

# Adapter la chaîne d'approvisionnement

Le présent article a été publié initialement dans le magazine *Canadian Defence Review* en juin 2017

Dans notre article intitulé *Renforcer les cyberdéfenses*, nous braquons les projecteurs sur les défis des fournisseurs du ministère de la Défense nationale (MDN). Mais avant d'adapter le cadre de référence de la chaîne d'approvisionnement à son environnement atypique, le ministère doit tenir compte de certaines particularités.

Quand on considère la chaîne d'approvisionnement du MDN, on se rend compte qu'il y a beaucoup de facteurs en jeu. Fournisseurs, entreposage, distribution et élimination du matériel militaire : tout cela est rigoureusement surveillé. En outre, ce matériel est soumis à de nombreux déploiements, réparations et programmes de modernisation.

Prenons en exemple le processus d'approvisionnement en génératrices. Dans le modèle commercial, la génératrice qu'achète un détaillant de produits de quincaillerie provient d'un lot entreposé. Elle est livrée à une succursale et vendue à un particulier qui retournera l'article seulement en cas de défectuosité ou pour un échange. En revanche, dans le modèle du MDN, la génératrice provient d'un fournisseur autorisé. Stockée dans des installations d'entreposage à long terme, elle sert à de multiples utilisateurs (unités) et est soumise à un programme d'entretien régulier.

Quand il s'agit d'équipement de grande valeur, les différences entre la chaîne d'approvisionnement

commerciale et celle du MDN sont d'autant plus marquées. Un navire, par exemple, fera l'objet de nombreuses modifications et améliorations durant ses 30 ans ou plus de vie utile, tandis qu'un véhicule commercial vieillissant sera vendu et remplacé par un modèle plus récent.

## L'utilité de la logistique inverse

Dans un contexte commercial, la marchandise est souvent jetée au rebut, tout bonnement, ou revendue. Au MDN, les choses ne sont pas si simples. Pour s'assurer que la technologie militaire ne tombe pas en de mauvaises mains, il faut souvent « démilitariser » les équipements avant de les vendre, pour ne rien dire des divers obstacles environnementaux ou législatifs à la mise au rebut pure et simple qu'il faut surmonter. Cela explique l'importance qu'accorde le MDN à la logistique inverse. Rappelons que le cycle de vie de l'équipement militaire ne s'arrête pas à son déploiement à l'autre bout du monde. Il comporte aussi son rapatriement de façon sécuritaire en vue de son élimination selon la méthode préétablie.

Le ministère de la Défense du Canada a su bien gérer la complexité de sa chaîne d'approvisionnement. Toutefois, il pourrait en améliorer l'efficacité en prenant exemple sur les autres pays qui ont adapté leur modèle de chaîne d'approvisionnement au contexte militaire.

Au Royaume-Uni, le bureau national d'audit (National Audit Office) a donné aux autorités cinq ans, à compter du retrait de l'armée de l'Afghanistan, pour réduire la dotation militaire de plus de 25 %. S'en sont ensuivies une révision du cadre d'approvisionnement et l'officialisation d'un certain nombre de considérations subtiles, mais essentielles.



Parmi les changements les plus apparents, on note que la « chaîne d'approvisionnement » a été remplacée par la « chaîne de soutien », mettant ainsi en relief le volet entretien et technique. En outre, le nouveau cadre de référence du Royaume-Uni fait une plus grande place à la recherche et au développement de nouveaux produits, et son processus d'approvisionnement favorise l'intégration et l'interopérabilité des acquisitions.

C'est là un grand pas en avant qui souligne la nécessité de pouvoir modifier les capacités existantes et de partager des pièces et des systèmes avec les alliés. Après tout, personne ne fait cavalier seul.

### Gestion des stocks du MDN

Enfin, le nouveau cadre démontre que le Royaume-Uni est conscient que les opérations militaires commandent souvent plus d'espace de stockage que les opérations commerciales. Elles nécessitent l'entreposage prolongé d'équipements, tantôt déployés, tantôt remisés en prévision de leur entretien, de leur modernisation ou de

leur élimination. Sans oublier que, à tout moment, il faut pouvoir plier bagage et renvoyer le matériel au pays. Ces défis, bien connus des militaires canadiens, ne sont pas encore pris en compte officiellement. Peut-être parce que le Canada n'est pas soumis à la même pression que le Royaume-Uni; peut-être parce qu'il n'y a pas de besoin urgent exigeant une action immédiate. Vrai, en novembre 2016, le Comité permanent des comptes publics du Canada a fait connaître ses préoccupations quant à la gestion des stocks du MDN, ce qui pourrait ajouter une certaine pression.

Néanmoins, il n'y a pas de doute que le Canada devrait prendre exemple sur le Royaume-Uni. La principale différence entre les cadres de référence des deux pays réside dans la reconnaissance des éléments propres au contexte militaire. Le fait de rendre compte de la situation canadienne pourrait améliorer le ravitaillement des troupes.

## Pour nous joindre

### Grant McDonald

Leader,  
Aérospatiale et défense  
613-212-3613  
gmcDonald@kpmg.ca

### Bill Cowham

Directeur principal,  
Chaîne d'approvisionnement  
613-212-2938  
billcowham@kpmg.ca