



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

## Vérification de la gestion des entrepôts

Janvier 2014

7050-59 (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>
Contexte .....	1
Objectif .....	2
Portée .....	2
Méthodologie .....	2
Critères de la vérification .....	3
Déclaration de conformité .....	3
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>4</b>
Élimination du matériel .....	4
Entretien et entreposage du matériel.....	9
Contenants virtuels.....	13
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe A – Plan d’action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de la vérification.....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

AC	Armée canadienne
AF	Année financière
ARC	Aviation royale canadienne
ATTC	Accès et transfert de la technologie contrôlée
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
BVG	Bureau du vérificateur général
Cmdt AC	Commandant de l'Armée canadienne
Cmdt ARC	Commandant de l'Aviation royale canadienne
Cmdt COIC	Commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada
Cmdt MRC	Commandant de la Marine royale canadienne
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSM	Canadien de Sa Majesté
DAFC	Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DOCA	Directeur – Opérations de la chaîne d'approvisionnement
FAC	Forces armées canadiennes
GSMC	Groupe de soutien en matériel du Canada
GTGS	Groupe de travail sur la gestion des stocks
IRC	Indicateur de rendement clé
MAFC	Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau 1
PMRGS	Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks



PVAR	Plan de vérification axé sur les risques
SAFC	Système d’approvisionnement des Forces canadiennes
SIGRD	Système d’information de la gestion des ressources de la Défense
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
VIEM	Visite d’inspection d’état-major



## Sommaire des résultats

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification de la gestion des entrepôts en mettant l'accent sur l'entretien, l'entreposage et l'élimination du matériel. La vérification s'inscrivait dans le Plan de vérification interne axé sur les risques (PVAR) du Ministère pour les années financières (AF) de 2011-2012 à 2013-2014.

Le ministère de la Défense nationale (MDN) détient du matériel d'une valeur de 9,8 milliards de dollars<sup>1</sup>. La vérification a porté sur deux types d'installations d'entreposage : les entrepôts d'approvisionnement des bases et les gros entrepôts<sup>2</sup>. On trouve un entrepôt d'approvisionnement de la base à chacune des bases des Forces armées canadiennes (FAC) afin de combler les besoins immédiats en matériel. Les gros entrepôts servent à reconstituer les stocks des entrepôts d'approvisionnement des bases et à apporter du soutien logistique aux opérations militaires.

Les gestionnaires d'entrepôt sont responsables de l'entretien et de l'entreposage du matériel qui se trouve dans leurs entrepôts. Ils n'ont aucun contrôle sur les décisions d'achat ou d'élimination du matériel. Celles-ci sont prises au Quartier général du MDN.

Au sein du MDN et des FAC, on compte cinq grandes organisations qui participent à la gestion des entrepôts, ce qui donne lieu à une structure de gouvernance difficile. Le sous-ministre adjoint (Matériel) (SMA(Mat)) est chargé d'élaborer des directives et consignes dans ce domaine, les entrepôts proprement dits sont gérés par l'une des quatre organisations suivantes : le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), la Marine royale canadienne (MRC), l'Armée canadienne (AC) et l'Aviation royale canadienne (ARC). Le nombre d'intervenants responsables explique une partie des divergences dans l'efficacité de la gestion des entrepôts.

Une analyse des risques réalisée par le CS Ex a désigné la fonction d'entreposage, y compris l'élimination des surplus d'inventaire, comme point le plus préoccupant, ce qui explique la priorité de la vérification. L'objectif était de voir si les processus et les contrôles suffisaient à soutenir une gestion d'entrepôt efficace et efficiente.

<sup>1</sup> Le montant vient du sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM)), et il représente le coût de l'inventaire (6,1 milliards de dollars) plus la valeur au livre des éléments d'actifs groupés (3,7 milliards de dollars) au 31 mars 2012.

<sup>2</sup> Aux fins du présent rapport de vérification, le terme « gros entrepôt » fait référence aux Dépôts d'approvisionnement des Forces canadiennes (DAFC) d'Edmonton et de Montréal, ainsi qu'aux Dépôts de la Marine de Halifax et d'Esquimalt.

### Évaluation globale

Le degré d'efficacité varie beaucoup quant aux processus et aux contrôles à l'appui d'une gestion efficace et efficiente des entrepôts.

L'élimination du surplus d'inventaire ne se fait pas de façon systématique. Le Ministère a élaboré des initiatives qui devraient contribuer à réduire le temps requis pour éliminer le matériel démilitarisé. Les intervenants connaissent peu les directives ministérielles sur la gestion des entrepôts, et la surveillance dans ce domaine est faible.



## Principales constatations et recommandations

**Élimination du matériel.** En tant qu'unique autorité du cycle de vie de l'inventaire du matériel accessoire géré au niveau central<sup>3</sup>, les gestionnaires des stocks<sup>4</sup> ne s'acquittent généralement pas de leurs responsabilités pour amorcer l'élimination du matériel excédentaire. En outre, le processus servant à déterminer la méthode appropriée pour la démilitarisation des biens peut parfois s'avérer long et lourd. Les gestionnaires des stocks font face à peu de conséquences s'ils négligent leurs responsabilités liées à l'élimination, et ils demeurent donc axés sur les acquisitions et le réapprovisionnement. Cela a contribué à une accumulation de matériel, dont une partie n'est plus nécessaire aux FAC, pour atteindre un volume dépassant les capacités des entrepôts. Par conséquent, les gestionnaires d'entrepôt utilisent des lieux qui n'ont jamais été prévus pour l'entreposage, empilent des articles en vrac dans des espaces restreints, achètent des abris ou gaspillent des ressources afin de réorganiser l'aménagement des entrepôts. Le Ministère a élaboré deux initiatives qui devraient aider à réduire le temps requis pour éliminer les composantes démilitarisées.

**Entretien et entreposage du matériel.** La vérification a permis de constater que les contrôles et les pratiques en matière d'entretien et d'entreposage du matériel varient largement entre les entrepôts du MDN, allant de très bons à inadéquats. Bien qu'il y ait une directive ministérielle à ce sujet, peu d'intervenants en connaissent l'existence. Les quatre organismes de supervision des quartiers généraux ne contrôlent pas ces pratiques d'entretien et d'entreposage, contribuant par le fait même au vaste éventail de pratiques qu'on a observé.

**Contenants virtuels.** Le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) n'a pas la fonctionnalité permettant d'assurer le suivi des mouvements d'inventaire dans diverses zones de l'entrepôt ou entre différents bâtiments du complexe d'entreposage. Par conséquent, les gros entrepôts créent des comptes de « contenants virtuels » pour les articles qui sont temporairement en transit. La vérification a permis de trouver un entrepôt ayant des contrôles de gestion efficaces pour garantir que l'inventaire est transféré à sa destination en temps opportun. Un autre site, qui ne disposait pas de tels contrôles, présentait de grosses divergences dans ses dossiers du SAFC, ce qui faisait augmenter le temps nécessaire pour trouver les articles, accroître les risques de perte de biens ainsi que les risques d'inexactitudes dans les états financiers.

---

**Nota :** Pour avoir une liste détaillée des recommandations du CS Ex et du suivi donné par la direction, veuillez consulter l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---

<sup>3</sup> Aux fins du présent rapport de vérification, le terme « matériel accessoire géré au niveau central » fait référence à tout bien consommable, de remplacement, de rechange ou à d'autre matériel géré de façon centrale au niveau du quartier général, mais qui n'est pas un système de soutien majeur ni un système d'arme majeur.

<sup>4</sup> Aux fins du présent rapport de vérification, le terme « gestionnaire des stocks » sert à désigner toutes les parties participant à la gestion du cycle de vie du matériel, comprenant l'Équipe de gestion de l'équipement, le gestionnaire du cycle de vie du matériel, les gestionnaire de l'approvisionnement, l'autorité technique, etc.



## Introduction

### Contexte

La vérification de la gestion des entrepôts s'inscrivait dans le PVAR ministériel pour la période de l'AF 2011-2012 à l'AF 2013-2014. Ces dernières années, un certain nombre de vérifications du CS Ex ont touché à la gestion des inventaires. Toutefois, la présente vérification portait sur la gestion des entrepôts.

Le MDN est le gardien de matériel dont la valeur est estimée à 9,8 milliards de dollars. Ce matériel est stocké à de multiples entrepôts un peu partout au Canada. Outre les entrepôts spécialisés, le MDN compte quatre gros entrepôts d'approvisionnement : deux d'entre eux servent de points de distribution centraux<sup>5</sup>, tandis que les deux autres se situent sur chaque côte pour répondre principalement aux besoins des bases navales. De plus, chaque base au Canada compte un entrepôt d'approvisionnement qui répond aux besoins locaux à court terme de la base. La gestion des entrepôts est essentielle au soutien des objectifs des FAC visant à maintenir la disponibilité opérationnelle.

Au MDN, la fonction de gestion du cycle de vie du matériel et la fonction d'entreposage du matériel sont séparées. Les décisions en matière d'approvisionnement et d'élimination incombent aux gestionnaires des stocks de l'organisation du SMA(Mat), lesquels sont principalement installés au Quartier général de la Défense nationale, à Ottawa. Les gestionnaires des stocks ont une influence considérable sur le volume d'inventaire gardé par le MDN, car ce sont eux qui prennent les décisions d'acquisition et d'élimination. L'entreposage est la responsabilité des gestionnaires des entrepôts répartis à travers le Canada. Le COIC gère les deux gros entrepôts qui se trouvent à Edmonton et à Montréal, tandis que la MRC, l'AC et l'ARC gèrent les entrepôts dans leurs bases respectives.

Certains des problèmes et des préoccupations dont fait état la vérification ne sont pas nouveaux pour les organismes chargés de la supervision des entrepôts et des inventaires. En 2010, le COIC a cerné le besoin d'un programme de rationalisation des stocks pour réduire les surplus d'inventaire stockés aux gros entrepôts. Plus tard, le SMA(Mat) a pris la direction du Programme de rationalisation des stocks et l'a intégré à son Groupe de travail sur la gestion des stocks (GTGS), lequel compte des représentants des organisations participant à la gestion des entrepôts et des inventaires. Actuellement, le GTGS vise à institutionnaliser le besoin de rationaliser les biens d'inventaire du stock national de façon à optimiser la gestion du matériel à l'appui de l'objectif des FAC en matière de disponibilité opérationnelle<sup>6</sup>. Certaines des initiatives du groupe de travail sont mentionnées en détail dans la section « Constatations et recommandations » du rapport.

---

<sup>5</sup> Ce sont les deux DAFC chargés de stocker des approvisionnements en matériel aux fins de distribution aux bases et aux stations. *Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes (MAFC)*, Volume 1-3A-008.

<sup>6</sup> Objectif principal, Plan directeur de mise en œuvre du Programme de rationalisation des stocks du SMA(Mat), novembre 2011.



## Objectif

La vérification avait pour objectif de voir si les processus et les contrôles suffisent à soutenir une gestion efficace et efficiente des entrepôts.

## Portée

Les fonctions liées aux entrepôts comprennent la réception, l'expédition et l'entreposage. Une analyse des risques a fait ressortir la fonction d'entreposage, y compris l'élimination des stocks excédentaires, comme étant les aspects les plus préoccupants, ce qui explique où on a mis l'accent lors de la vérification.

Les vérificateurs ont examiné les processus et les contrôles en place liés à l'entretien, à l'entreposage et à l'élimination du matériel aux entrepôts du MDN au cours de l'AF 2012-2013. On s'est concentré sur les processus et les contrôles aux entrepôts du MDN, petits et grands, à l'échelle du Canada.

La portée de la vérification n'englobe pas ce qui suit :

- les entrepôts de munitions;
- les sites des fournisseurs conservant de l'inventaire;
- les aires d'entreposage des produits pétroliers, des huiles et des lubrifiants;
- les stocks d'inventaire des navires.

## Méthodologie

L'équipe de vérification s'est penchée sur les politiques, les procédures et les principaux contrôles du MDN liés à la gestion des entrepôts, à l'entretien, à l'entreposage et à l'élimination des stocks. Elle a réalisé des entrevues avec la direction et le personnel de l'AC, de la MRC, de l'ARC, du COIC, du Groupe du SMA(Mat), du Groupe du sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) et du Groupe du SMA(Fin SM).

On a fait une analyse des données tirées de l'information provenant du SAFC, qui est le système de gestion centralisée des stocks du MDN. Durant la vérification, le principal système servant à consigner les inventaires était la version du Système de gestion de l'information Mincom du SAFC. Des vérifications antérieures faites par le CS Ex et le Bureau du vérificateur général (BVG) ont soulevé des préoccupations quant à l'exactitude des données d'inventaire que renferme le système. Au moment de la vérification, un petit pourcentage des inventaires avait déjà migré dans le nouveau Système d'information de la gestion des ressources de la Défense (SIGRD), alors nous les avons exclus de notre analyse des données. Dans le cadre de la vérification, on n'a pas confirmé l'exactitude des registres d'inventaire; par conséquent, on doit faire preuve de prudence lorsqu'on utilise les données d'inventaire du présent rapport.

On a réalisé des visites des sites aux gros entrepôts de Montréal et d'Edmonton ainsi qu'aux entrepôts d'approvisionnement des bases sous le commandement de l'AC (Petawawa), de la MRC (Halifax) et de l'ARC (Trenton). Les visites des sites comportaient des entrevues, inspections et échantillonnages des registres d'inventaire.



## Critères de la vérification

Les critères de la vérification se trouvent à l'[annexe B](#).

## Déclaration de conformité

Les constatations et les conclusions de la vérification figurant dans le présent rapport reposent sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies par l'application de procédures conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions qui existaient au moment de la vérification, et elles ne s'appliquent qu'aux entités examinées.



## **Constatations et recommandations**

### **Élimination du matériel<sup>7</sup>**

L'élimination est l'étape finale du cycle de vie du matériel du MDN. Les gestionnaires des stocks sont responsables de la gestion du cycle de vie entier d'un produit, de l'acquisition, en passant par l'entretien et la maintenance, jusqu'à l'élimination. La politique ministérielle indique les trois grandes phases du processus d'élimination : 1) l'amorce, 2) la planification, 3) l'exécution<sup>8</sup>.

La phase de l'amorce du processus d'élimination a lieu lorsque les gestionnaires des stocks prennent la décision d'éliminer les articles en surplus<sup>9</sup>. La phase de planification du processus d'élimination commence lorsque les gestionnaires des stocks obtiennent une liste complète et exacte des articles à éliminer, après quoi les experts en la matière vérifient si les articles constituent des marchandises contrôlées. Les gestionnaires des stocks préparent ensuite les procédures physiques de démilitarisation à adopter afin de rendre l'article inutilisable à des fins militaires<sup>10</sup>. La phase d'exécution du processus d'élimination est exécutée par le personnel de l'entrepôt, qui dispose de l'article en fonction des instructions relatives à l'élimination et qui retirent ensuite l'article des registres d'inventaire.

### **Processus d'amorce de l'élimination**

Les gestionnaires des stocks ne s'acquittent généralement pas de leurs responsabilités pour amorcer l'élimination des stocks excédentaires. En outre, les politiques ne donnent pas de directives adéquates concernant l'exigence d'examiner périodiquement les stocks de matériel attribués.

À tous les gros entrepôts, le volume de l'inventaire a augmenté au point où il dépasse l'espace d'entreposage prévu. Les stocks débordent dans des endroits à l'extérieur des bâtiments, comme les stationnements, les tarmacs et les immeubles vides qui n'ont jamais été destinés à l'entreposage. Le Ministère assume aussi des coûts d'acquisition d'espaces supplémentaires. Par exemple, un gros entrepôt compte cinq structures d'entreposage extérieur atteignant au total plus de 90 000 pieds carrés d'espace d'entreposage. Deux d'entre eux ont été construits en 2012, pour offrir 28 000 pi.<sup>2</sup> supplémentaires, et la direction envisage de bâtir une autre structure. Le coût d'acquisition ou de location d'espaces supplémentaires, les coûts de détention de l'inventaire, le degré d'effort accru pour que le personnel des entrepôts trouve des articles, ainsi que le risque accru pour la

<sup>7</sup> Prenez note que la présente section ne s'applique pas à l'élimination des systèmes d'arme majeurs et des systèmes d'appui, mais qu'elle comprend les pièces de rechange gardées aux entrepôts.

<sup>8</sup> Manuel de l'équipe de gestion de l'équipement – Partie 12 – Gestion de l'élimination – A-LP-005-000/AG-008.

<sup>9</sup> L'élimination des systèmes d'arme majeurs et des systèmes d'appui repose sur l'approbation du Vice-chef d'état-major, ce qui peut avoir un effet sur l'amorce de l'élimination des pièces de rechange connexes.

<sup>10</sup> Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 3003-0, Marchandises contrôlées – Définitions et Manuel sur l'Accès et transfert de la technologie contrôlée – Partie 1 Introduction – Section 4 Définition et description des termes – C-02-007-000/AG-001.

sécurité que posent les articles en stock ont tous une incidence sur le budget de la Défense<sup>11</sup>.

Comme on ignore la quantité des stocks excédentaires, les vérificateurs ont examiné les stocks inactifs pour avoir un peu de contexte. Selon la définition utilisée dans un outil de rapport du Ministère<sup>12</sup>, un article en stock est considéré comme « inactif » lorsqu'il n'a pas été sorti de l'entrepôt depuis quatre ans. Compte tenu de cette définition et de la valeur du matériel gardé aux trois gros entrepôts visités qui est consignée dans le Système de gestion de l'information Mincom, 32 pour cent de l'inventaire était inactif au 31 décembre 2012<sup>13</sup>. Bien qu'il soit possible qu'un article non utilisé au cours des dernières années (c.-à-d. un article inactif) puisse s'avérer nécessaire ultérieurement, il est de plus en plus vraisemblable qu'il soit, de fait, excédentaire.

L'une des raisons principales pour lesquelles l'inventaire grossit est que les gestionnaires des stocks n'amorcent pas l'élimination du matériel excédentaire. Un article peut devenir excédentaire parce qu'il est obsolète, qu'il n'est plus économique de le faire réparer ou qu'il est en trop par rapport aux besoins prévus<sup>14</sup>. Bien que la politique ministérielle attribue aux gestionnaires des stocks la responsabilité d'identifier le matériel excédentaire<sup>15</sup>, elle n'exige aucun examen périodique de tous les stocks de matériel attribués. La politique omet de mentionner à quelle fréquence les examens devraient avoir lieu, et elle n'exige pas davantage l'établissement d'un cadre de contrôle des examens.

Il incombe au gestionnaire des stocks d'amorcer l'élimination du matériel excédentaire; or, c'est un processus fastidieux que de chercher quels sont et seront les besoins relatifs aux articles. Les gestionnaires des stocks ont indiqué, lors des entrevues, que c'était leur tâche la moins prioritaire et qu'ils ne se préoccupaient pas du fait que ce travail n'était pas effectué. Bien que l'on ne puisse pas nier que les besoins opérationnels aient la priorité, la réduction des coûts liés à l'entreposage des articles qui sont excédentaires ou obsolètes a aussi de l'importance. Les gestionnaires des stocks ont indiqué qu'on n'évaluait pas leur rendement quant aux activités d'élimination.

Dans le but de réduire l'espace d'entrepôt occupé par les articles obsolètes et excédentaires, par le passé, le MDN a affecté des fonds et des ressources à plusieurs projets de rationalisation de l'inventaire visant à exiger des gestionnaires des stocks qu'ils amorcent l'élimination. Des projets de rationalisation ont été enclenchés en 1996, en 2000 et en 2005, mais les résultats laissent voir qu'on a recommencé à accumuler des articles en surplus et que les entrepôts débordent de nouveau. Cela n'a pas été une stratégie efficiente ou efficace, compte tenu du temps et des montants qu'il faut pour réaliser à répétition des projets de rationalisation de l'inventaire.

---

<sup>11</sup> En raison des limites quant aux données disponibles, les vérificateurs n'ont pas pu estimer les coûts totaux associés à la garde de stocks excédentaires.

<sup>12</sup> Selon les paramètres de l'outil de recherche Web du SAFC.

<sup>13</sup> Vingt pour cent n'avaient pas été sortis depuis au moins dix ans.

<sup>14</sup> DOAD 3013-0, Matériel excédentaire – Définitions; MAFC – Volume 3, chapitre 10, section A 3-10A-001.

<sup>15</sup> DOAD 3013-1, Aliénation du matériel excédentaire – Tableau des responsabilités.



Dans une tentative de briser le cycle « accumuler et éliminer », le SMA(Mat) a mis sur pied un groupe de travail, actuellement appelé le GTGS. Le groupe de travail a pour but de produire une approche systématique en vue de simplifier le processus d'amorce de l'élimination pour les gestionnaires des stocks. En outre, le GTGS a identifié les articles inactifs qui devront faire l'objet d'un examen par les gestionnaires des stocks, en se concentrant d'abord sur les articles occupant un gros volume. Malheureusement, en raison d'autres priorités, ce ne sont pas tous les gestionnaires supérieurs compétents qui sont disposés à engager des ressources pour ce projet de rationalisation. Le groupe de travail a signalé qu'au rythme actuel, il lui faudrait entre cinq et sept ans pour atteindre son objectif consistant à identifier le matériel obsolète et excédentaire devant être éliminé. Un échéancier plus agressif augmenterait la probabilité que le Ministère demeure à l'avant-garde par rapport à ce problème courant et qu'il réduise les coûts de l'entreposage associé aux articles excédentaires.

L'absence de démarche efficace pour éliminer les stocks excédentaires de façon courante fait en sorte que les inventaires s'accumulent à un rythme dépassant la capacité actuelle. Cela a des répercussions sur l'efficacité des entrepôts, et fait augmenter les coûts liés à l'entreposage des stocks.

### Recommandation

1. Le SMA(Mat) devrait veiller à ce que les gestionnaires des stocks accélèrent l'examen et la rationalisation de l'inventaire inactif concordant avec l'initiative de rationalisation du GTGS afin que le tout soit réalisé plus rapidement que dans le délai prévu de cinq à sept ans.

**BPR :** SMA(Mat)

2. Le SMA(Mat) devrait définir, faire connaître et faire respecter la fréquence à laquelle un gestionnaire des stocks doit examiner l'inventaire inactif.

**BPR :** SMA(Mat)

### Processus de planification de l'élimination

Le processus de planification de l'élimination visant à identifier les marchandises contrôlées et à préparer ou à justifier les mesures de démilitarisation prend du temps.

Après que l'élimination est amorcée et que les articles d'inventaire sont jugés excédentaires, la deuxième phase du processus consiste à planifier l'élimination. On compte quatre grandes étapes visant à garantir que les articles sont éliminés conformément aux lois et aux règlements canadiens et internationaux. Cela est particulièrement important pour les « marchandises contrôlées », qui sont définies comme des données techniques, du matériel ou de l'équipement conçu ou modifié spécialement à des fins stratégiques ou militaires<sup>16</sup>. Les marchandises contrôlées doivent être

<sup>16</sup> DOAD 3003-0, Marchandises contrôlées – Définitions et Manuel sur l'Accès et transfert de la technologie contrôlée – Partie 1 Introduction – Section 4 Définition et description des termes – C-02-007-000/AG-001.



démilitarisées<sup>17</sup> avant l'élimination, à moins qu'elles soient vendues à une tierce partie autorisée<sup>18</sup>. Non seulement la conformité aux lois applicable est-elle une obligation juridique, elle est aussi essentielle au maintien de l'accès à de l'équipement acquis de nos alliés.

Lorsqu'un article est désigné comme excédentaire, les étapes ci-après indiquées sont les principales que l'on doit franchir avant l'élimination de l'article en question.

1. Le gestionnaire des stocks obtient des renseignements détaillés sur les composantes (p. ex., le numéro de nomenclature OTAN, l'outillage et l'équipement de maintenance spécial, les manuels et plans techniques, etc.).
2. L'autorité appropriée atteste l'élimination d'une composante et le choix d'option d'élimination (p. ex., vente, échange, don, destruction, etc.)<sup>19</sup>.
3. Le spécialiste des marchandises contrôlées au bureau de l'Accès et transfert de la technologie contrôlée (ATTC) justifie le code de démilitarisation en fonction des renseignements obtenus préalablement par les gestionnaires des stocks. La justification comprend la mise à jour du catalogue avec les références appropriées aux restrictions d'exportation et aux lois applicables.
4. Le gestionnaire des stocks prépare les instructions de démilitarisation, s'il y a lieu.

Lorsque les étapes de la phase de planification du processus d'élimination sont terminées, le gestionnaire des stocks donne les instructions et l'autorisation au personnel de l'entrepôt à exécuter l'élimination des articles en question.

On rencontre l'un des principaux engorgements du processus lorsque l'on ne dispose pas facilement de renseignements détaillés sur les composantes durant la phase de planification du processus d'élimination (voit l'étape 1). Cela crée des retards dans l'exécution de l'étape 3 du processus, résultant en un important décalage dans la planification de l'élimination des articles excédentaires et en une augmentation des coûts liés au gaspillage des espaces d'entrepôt.

Le SMA(Mat) est conscient du problème, et il a élaboré une initiative pour en atténuer les répercussions. La collecte des renseignements détaillés et la justification des marchandises contrôlées (voir les étapes 1 et 3) seront maintenant faites au point d'acquisition et tout au long du cycle de vie d'un article plutôt qu'au point d'élimination seulement. L'avantage de ce changement est que la justification sera réalisée lorsqu'on disposera des renseignements sur les composantes. Cela n'éliminera pas le besoin de justifier l'état durant l'élimination, mais l'on s'attend à ce que cela simplifie le processus, puisque la majeure partie de la recherche applicable aura été faite. En outre, le SMA(Mat) a élaboré de façon proactive un plan à long terme pour réaliser la justification de tous les

---

<sup>17</sup> La démilitarisation est la mesure qui rend un article inutilisable aux fins militaires ou stratégiques prévues. En d'autres mots, la démilitarisation modifie l'état d'un article, le faisant passer de « marchandise contrôlée » à « marchandise non contrôlée ». Guide sur l'aliénation du matériel excédentaire, paragraphe 2.4.

<sup>18</sup> DOAD 3013-1, Aliénation du matériel excédentaire – Marchandises contrôlées.

<sup>19</sup> DOAD 3013-1, Aliénation du matériel excédentaire – Contexte et Manuel sur l'Accès et transfert de la technologie contrôlée – Partie 2 Technique – Section 3 Élimination des marchandises contrôlées – C-02-007-000/AG-001.



inventaires présentement en stock. Au moment de la vérification, le temps estimé requis pour l'achèvement était de 10 ans, puisque 90 pour cent de tout l'inventaire nécessitait encore une justification.

Une autre initiative que le SMA(Mat) a élaborée par l'entremise du GTGS consiste à instaurer une Instruction technique des Forces canadiennes définissant les instructions génériques relatives à la démilitarisation et s'appliquant à tous les articles identifiés dans deux catégories de marchandises contrôlées. Compte tenu du fait que 86 pour cent des marchandises contrôlées s'inscrivent dans l'une ou l'autre de ces catégories<sup>20</sup>, l'exigence voulant que les gestionnaires des stocks élaborent des instructions de démilitarisation (voir l'étape 4) sera éliminée pour un grand nombre d'articles. En outre, puisque les gestionnaires des stocks n'auront plus à élaborer des instructions de démilitarisation, le processus d'élimination s'en trouvera accéléré. Les gestionnaires d'entrepôt pourront maintenant procéder à l'élimination dès que les trois premières étapes du processus de planification de l'élimination seront achevées.

Le processus d'identification des marchandises contrôlées et de préparation ou de justification des mesures de démilitarisation prend beaucoup de temps et entraîne des retards ainsi qu'une augmentation des coûts liés aux stocks excédentaires. Le SMA(Mat) a élaboré deux initiatives afin de réduire le délai de cette phase du processus d'élimination et, par conséquent, le nombre de mois durant lesquels le matériel excédentaire est entreposé. Il est important de faire en sorte que ces initiatives demeurent une priorité.

### **Recommandation**

3. Le SMA(Mat) devrait élaborer un plan pour terminer la justification du code de démilitarisation pour les codes d'inventaire existants et surveiller les progrès par rapport aux cibles annuelles.

**BPR : SMA(Mat)**

### **Processus d'exécution de l'élimination**

La phase finale du processus d'élimination consiste à mettre à exécution l'élimination des articles en fonction des instructions prescrites et à retirer le matériel de l'inventaire du SAFC. Ces démarches sont principalement une responsabilité des sections de la réparation et de l'élimination des entrepôts du MDN. La vérification a permis de conclure que cette phase est bien gérée au niveau de l'entrepôt. Par conséquent, aucune recommandation n'est nécessaire.

<sup>20</sup> Compte tenu des marchandises contrôlées aux trois plus gros entrepôts du MDN, le 29 avril 2013.



## Entretien et entreposage du matériel

On connaît peu les directives ministérielles sur l'entretien et sur l'entreposage du matériel, et la surveillance dans ce domaine est faible. Les contrôles et les pratiques varient entre les entrepôts à l'échelle du MDN, allant de très bonnes à inadéquates.

L'entretien et l'entreposage efficaces du matériel présupposent la mise en place de mesures facilitant le rendement des entrepôts et protégeant l'inventaire. Bien que le Ministère ait élaboré certaines lignes directrices détaillées concernant l'entreposage<sup>21</sup>, y compris les pratiques d'entretien et d'entreposage du matériel, ces lignes directrices n'ont pas été mises à jour récemment et aucun des sujets interviewés n'a indiqué en connaître l'existence. En outre, les organismes de supervision des quatre quartiers généraux, au sein de la structure de gouvernance actuelle, ne font aucune surveillance des pratiques d'entretien et d'entreposage du matériel. Il n'est donc pas surprenant que les contrôles et les pratiques en matière d'entretien et d'entreposage du matériel varient considérablement d'un site à l'autre.

La vérification s'est intéressée aux aspects suivants de l'entretien et de l'entreposage du matériel :

- la protection des biens;
- la prise d'inventaire;
- la codification des lieux d'entreposage;
- les zones de travail ordonnées;
- l'organisation de l'inventaire.

### Protection des biens

La protection efficace des biens est importante pour éviter les pertes économiques et promouvoir la bonne intendance relativement à l'utilisation des fonds. À l'un des entrepôts, l'accès était restreint au personnel dudit entrepôt; les caisses d'entreposage étaient maintenues en bon état; la sécurité était accrue pour les articles à haut risque; on avait installé des dispositifs de contrôle de l'atmosphère pour prolonger la vie de certains articles.

Un autre entrepôt visité avait des problèmes dans ces domaines. Le personnel non affecté à l'entrepôt avait un accès à l'inventaire gardé à l'extérieur; certains articles étaient conservés dans des caissons endommagés; et certains caissons qui devaient être protégés des intempéries étaient exposés aux éléments.

#### Bonnes pratiques

L'un des sites a une salle spéciale dont la température et l'éclairage sont contrôlés pour ralentir la détérioration des pneus, une voûte à haute protection pour les articles attrayants ainsi que des abris extérieurs pour protéger les articles contre les dommages causés par les intempéries.

<sup>21</sup> Guide d'entreposage et de manutention.

## Prise d'inventaire

Il importe d'avoir des registres d'inventaires exacts pour gérer un entrepôt, et la prise d'inventaire efficace est essentielle à ce titre. Le dénombrement des stocks permet de cerner les divergences pouvant découler de manquements soit au niveau de la garde matérielle ou des contrôles comptables, et il sert à mettre à jour les registres d'inventaire. La prise d'inventaire efficace accroît la probabilité que les registres d'inventaire servant aux rapports financiers et à l'attestation du matériel soient exacts. À l'inverse, des registres d'inventaire inexacts font en sorte qu'il est encore plus difficile de trouver les articles manquants, et ils nuisent à l'efficacité des activités de l'entrepôt ainsi qu'à la fiabilité des rapports financiers du Ministère.

Bien que la politique exige des gestionnaires d'entrepôt qu'ils effectuent la prise d'inventaire, cela n'a pas été fait à tous les entrepôts visités. À l'un des sites, les gestionnaires d'entrepôt ont admis qu'ils ne satisferaient pas aux exigences de la politique, alors ils avaient établi une équipe chargée de faire la prise d'inventaire et de retracer les articles égarés. Le SMA(Mat) a mis à jour la politique sur la prise d'inventaire<sup>22</sup> pour accroître la reddition de comptes sur la gestion des entrepôts afin que l'on fasse la prise d'inventaire. La politique comprend un cadre de mesure du rendement et de contrôle qui repose sur l'exécution des plans annuels par l'entrepôt et sur les écarts concernant le matériel.

Le BVG a exprimé de sérieuses préoccupations quant à l'exactitude des registres d'inventaire du MDN. En réaction aux préoccupations du BVG, le SMA(Mat) a lancé l'Initiative nationale de prise d'inventaire. Celle-ci est axée sur l'exécution de la prise d'inventaire à tous les entrepôts.

## Codification des lieux d'entreposage

La codification des lieux d'entreposage est un aspect clé d'un entrepôt efficacement géré. Chaque entrepôt du MDN définit son propre système de codification, et il a la responsabilité de l'étiquetage des zones d'entreposage. Les principales zones d'entreposage de tous les gros entrepôts sont systématiquement codifiées dans le SAFC et clairement étiquetées. La codification des autres zones d'entreposage varie, allant de très bonne à médiocre. À titre d'exemple de codification médiocre à l'un des entrepôts est une zone d'entreposage simplement codifiée comme « À L'EXTÉRIEUR ». Lorsqu'un article demandé est indiqué comme étant à ce lieu, le personnel doit chercher dans un périmètre d'un édifice de 16 000 pieds carrés. Certains gestionnaires locaux ont divisé leurs zones d'entreposage extérieures en sections pour faciliter la recherche des articles demandés.

## Zones de travail ordonnées

L'un des aspects de l'entreposage, généralement bon à tous les entrepôts visités, était que toutes les allées des principales zones d'entreposage étaient laissées libres afin de donner un accès facile à tous les bacs d'entreposage et pour favoriser la sécurité du personnel. La

---

<sup>22</sup> MAFC, Volume 2, chapitre – Prise d'inventaire.

présence d'éclats de caissons de stockage un peu partout dans la zone d'entreposage extérieure de l'un des entrepôts constituait une exception.

### Organisation de l'inventaire

Généralement, les entrepôts étaient bien organisés. À l'un des gros entrepôts, les gestionnaires gardaient tous les articles similaires ensemble et évitaient de mélanger des articles différents en un même endroit. À d'autres entrepôts, les articles étaient mis là où il y avait de l'espace, ce qui faisait que des articles semblables se trouvaient à de multiples endroits et que l'on empilait différents articles au même endroit, ce qui nuit à l'accès aux articles au bas de la pile.

#### Bonnes pratiques

À un des entrepôts, tous les articles similaires sont regroupés. Il est ainsi plus facile et rapide de les trouver, et cela réduit les erreurs potentielles quant à l'expédition des mauvais articles.

Bien que cela permette d'économiser du temps lorsqu'on range les articles nouvellement arrivés, cela réduit le rendement, puisqu'il faut plus de temps pour chercher des articles qui se trouvent à divers endroits, et qu'il est possible qu'on expédie le mauvais article.

### Difficulté en matière de gouvernance

Les écarts au niveau de l'efficacité des pratiques d'entreposage entre les divers entrepôts sont symptomatiques du fait que les entrepôts relèvent de l'autorité de quatre organisations indépendantes (le COIC, la MRC, l'AC et l'ARC) plutôt que d'un seul organisme de supervision central. Comme la portée de la vérification ne couvrait pas toutes les responsabilités relatives à l'entreposage (p. ex., la réception et l'expédition), on n'a pas fait d'analyse détaillée de la structure de gouvernance de l'entreposage au sein du MDN et des FAC. L'on a souligné que le SMA(Mat) avait récemment établi le Comité directeur de la transformation de l'acquisition et du soutien des matériels, lequel est un organisme de gouvernance de la Défense nationale de niveau 2, dont le mandat consiste à donner des directives et des consignes ministérielles de bout en bout concernant la chaîne de commandement. Puisque l'entreposage fait partie de la chaîne d'approvisionnement, le comité directeur est dans une position permettant de donner une orientation fonctionnelle en matière d'entretien et d'entreposage du matériel aux entrepôts et relativement aux exigences liées au contrôle.

On note de vastes écarts au niveau de l'efficacité des contrôles et des pratiques liés à l'entretien et à l'entreposage du matériel qui ont une incidence sur l'efficacité et le rendement des activités des entrepôts. Cela pourrait entraîner des pertes financières pour le Ministère et, en définitive, avoir des répercussions sur la disponibilité opérationnelle des FAC. Le problème est causé par le manque de connaissance des lignes directrices pertinentes et leur non-application, ainsi que par l'absence de surveillance par les quatre organismes de supervision.

**Recommandation**

4. Le SMA(Mat) devrait examiner et mettre à jour ses lignes directrices sur l'entretien et l'entreposage du matériel des entrepôts du MDN, et veiller à ce que tous les intervenants soient au courant des exigences.

**BPR :** SMA(Mat)

5. Les organismes de supervision devraient élaborer et mettre en œuvre un plan visant à ce qu'on effectue une surveillance régulière de l'entretien et l'entreposage du matériel et qu'on donne de la rétroaction aux gestionnaires d'entrepôt.

**BPR :** cmdt COIC, cmdt MRC, cmdt ARC, cmdt AC



## Contenants virtuels

La surveillance de l'utilisation des emplacements des contenants virtuels ne suffit pas à protéger les articles en inventaire contre le gaspillage, les abus et l'appropriation indue.

Les contenants virtuels sont des codes qu'on utilise pour les articles qui sont transférés dans une zone différente d'un même entrepôt, comme lors d'une réception intra-entrepôt, d'une expédition et de projets spéciaux. Le SAFC exige que les articles aient toujours un code d'emplacement, alors le personnel des gros entrepôts a créé des codes de contenants virtuels pour les articles qui sont en transit pour une brève période. L'objectif est de réduire le temps passé à chercher un article qui n'est plus à son emplacement d'origine.

Les gestionnaires des stocks de l'un des gros entrepôts ont mis en œuvre certains contrôles efficaces concernant l'utilisation des contenants virtuels. Les contenants sont contrôlés afin de garantir qu'ils sont vidés dans un délai raisonnable et qu'ils sont rapidement supprimés une fois qu'ils ont servi aux fins prévues.

À un autre gros entrepôt, ces contrôles n'étaient pas en place et, en quelques années, des milliers de contenants virtuels ont été créés sans qu'on ait de trace quant au mouvement ou à l'élimination des articles. Au moment de la vérification, quelque 3 000 de ces contenants se trouvaient dans la base de données de l'entrepôt, et dans 75 d'entre eux, on avait consigné des articles d'une valeur totale de 37,3 millions de dollars.

Bien que le personnel ait expliqué qu'un délai raisonnable pour transférer les articles des contenants virtuels aux contenants réels devrait être d'une journée à une semaine, lors de la vérification, on a trouvé un contenant virtuel qui existait depuis 2002. Le contenant en question avait été créé pour assurer le suivi d'articles retirés d'une zone d'entreposage à la zone d'élimination. Lorsqu'on a demandé aux membres du personnel de retrouver un échantillonnage d'articles figurant dans ce contenant virtuel, ils ont affirmé qu'aucun des articles de celui-ci, qui comptait 192 articles d'une valeur de 7,25 millions de dollars, n'existait encore. Huit autres contenants virtuels créés pour transférer des articles à l'intérieur de l'entrepôt ont fait l'objet d'une analyse. Bien que les articles auraient dû être transférés dans un délai d'une semaine, les contenants comptaient 2 122 articles d'une valeur de 8,1 millions de dollars qui n'avaient pas été sortis depuis plus de deux mois. Pris ensemble, ces neuf contenants virtuels comptaient des articles totalisant 15,35 millions de dollars qui auraient dû être transférés et retirés des contenants. Or, cela n'était pas encore fait en raison des contrôles déficients et d'une piètre surveillance.

### Bonnes pratiques

Un entrepôt limite l'utilisation des contenants virtuels, et la haute direction surveille les contenants virtuels pour garantir que les articles sont sortis rapidement. Il incombe aux superviseurs d'expliquer pourquoi des articles demeurent dans un contenant virtuel pendant un délai déraisonnable. Outre la surveillance continue, les emplacements des contenants virtuels sont supprimés de la base de données lorsqu'on confirme que tous les articles en sont sortis.



La prise d'inventaire est une mesure de contrôle qui aurait permis de désigner ces articles comme perdus ou entreposés au mauvais endroit. Toutefois, les contenants virtuels sont retirés manuellement des relevés d'inventaire en raison de leur nature temporaire.

L'une des mesures pouvant réduire les risques liés aux contenants virtuels consiste à mettre en œuvre dans le SIGRD un nouveau module de gestion des stocks qui aurait pour fonctionnalité de marquer les articles comme étant « en transit ». Même si cela diminue le besoin de contenants virtuels, il semble que tous les gestionnaires d'entrepôt garderaient la capacité de les créer. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que le risque d'avoir des emplacements de contenants temporaires non surveillés demeure. De plus, on ne sait pas avec certitude si la direction surveillerait l'utilisation de la fonction « en transit » ni comment elle le ferait.

Le manque de contrôles des emplacements des contenants virtuels nuit à la protection de l'inventaire ministériel.

### **Recommandation**

6. La haute direction des entrepôts devrait veiller à ce que les contenants virtuels et le matériel « en transit » fassent l'objet d'un suivi et soient vidés en temps opportun; à ce qu'ils soient inclus dans les plans de prise d'inventaire et les rapports de rendement; à ce qu'ils soient supprimés du système lorsqu'ils ne sont plus requis.

**BPR :** cmdt COIC, cmdt MRC, cmdt ARC, cmdt AC

## Conclusion générale

Les processus et les contrôles à l'appui d'une gestion efficace et efficiente varient largement d'un entrepôt à l'autre. L'identification et l'élimination des stocks excédentaires ne sont pas effectuées systématiquement, et le processus servant à déterminer si un article constitue une marchandise contrôlée est inefficace. Le SMA(Mat) a élaboré certaines initiatives qui, si elles sont mises en œuvre, devraient régler certains des importants problèmes sous-jacents qui nuisent à l'efficacité des processus.

Les lignes directrices, dans le domaine de l'entretien et de l'entreposage du matériel, sont imposantes, mais dépassées, et les intervenants ne sont généralement pas au courant de leur existence. La mise en œuvre des lignes directrices sur la gestion des entrepôts et sur la surveillance devrait améliorer l'uniformité de la qualité des contrôles et des processus liés à l'entretien et à l'entreposage du matériel.

La gouvernance est un défi puisque pas moins de cinq organisations de niveau 1 (N1) participent à la gestion des entrepôts. Cette structure décentralisée fait en sorte qu'il est difficile de parvenir à l'uniformité entre les diverses organisations. Il faut améliorer les lignes directrices sur l'entretien et l'entreposage du matériel ainsi que la surveillance dans ce domaine. Les pratiques d'intendance liées à l'entretien et à l'entreposage du matériel étaient également irrégulières. En ce qui concerne la reddition de comptes, bien que les rôles et les responsabilités soient clairs, les activités d'élimination ne sont pas exécutées.

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

Le CS Ex utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

**Élevée** : Il n'y a pas de contrôles en place, ou les contrôles sont inadéquats. On a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les programmes.

**Modérée** : Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. On a relevé des problèmes qui ont des répercussions sur l'efficacité et l'efficience des activités.

**Faible** : Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.

### Élimination du matériel

#### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

1. Le SMA(Mat) devrait veiller à ce que les gestionnaires des stocks accélèrent l'examen et la rationalisation de l'inventaire inactif concordant avec l'initiative de rationalisation du GTGS afin que le tout soit réalisé plus rapidement que dans le délai prévu de cinq à sept ans.

### Mesure de la direction

Le SMA(Mat) a préparé un plan d'action exhaustif, soit le Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks (PMRGS). Dans le cadre du plan, on adoptera les mesures ci-après indiquées pour donner suite à la recommandation de la vérification.

- Le SMA(Mat) a établi le GTGS en consultation et en collaboration avec les intervenants des N1 et des représentants du SMA(Mat). Le GTGS se chargera de l'accumulation ministérielle de stocks inactifs ou anciens, et il appuiera les efforts de l'équipe du PMRGS.
- L'équipe du PMRGS sera renforcée par des experts en la matière, et elle entreprendra un examen portant sur les processus de gestion du matériel en plus d'entreprendre un examen accéléré ainsi qu'une rationalisation de l'inventaire inactif, en étroite collaboration avec les intervenants du SMA(Mat).
- Le PMRGS apportera son aide et préparera une analyse des articles de l'inventaire inactif ainsi que la documentation justificative appropriée pour accélérer une décision de rationalisation délibérée prise par les bureaux de première responsabilité (BPR) concernés du SMA(Mat).
- La structure de répartition des travaux du PMRGS est en cours d'élaboration, mais les travaux préliminaires de l'examen et de la rationalisation de l'inventaire inactif sont déjà commencés. La date de clôture du PMRGS est le 31 décembre 2018, et tous les examens devront être achevés à ce moment. Des modifications à la date cible seront énoncées lorsque les ressources en matière d'experts en la matière auront été attribuées et formées.

**BPR** : SMA(Mat)/DGSMCA/DOCA

**Date cible** : décembre 2018



**Jalons**

1. Le 28 juin 2013 – Élaboration des instructions permanentes d'opération pour l'examen des articles (terminée)
2. Le 15 janvier 2014 – Identification des premiers projets anciens et des priorités de la répartition des travaux pour ce qui est de la base de donnée des articles inactifs
3. Le 31 janvier 2014 – Affectation et arrivée de l'équipe du PMRGS

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

2. Le SMA(Mat) devrait définir, faire connaître et faire respecter la fréquence à laquelle un gestionnaire des stocks doit examiner l'inventaire inactif.

**Mesure de la direction**

Le SMA(Mat) a préparé un plan d'action exhaustif, soit le PMRGS. Dans le cadre du plan, on adoptera les mesures ci-après indiquées pour donner suite à la recommandation de la vérification.

- Le SMA(Mat) a établi le GTGS en consultation et en collaboration avec les intervenants des N1 et des représentants du SMA(Mat). Le GTGS se chargera de l'accumulation ministérielle de stocks inactifs ou anciens, et il appuiera les efforts de l'équipe du PMRGS.
- L'équipe du PMRGS sera renforcée par des experts en la matière et, en collaboration avec les intervenants du SMA(Mat), elle entreprendra un examen portant sur les processus de gestion du matériel, y compris les examens de la gestion des stocks de matériel. Les travaux comprendront aussi les définitions de l'inventaire inactif et de la fréquence des examens.
- La structure de répartition des travaux du PMRGS est en cours d'élaboration, mais les travaux préliminaires portant sur la période d'examen et la définition de l'inventaire inactif sont déjà commencés. L'on prévoit que l'on aura réalisé suffisamment de progrès en ce qui concerne la définition et la fréquence des examens en vue d'une présentation aux fins de mise en œuvre de la politique d'ici le 31 décembre 2014. Des modifications à la date cible seront énoncées lorsque les ressources en matière d'experts en la matière auront été affectées et formées.

**BPR :** SMA(Mat)/DGSMCA/DOCA

**Date cible :** décembre 2014

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

3. Le SMA(Mat) devrait élaborer un plan pour terminer la justification du code de démilitarisation pour les codes d'inventaire existants et surveiller les progrès par rapport aux cibles annuelles.

**Mesure de la direction**

Le SMA(Mat) continuera d'établir l'ordre de priorité de la justification des codes de démilitarisation reposant sur les plans de dessaisissement de N1 (environnement), qui ont actuellement un horizon de trois ans. Cette démarche équilibre les coûts pour le MDN et le degré d'effort déployé par le personnel puisque l'on fait des gains d'efficience en exécutant la justification de façon descendante au moyen de numéros d'homologation du matériel pour l'ensemble du système, par opposition à l'approche ascendante où des pièces et des composantes ne sont pas liées à ces numéros. Le SMA(Mat) respectera l'échéance de trois ans pour tous les systèmes indiqués dans les plans de dessaisissement de N1. Au degré d'effort actuellement déployé et compte tenu des ressources existantes, le SMA(Mat) s'attend à terminer la justification de tous les articles courants figurant dans le Système de catalogage des marchandises contrôlées (SCMC) (soit quelque 979 000 articles) d'ici le 30 novembre 2021.

**BPR :** SMA(Mat)/DRAPI – Bureau de l'ATTC

**BC :** SMA(Mat)/DGSMCA/DOCA

**Date cible :** pour l'équipement mentionné dans les plans de dessaisissement de N1 : le 31 décembre 2016, pour tous les articles actifs actuellement dans le SCGC : le 30 novembre 2021.

**Entretien et entreposage du matériel****Recommandation du CS Ex (Importance modérée)**

4. Le SMA(Mat) devrait examiner et mettre à jour ses lignes directrices sur l'entretien et l'entreposage du matériel des entrepôts du MDN, et veiller à ce que tous les intervenants soient au courant des exigences.

**Mesure de la direction**

Le SMA(Mat) est responsable de la promulgation des directives et des lignes directrices fonctionnelles qui concernent la gestion du matériel. Dans le cadre des activités courantes de la transformation de l'acquisition et du soutien du matériel du SMA(Mat), toutes les politiques ainsi que tous les processus et les documents de formation liés à l'acquisition et au soutien du matériel font l'objet d'un examen et d'une mise à jour.

- En sa qualité de BPR du Guide d'entreposage et de manutention du MDN, le SMA(Mat) diffusera et fera la promotion des lignes directrices ministérielles portant sur la gestion des entrepôts d'ici le 31 mars 2015.



- L'examen préliminaire de la portée de l'entretien et de l'entreposage du matériel des entrepôts sera terminé d'ici le 31 mars 2014.
- La présentation de l'ébauche aux fins d'examen par les intervenants doit avoir lieu d'ici le 31 octobre 2014.
- D'autres ajustements de la date cible seront énoncés lorsque les experts en la matière auront été affectés et formés.

**BPR :** SMA(Mat)/DGSMCA/DOCA

**Date cible :** le 31 mars 2015

#### **Recommandation du CS Ex (Importance modérée)**

5. Les organismes de supervision devraient élaborer et mettre en œuvre un plan visant à ce qu'on effectue une surveillance régulière de l'entretien et l'entreposage du matériel et qu'on donne de la rétroaction aux gestionnaires d'entrepôt.

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

Le quartier général de l'AC examinera les éléments précis de la liste de contrôle de la visite d'inspection d'état-major (VIEM) pour s'assurer que ce point est pris en charge aux niveaux 3 et 4, sous la supervision des niveau 1 et 2. En outre, compte tenu de la transformation de l'AC, l'établissement de la Branche des services techniques du Groupe de soutien de la Division du Canada permettra d'avoir une supervision technique de plus.

**BPR :** cmdt AC

**Date cible :** avril 2014

La MRC effectue des inspections de l'état de préparation logistique des navires canadiens de Sa Majesté (NCSM) dans le cadre de son programme de surveillance interne. Le Directeur – Logistique navale planifie d'étendre les inspections de l'état de préparation logistique jusqu'aux organisations des bases, ce qui comprendra les entrepôts des deux côtes. Les équipes d'inspection des formations auront pour responsabilités d'exécuter les inspections des entrepôts côtiers et de fournir des rapports sur le rendement au Directeur – Logistique navale.

En outre, la MRC exigera que les superviseurs des entrepôts fassent des contrôles trimestriels afin de cerner et de corriger les problèmes relatifs à l'entretien et à l'entreposage du matériel.

Le Directeur – Logistique navale surveille présentement le rendement de l'approvisionnement relatif aux NCSM au moyen du SIGRD. Les rapports connexes sont appelés des indicateurs de rendement clés (IRC). La MRC prévoit élargir la portée des IRC pour inclure le rendement de la gestion des sous-marins et des entrepôts côtiers.

**Dates cibles :** octobre 2013 – le personnel de la logistique de la base doit commencer à effectuer des contrôles trimestriels de leurs installations;  
avril 2014 – le Directeur – Logistique navale doit élaborer les IRC des entrepôts côtiers;



## Annexe A

août 2014 – Le Directeur – Logistique navale, en collaboration avec les formations, doit créer des listes de contrôle pour les inspections de l'état de préparation logistique des entrepôts côtiers;

janvier 2015 – mise en œuvre des inspections de l'état de préparation logistique des entrepôts côtiers (à réaliser tous les deux ans).

**BPR** : cmdt MRC

---

Le calendrier des VIEM de l'A4 Log suit un cycle de deux ans qui prévoit des visites de toutes les escadres et la vérification de la conformité à l'égard d'un vaste éventail de principes et de normes portant sur la gestion et l'entreposage du matériel, comme le prévoit le MAFC ainsi que d'autres publications et règlements pertinents. Une série de 12 listes de contrôle couvre des aspects fonctionnels spécifiques, notamment la prise d'inventaire, les modifications apportées au matériel et l'entreposage (y compris les articles obsolètes, le stock conservé sans indication du lieu dans le système d'approvisionnement, les articles en quarantaine, les protocoles de la prise d'inventaire, les mesures de sécurité, les articles à délai d'utilisation, etc.). Les rapports d'inspection renferment des observations exigeant des réponses et des mesures correctives pour garantir ou améliorer la conformité, ainsi que des observations qui contiennent des recommandations de changements pour améliorer les pratiques actuelles. Les réponses des unités subissent un autre examen technique afin de vérifier la concordance avec les plans d'action proposés et les mesures correctives.

Compte tenu de l'augmentation des exigences en matière de rapports et de conformité, ainsi que les priorités concurrentielles pour des ressources limitées, l'A4 Log doit tirer parti des efforts déployés par d'autres organisations pour optimiser la supervision et atténuer les risques, et nous examinons continuellement notre liste de contrôle pour harmoniser nos efforts collectifs dans le but d'améliorer l'efficacité de nos structures de gouvernance. Ceci étant dit, l'A4 Log prend acte des préoccupations puisque les pratiques d'entreposage n'ont pas été évaluées par nous durant nos visites aux escadres. L'A4 Log veillera à ce que les listes de contrôle des VIEM soient mises à jour afin d'évaluer la conformité au document A-LM-186-001/JS-001 Guide d'entreposage et de manutention afin d'améliorer la gestion des entrepôts. En outre, l'A4 Log veillera à ce que les modifications aux listes de contrôle soient communiquées aux escadres et à ce que des mesures de contrôle du rendement soient élaborées afin d'aider les officiers de l'approvisionnement des escadres à assurer une meilleure supervision des activités d'entreposage s'inscrivant dans leur zone de responsabilités.

**BPR** : A4 Appro/cmdt ARC

**Date cible** : décembre 2013

---

- a. **Protection des biens.** Le Groupe de soutien en matériel du Canada (GSMC) reconnaît l'importance de la protection des biens pour éviter des pertes économiques et promouvoir de saines pratiques d'intendance. En général, l'accès



aux DAFC est restreint au personnel des entrepôts, exception faite de certaines zones d'entreposage externes à Edmonton (7 DAFC), où il y a un accès partagé occasionnel avec l'organisation d'approvisionnement de deuxième ligne, et à Montréal (25 DAFC), où il y a un accès commun avec le 202<sup>e</sup> Dépôt d'atelier et la 3<sup>e</sup> Unité de soutien du Canada. Cela est atténué par la présence d'un commissionnaire et par la supervision de la gestion. Bien que certaines infrastructures de moindre envergure et des initiatives de rapprochement soient mises en priorité par l'entremise des bases de soutien, les mesures de protection globales au sein du GSMC sont jugées adéquates. En ce qui concerne les pratiques d'entreposage spécialisé, les volumes des inventaires et les limites de l'infrastructure, conjugués à l'absence de politique cohérente et des ressources connexes, nuisent souvent à l'adoption uniforme de pratiques exemplaires à l'échelle de la formation. La direction est activement engagée dans l'atténuation des préoccupations en matière de protection lorsqu'on en a la capacité.

- b. **Codification des lieux d'entreposage.** Au 7 DAFC, toutes les zones d'entreposage à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment principal sont codifiées, y compris les abris Sprung et les zones d'entreposage extérieures désignées, pavées et non-pavées. Au 25 DAFC, la direction a fait une mise à jour de l'identification des diverses zones d'entreposage et a terminé 80 p. 100 du transfert physique du matériel en fonction de la zone désignée. La codification au lieu d'entreposage sera étroitement surveillée par la direction pendant la mise en œuvre progressive du SIGRD, à la fin d'août 2013 au 7 DAFC, à la mi-octobre 2013 au 25 DAFC, et durant les initiatives courantes d'entreposage liées à la rationalisation de l'inventaire.
- c. **Zones de travail ordonnées.** En général, le personnel du dépôt maintient des zones de travail très ordonnées, et les dossiers de santé et de sécurité sont excellents. Le cas échéant, les palettes brisées ont été mises à l'écart et gardées dans une zone désignée en attendant une élimination expéditive.
- d. **Organisation de l'inventaire.** Au sein du GSMC, la pratique consiste à entreposer les articles en fonction de critères (comme la taille individuelle d'un article, le volume cumulatif de l'article, la fréquence du roulement de l'inventaire, les considérations spéciales relatives à l'entreposage, etc.) pour parvenir à un agencement optimal. L'organisation optimale de l'inventaire est fortement influencée par des facteurs hors du contrôle du GSMC. Les initiatives visant à améliorer les prévisions et la synchronisation de l'inventaire entrant et à accélérer l'élimination du matériel ancien sont les bienvenues. Au 7 DAFC, on a recours à du rayonnage hybride (un agencement de rayons rétractables et de palettes à roulettes) pour permettre un accès facile aux articles dissemblables entreposés dans une même zone et aux articles sur palette. Au 25 DAFC, on a réalisé l'identification des biens sous les catégories utilisable, inactif, réserve réparable, stock opérationnel, etc., ainsi que le regroupement du matériel en fonction des catégories ou des biens identifiés.

- e. **Prise d'inventaire.** Le 7 DAFC et le 25 DAFC ont tous deux des équipes consacrées à la prise d'inventaire, et ils respectent un calendrier cyclique d'inventaire quadriennal. Après un bref retard au sein d'une unité pour effectuer les réparations aux ensembles d'étagères dans une zone précise, la prise d'inventaire est maintenant à jour aux deux unités.

Le Plan d'action de la direction donne décembre 2015 comme date d'achèvement. Or, tel que susmentionné, un certain nombre d'initiatives et de procédures ont déjà été mises en œuvre. Celles-ci concordent avec les objectifs du MDN et des FAC qui sont décrits dans le Plan de renouvellement de la Défense pour garantir que les entrepôts des FAC ont la taille voulue et qu'ils sont efficaces en conservant la quantité optimale d'inventaire. À plus long terme, les initiatives du SMA(Mat) en matière de rationalisation, de gouvernance et de supervision de l'inventaire, ainsi que d'outils de technologie de l'information automatisée, auront d'importantes répercussions sur nos activités d'entreposage et permettront de combler des lacunes cernées lors de la vérification.

**BPR :** cmdt COIC

**Date cible :** décembre 2015

---

## Contenants virtuels

### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

6. La haute direction des entrepôts devrait veiller à ce que les contenants virtuels et le matériel « en transit » fassent l'objet d'un suivi et soient vidés en temps opportun; à ce qu'ils soient inclus dans les plans de prise d'inventaire et les rapports de rendement; à ce qu'ils soient supprimés du système lorsqu'ils ne sont plus requis.

### Mesure de la direction

L'AC a exigé une prise d'inventaire intégrale durant l'AF 2012-2013 à l'appui de la mise en œuvre progressive de l'intégration de la chaîne de commandement du SIGRD pour confirmer les avoirs et faire les modifications nécessaires au système pour garantir une mise en œuvre exacte. De plus, on a élaboré les plans de prise d'inventaire pour l'AF 2013-2014, et l'on mesurera le rendement afin de garantir la conformité. L'on s'attend à ce que la mise en œuvre progressive de l'intégration de la chaîne de commandement du SIGRD diminue l'utilisation des contenants virtuels pour le matériel en transit, mais d'ici à ce que le système soit entièrement mis en œuvre, on ne peut pas quantifier l'utilisation des emplacements temporaires.

**BPR :** cmdt AC

**Date cible :** avril 2014

---

La MRC fera enquête sur l'utilisation des contenants virtuels dans les entrepôts côtiers. Si l'on utilise lesdits contenants, leur création devra respecter un processus d'approbation, et ladite approbation ne peut être accordée que par les superviseurs d'entrepôt. Les



## Annexe A

contenants virtuels seront ensuite surveillés par les superviseurs d'entrepôt pour garantir que les contenants sont vidés en temps opportun.

Les IRC comprendront une surveillance de l'activité dans les contenants virtuels.

**Dates cibles :** octobre 2013 : les formations doivent faire rapport au Directeur – Logistique navale de l'utilisation des contenants virtuels (comprenant le numéro ainsi que la nomenclature des contenants);

avril 2014 : le Directeur – Logistique navale doit mettre en œuvre des IRC concernant l'utilisation des contenants virtuels.

**BPR :** cmdt MRC

---

L'on reconnaît l'importance de régler le problème. Le personnel de l'A4 Log examinera cette pratique particulière à l'échelle de l'ARC afin de déterminer si une intervention de haut niveau s'avère nécessaire et quelle mesure de la direction il convient d'adopter.

**BPR :** A4 Appro/cmdt ARC

**Date cible :** décembre 2013

---

Le GSMC a mis en place des mesures pour faire en sorte que les contenants virtuels soient surveillés et vidés en temps opportun, et qu'ils soient inclus dans les futurs plans de prise d'inventaire. Les pratiques exemplaires qui sont en place au 7 DAFC font l'objet d'un examen par l'équipe de soutien sur place du SIGRD pendant qu'elle procède à la mise en œuvre graduelle du SIGRD, pour faire en sorte qu'on maintienne un mécanisme approprié pour gérer le matériel en transit à l'intérieur du dépôt. Au 25 DAFC, on a réaffecté des ressources à l'interne pour chercher et identifier le matériel « disparu » des contenants virtuels. Jusqu'à maintenant, les efforts en ce sens ont permis de réduire le montant du stock radié, passant de 37 millions de dollars à moins de 4 millions de dollars. En prévision de la mise en œuvre graduelle du SIGRD, à la mi-octobre 2013, le 25 DAFC élimine aussi les anciennes transactions en suspens. L'on s'attend à ce que les formulaires CF-152, soit les Rapports sur les ajustements de matériel connexes, soient transmis aux fins d'approbation ministérielle à la mi-septembre.

**BPR :** cmdt COIC

**Date cible :** décembre 2015



## Annexe B – Critères de la vérification

Les critères de la vérification ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau 1 : Satisfaisant  
Niveau 2 : A besoin d'améliorations mineures  
Niveau 3 : A besoin d'améliorations modérées  
Niveau 4 : A besoin de grandes améliorations  
Niveau 5 : Insatisfaisant

### Intendance

**Critères.** Les pratiques de gestion des entrepôts ont pour résultat un entretien, un entreposage et une élimination efficaces du matériel.

**Évaluation. Niveau 3** – L'intendance varie parmi les sites visités. Le Ministère devrait améliorer les politiques et les lignes directrices concernant la gestion des entrepôts. Des organes de surveillance devraient améliorer la surveillance de l'efficacité des pratiques d'entretien et d'entreposage du matériel, et renforcer les contrôles relatifs à l'utilisation des contenants virtuels.

---

### Reddition de comptes

**Critères.** Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et communiqués avec précision.

**Évaluation. Niveau 3** – Les rôles et les responsabilités des gestionnaires d'entrepôt et des gestionnaires des stocks sont clairement définis et communiqués. Le Ministère devrait veiller à ce que les gestionnaires des stocks s'acquittent de leurs responsabilités en matière d'élimination du matériel.

---

### Gouvernance

**Critères.** Des objectifs sont clairement communiqués, et la supervision est assurée en continu afin de cerner les problèmes à régler.

**Évaluation. Niveau 3** – La plupart des entrepôts visités ont des objectifs opérationnels qui sont clairement définis et communiqués au personnel. Le GTGS est chargé de superviser l'élimination du matériel et la prise d'inventaire national. La supervision des entrepôts est décentralisée et assurée par de multiples organisations, ce qui crée un manque d'uniformité quant à l'efficacité des processus et des contrôles.

---

### Sources des critères

La source des critères de la vérification était le document intitulé « Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes » (mars 2011), du Bureau du contrôleur général du Canada.

