

Réorienter les activités de défense

Article paru initialement dans le magazine
Canadian Defence Review en décembre 2017

Nous avons tous déjà lu (ou du moins parcouru) les 111 nouvelles initiatives du gouvernement du Canada, lesquelles présentent une nouvelle vision et une nouvelle approche audacieuses en vue de défendre le Canada et d'apporter une contribution à un monde plus pacifique. S'il y a une chose à retenir de cette politique datant de 2017, intitulée *Protection, Sécurité, Engagement*, c'est qu'Ottawa reconnaît le besoin de doter les membres des Forces armées canadiennes des capacités, des ressources et des systèmes modernes dont ils ont besoin pour accomplir leur travail et obtenir du soutien dans les théâtres d'opérations au pays et à l'étranger.

Parmi les promesses de la politique à l'égard d'investissements plus conséquents et d'un programme d'innovation transformateur, figure celle où le ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes (MDN/FAC) promet de « travailler sans relâche pour moderniser les activités de défense [...] [en maximisant] les résultats opérationnels et [en optimisant] chaque dollar consacré à la défense pour la réalisation de [ses] objectifs. »

Cet objectif particulier, quoique noyé dans un document de 113 pages, est pourtant l'un des plus importants. Certes, si le MDN/FAC entend concrétiser cette vision, il doit être en mesure de respecter ses engagements envers la transparence, les résultats et la responsabilité, et de s'attaquer aux défis administratifs qui l'empêchent de

maintenir ses capacités militaires actuelles et d'investir dans de nouvelles. Bref, il doit mieux gérer les milliards de dollars investis dans les capacités militaires à long terme.

Regarder en amont plutôt qu'en aval

Cela est plus facile à dire qu'à faire. Selon la structure actuelle du MDN/FAC, les décisions concernant l'achat, l'entreposage, l'entretien et l'élimination de biens se prennent pour la plupart en vase clos. Par exemple, les personnes responsables des achats ne tiennent pas toujours compte de l'entreposage et de l'entretien des fournitures qu'elles achètent. Parallèlement, on perd des occasions de commandes groupées, car les ministères ont tendance à regarder en amont plutôt qu'en aval. Résultat : un réseau de systèmes disparates où il n'y a pas de vision globale des stocks, de leur condition et de leur utilisation optimale.

Dans le cadre de chroniques précédentes, mes collègues et moi avons énuméré diverses méthodes pour parvenir à cette vision globale. L'adoption d'une solution de gestion du rendement de l'entreprise et l'adaptation du cadre de référence de la chaîne d'approvisionnement à l'environnement du MDN/FAC en font partie. De telles solutions permettraient au MDN/FAC de remédier aux difficultés du passé et d'obtenir une visibilité totale de ses actifs. Cette dernière consiste en une démarche systématique de gestion des stocks de la défense qui facilite l'interrelation, le suivi et la surveillance du matériel, de l'établissement des exigences à passation du contrat, en passant par l'approvisionnement, l'entreposage, le transport, l'utilisation et l'élimination.



Ces solutions sont toutes viables et, à son honneur, le MDN/FAC a déjà mis en œuvre une approche délibérée, intégrée et systémique pour améliorer ses pratiques de gestion des stocks. Ce qui lui a valu une mention favorable dans les rapports du Bureau du vérificateur général. Dans les commentaires sur les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 21 mars 2017, il est noté que la défense semble en voie de concrétiser le plan d'action qu'elle a présenté au Comité permanent des comptes publics. Il est également noté que le Ministère doit améliorer ses méthodes de dénombrement des stocks ailleurs que dans

les grands dépôts, la tarification, le recensement des stocks obsolètes et la classification des articles comme des éléments d'actifs groupés.

Quoique *Protection, Sécurité, Engagement* n'en fasse que brièvement mention, la modernisation de l'approche du Canada en matière de défense repose sur la transformation et la modernisation des activités de défense. Alors seulement, le MDN/FAC pourra-t-il tirer pleinement parti des investissements qu'il a consentis à long terme.

Pour nous joindre

Grant McDonald

Leader, Aérospatiale et défense

613-212-3613

gmcdonald@kpmg.ca

Suzanne Nickerson

Associée chargée du compte, Défense nationale

613-212-2897

senickerson@kpmg.ca