



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Vérification de la gestion du cycle de vie  
des véhicules de modèle commercial

Janvier 2013

7053-76 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Justification de la vérification.....	1
Objectif.....	2
Portée.....	2
Méthodologie.....	3
Critères.....	3
Énoncé de conformité .....	3
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>4</b>
Politique de gestion du parc de véhicules .....	4
Surveillance de la gestion du parc de véhicules.....	7
Besoins du parc de véhicules.....	9
Vieillessement du parc de véhicules .....	13
Information pour la prise de décision.....	17
<b>Conclusion .....</b>	<b>20</b>
<b>Annexe A – Plan d’action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de vérification.....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

AC	Armée canadienne
ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
ARC	Aviation royale canadienne
BD	Besoins divers
BFC	Base des Forces canadiennes
BPR	Bureau de première responsabilité
CCE	Code de configuration de l'équipement
Cmdt	Commandant
Cmdt AC	Commandant de l'Armée canadienne
Cmdt ARC	Commandant de l'Aviation royale canadienne
Cmdt MRC	Commandant de la Marine royale canadienne
COC	Convention d'offre à commandes
CPM	Chef du personnel militaire
CSCCE	Commercial standard à coût élevé et en petit nombre
CSCPE	Commercial standard à coût peu élevé et en grand nombre
CS Ex	Chef – Service d'examen
CT	Conseil du Trésor
DAAT	Directeur – Acquisitions pour l'Armée de terre
DAP	Directive d'approbation des projets
DAPVS	Directeur – Administration du programme des véhicules de soutien
DBRT	Directeur – Besoins en ressources terrestres
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre
DMTDMMS	Demande de modification du tableau de dotation en matériel mobile de soutien
D Trsp	Directeur – Transport
DUPE	Durée utile prévue de l'équipement
F&E	Fonctionnement et entretien
GAP	Guide d'approbation des projets
GRR	Gestion du rendement de la revente
Km	Kilomètre
M\$	Millions de dollars



MDN	Ministère de la Défense nationale
MMN	Modèle militaire normalisé
MMS	Matériel mobile de soutien
MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau 1
PE	PlannExpert
RT	Responsable du transport
SCEM Mat	Sous-chef d'état-major – Matériels
SGPV	Système de gestion du parc de véhicules
SIGRD	Système d'information de gestion des ressources de la Défense
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
USFC(O)	Unité de soutien des Forces canadiennes (Ottawa)
VAEM	Visite d'aide d'état-major
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VHU	Véhicule hors d'usage
VIEM	Visite d'inspection d'état-major
VMC	Véhicule de modèle commercial



## Sommaire des résultats

Le parc de véhicules de modèle commercial (VMC) sert à fournir un soutien opérationnel et administratif<sup>1</sup> au ministère de la Défense nationale (MDN). En date de janvier 2011, le MDN employait 11 171 VMC d'une valeur de 665 millions de dollars (M\$). Outre les coûts de fonctionnement et d'entretien (F&E) et les frais de personnel, totalisant 245 M\$<sup>2</sup> par année, le MDN consacre annuellement 54 M\$ à l'acquisition de nouveaux véhicules pour moderniser le parc de VMC ou répondre à de nouveaux besoins. La vérification visait à évaluer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle relatifs à la gestion du cycle de vie du parc de VMC, y compris l'acquisition, la gestion en cours d'utilisation et l'aliénation.

### Évaluation globale

Il faut améliorer la gouvernance de la fonction de transport décentralisée et les contrôles du cycle de vie pour que la gestion du parc de véhicules soit plus rentable.

### Constatations et recommandations

**Politique de gestion du parc de véhicules et surveillance de la gestion du parc.** Le Manuel du transport doit énoncer plus clairement les rôles et les responsabilités, et il devrait offrir des conseils pratiques pour gérer le parc de VMC de la façon la plus efficace possible.

La fonction de transport a été confiée à des échelons de commandement inférieurs dans les années 1990, mais le Directeur – Transport (D Trsp) continue d'assumer des rôles de surveillance qui ne reflètent pas la décentralisation de la gestion des ressources; de plus, certains rôles ont été transférés à un échelon trop bas. Étant donné le risque relativement faible associé au renouvellement du parc de VMC, il convient que cette activité demeure une fonction décentralisée.

Aux échelons de commandement inférieurs, l'absence d'un modèle commun de visite d'inspection d'état-major (VIEM)/visite d'aide d'état-major (VAEM) a limité la capacité de surveillance visant à assurer la conformité à tous les contrôles.

Il est recommandé de clarifier les rôles de gestion, les politiques et les normes de rendement dans le Manuel du transport afin d'éviter des chevauchements et de faire en sorte que les fonctions soient remplies efficacement à l'échelon de commandement le plus approprié. Il faudrait également établir un modèle normalisé de VIEM/VAEM pour le parc de VMC.

<sup>1</sup> Rôles et fonctions du matériel mobile de soutien (MMS) – Manuel du transport, chapitre 1, section 3, paragraphe 44.

<sup>2</sup> L'entretien et les produits pétroliers coûtent respectivement 32,7 M\$ et 16,2 M\$ selon le Manuel des coûts standard; les frais de personnel s'élèvent à 196 M\$ pour 1 745 conducteurs militaires et 255 conducteurs civils.



**Besoins du parc de véhicules.** Pour chaque type de véhicule, les années de service et l'utilisation en heures ou en distance servent de lignes directrices concernant la durée de vie utile de l'équipement (DUPE). Établie par les responsables techniques du parc de véhicules et consignée dans le Système de gestion du parc de véhicules (SGPV), la DUPE fournit une date optimale de remplacement/retrait pour chaque véhicule, en fonction de son utilisation prévue et de son âge. En général, 87 p. 100 du parc de VMC étaient sous-utilisés par rapport à la DUPE moyenne. De plus, cette dernière est supérieure de 58 p. 100 au taux d'utilisation moyen du MDN. Par contre, les véhicules sont conservés au-delà de leur date d'aliénation prévue. L'âge moyen lors de l'aliénation<sup>3</sup> des véhicules commerciaux standard à coût peu élevé et en grand nombre (CSCPE<sup>4</sup>) était de 6,2 ans, ce qui est supérieur aux résultats d'une étude du cycle de vie effectuée par le Directeur – Administration du programme des véhicules de soutien (DAPVS) en 1997, dans le cadre de laquelle on proposait un âge d'aliénation de 3,6 ans pour optimiser la valeur de revente. Cette étude suggérait également une utilisation annuelle de 23 256 kilomètres (km), qui est plus élevée que l'utilisation actuelle des VMC<sup>5</sup>, soit 15 305 km. Les différences d'âge et d'utilisation laissent supposer que les DUPE existantes ne correspondent pas aux tendances d'utilisation actuelles du parc du MDN, où les véhicules sont moins utilisés durant une année moyenne mais conservés plus longtemps. Il y avait également une grande divergence dans l'utilisation de véhicules semblables ayant le même âge.

Il est recommandé de valider la taille et la composition du tableau de dotation du parc de VMC des bases/escadres pour s'assurer que les véhicules sont utilisés de manière efficiente, et de réévaluer les lignes directrices en matière de DUPE avec la participation des gestionnaires de niveau 1 (N1)<sup>6</sup>.

**Vieillessement du parc de véhicules.** Les coûts d'entretien augmentent dans le parc de VMC à mesure que son âge dépasse la DUPE établie à titre de guide. Étant donné que le taux de remplacement annuel du parc n'est que de 8 p. 100, il faut en moyenne 12 ans pour renouveler le parc de VMC par opposition à la DUPE moyenne de 7,2 ans. En partie à cause de l'âge du parc, le coût d'entretien de 31 p. 100 du parc de VMC a dépassé l'amortissement annuel respectif<sup>7</sup> d'un total de 11 M\$<sup>8</sup> par année, et le taux d'utilisation des véhicules plus vieux a diminué. Deux des principales raisons du vieillissement du parc de VMC s'expliquent par les longueurs des processus d'approbation et d'approvisionnement liés au parc de véhicules commerciaux standard à coût élevé et en petit nombre (CSCE).

<sup>3</sup> Analyse comparative limitée à certains types de véhicules : familiale, camionnette (maximum de neuf passagers), camionnette à cabine double (une tonne ou moins), fourgonnette et berline.

<sup>4</sup> Les véhicules CSCPE englobent les véhicules de 24 passagers ou moins et les véhicules de transport de matériel de sept tonnes ou moins.

<sup>5</sup> Analyse comparative de l'utilisation annuelle moyenne (données du SGPV) et de l'âge d'aliénation moyen (données du système de gestion du rendement de la revente (GRR)).

<sup>6</sup> Les gestionnaires de N1 comprennent les sous-ministres adjoints, les commandants de la Marine royale canadienne (MRC), de l'Armée canadienne (AC) et de l'Aviation royale canadienne (ARC), ainsi que d'autres niveaux de gestion équivalents.

<sup>7</sup> Remplacement optimal (lorsque le coût d'amortissement est égal ou supérieur au coût d'entretien), DT 161 - Exécution d'une analyse des coûts du cycle de vie, Manuel du transport, 30 juin 2010.

<sup>8</sup> Analyse fondée sur le Manuel des coûts standard, année financière (AF) 2010-2011.



Il est recommandé que des fonds soient engagés pour les acquisitions à long délai d'approvisionnement dans la prévision triennale des plans d'activités de N1. Il faudrait demander à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) de mettre en place des conventions d'offre à commandes (COC), le cas échéant, pour le parc de véhicules CSCE. Enfin, dans la Directive d'approbation des projets (DAP), il faudrait rationaliser le processus d'approbation des projets mineurs en instaurant une mesure provisoire visant à hausser le plafond d'approbation de N1 pour tenir compte de l'augmentation antérieure des coûts.

**Information pour la prise de décision.** Plusieurs problèmes d'intégrité des données ont été relevés dans les principaux systèmes d'information servant à gérer le parc de VMC. Nous avons constaté que les rapports sur les coûts d'entretien produits par le système de gestion de l'entretien PlannExpert (PE) renfermaient de l'information peu fiable. L'absence d'interface entre le SGPV et d'autres systèmes d'information augmentait les risques d'erreur de saisie de données en double. Des instructions imprécises destinées aux utilisateurs et des pratiques incohérentes ont également contribué au manque d'exhaustivité et d'uniformité de la consignation des données. L'information du SGPV sur la consommation de carburant et le nombre de tâches exécutées par les véhicules détachés a aussi été jugée incomplète. Parmi les autres problèmes d'intégrité des données, mentionnons des ordres de travail qui ne se trouvaient pas dans le système PE et des délais de service d'ordres de travail qui n'étaient pas conformes à l'entrée correspondante dans le système PE. Par conséquent, les gestionnaires du parc de VMC ne peuvent être certains que tous les coûts d'entretien sont consignés.

Pour améliorer la gestion du parc de VMC, il est recommandé que les propriétaires et gestionnaires du parc élaborent et mettent en œuvre une approche visant à accroître l'intégrité de l'information utilisée pour étayer les décisions qui touchent le cycle de vie du parc de VMC.

---

**Nota :** Une liste plus détaillée des recommandations du Chef – Service d'examen (CS Ex) et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---

## Introduction

### Justification de la vérification

Conformément à son plan de vérification interne axé sur les risques pour les AF 2010-2011 à 2012-2013, le CS Ex a effectué une vérification de la gestion du cycle de vie du parc de VMC. Le parc de VMC du MDN sert à fournir un soutien opérationnel et administratif. Il est divisé en deux catégories – CSCE<sup>9</sup> et CSCPE – chacune ayant des caractéristiques différentes qui exigent des lignes directrices différentes en matière de gestion. À l’instar des autres immobilisations, le parc de VMC doit être géré efficacement tout au long de son cycle de vie. La gestion du parc englobe tous les aspects de la détermination des besoins, de l’acquisition, de l’aliénation, de l’achat ou de la location, de l’entretien, de la formation, du fonctionnement et de la sécurité pour l’ensemble du cycle de vie du MMS. La présente vérification a été incluse dans le plan de vérification du CS Ex étant donné l’importance relative de la fonction de transport des VMC et l’attention restreinte que les vérificateurs ont portée à ce parc de véhicules dans le passé.

**Importance relative.** En date de janvier 2011, le MDN employait 11 171 VMC d’une valeur de 665 M\$. Outre les coûts de F&E et les frais de personnel, totalisant 245 M\$ par année, le MDN consacre annuellement 54 M\$ à l’acquisition de nouveaux véhicules pour moderniser le parc de VMC ou répondre à de nouveaux besoins. La plupart des acquisitions de VMC sont financées par le programme d’équipement du crédit 5 – Besoins divers (BD)<sup>10</sup>, dont disposent chaque année les gestionnaires de N1 dans le cadre du processus rationalisé applicable aux projets d’immobilisations de faible valeur pouvant aller jusqu’à 5 M\$.

**Transfert des responsabilités.** Au début des années 1990, dans le cadre de l’initiative globale visant à déléguer davantage de pouvoirs et à accroître la responsabilisation à l’égard de la gestion des ressources par les commandants de bases, l’acquisition et le fonctionnement du parc de VMC sont devenus une responsabilité de N1. Le rôle consistant à gérer et à optimiser le parc de VMC attribués a été transféré aux gestionnaires du parc de véhicules des bases/escadres. En se fondant sur les directives du Conseil du Trésor (CT)<sup>11</sup>, le D Trsp a élaboré la politique de gestion du parc de VMC du MDN dans le Manuel du transport.

**Systèmes d’information de gestion.** Les données essentielles à la gestion du parc de véhicules sont principalement consignées dans trois systèmes d’information : le SGPV, le système PE (qui sera remplacé par le Système d’information de gestion des ressources de la Défense (SIGRD)) et le système de GRR.

---

<sup>9</sup> Les véhicules CSCE englobent les véhicules de plus de 24 passagers, les véhicules de transport de matériel de plus de sept tonnes et les camions d’incendie.

<sup>10</sup> Les besoins divers sont maintenant désignés projets mineurs mais, par souci d’uniformité, nous utiliserons l’abréviation BD dans le rapport. L’expression « besoins divers » était employée dans le Guide d’approbation des projets (GAP), qui a été remplacé par la DAP en septembre 2011.

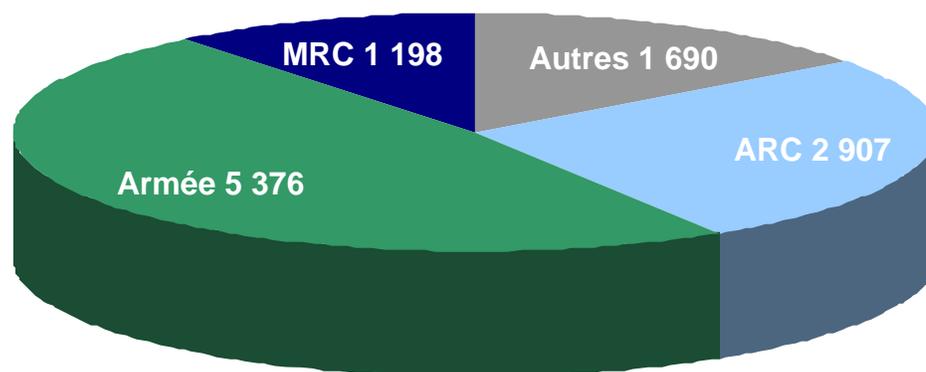
<sup>11</sup> Cadre de politique du CT sur la gestion des actifs et services acquis (novembre 2006); Directive du CT sur la gestion du parc automobile : Véhicules légers (juin 2006); Guide du CT sur la gestion du parc automobile, chapitre 1 : Véhicules légers (juillet 2007).

## Objectif

La vérification visait à évaluer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle relatifs à la gestion du cycle de vie du parc de VMC, y compris l'acquisition, la gestion en cours d'utilisation et l'aliénation.

## Portée

La vérification a inclus tous les VMC se trouvant dans le SGPV au 31 janvier 2011. Les véhicules de modèle militaire normalisé (MMN) ont été exclus puisqu'ils ont fait l'objet d'autres vérifications des acquisitions d'immobilisations. Nous avons également exclu les remorques<sup>12</sup> pour mettre l'accent sur les véhicules automoteurs de plus grande valeur. La figure 1 indique le nombre de véhicules détenus par chaque chef d'état-major d'armée<sup>13</sup> ainsi que par d'autres gestionnaires de niveau équivalent à celui de sous-ministre adjoint (groupés sous « Autres ») :



**Figure 1. Répartition du parc de VMC.** Deux gestionnaires de N1 ont des avoirs importants dans la catégorie « Autres ». Le Chef du personnel militaire (CPM) dispose de VMC à la Base des Forces canadiennes (BFC) Borden et dans d'autres centres d'instruction et de recrutement. Le parc de VMC du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) est géré par l'Unité de soutien des Forces canadiennes (Ottawa) (USFC(O)). Les données sont résumées dans le tableau 1.

Gestionnaires de N1	Nombre de véhicules
MRC	1 198
Armée	5 376
ARC	2 907
Autres	1 690

**Tableau 1. Répartition du parc de VMC.**

<sup>12</sup> Nous avons exclu de la vérification de 1 192 remorques (code de configuration d'équipement (CCE) commençant par le chiffre 15) d'une valeur de 43 M\$.

<sup>13</sup> Les chefs d'état-major d'armée sont les commandants de la MRC, de l'AC et de l'ARC.

## Méthodologie

L'équipe de vérification a procédé de la façon suivante pour recueillir l'information nécessaire à l'application des critères de vérification :

- a examiné les politiques et directives du CT sur la gestion du matériel et des parcs automobiles et l'aliénation du matériel excédentaire, ainsi que le Manuel du transport, le Manuel d'administration financière, le GAP (remplacé par la DAP en septembre 2011) et le Guide d'achat de MMS léger du MDN;
- a examiné les plans d'activités de N1, les instructions permanentes d'opération et les directives du MDN;
- a examiné les décisions concernant les BD et les documents à l'appui, les validations du parc de véhicules, les demandes de modification du tableau de dotation en MMS (DMTDMMS) et les Listes d'approvisionnement provisoires;
- a interrogé du personnel clé du D Trsp, du DAPVS, du Directeur – Programmes (Air), de l'A4 Logistique, du Directeur – Logistique maritime, du Directeur – Besoins en ressources terrestres (DBRT), du Directeur – Acquisitions pour l'Armée de terre (DAAT) et du Directeur – Budget;
- a analysé les données du SGPV, du système PE, du SIGRD, du système de GRR, du dépôt de données sur l'équipement et du Manuel des coûts standard;
- a effectué du travail sur le terrain à la BFC Halifax, à l'USFC(O), à la BFC Borden, à la BFC Petawawa et à la 8<sup>e</sup> Escadre Trenton. Les endroits visités représentaient des processus de gestion visant 24 p. 100 du parc de VMC.

## Critères

Les critères de vérification sont présentés à l'[annexe B](#).

## Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport de vérification s'appuient sur des éléments de preuve suffisants et appropriés qui ont été recueillis conformément à la politique, aux directives et aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, au moyen de procédures conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes. Les opinions exprimées dans le rapport sont fondées sur les conditions qui existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## Constatations et recommandations

### Politique de gestion du parc de véhicules

La politique régissant le parc de VMC n'énonce pas clairement les rôles, les responsabilités ou les normes pour faire en sorte que la gestion du parc – une fonction décentralisée – soit assurée efficacement par les gestionnaires de N1.

Le Manuel du transport fournit des lignes directrices précises pour la gestion des parcs de véhicules dans l'ensemble du MDN. Depuis le transfert des responsabilités aux gestionnaires de N1 en 1996, les gestionnaires du parc des bases/escadres se sont vu déléguer des responsabilités accrues à l'égard de la gestion du parc de VMC. La fonction d'acquisition et de soutien du matériel du parc de VMC représente une proportion relativement faible<sup>14</sup> du programme d'acquisition d'immobilisations et un risque moins élevé comparativement aux systèmes d'armes complexes achetés par le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)). Il est donc opportun que la gestion du parc de VMC demeure une fonction décentralisée. Or, la politique concernant le transfert des responsabilités liées à la gestion du parc de véhicules n'a pas suivi l'évolution du rôle des gestionnaires locaux et de N1. De plus, le Manuel du transport manque de clarté et de conseils pratiques pour permettre aux responsables de N1 de gérer le parc de VMC de la façon la plus efficace possible.

**Rôles et responsabilités.** Selon la description qu'en donne le Manuel du transport, le rôle du D Trsp consiste à assurer la surveillance et l'orientation stratégique en ce qui touche l'emploi, le fonctionnement et le contrôle du MMS. Bien que le Ministère bénéficie d'une politique cohérente qui régit le parc de VMC, le rôle de surveillance du D Trsp n'est pas harmonisé avec la décentralisation de la gestion des ressources vers les gestionnaires de N1. Par ailleurs, certaines fonctions de transport n'auraient pas dû être décentralisées.

- Les gestionnaires de N1 approuvent et financent les VMC nouveaux ou de remplacement. Toutefois, la documentation d'approbation, connue sous le nom de DMTDMMS, exige encore l'approbation finale du D Trsp.
- Même s'il existe une solide analyse de rentabilisation pour prolonger la vie d'un véhicule, les gestionnaires du parc de N1 n'ont pas le pouvoir de modifier la durée utile prévue du véhicule dans le SGPV.
- Certains rôles ont été transférés à un échelon trop bas. Les gestionnaires du parc des bases sont chargés d'optimiser le parc, ce qui englobe l'établissement du coût du cycle de vie, l'analyse du rendement et l'examen des spécifications techniques. Il serait préférable de confier ces analyses complexes à un échelon supérieur au sein du quartier général de N1, où l'on a accès à plus de ressources et à une information globale. On pourrait alors renforcer les directives de N1 afin d'exercer une influence bénéfique sur l'évolution des coûts, la taille et la composition de l'ensemble du parc de VMC.

<sup>14</sup> L'achat de VMC ne représente que 1,6 p. 100 des dépenses annuelles en immobilisations de 3,31 milliards de dollars.

**Politiques de gestion du parc de véhicules.** Les politiques spécifiques qui sont prescrites dans le Manuel du transport pour favoriser une gestion efficace du parc pourraient être améliorées.

- L'examen annuel du tableau de dotation en MMS servant à valider les besoins du parc de véhicules des bases/escadres constituait une attente peu réaliste qui n'a pas été satisfaite dans l'ensemble du MDN. Une telle validation exigeante en main-d'œuvre pourrait être effectuée moins fréquemment<sup>15</sup> étant donné que les besoins sont examinés individuellement avant le remplacement de véhicules.
- Il n'est pas nécessaire que les validations du parc de véhicules des bases soient soumises à l'examen et à l'approbation de la chaîne de commandement.
- Le besoin d'analyse trimestrielle du rendement du parc des bases/escadres ne précisait pas le contenu de l'examen. Comme les bases/escadres n'étaient pas au courant de cette exigence, aucune analyse n'a été effectuée. Même si le besoin d'analyse trimestrielle du rendement n'est pas évident, les avantages attendus devraient être clarifiés à l'aide des lignes directrices pertinentes. Par contre, l'exigence de la politique devrait être supprimée si une telle analyse n'est plus nécessaire.

**Normes de rendement.** Le Manuel du transport ne renferme aucune norme de rendement. Il existe deux taux de véhicules hors d'usage (VHU) : un objectif normal de 7 p. 100 et un taux maximum de 10 p. 100. Bien qu'on suggère des taux d'utilisation pour quatre types de véhicules CSCPE attribués aux parcs communs de MMS, les véhicules mis en commun représentent moins de 15 p. 100 du parc de VMC. La majeure partie du parc de VMC est composée de véhicules détachés qui ne sont pas utilisés par des unités de transport. D'autres normes qui pourraient servir d'objectifs de mesure du rendement sont les suivantes :

- rapports de coûts pour l'entretien préventif comparativement à l'entretien correctif de différents types de parcs de véhicules;
- normes de service d'entretien visant à accroître l'efficacité des inspections et des réparations courantes;
- objectifs en matière de consommation de carburant et d'émissions au niveau du parc de véhicules;
- nombre de déplacements par année pour certains types de véhicules;
- écarts cibles pour la rotation des véhicules afin d'assurer l'utilisation de l'ensemble du parc.

Il est impossible de mesurer la responsabilisation et l'amélioration à tous les niveaux en l'absence d'objectifs de rendement bien établis et surveillés.

Les lacunes de la politique de transport en ce qui a trait aux normes de rendement et au transfert des rôles et des responsabilités limitent l'efficacité de la gestion du parc de VMC.

---

<sup>15</sup> L'ARC a récemment décidé de valider officiellement le parc de véhicules au moyen d'un examen indépendant tous les quatre ans.

### Recommandation

1. Avec la participation des gestionnaires de N1, il faudrait clarifier les rôles de gestion, les politiques et les normes de rendement dans le Manuel du transport afin d'éviter les chevauchements. De plus, il faudrait envisager d'autres cadres de gestion du parc de véhicules pour s'assurer que les fonctions de transport décentralisées sont remplies efficacement à l'échelon de commandement le plus approprié.

**BPR : SMA(Mat)**



## Surveillance de la gestion du parc de véhicules

Des lacunes dans la surveillance des activités de gestion du parc de VMC au niveau de la base ont entraîné un manque d'analyse coûts-avantages des acquisitions, de rationalisation de la taille du parc et de rotation des véhicules.

### Gestion de N1 du parc de véhicules

Tandis que la politique et les lignes directrices permettent d'établir des contrôles quant à la façon dont le parc de VMC est géré, la surveillance assure la conformité à ces contrôles. En conséquence, des mesures peuvent être prises rapidement là où des lacunes importantes sont décelées ou des améliorations sont requises. Nous avons formulé les observations suivantes, qui sont attribuables en partie aux pénuries de personnel chez les responsables du transport (RT) de N1 et à l'absence d'un modèle commun de VIEM/VAEM pour le parc de VMC du MDN<sup>16</sup> :

- Les gestionnaires de N1 ont établi, à titre de guide pour le parc de véhicules CSCPE, un cycle de vie plus long par rapport aux lignes directrices concernant la DUPE.
  - La MRC remplace son parc de véhicules tous les trois ans pour maximiser la valeur de revente à la BFC Halifax. Toutefois, les véhicules de la BFC Esquimalt sont conservés jusqu'à 100 000 km d'utilisation.
  - L'AC remplace son parc tous les quatre ans ou à 100 000 km d'utilisation, selon l'échéance la plus éloignée.
  - L'ARC remplace ses véhicules tous les cinq ans en raison d'une récente baisse de la valeur de revente.
- Les RT de N1 mettent l'accent sur les acquisitions annuelles plutôt que sur le rendement ou la validation de l'ensemble du parc.
- Les bases/escadres n'ont pas mis à jour les tableaux de dotation en véhicules dans le SGPV. Une base visitée par l'équipe de vérification n'avait traité aucune mise à jour de DMTDMMS depuis 2008.
- Les analyses coûts-avantages<sup>17</sup> visant à déterminer s'il faut acheter ou louer les véhicules ne sont pas effectuées dans toutes les bases/escadres visitées.

### Bonnes pratiques

- Les gestionnaires du parc des bases/escadres pourraient immobiliser des véhicules si l'entretien préventif n'est pas effectué.
- Le D Trsp tient des conférences sur la gestion du parc ou des activités similaires au moins deux fois l'an.
- Des réseaux informels existent entre les gestionnaires du parc des bases/escadres pour mettre en commun l'information et les connaissances.

<sup>16</sup> Des VAEM/VIEM étaient effectuées par le secteur de l'AC ou la division de l'ARC en question tous les deux ou trois ans; la MRC n'a pas inclus le parc de VMC dans ses derniers examens. La fréquence de certaines VIEM/VAEM de N1 dépend de la taille de l'effectif. À la BFC Halifax, les VIEM/VAEM étaient limitées au parc de véhicules de MMN.

<sup>17</sup> Le Guide du CT sur la gestion du parc automobile, chapitre 1 : Véhicules légers (juillet 2007) suggère d'envisager la location si le nombre de km parcourus est inférieur à 20 000 par année.



- Les bases ne tiennent pas toujours compte de l'historique de l'entretien, des données sur le cycle de vie ou de l'utilisation dans les validations du parc de véhicules.
- Des rapports de rendement ne sont pas exigés comme mécanisme de rétroaction pour les RT de N1 afin de surveiller efficacement leur parc de véhicules.
- L'intégrité des données dans le SGPV est examinée seulement de façon ponctuelle, même s'il s'agit d'une responsabilité des RT de N1.
- Les unités utilisatrices ne fournissent que les relevés d'odomètre mensuels, et non le nombre de déplacements par véhicule.

Étant donné l'absence d'une liste de vérification commune de VIEM/VAEM visant à évaluer la conformité à la politique de transport, il est impossible de garantir que chaque base ou escadre a mis en place les contrôles les plus efficaces possible pour gérer son parc de véhicules. Compte tenu des lacunes de surveillance observées dans les cinq endroits visités durant la vérification, nous ne pouvons donner l'assurance que l'information analysée est suffisante pour déterminer la taille et la composition du parc et que le délai optimal est choisi pour l'aliénation et le remplacement de chaque type de véhicule. Par ailleurs, sans un mécanisme de surveillance commun, il est moins certain que tous les contrôles de transport servant à optimiser la gestion du parc de VMC sont exercés dans l'ensemble du Ministère.

### Recommandation

2. Avec la participation des gestionnaires de N1, établir un modèle normalisé de VIEM/VAEM pour le parc de VMC et faire en sorte qu'ils l'utilisent et le soumettent à titre d'information pour réviser la politique.

**BPR : SMA(Mat)**

## Besoins du parc de véhicules

Le parc de VMC est sous-utilisé selon les lignes directrices en matière de DUPE. Il est difficile de valider les besoins du parc de chaque base/escadre parce que les dossiers des avoirs en véhicules sont incomplets dans le SGPV<sup>18</sup>.

### Dotation en véhicules

Avant l'acquisition, l'unité utilisatrice doit justifier un nouveau besoin de VMC au moyen d'une DMTDMMS<sup>19</sup>; ce besoin doit être validé par le gestionnaire du parc de la base/escadre, approuvé par le RT de N1 et consigné dans le SGPV. Chaque base/escadre doit justifier le besoin d'utiliser un parc d'une taille et d'une composition données. C'est ce qu'on appelle un « tableau de dotation ». La vérification a permis de recenser 3 004 véhicules ayant un coût de remplacement<sup>20</sup> de 282 M\$ pour lesquels aucun tableau de dotation n'avait été créé dans le SGPV. En outre, par rapport au tableau de dotation du SGPV, il manquait 1 881 véhicules dont le coût de remplacement pourrait s'élever à 121 M\$. L'écart pourrait s'expliquer par les dossiers incomplets du SGPV et le fait que certains véhicules étaient conservés au lieu d'autres CCE. Toutefois, l'excédent net de 1 123 véhicules (11 p. 100) dans le SGPV demeure injustifié. Il est peu probable que les véhicules excédentaires aient été acquis sans l'approbation des gestionnaires de N1, mais des dossiers complets sur les DMTDMMS dans le SGPV fourniraient une information clé pour la prise des décisions d'acquisition à tous les niveaux. Une gestion efficace du parc de véhicules repose sur la taille et la composition appropriées pour répondre aux exigences minimales essentielles, qui doivent être confirmées par la validation du tableau de dotation et la rationalisation du parc.

### Validation du parc

Les éléments clés de la validation du parc de véhicules sont les relevés d'utilisation et les études de rentabilité. Un relevé d'utilisation indique le kilométrage, le rôle particulier du véhicule, le secteur d'opération, la distance et les conditions météorologiques, afin de déterminer la taille minimale du parc de VMC pour appuyer la base ou l'unité. Une étude de rentabilité sert à examiner les solutions de rechange en matière de transport et les coûts d'entretien, afin de déterminer le moment optimal d'aliénation où le coût du cycle de vie est réduit au minimum.

### Sous-utilisation du parc de véhicules

L'utilisation des véhicules est l'un des facteurs les plus importants pour planifier l'attrition et l'acquisition afin de réduire au minimum le coût du cycle de vie d'un véhicule. Conformément au Manuel du transport, elle doit être consignée dans le SGPV au moins une fois par mois, et il faut analyser les données recueillies pour évaluer les tendances d'utilisation. Il est donc prudent d'établir des objectifs de rendement pertinents afin d'évaluer, de contrôler et de surveiller le rendement du parc de façon continue.

<sup>18</sup> Dossiers des avoirs et des tableaux de dotation dans le SGPV en date de janvier 2012.

<sup>19</sup> Étapes de la dotation en véhicules commerciaux ordinaires : une fois qu'une DMTDMMS est reçue (qu'elle soit rejetée ou recommandée), elle est créée dans le SGPV – paragraphe 4.d, DT 141, Manuel du transport, 30 juin 2010.

<sup>20</sup> Le coût de remplacement est le coût estimatif pour remplacer de l'équipement selon son CCE.

- **DUPE.** Le MDN a établi une série de DUPE qui sont consignées dans le SGPV pour aider à planifier l'attrition et le remplacement du parc de VMC, mais chaque gestionnaire de N1 a élaboré des lignes directrices qui les complètent. Les responsables techniques du parc de véhicules du DAPVS déterminent les DUPE en termes d'utilisation durant le cycle de vie (km ou heures) et d'années de vie pour chaque type de véhicule.
- **Utilisation conforme aux DUPE.** L'équipe de vérification a comparé les relevés d'odomètre inscrits dans le SGPV avec les lignes directrices en matière de DUPE et constaté que :
  - 87 p. 100 des véhicules étaient sous-utilisés et que 78 p. 100 d'entre eux enregistraient moins de 50 p. 100 de l'utilisation prescrite par les lignes directrices en matière de DUPE;
  - les taux d'utilisation annuelle moyenne (km/heures par année) du parc de véhicules CSCPE représentent 38 p. 100 de l'utilisation prescrite;
  - les taux d'utilisation annuelle moyenne (km/heures par année) du parc de véhicules CSCE représentent 25 p. 100 de l'utilisation prescrite;
  - 7,6 p. 100 des VMC dépassaient de 64 p. 100 en moyenne l'utilisation annuelle prescrite par les lignes directrices en matière de DUPE.

Bien qu'on reconnaisse la faible empreinte des bases/escadres des Forces canadiennes et le besoin de MMS spécialisé, la proportion de coûts d'investissement en immobilisations dans le coût global par kilomètre pour les véhicules sous-utilisés peut devenir substantielle. Si les véhicules ont été acquis en vue d'une capacité potentielle, la valeur inutilisée des coûts d'investissement en immobilisations se chiffrerait à au moins 41,9 M\$ uniquement pour le parc de véhicules CSCPE. Cette sous-utilisation est compensée par la valeur supplémentaire des véhicules qui ont été surutilisés à hauteur de 20,5 M\$, soit un montant net de 21,4 M\$ en coûts d'immobilisations irrécupérables. Toutefois, la valeur compensatoire des véhicules surutilisés pourrait être inférieure si l'on tient compte des coûts d'entretien additionnels et de la perte possible de recettes de la revente en raison d'un kilométrage plus élevé. L'écart entre la dotation du parc de véhicules, sa taille réelle et son utilisation n'est donc pas sans conséquences financières importantes.

- **Utilisation moyenne du MDN.** Il est entendu que certains véhicules du MDN sont acquis pour remplir des rôles spécialisés et qu'ils doivent être disponibles indépendamment de leurs faibles taux d'utilisation. Néanmoins, l'utilisation annuelle des véhicules du MDN était inférieure de 58 p. 100 à l'utilisation prescrite par les lignes directrices en matière de DUPE. Cette différence appréciable peut indiquer que les DUPE existantes ne correspondent pas aux tendances d'utilisation actuelles du parc du MDN en termes de taille et de composition. Le tableau 2 fait état d'une divergence considérable dans les pratiques relatives au cycle de vie par rapport aux DUPE établies dans le cadre de l'analyse du cycle de vie du parc de véhicules CSCPE que le DAPVS a effectuée en 1997. L'étude de 1997 visait à accroître la valeur de revente et à faire baisser les coûts d'entretien du parc en réduisant le cycle de vie de 7 à 3,6 ans. Or, en

raison de sa sous-utilisation, le parc de véhicules CSCPE est conservé pendant 6,2 ans. Il faudrait réévaluer la DUPE afin de mieux appuyer les coûts optimisés du cycle de vie et les tendances d'utilisation du Ministère.

Cycle de vie des véhicules CSCPE <sup>21</sup>	Pratiques avant l'analyse du cycle de vie de 1997 (années/km)	Recommandation de l'analyse du cycle de vie de 1997 (années/km)	DUPE (années/km) Avril 2012	Pratiques <sup>22</sup> (années/km) Avril 2012
DUPE moyenne (en années)	7	3,6	3,5	6,2
Cycle de vie moyen (en km)	152 500	83 723	109 646	94 893
Kilométrage annuel moyen	21 786	23 256	31 327	15 305

**Tableau 2. Objectifs liés au cycle de vie des véhicules CSCPE.** Même s'ils ne devaient être conservés que pendant 3,6 ans, les véhicules CSCPE le sont encore en moyenne pendant 6,2 ans, et leur utilisation est nettement inférieure à la DUPE visée.

### Utilisation équilibrée du parc de véhicules

En gardant à l'esprit que les véhicules du MDN sont sous-utilisés par rapport à la DUPE établie à titre de guide, et en utilisant comme référence l'utilisation moyenne du MDN, l'équipe de vérification a déterminé que :

- dans le cas de 39 p. 100 des véhicules, l'utilisation était supérieure de 73 p. 100 à l'utilisation moyenne du MDN;
- dans le cas de 52 p. 100 des véhicules, l'utilisation était inférieure de 59 p. 100 à l'utilisation moyenne du MDN.

Une rotation efficace des véhicules peu utilisés et très utilisés permettrait d'améliorer la rentabilité globale et le rendement du parc et faciliterait la planification du renouvellement.

Sans un tableau de dotation en VMC validé pour chaque base ou escadre, il se peut que la taille du parc ne soit pas limitée au minimum nécessaire pour fournir les services essentiels dans des conditions normales<sup>23</sup>. De plus, sans une norme de cycle de vie à jour pour évaluer l'utilisation des véhicules, on ne sait toujours pas avec certitude si les véhicules sont utilisés à leur maximum pour optimiser la taille du parc de VMC.

<sup>21</sup> Analyse limitée à certains types de véhicules – familiale, camionnette (maximum de neuf passagers), camionnette à cabine double (une tonne ou moins), fourgonnette et berline.

<sup>22</sup> Analyse fondée sur l'utilisation annuelle moyenne (données du SGPV) et âge d'aliénation moyen (données du système de GRR).

<sup>23</sup> Manuel du transport, DT 141, 30 juin 2010.

### Recommandations

3. Valider la taille et la composition du tableau de dotation du parc de VMC des bases/escadres et faire en sorte que les véhicules soient utilisés de manière efficace.

**BPR :** VCEMD, Cmdt MRC, Cmdt AC, Cmdt ARC et CPM

4. Réévaluer les lignes directrices en matière de DUPE avec la participation des gestionnaires de N1 afin de s'assurer qu'elles tiennent compte de l'utilisation actuelle, des coûts d'entretien et des facteurs du marché.

**BPR :** SMA(Mat)



## Vieillessement du parc de véhicules

Avec un taux de remplacement annuel de 8 p. 100, il faudrait au MDN en moyenne 12 ans pour renouveler le parc de VMC.

### Faible taux de remplacement du parc de véhicules

Le faible taux de remplacement du parc a pour effet d'augmenter l'âge de chaque véhicule et les coûts d'entretien connexes. La DUPE moyenne des parcs de véhicules CSCPE et CSCE est de 7,2 ans, ce qui signifie que des véhicules sont conservés cinq années de plus que prévu. Au moment de la vérification, 41 p. 100 du parc de VMC était conservé au-delà de l'année où ils devaient être retirés du service, et l'âge moyen était de 11 ans. Comme le montrent les tableaux 3 et 4, les taux d'utilisation des véhicules baissent à mesure que le parc de VMC prend de l'âge. Le DAPVS a tiré une conclusion similaire lors de son étude de 1997. Dans le cas des véhicules à aliéner qui ont été comparés avec l'utilisation moyenne du MDN, nous avons observé une baisse de l'utilisation du parc de véhicules CSCPE, soit de 94 p. 100 à 70 p. 100, tandis que l'âge des véhicules passait de sept ans à plus de dix ans. Nous avons également constaté une baisse de l'utilisation du parc de véhicules CSCE, soit de 106 p. 100 à 86 p. 100, tandis que l'âge des véhicules passait de 21 ans à plus de 25 ans.

Nombre de véhicules à retirer	DUPE moyenne	Âge moyen	Pourcentage d'utilisation	Véhicules de 8 à 10 ans	Pourcentage d'utilisation	Véhicules de plus de 10 ans	Pourcentage d'utilisation
3 387	4	7	94 %	733	80 %	173	70 %

**Tableau 3. Utilisation des véhicules CSCPE à retirer, en fonction de l'âge.** À la fin de janvier 2011, 46 p. 100 du parc de véhicules CSCPE (7 355) étaient conservés trois années de plus que la DUPE moyenne. Le pourcentage d'utilisation est fondé sur la moyenne du MDN.

Nombre de véhicules à retirer	DUPE moyenne	Âge moyen	Pourcentage d'utilisation	Véhicules de 21 à 25 ans	Pourcentage d'utilisation	Véhicules de plus de 25 ans	Pourcentage d'utilisation
1 171	14	21	106 %	301	102 %	202	86 %

**Tableau 4. Utilisation des véhicules CSCE à retirer, en fonction de l'âge.** À la fin de janvier 2011, 31 p. 100 du parc de véhicules CSCE (3 816) étaient conservés sept ans de plus que la DUPE moyenne. Le pourcentage d'utilisation est fondé sur la moyenne du MDN.

### Incidence de l'entretien et de la revente

**Coût de réparation.** À mesure que les véhicules prennent de l'âge, des pannes plus fréquentes et importantes font augmenter les coûts d'entretien et réduisent la disponibilité. Le moment optimal d'aliénation prescrit dans le Manuel du transport arrive lorsque les coûts d'entretien commencent à dépasser l'amortissement annuel. La vérification a révélé que 31 p. 100 du parc de VMC remplissaient ce critère d'aliénation puisque leurs coûts d'entretien dépassaient l'amortissement de 11 M\$<sup>24</sup> par année. Si

<sup>24</sup> Selon le Manuel des coûts standard, AF 2010-2011.

l'amortissement annuel était fondé sur la période de conservation réelle d'un véhicule plutôt que sur les lignes directrices en matière de DUPE, davantage de véhicules répondraient probablement au critère d'aliénation.

**Valeur de revente.** Des véhicules plus vieux réduisent également les recettes pouvant provenir de la revente. Par exemple, la valeur de revente diminue de 33 p. 100<sup>25</sup> si l'aliénation d'une berline est reportée de deux ans après la date d'aliénation prévue. En moyenne, les véhicules du parc de véhicules CSCPE sont vendus pour 25 p. 100 du prix d'achat, mais ils sont conservés pendant au moins deux ans après l'année de retrait recommandée selon la DUPE.

### Délai d'approvisionnement relatif aux véhicules CSCE

Contrairement au parc de véhicules CSCPE, les véhicules CSCE sont conservés plus longtemps surtout à cause de la période d'acquisition prolongée qui va de la date de la commande à la date de livraison. Il n'est pas rare que l'achat de véhicules spécialisés prenne 16 mois ou plus. En 2011-2012, 86 p. 100 des véhicules CSCE achetés par le Ministère n'ont pas été livrés au cours de l'exercice, et leur livraison avait été retardée de plus d'une année financière. Ce retard d'approvisionnement a contribué à la pénurie de 540 véhicules CSCE dans le tableau de dotation, soit un coût de remplacement éventuel de 90 M\$. Dans le cas d'un véhicule CSCE dont l'acquisition avait été retardée, il a fallu louer pendant 20 mois un chariot élévateur à fourche de remplacement dont le coût annuel moyen s'élevait à 18 600 \$, alors que l'amortissement annuel prévu d'un tel véhicule se chiffre à 9 333 \$ en fonction d'une durée de vie utile de 12 ans.

La plupart des véhicules CSCE ne sont pas des produits immédiatement disponibles, et il peut falloir jusqu'à un an au fabricant d'origine pour les construire sur commande. À moins qu'une COC soit en place pour effectuer simplement l'achat par le biais d'une commande subséquente, il faut suivre le long processus de passation contractuel, depuis la demande de propositions jusqu'à l'évaluation des soumissions, chaque fois qu'on a besoin de ce genre de véhicule. À l'heure actuelle, le Ministère dispose d'une COC qui vise uniquement 4,6 p. 100 du parc de véhicules CSCE. D'autres COC sont en voie d'établissement pour permettre des commandes subséquentes touchant 32 p. 100<sup>26</sup> du parc de véhicules CSCE. De cette façon, il sera moins difficile d'effectuer les acquisitions de véhicules CSCE dans les limites des fonds de l'AF réservés aux BD. En ce qui concerne les véhicules CSCE à long délai d'approvisionnement, les gestionnaires de N1 doivent engager tôt les ressources allouées aux BD dans la prévision triennale des plans d'activités annuels.

<sup>25</sup> Analyse des données du système de GRR de l'AF 2008-2009 jusqu'à la fin de décembre 2011.

<sup>26</sup> COC en cours pour certains chariots élévateurs à fourche et d'autres véhicules de construction – information fournie par le DAAT 10.



## Limite d’approbation des dépenses en BD périodiques

Les procédures administratives des acquisitions liées aux BD<sup>27</sup> sont très restrictives. À l’heure actuelle, les gestionnaires de N1 peuvent approuver, au titre des BD, des achats de VMC d’une valeur maximale de 1 M\$. Or, pour renouveler le parc de VMC conformément aux lignes directrices en matière de DUPE, il faudrait que le Ministère dépense jusqu’à 92 M\$<sup>28</sup> par année. Les gestionnaires de N1 seraient donc obligés d’établir chaque année de nombreux projets de VMC au titre des BD pour prévenir la détérioration du parc de VMC.

Le SMA(Mat) peut approuver les projets de VMC associés à des BD qui sont supérieurs à 1 M\$ mais inférieurs à 5 M\$. Toutefois, dans le cas du remplacement de cinq camions d’incendie par l’ARC, coûtant chacun ||||| un grand projet de |||||<sup>29</sup> a été établi aux fins d’approbation par le ministre de la Défense nationale, et ce projet exige le même processus d’approbation rigoureux que s’il s’agissait de nouvelles capacités en matière d’équipement. Pour faire face au vieillissement du parc de VMC, il faut un moyen plus efficace de faire approuver les projets relatifs à des BD périodiques. Bien que la DAP soit soumise à un examen en vue de rationaliser le processus d’approbation des projets d’immobilisations, il faudrait envisager une mesure provisoire afin de porter à 1,5 M\$ le seuil d’approbation de N1 à l’égard des BD. Cette limite d’approbation des dépenses n’a pas été mise à jour depuis 1998; elle devrait être accrue conformément au taux d’indexation<sup>30</sup> indiqué dans le Modèle économique historique du MDN.

Les retards dans le renouvellement du parc de VMC, qui contribuent de façon importante à son vieillissement, sont attribuables aux longueurs des processus d’approbation et d’approvisionnement et rendent nécessaires des engagements financiers à plus long terme. Il faut s’efforcer de rationaliser les processus, sinon le parc de VMC continuera de prendre de l’âge. Vu les délais requis dans le cas du parc de véhicules CSCE, il est impossible d’exécuter une affectation annuelle de fonds pour les BD au cours de la même année. Par conséquent, une planification financière à plus long terme est nécessaire jusqu’à ce que les processus d’approbation et d’approvisionnement puissent être rationalisés.

---

<sup>27</sup> L’abréviation « BD » figurait auparavant dans le GAP, qui a été remplacé par la DAP en septembre 2011. La limite d’approbation reste la même dans la DAP (chapitre 6, B 6.1.13), soit 5 M\$ pour les BD et 1 M\$ pour les BD périodiques.

<sup>28</sup> L’amortissement annuel du parc de VMC provient du coût d’acquisition initial (665 M\$), divisé par la DUPE moyenne de 7,2 ans.

<sup>29</sup> Ce coût estimatif de ||||| comprenait le coût de l’équipement de ||||| les taxes, les fonds de prévoyance et les coûts connexes du bureau de projet.

<sup>30</sup> Taux d’indexation fondé sur le rapport historique des articles courants de dépenses de 2010 tiré du Modèle économique du MDN.

### Recommandations

5. Engager des fonds pour les acquisitions de véhicules CSCE à long délai d’approvisionnement dans la prévision triennale des plans d’activités annuels.

**BPR :** Cmdt MRC, Cmdt AC, Cmdt ARC et CPM

6. Afin de réduire les délais d’approvisionnement, élaborer avec TPSGC une stratégie priorisée visant à mettre en place davantage de COC, le cas échéant, pour le parc de véhicules CSCE.

**BPR :** SMA(Mat)

7. À titre de mesure provisoire en vue de rationaliser le processus d’approbation des projets pour le renouvellement du parc de VMC, réviser la DAP afin que le plafond d’approbation des projets mineurs passe de 1 M\$ à 1,5 M\$ dans le cas des gestionnaires de N1.

**BPR :** VCEMD

## Information pour la prise de décision

L'intégrité des données contenues dans les systèmes d'information servant à gérer le parc de VMC n'était pas suffisante pour étayer les décisions touchant la gestion du cycle de vie.

Les systèmes d'information font partie intégrante du fonctionnement de tout parc de véhicules, de façon à réduire au minimum le coût total de possession depuis l'acquisition jusqu'à l'aliénation. Les données doivent donc être complètes et exactes afin que les gestionnaires du parc puissent évaluer le rendement et prendre des décisions éclairées. Par exemple, les gestionnaires du parc de VMC de N1 sont chargés de surveiller la qualité de l'information dans le SGPV. Il est nécessaire d'améliorer la qualité des données entrées dans les quatre systèmes d'information servant à gérer le parc de VMC.

**SGPV.** Il s'agit d'un système en ligne qui aide les gestionnaires du parc à suivre les véhicules et à recueillir des données sur leur utilisation. C'est l'élément clé qui permet de se conformer à la politique du CT régissant la présentation de rapports sur les parcs automobiles. Le SGPV est censé consigner l'information suivante :

- **Nombre de déplacements.** Seuls les parcs communs de MMS, qui représentent 15 p. 100 du parc de VMC, enregistraient dans le SGPV le nombre de déplacements effectués par les véhicules. Or, cette information est essentielle pour justifier les besoins en véhicules à faible kilométrage qui sont utilisés fréquemment pour de courts trajets.
- **Données sur la location.** Il faut une information exacte sur la location afin de pouvoir effectuer une analyse coûts-avantages appropriée aux fins des décisions d'acquisition. Nous avons déterminé que certains renseignements sur la location de véhicules étaient inexacts ou incomplets. Par exemple :
  - Les données de location relatives à 59 p. 100 d'un échantillon de 4 274 transactions ont été jugées incohérentes ou incomplètes; dans l'un des endroits visités, le SGPV n'indiquait aucun coût de location pour 80 p. 100 des locations de véhicule échantillonnées.
  - Le code de motif de location pour « lacune du tableau de dotation » a été utilisé à tort pour des locations attribuables à l'« immobilisation de MMS ». Cette erreur pourrait entraîner inutilement l'acquisition de nouveaux véhicules même si le problème peut être causé par un arriéré temporaire des travaux d'entretien.
- **Consommation de carburant.** Dans un échantillon dirigé de 46 véhicules, 63 p. 100 des registres de carburant étaient sujets à caution. L'équipe de vérification a constaté que la consommation de carburant était inexacte dans la plupart des cas où l'utilisateur d'un véhicule ne consignait pas les coûts de carburant mensuels. Le Secrétariat du Conseil du Trésor reçoit donc des rapports inexacts sur les émissions de gaz à effet de serre des véhicules du Ministère. Par exemple, les registres indiquaient qu'un véhicule avait parcouru plus de 16 000 km en ayant consommé seulement 556 litres d'essence, soit 3,4 litres aux 100 km.

- **Données sur le remplacement.** L'information pour les décisions d'aliénation était inexacte pour certains véhicules étant donné que l'année de retrait de plus de 500 véhicules dépassait ou précédait de plus de trois ans l'année de retrait établie selon la DUPE. Sur les 266 transactions de revente effectuées durant le premier trimestre de 2011, au moins 20 véhicules comportaient des données d'aliénation (c.-à-d. dates et valeurs de revente) qui ne concordaient pas avec les registres du système de GRR.

**PE.** Ce système de gestion des ateliers d'entretien sert à gérer la production et à recueillir des données sur l'entretien de chaque VMC. Les échantillons dirigés du document source des registres du système PE – 1 100 ordres de travail en tout – ont donné lieu aux observations suivantes :

- **Ordres de travail et délais de service.** Nous n'avons pu trouver 8 p. 100 de l'échantillon d'ordres de travail dans le système PE. La moitié des délais de service indiqués dans l'échantillon d'ordres de travail d'entretien n'était pas conforme à l'entrée correspondante dans le système PE. Cela empêche les gestionnaires des ateliers d'entretien d'évaluer la productivité avec exactitude ou de consigner tous les coûts d'entretien par véhicule.
- **VHU.** Un quart de l'échantillon d'ordres de travail ne concordait pas avec l'information sur les VHU dans le système PE. Dans ces cas précis, les registres du système indiquaient que le temps d'entretien des véhicules était plus long que dans 70 p. 100 des ordres de travail échantillonnés. L'une des causes de l'indisponibilité prolongée était que les ordres de travail restaient ouverts pendant qu'on attendait de la main-d'œuvre, des pièces ou des décisions de réparation, et ce, même si le véhicule était toujours utilisable. L'inexactitude des registres du système PE empêche les gestionnaires du parc de déterminer les principales causes des taux de VHU.
- **Types de service.** Les registres du système PE ne distinguaient pas toujours l'entretien préventif de l'entretien correctif, car nous avons constaté que 27 p. 100 de l'échantillon de vérification étaient inexacts à cet égard. De plus, les travaux d'entretien effectués sous garantie étaient rarement indiqués : dans les bases visitées, seulement 0,2 p. 100 des ordres de travail consignés dans le système PE concernaient des travaux sous garantie. En l'absence de données exactes sur les travaux d'entretien, il est difficile pour les gestionnaires du parc d'optimiser l'affectation des ressources.
- **Erreur dans un rapport du système.** Nous avons relevé quelques cas où les coûts de réparation ont été doublés au hasard dans un rapport produit par le système. Bien que la vérification n'ait pas permis de déterminer la fréquence de cette erreur, les gestionnaires du parc utilisent rarement le rapport détaillé des coûts des ordres de travail en raison du manque de confiance dans les coûts de réparation.

## Autres systèmes

- **SIGRD.** Un module d'entretien en atelier dans le SIGRD est en voie de mise en œuvre pour remplacer le système PE comme système d'information sur l'entretien. La vérification d'un module existant du SIGRD qui permet de consigner tous les avoirs du MDN en véhicules a révélé que 207 véhicules de MMN<sup>31</sup> avaient été classés dans la catégorie VMC comparativement aux dossiers du SGPV. Le manque d'uniformité dans la classification des types de véhicules peut entraîner des décisions fondées sur une combinaison erronée de véhicules de MMN et de VMC formant le parc de véhicules.
- **GRR.** Cet outil de gestion du parc de véhicules aide à surveiller et à comparer le rendement de la revente. Nous avons trouvé quelques erreurs dans les données du système de GRR qui pourraient influencer sur les résultats de l'analyse des tendances en matière de revente pour certains types de véhicules.

Les causes des problèmes d'intégrité des données varient. Dans la majorité des cas, les utilisateurs des systèmes d'information ont entré des données inexactes et, dans d'autres, les instructions n'indiquaient pas clairement quelles données devaient être saisies ou comment. Les limites des systèmes jouent aussi un rôle dans la qualité de l'information. À court terme, il n'est pas prévu d'intégrer ces systèmes d'information en raison d'applications plus prioritaires au sein du Ministère. Une information consignée dans un système doit souvent être entrée en double dans un deuxième système, d'où le risque plus grand d'erreur de saisie des données et d'incohérence des données entre les systèmes.

Compte tenu des nombreux problèmes d'intégrité des données, il se peut que les décisions fondées sur cette information ne soient pas les plus rentables.

### Recommandation

8. Les propriétaires et gestionnaires du parc devraient élaborer et mettre en œuvre une approche visant à accroître l'intégrité de l'information utilisée pour étayer les décisions relatives au cycle de vie du parc de VMC.

**BPR :** VCEMD, Cmdt MRC, Cmdt AC, Cmdt ARC et CPM

<sup>31</sup> Une analyse minimale du SIGRD a été effectuée alors que ce dernier était mis en œuvre progressivement durant la vérification.



## Conclusion

Le parc de VMC est une ressource d'immobilisation qui permet au MDN de remplir son rôle et ses engagements<sup>32</sup>. Les procédures de gestion connexes doivent réduire au minimum le coût du cycle de vie tout en répondant aux exigences opérationnelles<sup>33</sup>. La gestion optimale du cycle de vie repose sur les éléments suivants :

- une politique claire prévoyant une surveillance courante et des mesures de rendement;
- des besoins légitimes quant à la taille et à la composition du parc;
- l'acquisition de véhicules de remplacement en temps opportun pour réduire au minimum les coûts de F&E;
- une information fiable et opportune pour faciliter la prise de décision.

Le Manuel du transport en vigueur n'a pas suivi la décentralisation de la fonction de gestion du parc de véhicules. Il a été impossible d'évaluer entièrement la conformité à la politique du Manuel du transport en raison du manque de personnel, de l'absence d'un outil de vérification commun et du peu de mesures de rendement. Par ailleurs, l'optimisation de la taille et de la composition du parc de véhicules ne pouvait être facilement validée car l'information pertinente n'était pas tenue à jour dans le SGPV, et les lignes directrices actuelles touchant le cycle de vie n'appuient pas adéquatement les tendances d'utilisation du Ministère. De surcroît, le fardeau administratif et le long délai de renouvellement du parc de VMC pourraient faire augmenter les coûts de F&E à mesure que les véhicules prennent de l'âge. Enfin, les limites des systèmes d'information et les problèmes d'intégrité des données saisies par les utilisateurs restreignent la détermination exacte du coût total de possession.

---

<sup>32</sup> Manuel du transport, chapitre 3, section 1, paragraphe 1, 30 juin 2010.

<sup>33</sup> Manuel du transport, chapitre 1, section 2, paragraphe 29, 30 juin 2010.

## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Politique de gestion du parc de véhicules

#### Recommandation du CS Ex (grande importance)

1. Avec la participation des gestionnaires de N1, il faudrait clarifier les rôles de gestion, les politiques et les normes de rendement dans le Manuel du transport afin d'éviter les chevauchements. De plus, il faudrait envisager d'autres cadres de gestion du parc de véhicules pour s'assurer que les fonctions de transport décentralisées sont remplies efficacement à l'échelon de commandement le plus approprié.

#### Mesure de la direction

Avec l'aide du DAPVS et la participation des gestionnaires de N1 compétents, le D Trsp examine actuellement les politiques et pratiques de gestion du parc de véhicules au sein du Ministère. Cet examen indiquera, entre autres, si le Ministère peut profiter de l'application d'autres cadres ou modèles de gestion du parc. L'objectif est de présenter les recommandations finales au SMA(Mat) d'ici le 15 mars 2013. Dans la mesure du possible, la mise en œuvre des recommandations approuvées sera terminée durant l'AF 2013-2014. Les précisions sur les rôles de gestion, les politiques et les normes de rendement seront intégrées dans la version de juillet 2013 du Manuel du transport, le cas échéant. On envisagera l'intégration des pratiques exemplaires de l'industrie du transport lorsque le permettent les politiques, procédures et règlements gouvernementaux pertinents.

**BPR** : SMA(Mat)/SCEM Mat/D Trsp

**Date cible** : 31 juillet 2013

---

## Surveillance de la gestion du parc de véhicules

### Recommandation du CS Ex (grande importance)

2. Avec la participation des gestionnaires de N1, établir un modèle normalisé de VIEM/VAEM pour le parc de VMC et faire en sorte qu'ils l'utilisent et le soumettent à titre d'information pour réviser la politique.

### Mesure de la direction

Le D Trsp élaborera un cadre standard de VIEM/VAEM afin d'assurer une approche commune et correcte pour gérer le parc de véhicules et de constituer une solide base de référence qui servira à évaluer le rendement dans ce domaine. En outre, le D Trsp renforcera la capacité de surveillance ministérielle au niveau stratégique afin d'obtenir un meilleur aperçu de toutes les activités de gestion du parc de véhicules.

Un cadre de VIEM/VAEM bien conçu aidera notamment à déterminer si les procédures et processus suivants sont respectés et exécutés correctement : validation du tableau de dotation du parc de véhicules, et acquisition, utilisation et aliénation des véhicules.

**BPR :** SMA(Mat)/SCEM Mat/D Trsp

**Date cible :** 30 juin 2013

---

## Besoins du parc de véhicules

### Recommandation du CS Ex (importance modérée)

3. Valider la taille et la composition du tableau de dotation du parc de VMC des bases/escadres et faire en sorte que les véhicules soient utilisés de manière efficace.

### Mesure de la direction

Chaque année, l'USFC(O) se servira des recommandations du DAPVS ayant trait au cycle de vie des véhicules légers et des données plus exactes du SGPV pour valider officiellement son parc de véhicules. Les résultats seront soumis chaque année à l'approbation du VCEMD.

**BPR :** VCEMD

**Date cible :** 31 mars 2013

Annexe A

Le parc de véhicules doit être validé au complet tous les cinq ans. Des cellules de gestion du parc continueront d'effectuer des mini-validations pour les véhicules devant être remplacés ou transférés à une organisation différente ou pour les nouvelles acquisitions. La validation de l'ensemble du parc sera échelonnée sur un certain nombre d'années en raison de la taille des parcs de véhicules au sein des Forces maritimes de l'Atlantique et des Forces maritimes du Pacifique.

**BPR :** Cmdt MRC

**Date cible :** Se poursuit sur une période de cinq ans aux fins de validation complète

L'état-major de l'AC s'affaire à examiner les ressources nécessaires pour amorcer et administrer le processus de validation dans l'ensemble de l'AC. Parallèlement, le G4 Transport de l'AC collabore avec le DBRT 6 et les formations subordonnées afin d'optimiser le parc de VMC de l'AC.

**BPR :** Cmdt AC

**Date cible :** 31 décembre 2014

L'ARC est en train de valider le tableau de dotation de son parc de VMC. La validation du parc de véhicules confirmera que les avoirs de l'ARC sont optimisés et que le SGPV du Ministère reflète exactement le tableau de dotation du parc de l'ARC. En outre, nous renforcerons les processus de gestion, de gouvernance et de contrôle du parc de véhicules de l'ARC en exigeant la tenue d'examen annuels du tableau de dotation en véhicules au niveau de l'escadre et en effectuant des visites d'inspection semestrielles au niveau du commandement.

**BPR :** Cmdt ARC

**Date cible :** 31 mars 2013

Par l'entremise du Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes, l'Académie canadienne de la Défense (ACD) a entrepris une validation afin de s'assurer que le parc de VMC contient les meilleurs véhicules en quantité voulue pour répondre aux besoins de l'instruction prescrite. Cette validation a débuté le 29 octobre 2012 et doit prendre fin le 31 mars 2013.

**BPR :** CPM/Cmdt ACD

**Date cible :** 31 mars 2013

**Recommandation du CS Ex (grande importance)**

4. Réévaluer les lignes directrices en matière de DUPE avec la participation des gestionnaires de N1 afin de s'assurer qu'elles tiennent compte de l'utilisation actuelle, des coûts d'entretien et des facteurs du marché.

**Mesure de la direction**

Le Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET), secondé par le D Trsp, recueillera des données sur les coûts de fonctionnement (principalement le carburant et l'entretien) et les recettes de la revente. Cette information, conjuguée aux coûts d'acquisition, servira à déterminer la durée de vie optimale des véhicules, au moyen de l'analyse du cycle de vie de la National Association of Fleet Administrators ou d'un logiciel comme AGE/CON. Une nouvelle DUPE sera publiée d'ici décembre 2013. La réussite sera mesurée par une réduction du pourcentage d'équipement sous-utilisé et par une réduction de la proportion d'équipement dépassant la DUPE établie à titre de guide (corollaire – proportion plus élevée d'équipement atteignant la DUPE).

**BPR :** SMA(Mat)/DGGPET/DAPVS

**Date cible :** 31 décembre 2013

---

**Vieillessement du parc de véhicules**

**Recommandation du CS Ex (grande importance)**

5. Engager des fonds pour les acquisitions de véhicules CSCE à long délai d'approvisionnement dans la prévision triennale des plans d'activités annuels.

**Mesure de la direction**

À l'heure actuelle, les plans de financement et d'acquisition d'immobilisations en matière de véhicules sont échelonnés sur cinq ans et continuent de s'inscrire dans le plan d'activités annuel. Ces plans d'acquisition sont examinés et modifiés chaque année en raison des retards et des contraintes budgétaires.

**BPR :** Cmdt MRC

**Date cible :** Dans les deux mois suivant l'approbation du plan d'activités annuel

L'AC/le DBRT inclut le renouvellement du parc de VMC, tant CSCPE que CSCE, dans son plan d'activités depuis un certain temps déjà, et il continuera de le faire tout en révisant ses estimations au gré des circonstances.

**BPR :** Cmdt AC

**Date cible :** Terminé/On continue d'appliquer les pratiques actuelles

---



La recommandation du CS Ex visant à engager un financement de trois ans pour les acquisitions de véhicules CSCE à long délai d'approvisionnement a été mise en œuvre au sein de l'ARC il y a plusieurs années. Cette approche nous permet toujours d'affecter une partie de nos prévisions budgétaires triennales à des acquisitions de véhicules CSCE spécifiques dans l'avenir.

**BPR :** Cmdt ARC

**Date cible :** Terminé

À ce stade-ci, aucune planification des activités pour l'AF 2014-2015 n'a eu lieu étant donné que le parc de véhicules est en cours de validation. Dès réception des résultats, un programme de cycle de vie étalé sur trois ans sera prévu dans le plan d'activités et exécuté en conséquence.

**BPR :** CPM/Cmdt ACD

**Date cible :** 30 juin 2013

#### **Recommandation du CS Ex (grande importance)**

6. Afin de réduire les délais d'approvisionnement, élaborer avec TPSGC une stratégie priorisée visant à mettre en place davantage de COC, le cas échéant, pour le parc de véhicules CSCE.

#### **Mesure de la direction**

Le DGGPET collaborera avec les gestionnaires de N1 appuyés afin de définir des besoins qui sont regroupés par ordre de priorité et synchronisés. Il travaillera de concert avec TPSGC (l'autorité contractante) à l'élaboration de stratégies d'approvisionnement adaptées à des besoins périodiques en matière d'équipement de modèle commercial. La réussite se traduira par un processus d'approvisionnement plus simple et plus rapide exigeant moins de travail de la part du personnel du DAPVS/DAAT.

**BPR :** SMA(Mat)/DGGPET/DAPVS

**Date cible :** 31 mars 2013

**Recommandation du CS Ex (importance modérée)**

7. À titre de mesure provisoire en vue de rationaliser le processus d’approbation des projets pour le renouvellement du parc de VMC, réviser la DAP afin que le plafond d’approbation des projets mineurs passe de 1 M\$ à 1,5 M\$ dans le cas des gestionnaires de N1.

**Mesure de la direction**

Jusqu’à récemment, les autorisations de dépenser relatives aux petits projets d’immobilisations du crédit 5 étaient énumérées dans la DAP et utilisées comme point de référence pour les dépenses d’immobilisations inférieures à 5 M\$. La Matrice de délégation des pouvoirs de signature en matière financière du MDN offre l’instrument qui permet au Sous-ministre et au Ministre de déléguer ces pouvoirs chaque année. Une modification provisoire à cette matrice (et, par conséquent, à la DAP) sera considérée une fois que les résultats de l’exercice de renouvellement des processus administratifs seront connus, car l’un des livrables de celui-ci consiste en une recommandation visant à rationaliser les projets à faible risque.

**BPR : VCEMD**

**Date cible : 30 juin 2013**

---

**Information pour la prise de décision**

**Recommandation du CS Ex (importance modérée)**

8. Les propriétaires et gestionnaires du parc devraient élaborer et mettre en œuvre une approche visant à accroître l’intégrité de l’information utilisée pour étayer les décisions relatives au cycle de vie du parc de VMC.

**Mesure de la direction**

L’officier du transport de l’USFC(O) examinera et modifiera les instructions permanentes d’opération pour s’assurer que les données du SGPV sont saisies en temps opportun. L’amélioration de la collecte des données favorisera bien entendu l’optimisation de notre parc de véhicules.

**BPR : VCEMD**

**Date cible : 31 décembre 2012**

La mise en œuvre du SIGRD pour le transport et le génie électrique et mécanique devrait prendre fin d'ici le 31 décembre 2012. Avec cette initiative et l'amélioration proposée du programme du SGPV, des données plus exactes aux fins de l'entretien seront mises à la disposition des gestionnaires du parc. Ces derniers exigent des unités utilisatrices qu'elles fournissent des données complètes sur l'utilisation des véhicules, notamment le nombre de tâches exécutées et la consommation de carburant. Cette information permettra aux gestionnaires du parc de fournir de meilleures données justificatives pour les décisions portant sur la conservation et le cycle de vie du parc de véhicules.

**BPR :** Cmdt MRC

**Date cible :** 31 décembre 2012

Le VCEMD/SMA(Mat)/D Trsp est responsable des politiques et des outils servant à recueillir et à valider l'information utilisée pour étayer les décisions concernant le cycle de vie du parc de VMC. Une fois que les outils se trouvant dans le SGPV ou dans un module du SIGRD auront été modifiés et que leur mode d'emploi aura été diffusé, l'AC les intégrera dans sa propre politique de gestion du parc de véhicules. Dans l'intervalle, le DBRT 6 continuera de faire appel au D Trsp, au DAPVS et aux autres propriétaires du parc afin d'améliorer les pratiques exemplaires et d'aider à la gestion efficace du parc de véhicules commerciaux de l'AC.

**BPR :** Cmdt AC

**Date cible :** Les politiques de l'AC seront modifiées conformément aux directives de niveau supérieur, une fois que celles-ci auront été mises à jour et diffusées. La date d'achèvement prévue est le 31 décembre 2015.

L'ARC examinera le contenu de sa base de données du SGPV, ce qui devrait permettre de corriger bon nombre des lacunes relevées. De plus, des procédures et des mécanismes de surveillance seront mis en place pour renforcer l'intégrité des données et améliorer notre capacité d'étayer les décisions concernant le cycle de vie des véhicules. Enfin, l'ARC renforcera ses pratiques exemplaires de gestion du parc de véhicules en améliorant les visites d'inspection et la communication interne.

**BPR :** Cmdt ARC

**Date cible :** 31 mars 2013

Dans le cadre de la validation du parc de véhicules, des réunions sur le processus auront lieu avec les utilisateurs du parc afin de veiller à ce que les décisions relatives à la composition du parc tiennent compte des besoins des utilisateurs. Il s'agit d'un processus continu et évolutif qui assure l'intégrité du programme du cycle de vie du parc de véhicules et permet aux utilisateurs de participer aux décisions pouvant influencer sur le parc de véhicules.

**BPR :** CPM/Cmdt ACD

**Date cible :** 31 mars 2013



## Annexe B – Critères de vérification

### Objectif

Évaluer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle relatifs à la gestion du cycle de vie du parc de VMC, y compris l'acquisition, la gestion en cours d'utilisation et l'aliénation.

### Critères

- Il existe un cadre de gouvernance pour mettre en œuvre efficacement les politiques de gestion du cycle de vie du parc de VMC.
- Le cadre de contrôle de gestion du parc de VMC appuie toutes les étapes de la gestion du cycle de vie : détermination des besoins, acquisition, soutien et aliénation.
- L'information sur la gestion du parc de véhicules est disponible en temps opportun aux fins de prise de décision et de surveillance.

### Sources

- Cadre de politique du CT sur la gestion des actifs et services acquis, novembre 2006.
- Directive du CT sur la gestion du parc automobile : Véhicules légers, novembre 2006.
- Guide du CT sur la gestion du parc automobile, juillet 2007.
- Manuel du transport du MDN.