



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chief - 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.

Transition de la mission (TM) — Matériel  
déployé en Afghanistan

Mars 2011

7053-74 (CS Ex)



Canada 

## Mise en garde

Une partie de l'analyse contenue dans le présent rapport se fonde sur les prix consignés dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC). Des vérifications antérieures du Chef – Service d'examen (CS Ex) ont mis en évidence des inexactitudes dans ces prix. Par conséquent, aucune assertion n'est formulée quant à l'exactitude des valeurs déclarées. Sans autre confirmation, la direction doit faire preuve de prudence en utilisant ces résultats pour la prise de décision.



## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Synopsis.....</b>	<b>iii</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>iv</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
Contexte.....	1
Objectif.....	1
Portée.....	1
Méthodologie.....	2
Critères.....	2
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>3</b>
Gouvernance et planification.....	3
Coûts estimatifs de la transition de la mission.....	6
Prise d'inventaire, vérification des comptes d'approvisionnement et rajustements.....	9
Délégation de pouvoir .....	12
Planification de l'état de préparation .....	15
Gestion des risques.....	17
<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

\$AB	Dollars de l'année budgétaire
\$G	Milliards de dollars
AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
C Prog	Chef de programme
CCA	Compte client d'approvisionnement
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CMIM	Conseil chargé du matériel et de l'infrastructure de la mission
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
CS Ex	Chef – Service d'examen
D Gest Strat D	Direction – Gestion de la stratégie de la Défense
DDMI	Directive sur la distribution du matériel et de l'infrastructure
DEM EMIS	Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DPE	Directeur – Plans expéditionnaires
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
EAEMR	Équipe d'aide d'état-major pour rotation
FC	Forces canadiennes
FOA	Force opérationnelle en Afghanistan
FOTM	Force opérationnelle de transition de la mission
GC	Géré de façon centralisée
GIR	Gestion intégrée des risques
GL	Géré localement
IS	Réidentifier le code de stock
KAF	Aérodrome de Kandahar
LCT	Ligne de communication terrestre
MAFC	Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes



MDN	Ministère de la Défense nationale
NNO	Numéro de nomenclature OTAN
Op	Opérationnel
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
R&R	Réparation et révision
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RFID	Identification par radiofréquence
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SEM	Stock en main
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TM	Transition de la mission (auparavant Fin de la mission)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



## Synopsis

L'engagement du Canada à l'égard des opérations de déploiement en Afghanistan prendra fin le 31 décembre 2011. Alors qu'une partie du matériel de la Force opérationnelle en Afghanistan (FOA), qui relève des Forces canadiennes (FC), sera éliminée dans le théâtre, la majorité devra être redéployée au Canada, où elle sera reconstituée<sup>1</sup> pour servir lors de futurs déploiements.

Étant donné la valeur inscrite du matériel de la FOA, soit 1,39 milliard de dollars (G\$), et la complexité logistique de la transition de la mission (TM), il a été jugé opportun que le CS Ex entreprenne une vérification interne afin d'apporter rapidement son concours à la phase de planification de la TM. Cette vérification visait à déterminer si des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ont été adéquatement pris en compte dans la planification de la TM en ce qui concerne le matériel de la FOA.

Même si les responsables de la planification de la TM se sont montrés proactifs en publiant un plan opérationnel (op) détaillé un an avant la fin des opérations, il manquait des directives spécifiques pour 10 p. 100 des types d'articles dans le théâtre. Quant aux plans de redéploiement, il existait des possibilités importantes de réduire les coûts de transport prévus. En outre, les plans d'inventaire pourraient être davantage axés sur les risques, et il faudrait mettre à jour les seuils d'approbation des radiations pour tenir compte de la hausse de coûts antérieure.

Les plans d'action de la direction sont valables et un certain nombre de questions ont déjà été résolues. Les plans opérationnels de la TM ont subi plusieurs révisions importantes découlant des observations des vérificateurs. Au moment du rapport, sur la base d'information de planification améliorée, les coûts de redéploiement estimatifs ont été réduits de |||||

<sup>1</sup> La reconstitution consiste à remettre l'équipement dans l'état où il se trouvait lors de son déploiement initial dans le cadre de la FOA.



## Sommaire des résultats

L'engagement du Canada à l'égard des opérations de déploiement en Afghanistan prendra fin le 31 décembre 2011. Étant donné la valeur déclarée du matériel de la FOA, soit 1,39 G\$, et la complexité logistique de la TM, il a été jugé opportun que le CS Ex entreprenne une vérification interne afin d'apporter rapidement son concours à la phase de planification de la TM.

### Évaluation globale

Il faut réviser les plans op et la gestion des risques afin d'améliorer l'élimination du matériel de la FOA et de réaliser certaines économies au titre du redéploiement.

Tout au long de la vérification, l'équipe du CS Ex a collaboré étroitement avec l'état-major de planification opérationnelle du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) et du Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN) afin de contribuer rapidement à établir les plans op et les estimations des coûts<sup>2</sup>. Dans une lettre de recommandations datée du 5 novembre 2010, le CS Ex a mis en évidence les possibilités de réduire les coûts de redéploiement prévus et les questions relatives à l'état de préparation futur des forces. Le 24 novembre 2010, en réponse à cette lettre, le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) a présenté un plan d'action qui a permis de réduire considérablement les estimations liées au redéploiement.

## Constatations et recommandations

### Gouvernance et planification

Il faut améliorer l'annexe du plan op de la TM intitulée « Directive sur la distribution du matériel et de l'infrastructure » (DDMI) afin de fournir des lignes directrices spécifiques pour l'élimination du matériel de la FOA. Bien que la plupart des stocks en main (SEM) de la FOA soient gérés de façon centralisée par les gestionnaires d'approvisionnement du Quartier général de la Défense nationale (QGDN), aucune analyse coûts-avantages du retour de ces articles n'a été effectuée à l'égard de stocks dans le théâtre évalués à 403 M\$. Par ailleurs, au moment de la vérification, aucune directive sur l'élimination n'avait encore été publiée à l'égard de matériel évalué à plus de 64 M\$.

Il est recommandé de continuer à mettre à jour la DDMI afin d'améliorer les directives sur l'élimination du matériel.

<sup>2</sup> Le 18 août 2010 et le 1<sup>er</sup> septembre 2010, le CS Ex a transmis au COMSOCAN et au COMFEC plus de 80 commentaires détaillés sur la DDMI et d'autres annexes des plans op. En outre, il a formulé ses premières observations sur les coûts de redéploiement estimatifs le 23 août 2010. Le 18 octobre 2010, l'officier supérieur de planification opérationnelle du COMFEC s'est dit d'accord avec les observations touchant le redéploiement.



## Coûts estimatifs de la transition de la mission

Une fois que des renseignements plus détaillés seront disponibles, il devrait y avoir des possibilités de réduire les coûts prévus du redéploiement des véhicules et d'autre matériel de la FOA. Les estimations de la TM devraient inclure le transport aérien disponible lors des trajets de retour au Canada des vols de ravitaillement hebdomadaires. Il faudrait les établir au moyen d'un outil de planification automatisé pour déterminer la meilleure quantité de matériel à transporter à bord des avions et des navires. En outre, dans le cas du matériel non sensible et de faible valeur, ||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||| qui pourraient être utilisées pour réduire les coûts liés au redéploiement si les risques opérationnels permettent d'exercer cette option.

Il est recommandé que les possibilités de réduire les coûts prévus soient prises en considération avant l'affectation des fonds destinés au redéploiement.

## Prise d'inventaire, vérification des comptes d'approvisionnement et rajustements

Dans l'ensemble, nous avons trouvé relativement peu d'écarts dans l'inventaire semestriel du matériel de la FOA. Grâce à sa méthode d'inventaire axée sur les risques, l'Équipe d'aide d'état-major pour rotation (EAEMR) a couvert 92 p. 100 de la valeur des stocks en ne comptant que 6 p. 100 des types d'articles. Avec plus de 37 000 types d'articles dans les stocks de la FOA, et plus de huit millions d'articles en tout, les unités de la FOA devraient utiliser une approche axée sur les risques pour comptabiliser les stocks et accorder davantage d'attention au matériel à plus haut risque<sup>3</sup>. Elles pourraient aussi envisager un échantillonnage aléatoire du matériel non sensible de moindre valeur. Dans une vérification antérieure, le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) s'est dit d'accord avec cette approche<sup>4</sup>.

Une approche davantage axée sur les risques est recommandée pour assurer un inventaire efficient et garantir la quantité de matériel de la FOA.

## Délégation de pouvoir

Les seuils de radiation et de réforme du matériel ne reflètent pas la hausse rétrospective des coûts du matériel. Compte tenu de l'effet de l'inflation, les seuils sont trop bas. Cela engendre un manque d'efficacité étant donné que les demandes d'autorisation de radiation et de réforme doivent être transmises inutilement à des niveaux supérieurs de la chaîne de commandement. Bien qu'il soit peut-être trop tard pour que la TM de la FOA profite d'une augmentation de ces seuils, les bases et escadres au Canada ainsi que les futures opérations de déploiement réaliseront certains gains d'efficacité sur le plan administratif.

<sup>3</sup> Pour le matériel à plus haut risque, l'EAEMR avait comme critère un prix unitaire de 6 000 \$.

<sup>4</sup> CS Ex – Vérification de la gestion des stocks : Inventaire, rajustements et radiations, octobre 2008.

L'échéance de décembre 2009 pour la politique d'inventaire axée sur les risques a été retardée en raison de la mise en place d'un nouveau système d'inventaire.





Il est recommandé d'accroître les seuils de radiation et de réforme du matériel pour refléter la hausse des coûts, tout en tenant dûment compte de la complexité des opérations de déploiement.

---

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

---



## Introduction

### Contexte

Le retrait de la Force opérationnelle canadienne d'Afghanistan constituera la plus importante mission logistique des FC depuis la guerre de Corée. La TM marquera la fin des opérations de combat et le redéploiement de nombreux membres des FC et de grandes quantités de matériel évalué à plus de 1,39 G\$<sup>5</sup>, d'ici le 31 décembre 2011<sup>6</sup>.

L'exécution efficace d'une opération aussi complexe repose sur une planification détaillée. La présente vérification visait à apporter une contribution rapide à la phase de planification de la TM, plus particulièrement à l'égard du plan op de la TM que le COMFEC a diffusé en juillet 2010. L'annexe du plan op qui renferme la DDIM donne les directives concernant le matériel de la FOA pour la dernière année des opérations de combat, l'inventaire et le regroupement à l'aérodrome de Kandahar (KAF), le redéploiement au Canada et la reconstitution du matériel en vue de la mise sur pied future d'une force.

Tout au long de la vérification, l'équipe du CS Ex a collaboré étroitement avec l'état-major de planification opérationnelle du COMFEC et du COMSOCAN afin de contribuer rapidement à établir les plans op et les estimations des coûts<sup>7</sup>. Dans une lettre de recommandations datée du 5 novembre 2010, le CS Ex a mis en évidence les possibilités de réduire les coûts de redéploiement prévus et les questions relatives à l'état de préparation futur des forces. En réponse à cette lettre, le VCEMD a présenté un plan d'action le 24 novembre 2010.

### Objectif

La vérification visait à déterminer si des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ont été adéquatement pris en compte dans la planification de la TM en ce qui concerne le matériel de la FOA.

### Portée

La vérification a englobé la planification de la TM concernant le matériel de la FOA, qui comprend :

- || hélicoptères et plus de 1 100 véhicules, y compris des remorques;
- plus de 1 800 conteneurs maritimes de matériel et d'infrastructure tactique.

<sup>5</sup> Les stocks de la FOA consignés dans le SAFC comprennent d'importants systèmes de combat, des pièces de rechange, des munitions, etc.

<sup>6</sup> Motion adoptée par la Chambre des communes le 13 mars 2008.

<sup>7</sup> Le 18 août 2010 et le 1<sup>er</sup> septembre 2010, le CS Ex a transmis au COMSOCAN et au COMFEC plus de 80 commentaires détaillés sur la DDMI et d'autres annexes des plans op. En outre, il a formulé ses premières observations sur les coûts de redéploiement estimatifs le 23 août 2010. Le 18 octobre 2010, l'officier supérieur de planification opérationnelle du COMFEC s'est dit d'accord avec les observations touchant le redéploiement.

Le matériel associé aux opérations classifiées de la Force opérationnelle interarmées a été exclu.

## Méthodologie

- Examen des politiques, procédures, plans op et estimations de coûts ayant trait à la TM;
- Entrevues avec du personnel clé du COMFEC, du COMSOCAN, du Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET), du Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT), du Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement (DGSMCA), du Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique (DEM EMIS) et du Chef de programme (C Prog);
- Participation aux réunions du Conseil chargé du matériel et de l'infrastructure de la mission (CMIM) et du groupe de travail sur la clôture de la FOA;
- Analyse des stocks du SAFC, des données du Système de gestion du parc de véhicules et des feuilles de calcul des contrats dans le théâtre.

## Critères

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



## Constatations et recommandations

### Gouvernance et planification

Il faut des directives plus spécifiques et plus cohérentes pour assurer une élimination efficiente et économique du matériel de la FOA.

### Responsabilisation

En septembre 2009, le COMFEC et le COMSOCAN ont établi un CMIM formé de représentants de tous les secteurs du QGDN. Le CMIM s'est réuni au moins tous les deux mois pour coordonner les questions logistiques de la TM, ce qui a donné lieu en juillet 2010 à la DDMI visant à orienter rapidement la TM en ce qui a trait à l'élimination et au redéploiement du matériel et de l'infrastructure de la FOA gérés localement et de façon centralisée. L'annexe sur la DDMI fournit des directives qui ont des répercussions sur les grands systèmes de combat, l'infrastructure tactique, les ressources médicales et l'état de préparation en vue de futures opérations. En général, la DDMI sera mise en œuvre par la Force opérationnelle de transition de la mission (FOTM) – l'organisation de clôture dans le théâtre pendant les six derniers mois de la TM. Comme la DDMI se veut un document évolutif, le personnel du CS Ex l'a examiné et a formulé de nombreuses observations<sup>8</sup> visant à améliorer le plan op.

#### Bonnes pratiques

- CMIM établi en septembre 2009 pour assurer la gouvernance de la TM;
- Diffusion rapide du plan op de la TM en juillet 2010, et mises à jour mensuelles;
- Déploiement de l'Équipe de liaison et de planification auprès de la FOA en juillet 2010;
- Fermeture et déménagement de l'Élément de soutien du théâtre, situé au Camp Mirage, dans un délai très court, soit moins de 28 jours.

### Information pour la prise de décision

**Matériel de la FOA géré de façon centralisée (GC).** Il faut davantage de directives sur l'élimination des articles GC peu coûteux. Étant donné que la plupart des articles GC seront retournés par convoi aérien/maritime à un coût de 59,61 \$ le pied cube, il serait peut-être plus économique d'acheter de nouveaux articles au lieu de réexpédier au Canada certains vieux articles. Comme l'indique le numéro 3 du tableau 1, il y a 2 644 types d'articles GC d'une valeur de 402,8 M\$ pour lesquels les gestionnaires d'approvisionnement n'ont pas encore effectué une analyse coûts-avantages du retour des stocks au Canada.

<sup>8</sup> Le 18 août 2010 et le 1<sup>er</sup> septembre 2010, le CS Ex a formulé plus de 80 commentaires détaillés sur la DDMI et d'autres annexes des plans op.

N°	Directive de la DDMI	Types d'articles	Quantité	Valeur (M\$)
1	À éliminer	3 468	1 246 691	17,5 \$
2	À retourner (pièces de rechange GC)	24 115	689 136	79 \$
3	À retourner – GC sans numéro de série	2 644	218 644	402,8 \$
4	À retourner (GC avec numéros de série)	4 489	267 175	630,8 \$
5	Munitions à déterminer	307	5 452 642	47,7 \$
6	Classe X (articles prêtés)	2	18	135 \$
7	À distribuer	475	1 934	1,2 \$
8	Total avec directive	35 500	7 876 240	1 314 \$
9	Sans directive	843	5 126	63,3 \$

**Tableau 1. Ventilation de l'élimination des stocks de la FOA.** D'autres directives sont nécessaires pour les 3 487 types d'articles des numéros 3 et 9 mis en évidence, dont la valeur inscrite totalise 466,1 M\$.

Par exemple, il y a 617 types d'articles<sup>9</sup> dont le prix unitaire est inférieur à 50 \$. Une analyse coûts-avantages aidera à déterminer s'il est plus économique d'éliminer et de remplacer ces articles plutôt que de les retourner au Canada.

**Directive sur l'élimination du matériel.** La DDMI vise à fournir des lignes directrices régissant l'élimination du matériel par classe ou type. Nous avons constaté qu'il n'existe aucune directive claire pour bon nombre des articles de la FOA consignés dans le SAFC. Comme le montre le numéro 9 du tableau 1, 843 types d'articles<sup>10</sup> ayant une valeur inscrite de 63,3 M\$ ne faisaient l'objet d'aucune directive en matière d'élimination<sup>11</sup>.

**Visibilité du matériel.** Le ministère de la Défense nationale (MDN) a l'intention d'utiliser des étiquettes code à barres et des étiquettes d'identification par radiofréquence (RFID) pour assurer la visibilité du matériel retourné au Canada. Toutefois, la plupart des articles dans le théâtre n'ont pas de code à barres, et il n'y avait que 500 étiquettes RFID pour plus de 1 800 conteneurs maritimes. Pour assurer une comptabilisation des biens efficace et efficiente, il faudrait établir les priorités en fonction du type et de la valeur du matériel.

**Jalons.** Afin de ne pas compromettre le calendrier de la TM, la DDMI pourrait inclure des échéances plus précises pour l'exécution des tâches suivantes :

<sup>9</sup> Une liste de ces types d'articles (quantité – 122 062, valeur – 2,08 M\$) a été fournie au personnel du DGGPET le 17 décembre 2010.

<sup>10</sup> Une liste de ces types d'articles a été fournie au personnel du COMFEC et du COMSOCAN le 30 novembre 2010.

<sup>11</sup> Annexe MM du plan op 10-001 – DDMI – Opération *Athena*, septembre 2010.

- l'établissement du plan d'optimisation du matériel visant à identifier le matériel inactif, désuet et excédentaire à retourner au Canada à bord des vols de ravitaillement avant juillet 2011;
- l'identification du matériel sensible qui devra être retourné au Canada par vol direct plutôt que par les lignes de communication aériennes/maritimes;
- la réduction des munitions de ||||| jours de stocks;
- la dernière EAEMR durant la phase de clôture.

### Directives incohérentes

**Matériel dont le don est autorisé.** Pour les opérations de déploiement, l'annexe F<sup>12</sup> de l'Orientation provisoire en matière d'élimination du SMA(Mat) souligne les classes de matériel à envisager en vue d'un don ou d'un transfert gratuit. L'application précise de cette nouvelle politique d'élimination ne se reflète pas encore dans la DDMI. Par exemple, on peut envisager le don de pièces de rechange gérées localement (GL), mais la DDMI stipule que toutes les pièces de rechange doivent être retournées au Canada. Il faut ajouter des lignes directrices dans la DDMI concernant 3 976 autres types d'articles (d'une valeur inscrite de 19,3 M\$) qui pourraient être envisagés en vue d'un don.

**Modèle d'analyse coûts-avantages de l'élimination.** Ce modèle<sup>13</sup> a été élaboré pour la FOA afin d'examiner les facteurs économiques et opérationnels servant à déterminer si un article doit ou non être retourné au Canada. Or, nous avons jugé que certains de ces facteurs n'étaient pas conformes à l'orientation globale :

- Le titre du modèle laisse entendre que l'article est déjà excédentaire, tandis que la matrice de décision du plan op (DDMI, appendice 4, onglet A) précise qu'une analyse coûts-avantages est requise uniquement pour les biens qui ne sont pas déclarés excédentaires.
- Dans le cas des articles de faible valeur en quantité insuffisante pour remplir un conteneur maritime, les utilisateurs du modèle auraient avantage à connaître le coût de redéploiement au pied cube plutôt que le coût de redéploiement d'un conteneur maritime complet.
- Les coûts estimatifs des mouvements entiers par conteneur maritime n'ont pas été inclus – seulement les coûts d'expédition à l'aller.

**Fournitures générales et techniques.** En ce qui concerne les fournitures générales et techniques, il faut éliminer tous les articles consommables détenus par l'unité. Toutefois, il faut conserver les fournitures générales et techniques consommables qui sont détenues par l'entrepôt et dont le prix unitaire est supérieur à 1 000 \$. La DDMI devrait être plus cohérente à cet égard.

### Recommandation

Continuer de mettre à jour la DDMI afin d'améliorer les directives sur l'élimination du matériel.

**BPR : COMSOCAN**

<sup>12</sup> Orientation provisoire en matière d'élimination, version 7, 22 octobre 2010.

<sup>13</sup> DDMI du plan op de la TM, onglet B, appendice 3, juillet 2010.

## Coûts estimatifs de la transition de la mission

Pour atténuer les risques opérationnels de la TM, la demande de financement a été fondée sur le scénario de redéploiement le plus probable. Le Ministère devrait continuer à explorer des possibilités de réduire les coûts de redéploiement prévus.

### Validation des coûts

La demande de financement total pour les quatre phases de la TM ||||| La participation du personnel du CS Ex à la validation des coûts estimatifs de la TM a eu pour résultat que les activités énumérées ci-dessous, totalisant ||||| ont été retirées de la demande de financement car elles n'étaient pas justifiables :

- Les coûts de la formation de clôture au Canada devraient être imputés au Compte de soutien des opérations de déploiement.
- Le coût de remise en état de certaines pièces de rechange pour le déploiement d'hélicoptères ne pouvait être entièrement justifié.
- Il faut des trousseaux de surblindage pour les futures opérations, mais la quantité a été réduite pour mieux refléter les besoins réels.
- Le coût d'approvisionnement et de maintenance dans le théâtre pour la force de clôture était basé sur un rythme opérationnel plus élevé que le rythme courant.

### Surestimation des coûts

En définitive, les coûts de redéploiement de la TM ont été surestimés de ||||| pour les raisons suivantes<sup>14</sup>:

- Les coûts estimatifs du redéploiement des véhicules ont été fondés sur une moyenne de quatre véhicules par avion. Même s'il existait une liste détaillée de véhicules aux fins de la planification de la reconstitution<sup>15</sup>, on n'a pas eu recours, pour estimer les coûts de redéploiement, à un outil de planification perfectionné de Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) qui calcule automatiquement la meilleure quantité de matériel par avion. En utilisant l'outil de planification par la suite, on a constaté qu'un avion pouvait transporter

#### Bonne pratique

Les coûts estimatifs incluait neuf options de redéploiement différentes qui variaient entre |||||

<sup>14</sup> Le personnel du COMFEC, du COMSOCAN et du C Prog a été avisé par courriel le 25 août 2010 et interrogé par la suite. Le CS Ex a participé rapidement au processus de validation des coûts du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) en juillet 2010.

<sup>15</sup> Le DGGPET avait une liste détaillée de véhicules en juillet 2010 pour déterminer les coûts de reconstitution de l'équipement.

en moyenne plus de cinq véhicules, ce qui pourrait réduire de ||||| les coûts des mouvements aériens<sup>16</sup>.

- ||||| avions des FC étaient affectés au redéploiement du personnel au Canada. Les coûts totaux du transport aérien des FC étaient inclus dans l'estimation, et non uniquement les coûts supplémentaires – soit une différence de |||||

**Possibilités de réduire les coûts de redéploiement**

Une fois que des renseignements plus détaillés seront disponibles aux fins de la planification, le Ministère pourra fournir des chiffres plus précis quant au redéploiement. Selon l'option de redéploiement choisie, tout le matériel est transporté par avion à une zone d'étape pour ensuite être expédié par navire au Canada. Plusieurs variables influeront sur les coûts initiaux de redéploiement estimatifs de |||||<sup>17</sup>.

**Nombre de conteneurs maritimes.** Les coûts initiaux de redéploiement estimatifs incluait 2 559 conteneurs maritimes à retourner au Canada. Depuis, on a déterminé une quantité importante de matériel pouvant être éliminé dans le théâtre<sup>18</sup>. À l'heure actuelle, le COMFEC prévoit de retourner au Canada 1 809 conteneurs maritimes. Cette baisse du nombre de conteneurs maritimes pourrait réduire de ||||| les coûts de transport.

**Nombre de véhicules.** Les coûts de redéploiement estimatifs incluait 1 230 véhicules, remorques, matériel roulant et hélicoptères à retourner au Canada. À l'heure actuelle, on prévoit d'en retourner 1 100, ce qui pourrait réduire de ||||| les coûts de transport<sup>19</sup>.


**Utilisation de vols de ravitaillement.** Entre octobre 2010 et décembre 2011, on prévoit 84 vols de ravitaillement à destination et en provenance du Canada qui n'ont pas été pris en compte pour déterminer les coûts de rapatriement du matériel au Canada. Le recours à ces vols pour retourner du matériel au pays pourrait engendrer des économies additionnelles.

<sup>16</sup> En utilisant l'outil de planification de RDDC, on a inclus la perte de capacité de transport aérien associée à la température de l'air. L'ordre de redéploiement des véhicules n'avait pas encore été établi.

<sup>17</sup> Toutes les estimations de coûts incluent des fonds de prévoyance de 20 p. 100.

<sup>18</sup> Le 27 septembre 2010, le CS Ex a fourni au personnel du COMFEC et du COMSOCAN une liste de 3 468 types d'articles (tableau 1, numéro 1) pouvant être éliminés.

<sup>19</sup> Il s'agit de chiffres de planification récents que le VCEMD a fournis le 24 novembre 2010 pour les véhicules et les conteneurs maritimes, en réponse à une lettre de recommandations du CS Ex datée du 5 novembre 2010. Approbation de l'état-major des opérations du COMFEC en octobre 2010.



- La DDMI exige que les stocks excédentaires et inactifs soient retournés au Canada avant la fin des opérations de combat en juillet 2011. En supposant que la moitié de la capacité d'emport d'un avion de ravitaillement soit disponible pour le retour de matériel<sup>20</sup>, on pourrait transporter un maximum de 360 conteneurs maritimes à bord des vols de retour au Canada, avant le début de la phase de clôture de la mission en juillet 2011<sup>21</sup>. Cela pourrait réduire de ||||| les coûts de redéploiement.
- Compte tenu du rythme opérationnel qui devrait être moins élevé durant la phase de clôture, les vols de ravitaillement devraient permettre de retourner directement au Canada 100 autres conteneurs maritimes renfermant du matériel sensible. Les coûts de redéploiement estimatifs de ce matériel incluent ||||| pour d'autres services contractuels de transport aérien.

### Recommandation

De concert avec le SMA(Fin SM), affecter les fonds destinés au redéploiement en tenant compte des possibilités de réduire les coûts prévus.

**BPR : VCEMD**

<sup>20</sup> De juillet à septembre 2010, le matériel transporté a représenté en moyenne jusqu'à 63 p. 100 de la capacité d'emport lors des trajets de retour des 50 vols de ravitaillement. L'espace restant, soit 37 p. 100, était occupé par des véhicules non réparables et du personnel.

<sup>21</sup> En juin 2010, l'équipe de vérification a fourni au COMFEC une liste d'articles qui n'avaient fait l'objet d'aucune distribution pendant un an. Cette liste représentait 24 p. 100 des SEM dans le théâtre. Étant donné que le ravitaillement opérationnel est la priorité absolue du personnel d'approvisionnement de la FOA, les ressources sont peut-être insuffisantes pour séparer les stocks inactifs ou excédentaires. Toutefois, en général, les trajets de retour des vols de ravitaillement étaient pleinement utilisés au moment de la vérification.

## Prise d'inventaire, vérification des comptes d'approvisionnement et rajustements

La prise d'inventaire n'est pas axée sur les risques et les contrôles exercés sur les rajustements des stocks sont insuffisants.

### Plans de distribution du matériel

Avant de remettre le matériel de la FOA pour qu'il soit redéployé ou éliminé, les unités sont censées effectuer un inventaire complet et examiner les écarts. Par suite d'une vérification indépendante d'une EAEMR, elles transféreront leurs comptes d'approvisionnement à la filière de production du matériel de la FOTM afin qu'ils soient regroupés en un seul compte d'approvisionnement au KAF en prévision du redéploiement. Au moment de la vérification, il y a eu certains cas où le matériel à retourner n'était pas prêt à temps pour être chargé à bord des vols de ravitaillement des FC. Par conséquent, les services contractuels de transport aérien n'étaient pas pleinement utilisés. De tels retards pourraient prolonger une période pendant laquelle les zones d'étape provisoires sont en place à l'extérieur de l'Afghanistan, d'où une hausse des coûts de redéploiement.

#### Bonnes pratiques

- L'inventaire du matériel de la FOI lors de chaque rotation de six mois a donné lieu à des écarts mineurs représentant moins de 1 p. 100 des stocks.
- La simulation de la filière de production du matériel de la FOTM au Canada améliorera l'efficacité durant la phase de clôture de la TM.

### Prise d'inventaire et vérification des comptes d'approvisionnement

L'EAEMR a employé une méthode d'inventaire indépendante axée sur les risques pour vérifier les stocks de la FOA. Tous les six mois, une EAEMR est déployée pour fournir une confirmation indépendante, axée sur les risques, de l'état de la responsabilisation à l'égard du matériel<sup>22</sup> pour ce qui est des rotations de la FOA. D'après les résultats des dénombrements effectués par les unités de la FOA et l'EAEMR, les relevés d'inventaire semblent assez exacts<sup>23</sup>.

Pour accroître l'efficacité, l'EAEMR a utilisé une approche axée sur les risques qui lui a permis de couvrir 92 p. 100 de la valeur des stocks en ne comptant que 6 p. 100 des types d'articles (voir le tableau 2). Durant les opérations de combat il est difficile pour les unités de la FOA de mener une vérification des comptes complète avec une rigueur suffisante avant la relève sur place. Il faudrait encourager les unités de la FOA à utiliser une méthode d'inventaire axée sur les risques pour les vérifications de comptes où plus d'attention est apportée au matériel à haut risque tout en fidélisant un champ d'application du matériel plus large.

<sup>22</sup> Mandat des EAEMR, J4 Ops COMFEC, 24 mars 2010. Les EAEMR sont déployées durant la rotation, immédiatement après les vérifications des comptes d'approvisionnement des unités.

<sup>23</sup> Examen des CF 152 par l'EAEMR, du 27 février au 26 avril 2010.



	Méthode d'inventaire			Écarts d'inventaire (000 \$)		
	Critère	Valeur couverte	NNO comptés	Excédent	Manque	Absolu
<b>Rotation de la FOA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 %</li> <li>• 37 000 NNO</li> </ul>	1,39 G\$	100 %	4 446 \$	3 523 \$	7 969 \$
<b>EAEMR (méthode axée sur les risques)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix unitaire &gt; 6 000 \$</li> <li>• Articles contrôlés et prescrits</li> </ul>	1,29 G\$	6 %	561 \$	2 754 \$	3 315 \$
<b>Rotation et EAEMR</b>				<b>5 007 \$</b>	<b>6 277 \$</b>	<b>11 284 \$</b>

**Tableau 2. Rapport sur les radiations CF 152.** Sur la valeur totale du matériel dans le théâtre, l'EAEMR a trouvé moins de 0,2 p. 100 de manques additionnels, comparativement à ceux que les unités de la FOA ont déclarés.

### Intégrité des rajustements

Malgré les manques relativement négligeables consignés dans les rapports sur les radiations CF 152 (tableau 2), on a créé de nombreuses écritures de redressement pour s'assurer que les registres du SAFC étaient conformes aux quantités réelles de matériel détenu. Les rajustements de stocks des comptes clients d'approvisionnement (CCA) étaient quatre fois supérieurs aux SEM totaux indiqués au tableau 3. La plupart des rajustements étaient attribuables à la consommation de munitions et à l'installation de stocks à bord des véhicules. Cependant, vu les limites d'entrée de données du SAFC pour les CCA, le tiers d'entre eux (valeur inscrite de 91,7 M\$) n'avaient pas de code de motif pour justifier le but du rajustement<sup>24</sup>. Par ailleurs, les rajustements à la baisse visant à « réidentifier le code de stock » (entrées de redressement « IS » dans le tableau 3) n'ont pas pu être rapprochés avec les entrées de redressement compensateur à la hausse. L'absence de codes de motif dans le SAFC peut occasionner un surcroît de travail à l'EAEMR et à la FOTM pour vérifier les rajustements apportés aux stocks.

<sup>24</sup> Le Manuel d'approvisionnement des FC, référence 3-3B-002, rend obligatoire l'inscription de codes de motif pour les rajustements de stocks des CCA. Toutefois, l'écran des transactions relatives aux excédents dans le SSFC (MSO 129) n'inclut pas le champ du code de motif. Cela explique pourquoi 4 891 rajustements à la hausse d'une valeur de 86,7M\$ n'avaient pas de code de motif.

District M901	Nombre de transactions	SEM absolus (000)	Valeur absolue (M\$)	Valeur nette (M\$)
Stocks totaux des CCA à la fin de l'AF 2009-2010		1 706	1 082 \$	1 082 \$
Rajustements AF 2009-2010	16 510	7 132	225 \$	-51,4 \$
Entrées de redressement « en blanc » AF 2009-2010	5 411	1 403	91,7 \$	81,7 \$
Entrées de redressement « IS » AF 2009-2010	825	7,4	8,6 \$	-8,6 \$

**Tableau 3. Entrées de redressement des CCA.** Les rajustements de stocks des CCA étaient quatre fois supérieurs aux SEM – aucun code de motif n'était inscrit pour 33 p. 100 d'entre eux.

### Recommandation

Mettre en œuvre une méthode d'inventaire davantage axée sur les risques afin d'accroître l'efficacité et de garantir la quantité de matériel à retourner au Canada.

**BPR : COMSOCAN**



## Délégation de pouvoir

Les seuils de radiation et de réforme du matériel ne reflètent pas la hausse de coûts antérieure.

Le pouvoir de radier<sup>25</sup> des stocks est délégué, dans la chaîne de commandement, à une autorité approbatrice responsable du matériel en question. Les seuils de délégation efficace permettent la prise de décision et accroissent l'efficacité organisationnelle. Malgré le rythme élevé des activités d'approvisionnement dans un théâtre d'opérations, les pouvoirs de radiation sont les mêmes que pour les opérations en temps de paix au Canada. Lors d'une vérification antérieure<sup>26</sup>, le CS Ex a recommandé des seuils de radiation plus élevés pour les opérations de déploiement.

### Bonnes pratiques

- La cellule d'élimination du SMA(Mat) sera dans le théâtre pour autoriser et accélérer le processus d'élimination.
- Le pouvoir délégué de passation de contrats est plus grand pour la FOA.

## Délégation du pouvoir de radier du matériel

Les seuils de radiation actuels existent depuis au moins 1997. Selon le modèle économique du MDN pour la hausse des coûts<sup>27</sup>, le seuil de 40 000 \$ d'un commandant équivaut en dollars de l'année budgétaire (\$AB) à 52 301 \$, comme l'indique le tableau 4<sup>28</sup>. Si les seuils augmentés avaient été appliqués aux rapports sur les radiations CF 152 établis par l'EAEMR entre le 27 février et le 26 avril 2010, on aurait pu réduire de 16 p. 100 le nombre de radiations d'inventaire qui devaient être approuvées à un échelon supérieur.

Le SMA(Mat) a l'intention d'augmenter d'environ 500 p. 100 la délégation du pouvoir de radiation. Comme on ne sait pas à quand remonte l'établissement des seuils de radiation actuels, une base de référence de 1972 a été utilisée; il s'agit de la dernière date à laquelle ont été établis les pouvoirs délégués en matière d'approvisionnement. La hausse de coûts antérieure a été fondée sur un indice du coût de la vie des États-Unis. Une comparaison du CS Ex effectuée avec le modèle économique historique du MDN et l'indice canadien des prix à la consommation de 1972 a donné des résultats similaires (voir le tableau 4). La modification des seuils de radiation ne sera peut-être pas autorisée à temps pour la TM, mais toutes les unités et formations au Canada ainsi que les futures opérations de déploiement devraient bénéficier d'un processus plus efficient.

<sup>25</sup> DOAD 1006-1, Radiation de matériel, 26 février 2003.

<sup>26</sup> CS Ex – Vérification interne du soutien des opérations de déploiement, août 2002.

<sup>27</sup> Hausse fondée sur les taux antérieurs du Programme des services de la Défense, sauf dans le cas de l'AF 2010-2011, pour laquelle on a utilisé un taux prévu; publications du SMA(Fin SM).

<sup>28</sup> Document sur la délégation des pouvoirs de signature en matière financière, annexe A, SMA(Fin SM), 1997.



Poste	Pouvoir de radiation de 1997 et actuel	Augmentation basée sur le Modèle économique du MDN de l'AF 1997-98 à l'AF 2010-11 \$AB	Augmentation basée sur le Modèle économique du MDN de 1972 à l'AF 2010-11 \$AB	Pouvoir de radiation proposé par le SMA(Mat)
Commandant COMFEC	500 000 \$	653 758 \$	2 556 239 \$	2 000 000 \$
Chef d'état-major – Opérations COMFEC	100 000 \$	130 752 \$	511 248 \$	500 000 \$
Commandant du contingent	100 000 \$	130 752 \$	511 248 \$	500 000 \$
Commandant	40 000 \$	52 301 \$	204 499 \$	250 000 \$

**Tableau 4. Délégation actuelle et augmentée du pouvoir de radier du matériel.** Depuis 1997, les seuils actuels auraient dû augmenter d'au moins 30 p. 100, compte tenu des taux d'augmentation antérieurs du MDN.

### Réforme de l'équipement technique terrestre de la FOA

À l'instar de la délégation du pouvoir de radiation, le seuil de réforme<sup>29</sup> de l'équipement technique terrestre, soit 2 000 \$, n'a pas changé depuis au moins 1989. L'équipement technique terrestre de la FOA dont le prix unitaire est inférieur à 2 000 \$ possède une valeur inscrite totale de 111 M\$ et représente 10 p. 100 des SEM dans le théâtre. Des retards dans l'autorisation en matière de réforme pourraient entraîner le retour de matériel dont la réparation n'est pas rentable.

La réforme du matériel est un processus indépendant de la radiation et n'exige pas de rapport sur les radiations CF 152. Selon la politique actuelle, le pouvoir de réformer l'équipement technique terrestre est délégué à l'officier de maintenance de la base, de l'escadre ou de la force opérationnelle, dans les cas où la valeur de remplacement courante ne dépasse pas 2 000 \$. Autrement, le pouvoir de réforme se situe à un échelon supérieur, celui du gestionnaire du cycle de vie du matériel au QGDN.

Pour tenir compte de la hausse des coûts de 64 p. 100 depuis 1989, le seuil devrait être fixé à 3 287 \$. Étant donné que le seuil actuel s'applique à chaque base et escadre des FC au Canada, un rajustement entraînerait des gains d'efficacité dans l'ensemble du Ministère.

<sup>29</sup> C-04-025-002/AG-000, Gestion – Procédures et lignes directrices – Réforme du matériel technique terrestre par les sections de la maintenance terrestre des bases/stations et par les compagnies de maintenance, MDN, 7 avril 1989.



### Recommandation

Accroître la délégation de pouvoir actuelle relative aux seuils de radiation et de réforme en fonction de la hausse de coûts antérieure, tout en tenant dûment compte des opérations de déploiement.

**BPR : SMA(Mat)**



## Planification de l'état de préparation

Les mouvements de trésorerie de la reconstitution et le manque d'harmonisation avec les plans de la structure des forces ont une

### Mouvements de trésorerie de la reconstitution de l'Armée de terre

Bien que les fonds de reconstitution<sup>30</sup> liés à l'équipement de la FOA soient indépendants des fonds de l'état stable pour les futures unités à disponibilité opérationnelle élevée, l'approbation des dépenses et les mouvements de trésorerie de la reconstitution

- en 2010-2011 pour permettre à un avec quelques d'être prêts à se déployer dans un
- en 2011-2012 et au cours des deux AF subséquentes afin d'être prêt à déployer simultanément

Il faut résoudre un certain nombre de questions externes afin de réaliser ce plan, particulièrement en ce qui concerne le long processus de validation des coûts et d'approbation des dépenses.

- En mai 2010, l'Armée de terre a reçu l'ordre de ne rien dépenser au titre de la reconstitution avant l'approbation du gouvernement, prévue en septembre ou octobre 2010<sup>31</sup>. À la fin de février 2011, on attendait encore cette approbation.
- Les mouvements de trésorerie proposés pour la reconstitution de l'Armée de terre s'élèvent à de l'AF 2011-2012 à l'AF 2013-2014. Ceux qu'on prévoit en 2011-2012 ne seront

**Bonne pratique**  
Le groupe de travail sur la clôture de la FOA/ reconstitution présidé par le C Prog a fourni une définition rigoureuse de la reconstitution afin de contrôler les coûts et de séparer les nouveaux besoins liés à l'état de préparation futur.

<sup>30</sup> Le financement de reconstitution représente le coût de remise en état de l'équipement dont l'utilisation peut être associée à la FOA.

<sup>31</sup> Comité de surveillance de l'approvisionnement national, 15 mai 2010. Le CEMAT a demandé en fonds de reconstitution pour l'AF 2010-2011.



- Pour certains contrats de réparation et de révision (R&R) et pièces de rechange, ||  
||  
||  
||  
|| une autorisation de dépenser ||  
||  
||  
||
- Traditionnellement, le compte de soutien des opérations de déploiement, créé pour rembourser au MDN les coûts réels engagés, est sous-financé à raison de 30 p. 100, ou 1,4 G\$ sur quatre ans. Le CS Ex a appris qu'à cause de cette insuffisance de fonds pour la maintenance de l'équipement de l'Armée de terre, ||  
|| des véhicules de l'une des formations de l'Armée au Canada étaient inutilisables<sup>32</sup>.

**Planification de la structure des forces**

En février 2010, le DEM EMIS avait l'intention de demander au C Prog de déterminer l'abordabilité d'une structure de forces optimale pour 2011 et après, en fonction d'une directive provisoire du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) sur la structure de forces des FC<sup>33</sup>. Étant donné que la planification de l'état de préparation futur constitue un processus itératif, le CEMD a publié, en novembre 2010, une nouvelle ébauche de structure de forces ||  
||  
|| Le DEM EMIS n'a pas précisé la nécessité de ventiler l'estimation du C Prog concernant l'abordabilité de chaque capacité.

L'abordabilité d'une structure de forces à disponibilité opérationnelle élevée devrait inclure les coûts du maintien en puissance de l'équipement et ceux de l'instruction collective. S'il était nécessaire d'ajouter des unités ou sous-unités aux ensembles de base des deux lignes d'opération, les coûts détaillés devraient être connus pour déterminer l'abordabilité. Cela offrirait une certaine souplesse pour planifier la structure des forces afin de bâtir des organisations abordables qui peuvent être adaptées aux besoins opérationnels d'un scénario particulier.

**Recommandation**

Veiller à ce que les estimations de l'abordabilité d'une structure de forces proposée incluent des renseignements détaillés afin d'accroître la souplesse de la planification de l'état de préparation.

**BPR :** DEM EMIS

<sup>32</sup> ||  
||

<sup>33</sup> 3350-1 (Plans expéditionnaires 1), 11 février 2010, Directive du CEMD – Dispositif militaire des FC, juillet 2011.



2. **Mise à jour de la liste d'articles/d'équipement non catalogués**

**État :** Ouvert

**Évaluation du CS Ex :** Risque que les articles non catalogués occasionnent un travail considérable à la FOTM, |||  
|||

3. **Pouvoirs en matière d'élimination/élimination des CH147/radiations/ déclaration du processus d'élimination du matériel non excédentaire**

**État :** Ouvert

**Évaluation du CS Ex :** Risque de ne pas assurer l'optimisation des ressources dans le cas des CH147; risque que la méthode utilisée pour évaluer les coûts-avantages soit trop compliquée et/ou n'assure pas l'optimisation des ressources.

**Plans de contingence**

Bien que le groupe de travail du CMIM sur l'infrastructure examine la question ayant trait à l'élimination de l'infrastructure permanente, le risque de coûts imprévus devrait être évalué et géré en conséquence. L'intention est d'éliminer toute l'infrastructure permanente « telle quelle ». Toutefois, la DDMI exige que l'infrastructure soit démolie si aucun accord ne peut être conclu avec le nouveau locataire.

Jusqu'à maintenant, l'infrastructure construite par le Canada a suscité peu d'intérêt et aucun plan de contingence officiel n'a été élaboré. Les coûts estimatifs de la TM n'incluent aucun financement pour la démolition, qui pourrait s'élever à |||<sup>37</sup>, |||  

**Recommandation**

Améliorer les pratiques de gestion des risques afin qu'elles soient conformes aux lignes directrices en matière de GIR du MDN.  
**BPR :** COMSOCAN/COMFEC

<sup>37</sup> Le calcul est basé sur une comparaison du coût moyen de démolition par pied carré d'infrastructure au Canada (exclut l'enlèvement des matières dangereuses).

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

### Gouvernance et planification

#### Recommandation du CS Ex

1. Continuer de mettre à jour la DDMI afin d'améliorer les directives sur l'élimination du matériel.

#### Mesure de la direction

Par suite de la lettre de recommandations initiale du CS Ex en novembre 2010, plusieurs mesures ont été prises afin que la DDMI puisse mieux refléter les mesures à prendre en ce qui touche le matériel détenu dans le district de la FOA. Récemment, 12 modifications importantes ont été apportées à quatre des appendices de la DDMI. L'Orientation en matière d'élimination du SMA(Mat) a été intégrée dans la DDMI – la pierre angulaire des processus d'approbation de la TM pour l'élimination du matériel et de l'équipement. Des directives plus spécifiques ont été données relativement à 6 757 types d'articles regroupant du matériel acheté ou géré localement, d'une valeur de 21,7 M\$, dont la majeure partie sera éliminée dans le théâtre. Une analyse coûts-avantages confirmera l'intérêt des chefs d'état-major des armées pour le faible pourcentage de matériel de la TM qui peut être retourné au Canada. En ce qui concerne le matériel consommable GC, le COMSOCAN a entrepris d'obtenir les décisions des gestionnaires de projets d'équipement avant l'entrée de la FOTM dans le théâtre afin de réduire le volume de formules CF 1303 de la FOTM<sup>38</sup>.

**BPR :** COMSOCAN

**Date cible :** Avril 2011

---

### Coûts estimatifs de la transition de la mission

#### Recommandation du CS Ex

2. De concert avec le SMA(Fin SM), affecter les fonds destinés au redéploiement en tenant compte des possibilités de réduire les coûts prévus.

#### Mesure de la direction

Grâce à une information de planification plus détaillée, les estimations ont été réduites de 35,6 p. 100 par rapport à l'estimation initiale des coûts de clôture, de redéploiement et de reconstitution présentée au gouvernement en décembre 2010. Cette réduction était en grande partie attribuable au fait que le nombre de véhicules et de conteneurs maritimes retournés au Canada était moins élevé que prévu à l'origine, au recours à des ||| dans la mesure du possible, à une utilisation accrue des moyens de transport aérien des FC et à l'optimisation du recours aux vols de ravitaillement.

**BPR :** D Gest Strat D/VCEMD

**Date cible :** Terminé

---

<sup>38</sup> Une formule CF 1303 est un certificat autorisant l'élimination de biens par le gestionnaire d'approvisionnement.

## Prise d'inventaire, vérification des comptes d'approvisionnement et rajustements

### Recommandation du CS Ex

3. Mettre en œuvre une méthode d'inventaire davantage axée sur les risques afin d'accroître l'efficacité et de garantir la quantité de matériel à retourner au Canada.

### Mesure de la direction

L'EAEMR continuera d'utiliser une approche axée sur les risques; toutefois, le défi réside dans la vérification des comptes des unités de la FOA effectuée dans le théâtre avant l'inspection indépendante de l'EAEMR. On ne peut faire abstraction du rythme opérationnel élevé, auquel s'ajoute la nature des tâches exécutées à Kandahar, ce qui se reflétera sans doute dans les stocks des comptes du théâtre. La réussite reposera sur une discipline soutenue et rigoureuse en matière d'approvisionnement qui doit être appliquée par tous les intervenants.

**BPR :** COMSOCAN

**Date cible :** Mai 2011

---

## Délégation de pouvoir

### Recommandation du CS Ex

4. Accroître la délégation de pouvoir actuelle relative aux seuils de radiation et de réforme en fonction de la hausse de coûts antérieure, tout en tenant dûment compte des opérations de déploiement.

### Mesure de la direction

Des seuils de radiation accrus dans le cadre de la délégation des pouvoirs de signature en matière financière ont été calculés et communiqués au SMA(Fin SM) pour être soumis à l'approbation de la haute direction du Ministère en janvier 2011.

**BPR :** DPPM/SMA(Mat)

**Date cible :** Affaire classée

---



## Planification de l'état de préparation

### Recommandation du CS Ex

5. Veiller à ce que les estimations de l'abordabilité d'une structure de forces proposée incluent des renseignements détaillés afin d'accroître la souplesse de la planification de l'état de préparation.

### Mesure de la direction

Comme l'a demandé le DEM EMIS, des données détaillées sur les coûts de la directive proposée « Dispositif militaire des FC, juillet 2011 » doivent être fournies dès que possible.

**BPR :** DPE/DEM EMIS

**Date cible :** En cours

---

## Gestion des risques

### Recommandation du CS Ex

6. Améliorer les pratiques de gestion des risques afin qu'elles soient conformes aux lignes directrices en matière de GIR du MDN.

### Mesure de la direction

Le COMFEC examinera son registre des risques opérationnels de la TM afin qu'il soit conforme au cadre de GIR du MDN. Pour les prochaines réunions du CMIM, les questions à plus long terme seront considérées comme des risques avec l'évaluation appropriée de l'incidence et de la probabilité de chaque risque effectuée par tous les présidents des groupes de travail. Les plans d'élimination des CH147 Chinook, l'élimination de l'infrastructure et le catalogage du matériel sont des exemples des questions qui seront mieux définies comme risques au même titre que l'atténuation.

**BPR :** COMSOCAN/COMFEC

**Date cible :** Avril 2011



## Annexe B — Critères de vérification

### Objectif

Déterminer si des processus adéquats de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont pris en compte dans la planification de la récupération et de la reconstitution du matériel déployé en Afghanistan.

### Évaluation des critères

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).

### Gouvernance

1. **Critère.** Une gouvernance efficace est en place pour faire en sorte que les rôles et les responsabilités soient clairement définis, que les décisions soient prises en temps opportun et que les seuils d'approbation soient raisonnables et axés sur les risques.

**Évaluation : Niveau 3** — Certaines directives dans l'annexe du plan op de la TM sur la DDMI étaient incomplètes ou non conformes au plan global. La délégation des pouvoirs de radiation et de réforme de l'équipement technique terrestre ne reflète pas la hausse de coûts antérieure. |||

### Gestion des risques

2. **Critère.** Un processus officiel de gestion des risques est en place.

**Évaluation : Niveau 3** — Les risques à plus long terme n'ont pas été adéquatement indiqués dans un registre des risques et évalués conformément aux lignes directrices de la GIR du MDN.

### Analyse des options

3. **Critère.** Une analyse suffisante des options a été effectuée au moyen d'hypothèses justifiables concernant les coûts de récupération et de reconstitution.

**Évaluation : Niveau 3** — La mise en œuvre du redéploiement devrait offrir des possibilités de réduire les coûts prévus. ||| (la direction en a été informée).



## Protection des biens

4. **Critère.** La responsabilisation à l'égard des biens, leur visibilité et leur protection sont suffisamment axées sur les risques.

**Évaluation : Niveau 3** — Les méthodes d'inventaire et de rajustement n'étaient pas suffisamment axées sur les risques pour assurer la responsabilisation à l'égard du matériel et l'efficacité de son retour au Canada.

