les données sont résumées dans le tableau suivant :

Endroits visités	Articles
25 DAFC	51 %
7 DAFC	63 %
BFC Halifax	57 %
Moyenne de tous les comptes d'entrepôt du MDN	49 %

Tableau 1. Stocks inactifs.

[7] Selon le rapport sur les stocks inactifs de l'outil d'interrogation Web (OIW) du SAFC figurant à l'onglet MIS, Valeurs des indicateurs de district, Articles périmés, inactifs et à éliminer du district.
[8] Les articles dont les stocks étaient négatifs ou nuls et les articles désignés excédentaires ont été exclus de cette analyse.
[9] Date où tous les utilisateurs avaient accès au SAFC amélioré.
[10] À l'exclusion des articles périmés ou à éliminer. Le graphique représente les trois endroits visités.

Le chapitre 12 du manuel de l'EGE stipule que les articles inactifs devraient être soumis à un examen critique et qu'il faudrait sérieusement envisager de les éliminer[11]. Cependant, aucun des gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel interrogés n'utilisait de rapport généré par l'OIW du SAFC (ou un rapport similaire) en ce qui a trait au matériel inactif pour examiner les stocks qui leur étaient attribués. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que le rapport de l'OIW ne peut pas être adapté afin d'afficher les stocks attribués à un gestionnaire de plates-formes d'équipement ou de matériel en particulier.

Niveau de la réserve d'articles réparables. La RR désigne le matériel inutilisable réparable qui est entreposé dans un lieu en attendant l'autorisation de réparation ou d'élimination[12]. Ces articles sont souvent entreposés jusqu'à ce que des installations de réparation soient disponibles. Dans les trois dépôts visités, le personnel a fait observer que la RR exigeait plus d'espace d'entreposage et que des articles demeuraient dans la RR pendant des périodes prolongées. Comme le montre la figure 2, le nombre d'articles dans la RR et les quantités connexes ont augmenté dans l'ensemble du Ministère depuis le 31 mars 2006. Au 31 mars 2008, la RR contenait 13 676 articles, ce qui représentait des stocks totaux de 140 563 articles.

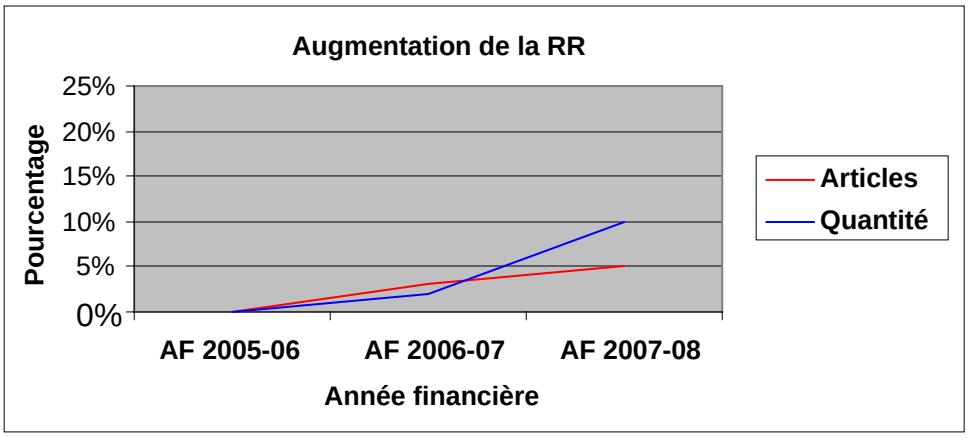

Figure 2. Augmentation de la RR du Ministère. Au cours d'une période de deux ans, le nombre d'articles dans la RR et les quantités connexes ont augmenté respectivement de 5 p. 100 et de 10 p. 100 dans l'ensemble du Ministère.

Les données sont résumées dans le tableau suivant :

Stocks	AF 2005-06	AF 2006-07	AF 2007-08
Articles	0 %	3 %	5 %
Quantité en main	0 %	2 %	10 %

Tableau 2. Augmentation totale de la RR du Ministère depuis l'AF 2005-2006.

[11] Manuel de l'EGE, chapitre 12.
[12] MAFC, volume 3, chapitre 11, annexe D, n° 1.

Au 31 mars 2008, 15 p. 100 des articles dans la RR avaient un coût unitaire inscrit de 500 $ ou moins. Le coût de possession de certains de ces articles de faible valeur et leur coût de réparation pourraient l'emporter sur l'avantage qu'ils procurent, en particulier s'ils peuvent être achetés rapidement au besoin.

En collaboration avec le GSMC, les gestionnaires des programmes d'équipement (GPE)[13] prennent des mesures en vue d'examiner le matériel qui se trouve actuellement dans la RR. Au moment de la vérification, le DGGPEM avait examiné environ 500 articles dans le cadre d'un projet de rationalisation de la RR. Comme ces articles n'ont pas été sélectionnés au hasard, ils ne sont peut-être pas représentatifs de toute la population à examiner. Dans le cas des articles examinés, le DGGPEM a déterminé que[14] :

- 47 p. 100 devraient être éliminés;
- 27 p. 100 devraient être réparés;
- 26 p. 100 devraient rester dans la RR.

Selon le MAFC, les gestionnaires d'approvisionnement (ou de matériel) doivent examiner périodiquement les articles dans la RR et donner des instructions d'élimination[15]. Les projets d'examen actuels constituent une démarche positive, et il faut prendre des mesures pour s'assurer que ces examens ont lieu de façon continue afin d'optimiser les niveaux de la RR à long terme.

Stocks associés à des NIM périmés. Le NIM offre un moyen de relier le matériel (p. ex., des pièces de rechange) à l'équipement, au système d'arme et au sous-système qu'il appuie[16]. Le CONOPS pour la gestion de l'obsolescence stipule : « Lorsqu'un équipement est remplacé ou mis hors service (c.-à-d. jugé désuet), tous les matériels qui y sont rattachés devraient être désignés à des fins d'examen. Les articles de matériel qui n'ont pas de lien actif (c.-à-d. un NIM) avec d'autres équipements devraient être étiquetés pour indiquer qu'ils sont candidats à une potentielle procédure d'aliénation. »[17]

Une analyse des articles liés uniquement à des NIM périmés montre que ce type d'examen du matériel n'a pas toujours lieu en temps opportun. Le tableau 1 donne des exemples selon lesquels, au moment de la vérification, un NIM avait été périmé pendant au moins deux ans, et pourtant la majorité des articles liés uniquement à ce NIM n'avaient pas été désignés aux fins d'élimination ou attribués à un autre NIM.

---

[13] Les trois GPE sont le Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial (DGGPEA), le Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET) et le Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM).
[14] Tous les chiffres ont été fournis par le DGGPEM/DO Mar en date du 02/17/2009 et n'ont pas été soumis à une vérification indépendante.
[15] MAFC, volume 3, chapitre 11, annexe D, n° 3.
[16] Concept de l'opération (CONOPS) pour la gestion de l'obsolescence 4.3.2. Définition de NIM : « L'application du matériel à l'équipement dans lequel il est utilisé est effectuée par le système de NIM. » Un article ayant un NIM (c.-à-d. un lien actif) est utilisé à l'appui d'un seul type d'équipement, tandis qu'un article comportant deux NIM ou plus sert à appuyer plusieurs pièces d'équipement.
[17] CONOPS pour la gestion de l'obsolescence 4.3.2.2.

NIM	Date déclaré périmé	Nombre d'articles liés uniquement à ce NIM	Nombre de ces articles ayant le statut « actif »[18]	Pourcentage de ces articles ayant le statut « actif »
46-337-000	Octobre 2005	398	205	52 %
70-321-000	Mai 2003	453	374	83 %
71-119-000	Octobre 2005	181	153	85 %
73-112-000	Octobre 2005	139	105	76 %

Tableau 3. Stocks associés à des NIM périmés. La majorité des articles liés uniquement à ces NIM périmés n'avaient pas été désignés aux fins d'élimination ou attribués à un autre NIM.

La valeur déclarée des stocks « actifs » liés uniquement à ces quatre NIM s'établit à environ 29 M$. Plus de 2 000 NIM ont été déclarés périmés depuis 2003. Il faudrait effectuer un examen des stocks associés aux NIM périmés pour garantir la réduction des niveaux de stocks inutiles et des coûts de possession connexes.

Les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel ont indiqué qu'ils hésitaient à déclarer des articles excédentaires en fonction de l'information sur les NIM, car l'article peut avoir une autre application qui n'est pas consignée. Par conséquent, l'examen des articles associés à des NIM périmés était généralement ponctuel et non documenté. Au moment de la vérification, le GSMC et les trois GPE travaillaient en collaboration afin d'améliorer l'identification et l'examen des articles liés uniquement à des NIM périmés.

Fréquence de l'examen – Approche périodique ou continue

Dans le passé, le MDN a adopté une approche de projet afin de rationaliser les stocks :

- Selon une étude de rationalisation des stocks réalisée en 1996[19], 20 p. 100 (1,7 G$) de l'ensemble des stocks du Ministère, d'une valeur de 8,55 G$, étaient excédentaires par rapport à l'utilisation totale prévue pour les quatre années suivantes. Aucune documentation n'a été trouvée pour confirmer l'étendue de l'élimination effectuée par suite du projet.
- Le volet « Blue-42 » du Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM)[20] terminé le 31 mars 2006 était également axé sur la rationalisation des stocks. Là encore, des stocks excédentaires ont été identifiés, mais on n'a pas clairement documenté la mesure dans laquelle le matériel identifié a bel et bien été éliminé. En outre, les responsables du volet Blue-42 ont utilisé une base de données autonome pour consigner les articles excédentaires. Les résultats n'ont pas été entièrement intégrés dans le SAFC (pour faciliter le retrait de ces articles des stocks), et la base de données n'a pas été tenue à jour après la clôture du POASM.

[18] Dans ce contexte, le terme « actif » indique qu'un article n'a pas été déclaré excédentaire.
[19] Vérification de 1996 du BVG : Chapitre 23 – La gestion du matériel au gouvernement fédéral http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_199611_23_f_5054.html, paragraphe 23.63.
[20] Liste d'acronymes du MAFC. Blue-42 : Logiciel conçu dans le cadre du POASM pour l'examen des stocks inactifs.

Bien que de telles approches de projet soient utiles pour remédier à la situation actuelle, elles n'empêchent pas ces dernières de se reproduire comme le ferait une méthode de rationalisation officielle et continue.

L'examen du matériel est moins prioritaire pour les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel que nous avons interrogés. Leur priorité consiste à s'assurer que les plates-formes et les systèmes d'armes demeurent à la fois utilisables et appuyés. Toutefois, ils doivent aussi tenir compte de la nécessité d'effectuer des examens périodiques du matériel afin d'éviter des excédents et une hausse des coûts de possession.

Les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel se fient beaucoup au personnel des dépôts pour indiquer les articles à examiner. Parce que les dépôts souhaitent optimiser l'espace d'entreposage limité dont ils disposent, le matériel proposé aux fins d'examen consistait généralement en articles difficiles à écouler qui exigeaient beaucoup d'espace. Du point de vue des gestionnaires de plates-formes et de matériel, ce ne sont peut-être pas les articles les plus appropriés aux fins d'examen.

Documentation de l'examen du matériel

Les politiques examinées n'offrent pas de directives sur la façon de documenter les résultats des examens du matériel. L'établissement de normes à cet égard permettrait de s'assurer que :

- tous les articles sont examinés dans un délai donné;
- la justification fondamentale des décisions est documentée, et donc transférable;
- la visibilité centrale de toutes les décisions est maintenue;
- la surveillance peut être exercée de manière plus efficiente.

Par ailleurs, l'établissement de normes faciliterait le transfert des connaissances organisationnelles en cas de roulement du personnel.

Recommandations

Soumettre les articles à un examen efficace axé sur les risques en procédant comme suit :

- donner des directives plus claires sur la fréquence des examens et fournir des critères pour déterminer le matériel potentiellement excédentaire;
- établir des normes pour documenter les résultats des examens;
- assurer une surveillance continue du processus.
  (BPR : SMA(Mat)/DGSMCA avec l'apport du DGGPEA, du DGGPET et du DGGPEM)

Pratiques d'élimination

L'efficience et la rapidité des pratiques d'élimination devraient être améliorées grâce à une planification accrue, à de meilleures instructions d'élimination et à une organisation plus efficiente des entrepôts d'élimination.

Planification de l'élimination

Dès qu'un article a été déclaré excédentaire et que les instructions d'élimination ont été fournies, il faudrait le préparer pour le vendre, l'éliminer ou le donner de façon appropriée et opportune.

Établissement des priorités d'élimination du matériel. Le matériel désigné excédentaire dans le SAFC[21] est retiré des stocks actifs et placé dans un entrepôt d'élimination séparé. Souvent, aucun critère n'est appliqué afin d'établir l'ordre de priorité des articles qui devraient être déplacés. Lorsque des articles étaient priorisés, c'était généralement en fonction de leur proximité réciproque plutôt que de caractéristiques comme :

- le volume d'espace occupé;
- la période pendant laquelle l'article a été excédentaire; ou
- la méthode de démilitarisation et d'élimination requise.

L'application de ces types de critères pourrait accroître l'efficience du processus d'élimination en libérant plus rapidement de l'espace d'entreposage pour des articles actifs, en réduisant les coûts provisoires connexes (p. ex., prise d'inventaire et entreposage) et en maximisant les recettes provenant de l'élimination. Cela permettrait aussi de diminuer les coûts d'élimination en veillant à ce que tous les articles à éliminer de façon similaire soient disponibles en même temps.

Degré de priorité de la fonction d'élimination. Comparativement à la distribution, au ramassage et à la réception du matériel, les entrepôts visités n'accordaient pas une grande priorité à la fonction d'élimination. Ce facteur a contribué à l'accumulation de matériel excédentaire dans les trois endroits visités.

En 2008-2009, le 25 DAFC a exécuté un projet financé par le GSMC qui a permis d'éliminer une quantité importante de matériel excédentaire. Pour éviter l'accumulation de matériel dans l'avenir, il faut accorder davantage d'attention à la fonction d'élimination.

Instructions d'élimination opportunes

Il faut attribuer à tous les articles du SAFC un code de démilitarisation (CDM) indiquant le type de démilitarisation (p. ex., retrait ou destruction de composantes clés) requise avant l'élimination[22].

[21] Les articles excédentaires sont ceux qui sont désignés aux fins d'élimination dans le SAFC.
[22] MAFC, volume 11, chapitre 3, Codes de démilitarisation (+DML).

Au 13 janvier 2009, 12 p. 100 du matériel excédentaire détenu au 7 DAFC et au 25 DAFC possédait le CDM « F », c.-à-d. « Démilitariser selon les instructions spécifiques du responsable technique… »[23] Dans ce cas, le personnel du dépôt doit obtenir les instructions d'élimination appropriées du gestionnaire de plates-formes d'équipement compétent. L'information requise n'était pas toujours accessible vu la nécessité de se conformer au règlement régissant l'accès et le transfert de la technologie contrôlée et à l'International Traffic in Arms Regulation. En s'efforçant de donner des instructions d'élimination plus opportunes, on augmenterait l'efficience de la fonction d'élimination.

Organisation des entrepôts d'élimination

Une grande partie des articles dans les entrepôts d'élimination se sont vu attribuer un emplacement générique plutôt que spécifique. Durant les visites, on a tenté de repérer un échantillon d'articles qui, selon le SAFC, se trouvaient dans l'entrepôt d'élimination. Très peu des articles ont pu être trouvés dans un délai raisonnable. Par conséquent, il est difficile pour le personnel de l'entrepôt de repérer avec efficience les articles qui exigent une méthode similaire d'élimination ou qui ne sont plus déclarés excédentaires.

Temps écoulé avant l'élimination

Du matériel est souvent en attente d'élimination pendant une longue période. Comme l'indique le tableau 2, au 31 mars 2008, entre 7 et 28 p. 100 d'articles étaient en attente d'élimination[24] depuis au moins trois ans dans les trois endroits visités.

Endroit	Articles en attente d'élimination à la fin de l'AF 2008	Délai d'élimination >1 an	Délai d'élimination >2 ans	Délai d'élimination >3 ans
7 DAFC	6 944	57 %	29 %	7 %
25 DAFC	12 134	66 %	49 %	13 %
BFC Halifax	924	39 %	35 %	28 %

Tableau 4. Délai d'élimination. Dans les endroits visités, de nombreux articles étaient en attente d'élimination depuis plus de trois ans.

Au moment de la vérification, un rapport du SAFC qui donne l'âge des stocks à éliminer n'était pas accessible, et le délai nécessaire aux fins d'élimination n'était pas surveillé dans aucun des endroits visités. Le MDN conserve donc du matériel excédentaire pendant trop longtemps.

[23] Ibid.
[24] Selon les articles du SAFC ayant un code de classification de stock « D ».

Recommandations

Assurer l'élimination efficiente du matériel excédentaire en procédant comme suit :

- fournir des directives plus claires pour établir l'ordre de priorité des activités d'élimination et considérer des paramètres tels que le volume (capacité) et la période pendant laquelle un article a été excédentaire;
  (BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)
- fournir en temps opportun des instructions d'élimination à l'égard des articles excédentaires. **(BPR : SMA(Mat)/DGGPEA, DGGPET et DGGPEM)**

Information de gestion et mesures de rendement

Le fait d'améliorer l'intégrité de l'information et d'élaborer d'autres mesures de rendement faciliterait la gestion des stocks excédentaires et leur élimination et permettrait une gestion plus éclairée du matériel.

Intégrité de l'information

Une information exacte et complète facilite la prise de décisions judicieuses. Une meilleure intégrité de l'information actuelle du SAFC permettrait aux gestionnaires de matériel et de plates-formes d'équipement de se fier davantage à cette information et de cerner plus rapidement les secteurs de risque. Dans certains cas, comme celui de l'information sur le réapprovisionnement, l'intégralité et l'exactitude des données dépendent de la saisie par l'utilisateur. Dans d'autres, comme celui des données sur l'utilisation, il faut améliorer les capacités du système pour s'assurer que l'information pertinente est disponible aux fins de la prise de décision.

Information sur le réapprovisionnement. L'un des contrôles clés permettant de réduire au minimum les excédents futurs consiste à acheter la quantité appropriée de stocks. Pour déterminer la quantité appropriée, il faut examiner plusieurs facteurs, notamment le taux d'utilisation, le délai d'approvisionnement et l'établissement des prix selon le volume. Le SAFC fournit deux champs pour aider les gestionnaires de matériel à prendre des décisions d'achat : le SRA et la QRA. Une fois le SRA fixé, le système invite les gestionnaires de matériel à passer une commande lorsque la quantité en main baisse à ce niveau. La QRA représente le nombre suggéré d'articles à acheter.

L'examen des données du SAFC dans les trois endroits visités a révélé que le SRA et la QRA n'étaient pas établis pour la majorité des articles :

- 74 p. 100 des articles n'avaient pas de SRA;
- 62 p. 100 des articles n'avaient pas de QRA;
- 62 p. 100 des articles n'avaient ni SRA ni QRA.

En conséquence, le système n'offrait aucune information pour aider les gestionnaires de matériel à prendre leurs décisions d'achat, et ces derniers ne pouvaient pas compter sur les invites du système pour savoir à quel moment prendre des mesures d'achat. Cette situation peut contribuer à des pénuries de stocks. Par exemple, dans les trois endroits visités, le SRA n'avait pas été établi pour 68 p. 100 des articles ayant des demandes en suspens.

Dans les cas où le SRA et la QRA avaient été établis, il arrivait souvent que la quantité achetée ne semble pas fondée sur cette information. Au 30 juin 2008, les stocks en main à l'égard de 69 p. 100 des articles étaient supérieurs au SRA plus la QRA.

La formation dispensée aux gestionnaires de matériel souligne qu'une valeur incorrecte peut avoir un effet sur le recomplètement des stocks de district, la réponse aux demandes d'entrepôt, les frais d'expédition et le transfert de matériel entre les districts[25]. En s'efforçant davantage de remplir les champs et d'indiquer les valeurs exactes, on pourrait faciliter et améliorer le processus de prise de décision.

Information sur l'utilisation. Même si l'information sur l'historique de l'utilisation ne peut être utilisée isolément pour prévoir les besoins futurs, elle devrait être disponible pour aider à cette fin. Diverses mises à niveau du système et le manque d'uniformité des méthodes d'archivage de l'information ont compliqué l'extraction des données sur l'utilisation. La recherche peut fournir de l'information concernant des articles individuels. Par exemple, le personnel des dépôts avait souligné plusieurs situations où, selon les distributions récentes, la quantité de stocks en main dépassait de beaucoup l'utilisation prévisible. Toutefois, il ne semblait y avoir aucune méthode pour déterminer le nombre total d'articles dans les cas où la quantité de stocks en main, selon l'utilisation antérieure, excède les besoins d'un certain nombre d'années.

L'accès rapide à une information pertinente et fiable sur l'utilisation pourrait donner lieu à des décisions d'achat plus éclairées. Il permettrait également de mettre en évidence, aux fins d'examen, les articles pouvant être excédentaires. Par exemple, bien que le rapport sur les stocks inactifs puisse servir à signaler les articles pour lesquels aucune distribution n'a eu lieu depuis plusieurs années, il n'existe aucun rapport énumérant les articles à l'égard desquels le ratio distributions/stocks est exceptionnellement faible.

Souplesse des rapports

Au moment de la vérification, il n'était guère possible d'adapter les rapports courants de l'OIW du SAFC[26]. À titre d'exemple :

- Le rapport sur les stocks inactifs est fondé sur une période définie de quatre ans, et il n'est pas prévu de réduire ou d'augmenter la période envisagée.
- Un filtre ne peut pas être appliqué au rapport sur les stocks inactifs pour inclure les articles qui relèvent seulement d'un gestionnaire de matériel ou de plates-formes d'équipement en particulier.
- Même si l'on peut produire un rapport qui énumère les articles liés uniquement à des NIM périmés, aucun filtre ne peut lui être appliqué pour inclure seulement les articles ayant des stocks positifs.

En outre, les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel ont précisé que pour avoir un tableau complet des stocks, il faut consulter de multiples écrans du SAFC et il n'existe aucune méthode pour rassembler cette information dans un seul rapport. Le système comporte effectivement des limites mais, dans certains cas, les gestionnaires de plates-formes d'équipement et de matériel n'utilisaient pas au maximum les capacités existantes et ne connaissaient pas toute la gamme des rapports générés au moyen de l'OIW du SAFC.

[25] Module de formation des gestionnaires d'approvisionnement du CNCS, bloc 2, Gestion des articles dans le SAFC, formation DPPM, septembre 2006, page 29.
[26] Au moment de la vérification, l'application de PRD n'était pas largement utilisée.

Meilleure information de gestion

Pour remédier à certaines des lacunes de l'information, le Ministère s'affaire à mettre en œuvre l'application de PRD. Cette application de série, qui sera ajoutée au SAFC actuel, devrait offrir des capacités accrues de planification et de prévision. Certains rapports de la PRD seront générés automatiquement au lieu d'être produits uniquement à la demande des utilisateurs. Cela devrait aider à mettre en évidence et à résoudre plus rapidement les problèmes cruciaux (p. ex., données manquantes ou articles exigeant un examen). De plus, la PRD intègre des zones de texte déroulant qui devraient faciliter la surveillance des mesures correctives et des décisions prises. Comme pour toute amélioration de système, la réussite de la PRD dépendra de la formation offerte, de l'exactitude et de l'intégralité des données fournies par les utilisateurs, ainsi que de la mesure dans laquelle les capacités du système sont utilisées lors de la prise de décision.

Mesures de rendement

Une information sous forme de mesures de rendement pour dégager les principaux secteurs de risque est essentielle à l'amélioration. Il faudrait déterminer des mesures clés et établir des normes de rendement. Le GSMC et le DOCA ont tous deux accompli des progrès à cet égard :

- Le GSMC s'est montré proactif afin de définir des mesures de rendement clés qui s'appliquent aux activités d'entrepôt. Il surveille activement les niveaux des demandes de haute priorité et les pénuries de stocks, de même que la capacité disponible.
- Au sein du groupe du SMA(Mat), le DOCA a été chargé d'élaborer des rapports pour aider à mesurer le rendement dans le domaine de la gestion du matériel. À ce jour, il a identifié neuf rapports qui serviront à surveiller le rendement de la gestion du matériel.

Bien que ces initiatives soient positives, une approche plus intégrée faisant appel à la participation de tous les intervenants permettrait davantage au Ministère de suivre les tendances et de dégager les lacunes et ferait en sorte que les mesures de rendement soient bien axées sur les priorités ministérielles en matière de gestion du matériel.

Recommandations

- Pour faciliter la prise de décision, il faut surveiller l'information clé sur la gestion des stocks qui est consignée dans les systèmes ministériels afin d'en assurer l'intégralité et la vraisemblance. **(BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)**
- Élaborer d'autres indicateurs de rendement clés et des normes de rendement acceptables et en surveiller les résultats.
  (BPR : SMA(Mat)/DGSMCA avec l'apport du GSMC)

Annexe A – Plan d'action de la direction

Excédents et élimination

Recommandation du CS Ex

1. Soumettre les articles à un examen efficace axé sur les risques en procédant comme suit :
   - donner des directives plus claires sur la fréquence des examens et fournir des critères pour déterminer le matériel potentiellement excédentaire;
   - établir des normes pour documenter les résultats des examens;
   - assurer une surveillance continue du processus.

Mesure de la direction

L'application de PRD est en voie de mise en œuvre à titre d'outil qui permettra d'améliorer la capacité des GPE à surveiller et analyser les tendances relatives aux stocks et de mieux prévoir les besoins opérationnels en matière de stocks. Depuis mai 2009, les gestionnaires d'approvisionnement reçoivent chaque mois une liste des stocks qui sont excédentaires par rapport aux besoins quinquennaux prévus. Ils demandent aux GCVM compétents l'autorisation d'identifier les articles (ou une partie) qui sont excédentaires pour pouvoir diffuser les directives nécessaires par le biais de l'interface PRD/SGDM afin de désigner les articles aux fins d'élimination. En outre, de l'information sur les NIM actifs est disponible sur la feuille de travail de la PRD, et les utilisateurs de l'application peuvent demander des rapports d'étape sur les articles de la RR ainsi que tout autre sujet pour lequel des données se trouvent dans l'application de PRD. Il n'est plus nécessaire d'attendre la tenue d'examens périodiques, car l'information est disponible quand il le faut et elle est maintenant fondée sur la priorité des tâches et/ou la disponibilité des ressources. Le projet de PRD a déterminé la nécessité d'identifier les NIM périmés, lesquels figureront sur la feuille de travail d'ici novembre 2009.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA avec l'apport du DGGPEA, du DGGPET et du DGGPEM

Échéance : L'achèvement ou la clôture du projet de PRD est prévu en mars 2010. À ce moment-là, tous les gestionnaires d'approvisionnement et GCVM auront reçu une formation sur l'utilisation des nouvelles capacités de gestion du matériel excédentaire.

Mesure de la direction

Le DPPM intégrera la PRD dans la stratégie d'apprentissage en matière d'acquisition et de soutien du matériel (ASM) et abordera les lacunes en ce qui concerne la fréquence, les critères liés aux excédents, l'examen des résultats, les politiques de surveillance, les processus et/ou les normes dans le cadre des discussions mensuelles du GP du CNCS et dans la partie du MAFC portant sur la politique du CNCS. Ces lacunes seront également examinées dans le cadre de la restructuration prévue de la politique d'élimination, qui doit être élaborée en collaboration avec le DSVAP. La formation sur la PRD a été intégrée dans le cours de gestionnaire d'approvisionnement en septembre 2008 et devrait prendre fin en septembre 2009. La formation des GCVM sur la PRD a débuté en février 2009 et devrait se terminer en mars 2010.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA avec l'apport du DGGPEA, du DGGPET et du DGGPEM

Échéance : Le DPPM 7 remédiera aux lacunes en matière de politique d'ici mars 2010.

ANNEXE A

Mesure de la direction

Une surveillance continue de ce processus sera intégrée dans le système ministériel de gestion du rendement de l'ASM, ce qui comprendra une fonction de vérification de la conformité.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA avec l'apport du DGGPEA, du DGGPET et du DGGPEM

Échéance : Le DPPM 10 met la dernière main à l'énoncé du besoin (EB) à l'égard du volet 2a – Indicateurs de rendement clés (IRC) pour les processus administratifs d'approvisionnement des dépôts et des bases/escadres (qui devrait être terminé d'ici mars 2010), après quoi les normes nécessaires régissant le matériel excédentaire seront publiées en prévision de l'été 2010. Une fois les normes publiées, le DOCA commencera à exercer la surveillance voulue et à présenter des rapports.

Recommandation du CS Ex

2. Assurer l'élimination efficiente du matériel excédentaire en procédant comme suit :
   - fournir des directives plus claires pour établir l'ordre de priorité des activités d'élimination et considérer des paramètres tels que le volume (capacité) et la période pendant laquelle un article a été excédentaire;
   - fournir en temps opportun des instructions d'élimination à l'égard des articles excédentaires.

Mesure de la direction

En septembre 2009, le DPPM 5 commencera à examiner les politiques et procédures en collaboration avec le DOCA/DSVAP. Un examen détaillé de la documentation technique relative aux procédures actuelles sera effectué. Le modèle élaboré en vue de la mise en œuvre du SISAM sera aussi examiné. Un plan d'action visant à mettre à jour les directives en vigueur sera élaboré. Les directives techniques les plus couramment utilisées seront mises à jour. La nouvelle structure de gouvernance de l'ASM servira à communiquer les directives améliorées et la nécessité d'instructions d'élimination opportunes aux GCVM et aux autres intervenants du processus d'élimination.

Une stratégie d'élimination est en voie d'élaboration. Elle favorisera une gestion plus cohérente de l'ensemble des activités d'élimination et des décisions d'investissement. Elle devrait être prête d'ici septembre 2010.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : En collaboration avec le DOCA/DSVAP, le DPPM 5 aura mis à jour les directives d'élimination et communiqué les changements aux GCVM et aux autres intervenants d'ici mars 2010.

ANNEXE A

Recommandation du CS Ex

3. Pour faciliter la prise de décision, il faut surveiller l'information clé sur la gestion des stocks qui est consignée dans les systèmes ministériels afin d'en assurer l'intégralité et la vraisemblance.

Mesure de la direction

La mise en place de l'application de PRD permet aux gestionnaires d'approvisionnement et aux GCVM de mieux évaluer « l'exactitude et la vraisemblance » de l'information de gestion. Les irrégularités décelées sont documentées au moyen d'un processus de « demande de dépannage » afin de générer les corrections nécessaires dans les systèmes ministériels. L'élaboration d'autres mesures de rendement clés et de normes sera incluse dans les activités de la recommandation 1.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Le DPPM 10 met la dernière main à l'EB à l'égard du volet 2a – IRC pour les processus administratifs d'approvisionnement des dépôts et des bases/escadres (qui devrait être terminé d'ici mars 2010), après quoi les normes nécessaires régissant le matériel excédentaire seront publiées en prévision de l'été 2010. Une fois les normes publiées, le DOCA commencera à exercer la surveillance voulue et à présenter des rapports.

Recommandation du CS Ex

4. Élaborer d'autres indicateurs de rendement clés et des normes de rendement acceptables et en surveiller les résultats.

Mesure de la direction

Le DPPM 10 collabore avec le Directeur – Systèmes d'information (Matériel) et les intervenants en approvisionnement afin de réaliser la prochaine version des IRC de la gestion du matériel dans Business Objects (volet 2a). Ce volet a pour but de répondre aux besoins en matière d'information clé sur la gestion des stocks. Les EB initiaux ayant trait à ces indicateurs de rendement ont été élaborés de concert avec le GSMC expressément pour les activités d'entrepôt. Une fois les IRC produits, les intervenants et les experts en la matière établiront ensemble les normes connexes.

Le volet 2a permettra aux gestionnaires à tous les niveaux de surveiller le rendement de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble grâce à l'intégration de toutes les données des systèmes sources d'ASM (SGDM, SNDM, PRD, SISAM et SCFG) et de comparer le rendement obtenu avec les normes de rendement établies. Les nouveaux résultats permettront aux gestionnaires de confirmer et d'améliorer le rendement des systèmes d'approvisionnement et de distribution dans tous les domaines, notamment l'efficacité, la responsabilisation, la visibilité, la capacité de gestion et l'efficience. Certains de ces indicateurs devraient être utiles pour surveiller et évaluer les excédents de matériel du MDN et des FC et leur élimination.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA avec l'apport du GSMC

Échéance : Mars 2010 pour la capacité initiale du volet 2a.

Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. Déterminer si des contrôles adéquats sont en place pour réduire au minimum les stocks excédentaires et éliminer certains d'entre eux de façon efficace et efficiente.

Critères

- Les politiques et les procédures sont adéquates, coordonnées et appliquées :
  - Les politiques et les procédures ministérielles sont claires et exhaustives; elles sont régulièrement examinées et mises à jour pour répondre aux besoins.
  - On utilise des indicateurs clés de matériel excédentaire (y compris les stocks inactifs et les articles liés exclusivement à un NIM mis hors service) pour déterminer les excédents et les réduire au minimum.
  - La méthode d'examen des stocks est exhaustive, opportune et conforme à la politique, et elle englobe la RR.
  - Les mesures d'élimination sont prises en temps opportun.
  - Les motifs invoqués pour expliquer la conservation de matériel (qui semble autrement répondre au critère relatif au matériel excédentaire) sont documentés et raisonnables.
  - Le personnel possède les connaissances, les compétences et les outils nécessaires; plus précisément, il existe une fonctionnalité automatisée adéquate, et le personnel connaît et utilise les outils mis à sa disposition pour aider à déterminer les excédents et à les réduire au minimum.
  - Les pouvoirs et les responsabilités sont clairement définis, et le personnel désigné considère que l'examen opportun et efficace des stocks excédentaires est un aspect obligatoire de son travail.

Objectif

2. Déterminer si l'information connexe utilisée pour la prise de décision est pertinente et fiable et si des mesures de rendement sont en place pour cerner les secteurs de risque.

Critères

- L'information connexe sur la gestion des stocks est consignée avec exactitude dans le SAFC afin d'aider à déterminer, à gérer et à réduire au minimum les excédents de matériel.
- Des mesures de rendement liées aux processus de détermination et d'élimination des excédents ont été élaborées et font l'objet d'une surveillance régulière; des mesures correctives sont prises lorsque le rendement n'est pas conforme aux limites acceptables.