



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Suivi de la vérification interne : Transition de la mission (TM) – Matériel déployé en Afghanistan

Novembre 2011

7053-74-2 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

Certaines des analyses présentées dans le présent rapport sont fondées sur des prix consignés dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC). Des vérifications précédentes du Chef – Service d'examen (CS Ex) ont souligné des inexactitudes dans ces prix. Ainsi, aucune affirmation n'est formulée sur l'exactitude des valeurs indiquées, et il est recommandé d'user de prudence dans l'utilisation de ces résultats pour la prise de décisions en gestion sans plus ample confirmation.

Le suivi de vérification offre un degré d'assurance élevé conformément aux normes de l'Institut de la vérification interne.



Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Introduction	1
Contexte	1
Objectifs	1
Portée.....	1
Méthodologie.....	2
Évaluation globale	3
Pratiques exemplaires.....	3
Progrès de la mise en œuvre du PAD	5
Gouvernance et planification.....	5
Inventaire, vérifications des comptes d’approvisionnement et rajustements	7
Cadre de gestion intégrée du risque	9
Annexe A – Plan d’action de la direction (PAD) à la suite du rapport de vérification sur la TM – Matériel déployé en Afghanistan (2011)	A-1
Annexe B – Sommaire des rajustements au SAFC de mars à juillet 2011	B-1



Acronymes et abréviations

CCA	Compte client d’approvisionnement
Cmdt	Commandant
CMEM	Conseil chargé du matériel et de l’équipement de la mission
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMSOCAN	Commandement de soutien opérationnel du Canada
C Prog	Chef de programme
CS Ex	Chef – Service d’examen
DDMI	Directive sur la distribution du matériel et de l’infrastructure
DEM EMIS	Directeur d’État-major – État-major interarmées stratégique
D Gest Strat D	Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense
DPO Ex	Directeur – Plans d’opérations expéditionnaires
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
EARP	Équipe d’aide à la rotation du personnel
FC	Forces canadiennes
FOA	Force opérationnelle en Afghanistan
FOTM	Force opérationnelle de transition de la mission
GCVM	Gestionnaire du cycle de vie du matériel
GIR	Gestion intégrée du risque
IRF	Identification par radiofréquence
IS	Identification de code de stocks
MDN	Ministère de la Défense nationale
Op	Opération
PAD	Plan d’action de la direction
SAFC	Système d’approvisionnement des Forces canadiennes
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TM	Transition de la mission
UEM	Unité d’élimination du matériel
USFC	Unité de soutien des Forces canadiennes
VCEMD	Vice-chef d’état-major de la Défense



Introduction

Conformément à la politique de vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor¹, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a l'obligation d'assurer des suivis pour évaluer la mise en œuvre des plans d'action de la direction (PAD) élaborés à la suite des recommandations découlant de ses vérifications antérieures.

La vérification de la TM – Matériel déployé en Afghanistan du CS Ex et le PAD ont été approuvés par le Comité ministériel de vérification en mars 2011. Puisque la transition de la mission devait commencer en juillet 2011, il était essentiel que le PAD ([annexe A](#)) soit mis en œuvre dès que possible.

Contexte

L'objectif de la vérification de la TM – Matériel déployé en Afghanistan était de déterminer si l'on a tenu compte adéquatement des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle lors de la planification de la TM pour le matériel de la Force opérationnelle en Afghanistan (FOA). Depuis le début de l'opération (Op) *Athena*, en 2003, une quantité importante de matériel et d'équipement a été déployée en Afghanistan pour soutenir la mission. Selon le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC), soit le système d'approvisionnement en matériel du Ministère de la Défense nationale (MDN), il se trouvait un stock de matériel et d'équipement d'une valeur de 1,3 milliard de dollars² en Afghanistan au moment de la vérification. Le retrait du matériel de la FOA de l'Afghanistan d'ici décembre 2011 constitue une opération complexe qui repose sur une planification détaillée. Le Conseil chargé du matériel et de l'équipement de la mission (CMEM) a donc été établi en septembre 2009 afin d'assurer la gouvernance de la TM, ce qui a donné lieu à la publication anticipée du plan opérationnel de la TM en juillet 2010, plan qui a subi de fréquentes mises à jour.

Objectifs

L'objectif du suivi de la vérification était d'évaluer l'état de la mise en œuvre du PAD élaboré en réponse aux recommandations du CS Ex contenues dans la vérification de la TM – Matériel déployé en Afghanistan.

Portée

À la suite de la vérification du CS Ex, six recommandations (annexe A) ont été formulées. La portée du suivi de la vérification se limitait à la mise en œuvre du PAD pour les trois recommandations ayant le plus d'incidence sur la transition de la mission :

- Continuer de tenir à jour la Directive sur la distribution du matériel et de l'infrastructure (DDMI) pour améliorer l'orientation de l'aliénation du matériel;

¹ Politique sur la vérification interne <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12340>.

² Avoirs de la FOA selon le SAFC. Cela comprend les principaux systèmes de combat, les pièces de rechange, les munitions, etc.



- Mettre en œuvre une méthode d’inventaire davantage axée sur les risques afin d’améliorer l’efficacité et de garantir le total de matériel à ramener au pays.
- Améliorer les pratiques de gestion des risques afin de se conformer aux directives de gestion intégrée du risque (GIR) du MDN.

Méthodologie

- Examen de la dernière version de l’annexe sur la DDMI du plan opérationnel et de toutes les annexes connexes;
- Examen du registre des mesures à prendre et des trois derniers comptes rendus des décisions du CMEM;
- Entrevues avec le personnel clé du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) et du Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN);
- Examen des rapports mensuels à propos des activités d’ajustement du SAFC sur les comptes de la FOA fournis au personnel du COMSOCAN par l’équipe d’évaluation.



Évaluation globale

À la suite de la vérification de la TM du Chef – Service d'examen (CRS) – Matériel déployé en Afghanistan, des progrès importants ont été réalisés dans la planification et la mise en œuvre de la TM conformément au plan d'action du COMSOCAN de mars 2011. Le suivi de la vérification du CS Ex a été effectué pendant les mois de juin et de juillet 2011. Depuis le mois de juillet 2010, 12 modifications importantes ont été apportées à la DDMI, une annexe du plan opérationnel de la TM. Toutefois, certains problèmes risquent encore de nuire à l'exécution efficace de la TM dans les délais prescrits. Le COMSOCAN prévoit mettre à jour la DDMI pour y intégrer les points discutés récemment sur l'aliénation du matériel. Ainsi, le plan d'action élaboré pour rendre l'approvisionnement plus rigoureux et établir avec plus d'assurance la quantité de matériel à ramener au Canada n'a pas encore été pleinement mis en œuvre. Les mécanismes de contrôle du rajustement des stocks comportent encore certaines lacunes.

Autorisation d'aliénation. Lors du suivi de la vérification, seulement 30 p. 100 des articles sélectionnés en prévision d'une aliénation éventuelle faisaient l'objet de directives particulières en la matière dans la DDMI. Certains types de matériel bons à donner, d'une valeur de 19,3 millions de dollars, ont également été répertoriés, mais n'étaient pas inclus dans la DDMI³. Compte tenu du volume important de matériel pour lequel une décision sur les mesures d'aliénation appropriées s'impose, la Force opérationnelle de transition de la mission (FOTM) pourrait prendre du retard dans l'aliénation du matériel, à moins qu'un pouvoir d'aliénation ne soit délégué au commandant (cmdt) de l'UEM pour certains articles dont la gestion est centralisée. Récemment, le SMA(Mat) lui a accordé le pouvoir d'autoriser l'aliénation du matériel acheté localement et géré de façon centralisée pour faciliter le processus d'aliénation.

Rajustement des stocks. Des transactions de rajustement sont créées pour corriger les divergences entre les dossiers du SAFC et les quantités réelles de matériel. Lors de la vérification de la TM effectuée par le CS Ex, il a été déterminé que le SAFC ne permet pas d'enregistrer de codes de motif pour tout rajustement à la hausse du compte client d'approvisionnement (CCA). Compte tenu des transactions de rajustement assez

Pratiques exemplaires

- On a cherché des lignes de communication de rechange pour éviter des coûts évalués entre 25 et 30 millions de dollars.
- Une Unité d'élimination du matériel (UEM) a été établie sur le théâtre des opérations pour simplifier le processus d'aliénation de l'équipement.
- L'autorisation a été demandée au Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) en vue de l'aliénation de catégories complètes de matériel de faible valeur.

³ Selon la vérification de la TM – Matériel déployé en Afghanistan effectuée en mars 2010 par le CS Ex, 3 976 articles d'une valeur inscrite de 19,3 millions de dollars pourraient être donnés. Le type de matériel n'était indiqué que dans le mandat du cmdt de l'UEM de même que dans une version récente de la directive sur l'aliénation du matériel excédentaire du SMA(Mat).



importantes effectuées dans le CCA⁴ sans qu'aucun code de motif ne soit entré, le CS Ex fournit au personnel du COMSOCAN, depuis mars 2011, un récapitulatif mensuel des transactions de rajustement faites dans le SAFC. Lors du suivi, l'équipe chargée de la vérification a constaté qu'aucun code de motif n'avait été entré pour 45 p. 100 des transactions de rajustement du CCA effectuées entre mars et juillet 2011, transactions ayant une valeur inscrite de 74 millions de dollars⁵. Un examen axé sur les risques devrait être entrepris pour évaluer un échantillon de transactions de rajustement « vierges » créées au cours de la dernière rotation des troupes en Afghanistan.

⁴ Selon la vérification de la TM – Matériel déployé en Afghanistan effectuée en mars 2010 par le CS Ex, aucun code de motif n'a été entré pendant une année pour le tiers des transactions de rajustement du CCA, transactions ayant une valeur de 91,7 millions de dollars.

⁵ La plupart des transactions dotées de codes de motif vierges étaient des rajustements de stocks à la hausse d'une valeur de 68.4 millions de dollars.



Progrès de la mise en œuvre du PAD

Gouvernance et planification

Bien que des changements aient été apportés à la DDMI conformément au plan d'action du COMSOCAN avant la date cible d'avril 2011, ces modifications ne reflètent pas l'ensemble des observations faites par le CS Ex lors de la vérification. La DDMI nécessite toujours des directives plus précises et uniformisées pour assurer l'aliénation efficace et économique du matériel de la FOA. Lors du suivi de la vérification en juillet 2011, le COMSOCAN a signifié son intention de tenir à jour régulièrement la DDMI pour rendre compte des décisions prises sur l'aliénation du matériel.

La DDMI est présentée sous forme d'annexe du plan opérationnel de la TM qui contient des directives sur l'aliénation et le redéploiement du matériel et de l'infrastructure de la FOA. Il s'agit principalement d'une responsabilité de la FOTM qui a été sur le théâtre d'opérations au cours des six derniers mois de l'Op *Athena*. Cette vérification a permis de relever des points à améliorer dans la DDMI en vue d'accroître l'efficacité de la TM. Toutefois, au moment du suivi, certains détails n'avaient pas encore été réglés :

Date limite pour les plans de reconstitution

La reconstitution du matériel, dernière étape de la TM, permet de rétablir les capacités des FC conformément aux exigences propres à leur état de préparation. Les plans de reconstitution contiennent des directives précises sur les lieux de distribution du matériel en plus d'établir les priorités de l'aliénation. La révision des plans est en cours, mais aucune date limite n'avait été établie dans la DDMI au moment du suivi de la vérification. Il est important de fixer une date limite pour optimiser l'utilisation des ressources de transport et veiller à ce que le matériel soit livré au moment opportun.

Matériel expédié directement au Canada

Le matériel classifié ou le matériel qui requiert une manipulation particulière doit être envoyé directement au Canada par avion; la quantité de matériel détermine le nombre de vols, la planification des vols ainsi que les créneaux de temps à l'aérodrome de Kandahar. Au moment du suivi de la vérification, aucune date limite n'avait été établie pour l'identification de ce matériel. Puisque les créneaux de temps à l'aérodrome de Kandahar sont limités, il est important que cette date limite soit établie afin de faciliter l'expédition du matériel et de l'équipement de nature délicate hors de l'Afghanistan.

Visibilité de l'actif

Les révisions apportées à la DDMI depuis la vérification ne tiennent pas compte de la nécessité d'établir un ordre de priorité en raison du nombre limité (500) d'étiquettes d'identification par radiofréquence (IRF). De plus, il a été déterminé que les directives sur la visibilité en transit du matériel et de l'équipement ramenés au pays ne sont pas uniformes. Des méthodes manuelles ou d'IRF ont été recommandées dans la DDMI en vue d'assurer la visibilité en transit, mais la DDMI stipule également que « l'IRF ne sera pas utilisée dans la TM de l'Op *Athena*. » Si le retour au pays de l'équipement doit se

faire par des zones d'étapes situées dans des installations alliées, des étiquettes d'IRF doivent être utilisées pour améliorer la visibilité du contenu des conteneurs. Par conséquent, le COMSOCAN a l'intention de revoir la DDMI.

Autorisation de destruction

L'autorisation, qui comporte certaines exceptions, de détruire de l'équipement technique terrestre d'une valeur de remplacement de 2 000 \$ et moins a été accordée au responsable de la maintenance de la FOA par le Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre en 2007⁶. Toutefois, les modifications apportées à la DDMI depuis la vérification n'incluent toujours pas cette autorisation. La DDMI indique plutôt que toutes les demandes de destruction de matériel dont la gestion est centralisée doivent être approuvées par le Gestionnaire de cycle de vie du matériel (GCVM) du Quartier général de la Défense nationale. Cette situation risque de causer de la confusion ou de rendre les opérations non uniformes en ce qui concerne l'autorisation de destruction.

Articles pouvant être donnés

Les révisions de la DDMI effectuées depuis la vérification ne comprennent pas le type de matériel qui peut être donné sur le théâtre d'opérations. À l'exception de l'actif dont la gestion est centralisée et qui est indiqué dans la DDMI, des biens et des articles consommables « 4P »⁷, le matériel dont la gestion est centralisée doit d'abord être déclaré en surplus par le GCVM approprié pour le Canada avant qu'un certificat d'aliénation CF1303 puisse être approuvé pour amorcer les ventes ou les dons sur le théâtre des opérations. Le cmdt de l'UEM de la FOA s'est vu déléguer le pouvoir de procéder au don de certains types de matériel qui ne sont pas précisés dans la DDMI⁸. La vérification a permis de cerner 3 976 articles, d'une valeur de 19,3 millions de dollars, pouvant être donnés lorsque les dispositions de la DDMI le permettent.

⁶ Document de politique sur l'élimination d'équipement – Force opérationnelle en Afghanistan, 9 janvier 2007, avec référence au document CFTO C-04-028-002/AG-000 (Réforme du matériel technique terrestre).

⁷ « 4P » désigne dans le SAFC les articles dont la gestion est centralisée et qui ont été obtenus localement.

⁸ Le mandat du cmdt de l'UEM comprend le pouvoir délégué de procéder au don d'articles à faible coût et dont la gestion est centralisée ainsi qu'au don d'outils, d'appareils électroniques et de tentes de classe II, de produits pétroliers de classe III, de matériaux de construction de classe IV, de véhicules locaux et de conteneurs maritimes qui ne sont plus certifiés de classe VII, de fournitures médicales non durables de classe VIII et de pièces de rechange pour l'actif géré à l'échelle locale de classe IX. Source : Aliénation du matériel excédentaire du Sous-ministre adjoint (Matériels).



Inventaire, vérifications des comptes d'approvisionnement et rajustements

En tenant compte du défi que représentent les vérifications de comptes d'approvisionnement qu'effectuent les unités sur le théâtre malgré la cadence effrénée du rythme opérationnel, les mesures de gestion du COMSOCAN visaient à exercer une discipline rigoureuse et continue en matière d'approvisionnement. Toutefois, il n'y a eu aucune amélioration majeure relativement aux contrôles des rajustements de stocks pour le matériel qui doit être ramené au Canada.

Bien qu'il y ait des écarts entre les comptes d'inventaire du SAFC et les quantités réelles de matériel, des rajustements sont créés pour corriger les différences. Il existe 30 codes de motif différents dans le SAFC qui servent à justifier les rajustements. Pendant la prise d'inventaire, 10 codes de motif sont utilisés pour consigner un surplus ou une insuffisance dans un Rapport sur les radiations CF152. Sans égard à la valeur d'un article, il faut obtenir l'approbation de l'autorité déléguée pour la radiation⁹ lorsque les quantités réelles de matériel sont déficitaires pour des raisons autres que l'usure normale ou une erreur de consignation. Les 20 autres codes de motif servent à d'autres rajustements qui ne requièrent pas d'approbation en vertu d'un pouvoir délégué. Après avoir effectué la vérification de la gestion des stocks¹⁰ en 2008, le CS Ex a recommandé de fonder l'autorisation de rajustement sur la valeur monétaire et non seulement sur le motif des rajustements. Actuellement, les rajustements à coût élevé des CCA requièrent un pouvoir délégué bien inférieur à celui exigé pour un rapport de radiation¹¹.

Transactions de rajustement sans codes de motif

La vérification de la TM a permis de constater que le SAFC ne permet pas de consigner de codes de motif à l'échelle des CCA afin de justifier les rajustements à la hausse. Par conséquent, en une année, le tiers des transactions de rajustement, dont la valeur inscrite s'élevait à 91,7 millions de dollars, n'avaient pas de codes de motif lorsque le but du rajustement ne pouvait être expliqué.

Aux fins de la surveillance continue, le CS Ex fournit au personnel du COMSOCAN les rapports sommaires mensuels des transactions de rajustement du SAFC depuis mars 2011. Bien que le plan d'action pour améliorer la discipline en matière d'approvisionnement devait être mis en œuvre en mai 2011, la proportion de codes de motif « vierges » est passée de 33 à 45 p. 100 de toutes les transactions de rajustement des stocks.

De mars à juillet 2011, les rajustements de stocks des CCA étaient trois fois supérieurs au stock moyen, comme l'indique le Tableau 1. (Le rapport sommaire de l'ensemble des transactions de rajustement figure à l'[annexe B](#).) Bien qu'on s'attende à un volume plus élevé de rajustements lors de la clôture, il n'a pas été possible d'évaluer la légitimité de

⁹ Les surplus de stocks exigent également une approbation CF152 et sont consignés comme *Write-on* (code de motif « WU » dans le SAFC); source : Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes.

¹⁰ Vérification de la gestion des stocks : Inventaire, rajustements et radiations du CS Ex, octobre 2008.

¹¹ Le paragraphe 8 du Manuel d'approvisionnement 3-3B-002 permet aux sergents de déléguer les rajustements, mais un Rapport sur les radiations doit être autorisé par un cmdt à tout le moins, selon la valeur monétaire.



4 714 rajustements (45 p. 100 de tous les rajustements), dont la valeur inscrite absolue s'élève à 73,95 millions de dollars, parce qu'aucun code de motif n'a été fourni, comme l'illustre le Tableau 1.

Stocks/ Rajustements de CCA	Nombre de transactions	Quantité absolue	Quantité négative	Valeur absolue (en millions de dollars)	Rajustement à la baisse (en millions de dollars)
Stock moyen	s.o.	1 316 965	17 305	334,74 \$	14,05 \$
Rajustement total	10 436	4 195 475	1 936 536	120,44 \$	52,08 \$
Rajustement « vierge »	4 714	2 772 138	513 199	73,95 \$	5,59 \$

Tableau 1. Sommaire des rajustements des CCA dans le SAFC de mars à juillet 2011. La quantité de rajustements sans codes de motif (2 772 138) représente 66 p. 100 de l'ensemble des rajustements.

Afin d'améliorer la surveillance des rajustements dans le SAFC, un examen des récents rajustements sans code de motif de la FOTM a été effectué sur le théâtre des opérations à la suite des observations présentées dans le suivi. Ce dernier a montré que les contrôles ont été améliorés récemment, ce qui a entraîné moins de codes de motif « vierges » pour les rajustements à la baisse¹².

Les documents d'approvisionnement de la FOA ont été renvoyés au Canada, et un résumé de l'historique des rajustements de la FOA jusqu'en 2009 a été réalisé par la 3^e Unité de soutien du Canada (3 USC) pendant le suivi. Un échantillon des rajustements sans code de motif fera l'objet d'un examen plus approfondi par la 3 USC.

¹² Seulement 92 rajustements à la baisse sans code de motif ont été relevés dans les CCA, mais chaque transaction était accompagnée d'un document d'approvisionnement MDN 2227 afin de justifier le rajustement.

Cadre de gestion intégrée du risque

Registre des risques opérationnels

Malgré le fait que le plan d'action du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) énonçait la volonté d'harmoniser le registre des risques opérationnels liés à la TM au cadre de gestion intégrée du risque (GIR) pour le mois d'avril 2011, cette date butoir n'a pas été respectée. Compte tenu du peu de temps restant en ce qui concerne les activités de TM, les préoccupations opérationnelles seront traitées comme des mesures immédiates.

La vérification réalisée par le CS Ex a permis d'observer que le registre des risques opérationnels (GIR) du COMFEC n'est pas harmonisé au cadre de GIR du MDN. Plus particulièrement, seuls trois niveaux de gravité de risque ont été relevés plutôt que les cinq niveaux spécifiés dans le cadre de GIR du MDN. De plus, la probabilité associée à chacun des risques n'a pas été prise en considération. Après vérification, le CS Ex recommande que le registre des risques soit mis à jour de façon à être harmonisé au cadre de GIR en vue d'améliorer les pratiques de gestion du risque. Le mois d'avril 2011 avait été établi comme date cible de la mise en œuvre de cette recommandation par le COMFEC.

Le CS Ex n'a pas été en mesure d'obtenir un registre des risques mis à jour au cours du suivi de la vérification. Les avantages potentiels du registre des risques ont diminué considérablement, puisque la plupart des questions ne représentent plus d'incertitudes à long terme compte tenu du fait que la mission se terminera en décembre 2011. Par conséquent, il a été décidé en septembre 2011 de ne pas harmoniser le registre des risques au cadre de GIR du MDN.

Mesures de suivi Conseil chargé du matériel et de l'équipement de la mission

Plutôt que de considérer les mesures de suivi à long terme du Conseil chargé du matériel et de l'équipement de la mission (CMEM) comme des risques et d'en assurer la gestion conformément au cadre de GIR, le COMFEC a modifié son plan d'action et intégré ces risques à la DDMI. Depuis décembre 2010, toutes les questions non résolues ont été intégrées à la DDMI plutôt qu'au registre des mesures de suivi du CMEM. Toutefois, le suivi relatif à l'évaluation a permis de relever des lacunes en ce qui concerne les mesures d'atténuation des risques associés aux éléments non répertoriés et aux pouvoirs en matière d'aliénation.

Éléments non répertoriés. Au fil des ans, une quantité importante de matériel a été achetée localement ou expédiée directement sur le théâtre par le fabricant sans être comptabilisée dans le SAFC. Malgré le fait que la DDMI spécifie que ces éléments devaient être répertoriés en juillet 2011, il existe un volume important de matériel non répertorié et acquis localement qui pourrait être aliéné sur place. Par conséquent, l'identification, le catalogage et la comptabilisation de ce matériel pourraient détourner les ressources limitées de la FOTM d'autres tâches, ce qui accroîtra les risques liés au calendrier de la TM.



Pouvoirs d’aliénation. En plus du matériel non répertorié, la vérification a permis de relever 3 468 articles gérés de façon centralisée devant être aliénés sur place et dont la valeur s’élève à 17,5 millions de dollars¹³. Afin d’accélérer l’aliénation, le personnel du SMA(Mat), du COMFEC et du COMSOCAN a collaboré afin de coordonner et de synchroniser l’aliénation du matériel au cours de la TM. Toutefois, à moins que le cmdt de l’UEM ne possède les pouvoirs suffisants en matière d’aliénation pour se départir d’un volume important de matériel de faible valeur, la TM risquera de se prolonger, puisqu’il faudra solliciter l’approbation de l’autorité supérieure, ce qui pourrait retarder les activités d’aliénation.

Afin de réduire ces retards, les gestionnaires du programme d’équipement du Quartier général de la Défense nationale ont récemment délégué à l’UEM des pouvoirs d’aliénation concernant les articles gérés de façon centralisée et achetés sur place. Toutefois, au moment du suivi, uniquement 1 096 articles gérés de façon centralisée faisaient l’objet d’une ligne directrice en matière d’aliénation dans la DDMI. Il a été impossible de déterminer si des lignes directrices relatives à l’aliénation ont été fournies directement au personnel responsable de l’approvisionnement au sein du théâtre des opérations. L’importante quantité de matériel dont l’aliénation est en attente d’approbation pourrait entraîner une accumulation de la charge de travail ainsi que des retards sur le théâtre. Alors que la date de fin de la TM approche à grands pas, des délais associés à l’orientation en matière d’aliénation pourraient également faire en sorte que le Ministère manque de temps pour vendre les surplus de matériel. Dernièrement, l’obligation de tenter de vendre les articles avant d’en faire don a été levée afin d’accélérer le processus d’aliénation.

¹³ Les 3 468 articles gérés de façon centralisée totalisent 1 246 691 unités, ce qui représente un prix unitaire moyen de 14,04 \$.



Annexe A – Plan d'action de la direction (PAD) à la suite du rapport de vérification sur la TM – Matériel déployé en Afghanistan (2011)

Gouvernance et planification

Recommandation du CS Ex

1. Poursuivre la mise à jour de la DDMI afin d'améliorer l'encadrement en matière d'aliénation du matériel

Mesures de la direction

À la suite de la lettre initiale de la direction envoyée par le CS Ex en novembre 2010, plusieurs mesures ont été prises pour que la DDMI reflète mieux les actions qui doivent être prises pour le matériel qui se trouve dans le district de la FOA. Récemment, 12 modifications importantes ont été apportées aux quatre annexes de la DDMI. La Directive sur l'aliénation du matériel du SMA(Mat) a été intégrée à la DDMI, la pierre angulaire des processus d'approbation pour la TM en matière d'aliénation de l'équipement. Des directives plus précises ont été données relativement à 6 757 articles gérés et achetés localement, articles d'une valeur de 21,7 millions de dollars, dont la majorité sera aliénée sur le théâtre. Une analyse coûts-avantages confirmera l'intérêt des chefs d'état-major d'armée pour le petit pourcentage de matériel géré localement qui peut être retourné au Canada. Quant au matériel consommable géré localement, le COMSOCAN a proposé des initiatives visant à assurer l'aliénation par les gestionnaires responsables des projets liés à l'équipement avant que la FOTM n'entre sur le théâtre afin de réduire le volume de CF1303 de la FOTM.¹⁴

BPR : COMSOCAN

Date cible : Avril 2011

¹⁴ Un CF1303 est un certificat d'autorisation d'aliénation de biens délivré par le gestionnaire d'approvisionnement.

Estimation des coûts de TM

Recommandation du CS Ex

2. En collaboration avec le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)), affecter des fonds pour le redéploiement et tenir compte des possibilités de réduction des coûts prévus.

Mesures de la direction

Grâce à des renseignements plus détaillés sur la planification, les estimations ont été réduites de 36,5 p. 100 par rapport à l'estimation initiale de coûts pour la clôture, le redéploiement et la reconstitution présentée au gouvernement en décembre 2010. La majeure partie de l'évitement des coûts est attribuable au plus petit nombre de véhicules et de conteneurs maritimes retournés au Canada par rapport à ce qui était prévu à l'origine, l'utilisation de ||| lorsque cela était possible, l'utilisation accrue du transport aérien des FC ainsi que l'optimisation des vols de ravitaillement.

BPR : VCEMD/D Gest Strat D

Date cible : Terminé

Inventaire, vérification des comptes d'approvisionnement et rajustements

Recommandation du CS Ex

3. Mettre en œuvre une méthode de prise d'inventaire plus axée sur les risques afin d'accroître l'efficacité et de garantir le total de matériel à ramener au pays.

Mesures de la direction

L'équipe d'aide à la rotation du personnel (EARP) continuera d'opter pour une méthode axée sur les risques; cependant, le défi repose sur la vérification des comptes de l'unité de la FOA réalisée sur le théâtre avant l'inspection indépendante de l'EARP. Le rythme opérationnel effréné combiné à la nature des tâches effectuées à Kandahar doivent être pris en considération et seront sans aucun doute reflétés dans les registres de comptes du théâtre. La réussite dépendra de la discipline continue et rigoureuse en matière d'approvisionnement qui doit être appliquée par tous les intervenants.

BPR : COMSOCAN

Date cible : Mai 2011

Délégation des pouvoirs

Recommandation du CS Ex

4. Accroître la délégation actuelle des pouvoirs concernant les seuils de radiation et de réforme qui seront conformes à l'ascension historique et respecteront les règles des opérations de déploiement.

Mesures de la direction

Les seuils accrus de délégation des pouvoirs en matière d'administration financière pour la radiation ont été calculés et transmis au SMA (Fin SM) en vue de leur présentation à la haute direction du Ministère pour approbation en janvier 2011.

BPR : SMA(Mat)/D Gest Strat D

Date cible : Fermée

Planification de la disponibilité opérationnelle

Recommandation du CS Ex

5. Les estimations des ressources financières disponibles d'une structure de force proposée doivent comprendre des renseignements détaillés pour permettre une planification de la disponibilité opérationnelle plus souple.

Mesures de la direction

À la demande du Chef de Programme (C Prog), les coûts détaillés de la directive proposée intitulée « Posture de force des FC en juillet 2011 » doivent être établis dès que possible.

BPR : DEM EMIS/DPE

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 sur la GIR du MDN.

Mesures de la direction

Le registre du COMFEC sur les risques opérationnels pour la TM sera examiné pour veiller à ce qu'il respecte le cadre de la GIR du MDN. Au cours des prochaines réunions du CMEM, les enjeux à plus long terme seront traités comme des risques, et une évaluation des répercussions et de la probabilité de chaque risque sera réalisée par tous les présidents du groupe de travail. Les plans d'aliénation des CH147 Chinook, l'aliénation de l'infrastructure et le catalogage du matériel sont des exemples de ces enjeux qui doivent être mieux définis à titre de risques et pour lesquels les mesures d'atténuation doivent être précisées.

BPR : COMSOCAN/COMFEC

Date cible : Avril 2011

Annexe B – Sommaire des rajustements au SAFC¹⁵ de mars à juillet 2011

Ser	Stock/rajustement	Nbre de transactions	Quantité absolue	Quantité positive	Quantité négative	Quantité nette
1.	Stock moyen du CCA	S.O.	1 316 965	1 299 660	17 305	1 282 355
2.	Total des rajustements du CCA	10 436	4 195 475	2 258 939	1 936 536	322 403
3.	Rajustements « vierges » du CCA	4 714	2 772 138	2 258 939	513 199	1 745 740
4.	Rajustements « Identification du code de stock IS » du CCA	499	1 504	0	1 504	-1 504
5.	Stock moyen de l'entrepôt	S.O.	3 347 971	3 347 494	477	3 347 016
6.	Total des rajustements dans l'entrepôt	8 496	136 360	84 305	52 055	32 250
7.	Rajustements « vierges » dans l'entrepôt	S.O.	0	0	0	0
8.	Rajustements « Identification du code de stock » dans l'entrepôt	794	6 901	3 524	3 377	147

Tableau 2. Sommaire des quantités de rajustements au SAFC de mars à juillet 2011. Les rangs surlignés (rangs 1 et 5) indiquent que les données de stock représentent la moyenne des stocks pris entre mars et juillet 2011; les données de stock ne comprennent pas certains systèmes d'arme importants.

Ser	Stock/rajustement	Nbre de transactions	Valeur absolue (en M\$)	Valeur positive (en M\$)	Valeur négative (en M\$)	Valeur nette (en M\$)
1.	Stock moyen du CCA	S.O.	334,74 \$	320,69 \$	14,05 \$	306,64 \$
2.	Total des rajustements du CCA	10 436	120,44 \$	68,37 \$	52,08 \$	16,29 \$
3.	Rajustements « vierges » du CCA	4 714	73,95 \$	68,37 \$	5,59 \$	62,78 \$
4.	Rajustements « Détermination du code de stock » du CCA	499	1,59 \$	0,00 \$	1,59 \$	-\$1,59 \$
5.	Stock moyen de l'entrepôt	S.O.	218,14 \$	217,08 \$	1,06 \$	216,02 \$
6.	Total des rajustements dans l'entrepôt	8 496	27,34 \$	10,49 \$	16,83 \$	-6,34 \$
7.	Rajustements « vierges » dans l'entrepôt	S.O.	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
8.	Rajustements « Identification du code de stock » dans l'entrepôt	794	3,23 \$	1,40 \$	1,82 \$	-0,42 \$

Tableau 3. Sommaire de la valeur des rajustements au SAFC de mars à juillet 2011. Les rangs surlignés (rangs 1 et 5) indiquent que les données de stock représentent la moyenne des stocks pris entre mars et juillet 2011; les données de stock ne comprennent pas certains systèmes d'arme importants.

¹⁵ SAFC – Rajustements mensuels du M901.

