

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

EXERCISE/EXERCICE – NEW HORIZONS

**Optimisation du soutien des systèmes d'armement des forces armées  
canadiennes par l'utilisation accrue du secteur privé**

By /par Lcol Robert Émond

*This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.*

*La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours.*

*L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale*

## EXERCISE NEW HORIZONS

### ABSTRACT/RÉSUMÉ

Le secteur privé se veut la meilleure option pour optimiser le soutien (maintenance et approvisionnement) fourni aux différentes plates-formes d'armement et à leurs composantes utilisées au sein des forces canadiennes. De l'acquisition à la disposition, l'utilisation du secteur privé peut rapporter de multiples dividendes en plus d'éliminer maintes difficultés opérationnelles, budgétaires ou autres.

En fait, cet essai démontre, que suite à la restructuration gouvernementale survenue en période de restrictions budgétaires, au développement rapide de nouvelles technologies dans le domaine aérospatial et à l'incapacité du système d'approvisionnement traditionnel de soutenir adéquatement l'équipement en utilisation, il est primordial d'inclure les entrepreneurs privés comme force multiplicatrice pour assurer un système de soutien logistique innovateur, réactif et souple.

À l'exception du travail fourni en première ligne, les systèmes d'approvisionnement et de maintenance devront être modifiés substantiellement de façon à fournir aux compagnies privées l'opportunité d'augmenter le niveau opérationnel des plates-formes d'armement et la disponibilité des pièces de rechange. Ce type de soutien qui était jadis l'exception devient la règle de demain de laquelle pourra découler une foule de bénéfices substantiels, directs ou indirects autant pour le secteur gouvernemental que le secteur privé. Mon objectif sera de démontrer qu'il est possible d'apporter des solutions à certains problèmes opérationnels et d'optimiser le soutien aux futures plates-formes aériennes en sollicitant la contribution du secteur privé, en l'occurrence le fabricant lui-même. Pour illustrer le tout je me servirai de l'approche, présentement utilisée par la Marine américaine, et qui se basent sur des mesures de performance pour évaluer le soutien qu'on lui fournit. Elle se différencie de l'approche traditionnelle de gestion du matériel par une délégation partielle ou totale de certaines fonctions de la chaîne d'approvisionnement.

L'approche traditionnelle de gestion du matériel<sup>1</sup> utilisée au sein du gouvernement fédéral et en particulier par le ministère de la défense nationale l'oblige à oeuvrer dans des domaines, tels l'acquisition, la réparation, la distribution, l'entreposage, et la disposition du matériel, pour lesquels maintenir un niveau de spécialisation et de rendement constant s'avère coûteux et requiert un surcroît de travail pour le personnel à mesure que l'équipement vieillit.

L'ajout du secteur privé dans la livraison de certains services de soutien au sein du ministère de la défense nationale amènerait à priori une solution à court terme à un manque chronique de moyens financiers. Autre contribution majeure serait l'introduction d'innovations dans cette approche traditionnelle de gestion du matériel qui actuellement ne répond plus aux particularités et aux besoins sans cesse croissants des multiples plates-formes aériennes des forces canadiennes.

Il faut dans un premier temps souligner que l'image des services de soutien gouvernementaux s'est beaucoup transformée au cours de la dernière décennie en raison des déficits budgétaires successifs du gouvernement. À juste titre, le secteur privé y est davantage présent et ce, afin de remplacer une main-d'œuvre devenue trop coûteuse et permettre au secteur public l'accès à une technologie de pointe qui nécessite l'injection constante d'investissements. L'impact le plus significatif de cette transformation est sans contredit cette réduction des effectifs gouvernementaux dans toutes ses sphères d'activité sans exception.

Cette crise financière, des années quatre-vingt-dix, accentue du même coup la problématique de maintenir en service les différentes plates-formes aériennes et ceci dû à un accroissement de leur durée de vie utilitaire. Cette tendance, amplifiée par une diminution des moyens financiers, a pour effet direct une baisse sensible du niveau de disponibilité de l'équipement. Si vous ajoutez à

---

<sup>1</sup> Cette approche se veut traditionnelle dû à la nécessité pour l'utilisateur d'assumer la responsabilité pour toutes les étapes d'opération de la gestion du matériel.

cela, une capacité de maintien en puissance<sup>2</sup> basée sur un système d’approvisionnement<sup>3</sup> de type traditionnel, de moins en moins performant, où l’acquéreur se doit d’assumer la responsabilité de tous les domaines reliés à l’approvisionnement, vous constatez soudainement que votre problème de disponibilité d’équipement s’accroît. En effet, plus celui-ci prend de l’âge, plus il devient difficile de trouver des fournisseurs de service. Le gouvernement par lui-même est incapable de résoudre ce problème, vu la rareté des pièces de rechange créée par la disparition d’une technologie de moins en moins utilisée, qui engendrent des coûts de fabrication en hausse constante.

Une autre conséquence directe de ce manque de moyens financiers sur les services de soutien est un accroissement des tentatives de privatisation des services gouvernementaux. Ces initiatives ont pour but de réduire de façon significative le nombre de militaires et de fonctionnaires impliqués dans les activités où le gouvernement peut en déléguer la réalisation sans qu’il y ait d’impact sur la qualité du travail fourni. Cette pratique, instituée dans le secteur de la défense de plusieurs pays, continue de prendre beaucoup d’ampleur, pour ne laisser qu’aux militaires les tâches reliées directement aux opérations. Elle est engendrée par des gouvernements qui, autrefois générateur d’emploi, cherchent par tous les moyens à réduire leur déficit, et par une industrie qui, face à une diminution des grands projets d’acquisition gouvernementaux, est en recherche de travail pour sa main-d’œuvre.

Il y existe une certaine légitimité à vouloir réduire la taille du gouvernement, de vouloir payer un coût moindre pour un service équivalent ou de vouloir sauvegarder les secteurs de pointe de l’industrie de la défense. Mais en plus, il y a à mon avis une excellente opportunité d’échanges de

---

<sup>2</sup> Le maintien en puissance tel que décrit se rapporte à ce qu’on appelle en anglais “sustainment”. Ce terme est employé couramment pour décrire la capacité de maintenir en service un équipement particulier au moyen du remplacement ou de la réparation de la pièce originale.

<sup>3</sup> Dans le contexte de cette dissertation le système d’approvisionnement inclus l’acquisition et la maintenance de la plate-forme ou de l’équipement en question. Dans le contexte du ministère de la défense, chacune de ces activités relève d’un groupe distinctif l’un de l’autre, alors que dans la majorité des autres pays ces activités sont contenues à l’intérieur du groupe de la “Logistique”.

bons procédés, qui découlerait d'une association entre les deux sphères d'activités économiques, soient les secteurs public et privé.

Cette dissertation essaiera d'établir qu'il existe une telle approche actuellement utilisée par l'entreprise privée dans les secteurs d'approvisionnement et d'entretien qui vise à maximiser le soutien des aéronefs militaires et de leur équipement. Je discuterai brièvement des principales objections avancées par la gestion militaire ainsi que des avantages et des limites d'un tel échange. Je ferai la démonstration que ce processus relativement nouveau de gestion du matériel a la capacité de résoudre bon nombre des problèmes auxquels doit faire face la gestion gouvernementale.

Actuellement le soutien fourni, à la majorité de nos plates-formes aériennes dont la durée de vie a été accrue, s'effectue principalement en rationalisant leur nombre ou encore grâce au soutien innovateur mais dispendieux fourni par quelques entreprises privées. Ce soutien montre toutefois des signes de fragilité en terme de capacité à mesure que les besoins augmentent.

En effet, cette approche montre des signes d'essoufflement face à des besoins sans cesse croissants créés par une augmentation du tempo opérationnel et par une gestion informatique<sup>4</sup> inadéquate qui alourdit le processus d'acquisition et de distribution du matériel au lieu de les simplifier. Il en résulte une insuffisance constante au niveau des pièces de rechange. Cette situation est aussi aggravée par le fait que l'insuffisance de ressources financières à la réparation de l'équipement est régulièrement compensée par des fonds préalablement alloués à l'achat de ces mêmes pièces, une pratique qui ne fait qu'accroître ce problème de disponibilité. L'exemple que nous fournit le système de radar utilisé sur l'appareil de chasse CF-18 est très révélateur à

---

<sup>4</sup> La mise en service du CFSSU (Canadian Forces Supply System Upgrade) en novembre 2002, n'a pas amené les résultats escomptés. Le programme informatique a eu des problèmes majeurs dès son insertion

cet effet. Plusieurs de ses composantes sont régulièrement hors-service, particulièrement difficile à obtenir et à réparer au moyen de contrats de service. Ces nombreux contrats de service nationaux et internationaux se font quant à eux difficile à négocier, consommant de plus en plus de temps et d'efforts dans leur sollicitation, leur renouvellement ainsi que leur évaluation. Le manque d'un budget d'opération ferme et croissant, ajoute à cette difficulté de gérer un système d'acquisition qui voit ses coûts s'accroître sans cesse. Une solution à ce problème de rareté serait d'acquérir une quantité accrue de pièces de rechange jugées critiques pour toute leur durée de vie restante. Là encore, le manque de ressources financières et le manque d'espace d'entreposage rendent cette solution inapplicable.

Ce phénomène d'incapacité à maintenir en puissance les plates-formes aériennes est plutôt généralisé. À ce titre mentionnons l'hélicoptère maritime Sea King en fonction depuis 1968, et le chasseur CF-18, opérationnel au Canada depuis 1982 et prévu pour opérer jusqu'en 2017. Il s'agit là du genre de défis auxquels nous faisons face quotidiennement du point de vue soutien opérationnel.

Le recours à la privatisation de services semble donc une option plausible pour obtenir un soutien accru. Il faut cependant débiter en s'interrogeant sur les objections suscitées par la privatisation des services de soutien dans une organisation comme le ministère de la Défense Nationale. Réelles ou non, elles constituent la base de l'opposition, qui existe au sein de notre organisation, face à la modification de notre mode d'opération.

La première objection que l'on rencontre habituellement est celle ayant son origine dans ce que l'on appellerait la *culture militaire*. Elle se résumerait en disant que le militaire, mieux que quiconque, est davantage apte à comprendre et réagir aux besoins pressants et inhabituels de notre environnement. De même, pour que le travail soit bien fait, rapidement et selon nos spécifications particulières, il est préférable que les militaires soient en mesure de le faire eux-

---

autant du point de vue entraînement du personnel, rencontre des besoins informatiques à seulement 80%,

mêmes. Ce constat à mon avis n'a plus sa raison d'être pour deux raisons particulières. Tout d'abord le nombre réduit de militaire assigné à ces fonctions de soutien ne nous permet plus d'exécuter la majorité des tâches requises. Le travail des militaires se concentre invariablement vers celles de type opérationnel ou personne ne peut les remplacer. En second lieu, nombreuses au sein du secteur privé, sont les entreprises en compétition qui oeuvrent dans des secteurs d'activités semblables aux nôtres et qui ont acquis un savoir-faire qui se traduit par une plus grande efficacité d'opération.

Également il y a l'objection du *coût* supérieur/exorbitant demandé pour des services similaires, objection le plus souvent sans fondement. En effet, on perçoit le coût comme plus élevé parce que l'industrie est là pour faire un profit. Si au contraire le prix demandé est inférieur au coût actuel, on conclue rapidement que la qualité y est absente. Ces dires sont fondés principalement sur le manque de confiance qui existe vis-à-vis l'entreprise privée et sur le fait qu'il est toujours possible de trouver des exemples qui démontrent cet état de fait. La réalité peut être tout autre, mais pour s'en convaincre, il faut d'abord tenter l'expérience et chercher à éliminer ces abus potentiels en établissant des standards de performance et des mesures de contrôle.

Comme dernière objection, il y a ce sentiment de *dépendance* face à une entreprise sur laquelle nous n'exerçons que peu de contrôle. Pour plusieurs il demeure difficile sinon impossible d'exiger de ces compagnies qu'elles opèrent dans les mêmes endroits où les militaires sont appelés à servir ou qu'elles soient capables de répondre promptement à des demandes imprévisibles suite à une situation d'urgence, dans un contexte d'hostilités par exemple. Ces endroits sont souvent éloignés, dangereux et pour s'y rendre l'entreprise privée n'hésitera pas à demander une prime de risque donc un prix supérieur pour un service préalablement fourni par une main-d'œuvre militaire. Quoique possible, cette situation est de moins en moins la norme, vu la spécialisation

---

que du point de vue facilité d'utilisation.

que plusieurs firmes acquièrent dans ces domaines auparavant inaccessibles. Peu probable toutefois, parce que la demande pour de tels services ne cesse de s'accroître dû au fait qu'il est dorénavant possible de négocier sur place (soutien des nations hôtes) des services qui seraient trop dispendieux à transporter avec nous.

En rapport avec l'existence de ces perceptions négatives au sein de l'administration publique, il faut souligner que le secteur privé a aussi sa part de responsabilité. Autrefois l'industrie se concentrait surtout dans la vente d'équipements et laissait aux acheteurs, tel le gouvernement, la prise en charge de l'aspect soutien, immédiatement après la mise en service de cet équipement. Mais la manne de ces projets majeurs d'acquisition en équipement s'est plutôt tarie et l'industrie se retrouve en quête de nouveaux débouchés d'affaires. Le soutien et la maintenance deviennent alors pour celle-ci une source potentielle d'accroissement de ses revenus du fait que le gouvernement continue à réduire ses effectifs et les secteurs d'activités dans lesquels il désire opérer. C'est ainsi que les entreprises ne cessent de réclamer de leurs côtés une plus grande part du travail alors que le gouvernement en plus de faire face à un problème de moral chez ses employés, ne réalise que très peu d'économies en abdiquant de plus en plus de responsabilités. Cependant lors de récentes tentatives de partenariat, les deux parties ont agi plutôt rapidement, enregistrant des résultats plutôt mitigés. Un manque de rigueur et d'analyse par le gouvernement sur ce qui est vraiment requis du point de vue contractuel et la recherche de bénéfices à court terme par le secteur privé sont souvent à la source de cette carence de résultats.

Une poussée vers la privatisation des services de soutien au sein des armées occidentales s'accroît avec la fin de la Guerre Froide. L'emploi d'entrepreneurs privés s'accroît, dans le soutien aux opérations militaires, pour compenser la réduction drastique des effectifs militaires. L'utilisation de ce nouveau personnel, dans des tâches préalablement confiées à des militaires, a dans une certaine mesure un effet bénéfique sur les opérations. Elle réduit le stress sur les

organisations militaires en diminuant le nombre de déploiements et améliore la qualité de vie chez le personnel militaire en allongeant la période entre ces déploiements.<sup>5</sup>

Vient ensuite cette recherche en vue d'augmenter l'efficacité dans les pratiques de travail. L'utilisation de plans d'affaires se veut une des mesures originales mises en place afin de mieux répartir et utiliser judicieusement les ressources disponibles. De cet exercice, il ressort clairement que le secteur privé est mieux équipé que le gouvernement pour la fourniture de certains biens et services. Il nous est permis d'en conclure qu'une plus petite force militaire, mais tout de même spécialisée, supportée par des partenaires privés, eux-mêmes spécialisés, mais sans formation militaire, est un moyen plus économique de faire fonctionner efficacement une organisation comme la nôtre.

Une majorité des organisations militaires s'accordent à dire que les futurs engagements militaires nécessiteront des déploiements rapides la plupart du temps dans des endroits éloignés. La réalité sur le terrain nous démontre que les nations hôtes imposent parfois une limite sur le nombre de militaires alloués sur leur territoire. Dès lors le commandant d'une force opérationnelle peut se retrouver devant l'obligation de se départir d'un certain nombre de son personnel-clé, réduisant du même coup sa flexibilité dans la conduite de ses opérations. C'est ainsi qu'en permettant l'allocation de certaines tâches à des entrepreneurs civils, ce commandant peut assigner au besoin son personnel militaire à des fonctions bien spécifiques. En prenant pour acquis que cette pratique a un effet multiplicateur sur le rendement,<sup>6</sup> il est tout à fait judicieux pour les forces canadiennes d'utiliser une telle pratique dépendamment des circonstances opérationnelles.

---

<sup>5</sup> LCdr Macarena Barker, and Captain Pam Hatton, "Contractors in Support of Operations: A Canadian Perspective", PASOLS LOG, Number 20 (August 2000), p.12.

<sup>6</sup> Joe A. Fortner and Ron Jaeckle, "Institutionalizing Contractors on the battlefield", Army Logistician. Volume 30, Issue 6, (November-December 1998), p.11.

Quant aux systèmes d'armement modernes, un scénario différent mais tout aussi complexe, requiert que soit réévaluée la contribution du secteur privé dans la gestion des approvisionnements. Les composantes et les systèmes de contrôle contenus dans les aéronefs, les navires ou les véhicules terrestres, sont devenus excessivement complexes et engendrent des coûts élevés de maintenance et de remplacement. L'effet grandissant des changements technologiques dans la révolution des affaires militaires (RMA) renforce le besoin d'impliquer le secteur privé dans la réalisation de tâches de haute technologie, puisque le gouvernement n'a tout simplement plus l'expertise ni les moyens pour accomplir pleinement les activités requises. La sophistication de ces systèmes opérationnels est élevée et requiert la formation de spécialistes dans des domaines devenus inaccessibles au personnel militaire. Le soutien logistique requiert quant à lui des moyens aussi sophistiqués que nombreux pour répondre à des besoins hautement spécialisés.

C'est sur ce dernier aspect qu'il est possible d'optimiser davantage le soutien accordé à certaines plates-formes aériennes et de résoudre bon nombre des problèmes auquel doit faire face le gouvernement en déléguant des fonctions de la chaîne d'approvisionnement au fabricant original de l'équipement en question.

On remarque dans le secteur militaire de soutien logistique en aéronautique une plus grande délégation de certains aspects de cette sphère d'activités vers le secteur privé. Au sein de la "U.S. Navy" par exemple, le pourcentage des militaires affectés à ces tâches a été réduit de moitié alors que le nombre d'aéronefs ne diminuait leur nombre que du quart, avec pour conséquence une réduction drastique de la capacité de soutien et l'impossibilité d'effectuer tout ce travail à l'interne.<sup>7</sup> Au sein de l'aviation militaire canadienne, sans pouvoir établir des statistiques aussi précises, une tendance similaire se dessine avec la réduction de plus du quart

des effectifs gouvernementaux au cours des dix dernières années. Ces restrictions imposées dans la structure des forces canadiennes font en sorte que le soutien logistique fourni par l'entreprise privée est en voie de devenir une nécessité. Un contrat de performance (Performance Based Logistics) comme celui fourni par Honeywell Inc. à la "U.S. Navy", où le service offert par cette firme couvre toute la durée de vie de l'équipement procuré<sup>8</sup>, comporte dans un tel contexte plusieurs avantages.

En effet les différents services offerts, comme la fabrication, la réparation, la distribution, le remplacement, l'entreposage, pour ne nommer que ceux-ci, nécessitent des ajustements technologiques constants et dispendieux. Le secteur public, de son côté, n'a plus la latitude d'engager les fonds nécessaires pour se maintenir à la fine pointe de la technologie et rivaliser en terme d'efficacité avec les entreprises spécialisées du secteur privé. Il devient alors judicieux de confier ces services à des compagnies qui se spécialisent dans ces domaines et qui sont capables d'investir et d'amoindrir du même coup leurs coûts d'exploitation.

Pour bien illustrer ce phénomène, regardons vers quoi s'est engagé la marine américaine, plus spécifiquement "the United States Naval Supply Systems Command's Naval Inventory Control Point" (NAVICP).<sup>9</sup> La mission de cet organisme est de fournir le soutien dans les programmes d'acquisition des systèmes d'armement des forces navales américaines incluant avions, bateaux, sous-marins et leurs multiples composantes. Au cours des dernières années, ce groupe a amorcé une transformation plutôt radicale. En effet cette transformation affecte la méthode utilisée pour satisfaire les besoins des organisations qu'elle supporte. Son mode d'opération est passé d'une approche de soutien à partir d'un inventaire vers un concept basé sur des mesures

---

<sup>7</sup> Article by David Hughes, Aviation Week & Space Technology, March 11, 1996. p.49

<sup>8</sup> Article by David Hughes, Aviation Week & Space Technology, March 11, 1996, p.49.

<sup>9</sup> Presentation by Larry Garvey, "Performance Based Logistics", Naval Supply Systems Command, Naval Inventory Control Point, 22 October 2003.

de performance, assorties de standards rigoureux applicables à des domaines comme la livraison, la réparation, la réponse dans les périodes critiques, pour ne mentionner que ceux-ci. Avec ce concept, le "NAVICP" s'engage dans un partenariat direct avec ses fournisseurs. Ce programme appelé "Performance Based Logistics" (PBL) permet à la marine américaine d'acheter la performance du fournisseur de la plate-forme d'armement sans avoir à investir dans la traditionnelle infrastructure des inventaires et de l'approvisionnement requis pour maintenir ce système en opération.

Jusqu'à présent, la marine américaine, tout comme les forces armées canadiennes, utilisaient ce concept traditionnel de soutien en approvisionnement. Elle conservait la responsabilité et la gestion de toutes les parties intégrantes de la chaîne d'approvisionnement, soit le contrôle des inventaires, le processus des demandes, l'émission de contrats, la gestion du processus de réparation, etc. Cependant elle aussi a dû faire face à plusieurs problèmes connexes, dont la baisse de fiabilité dans les pièces, l'accroissement de l'obsolescence, et la diminution des sources de production, et se rendit compte que ceux-ci ne faisaient qu'amplifier à l'intérieur d'une approche traditionnelle. Nonobstant, elle réalise rapidement que le programme de PBL offre quant à lui une opportunité de s'engager dans une relation d'affaires avec l'entreprise privée, mieux équipée pour répondre à ces défaillances et ce, tout en permettant aux parties impliquées d'en tirer chacun des avantages.

Un tel programme se veut un arrangement innovateur avec un fournisseur, de préférence le fabricant d'origine (OEM), afin d'obtenir un niveau accru de soutien logistique à des coûts fixes généralement moins élevés que ceux actuellement encourus. Il s'agit d'une entente conclue dès le départ qui englobe plusieurs types de services différents établis selon les besoins d'une plate-forme d'armement en particulier. Ce contrat de soutien varie selon les services recherchés, allant d'un fournisseur unique qui assume plusieurs fonctions à l'intérieur de la chaîne

d'approvisionnement<sup>10</sup>, à un qui par lui-même assume la totalité des fonctions et responsabilités contenues dans la gestion du matériel. Ce faisant, il procure à son client un plus grand niveau de soutien suite à l'application de pratiques commerciales plus efficaces dans des domaines où il détient un avantage compétitif.

Dans les faits, ce type d'entente prend habituellement la forme d'un contrat ferme à prix fixe, où le fournisseur est rémunéré un montant fixe pour fournir un minimum de rendement pour cette plate-forme d'armement, sans tenir compte du nombre de fois où il y a un bris d'équipement ou encore du nombre de fois qu'une pièce est retournée pour fin de réparation. C'est ainsi qu'en améliorant leur propre chaîne d'approvisionnement, en réduisant le temps de réparation, en augmentant la fiabilité de leur produit ou en repoussant les effets de l'obsolescence, le fournisseur est capable de réduire les coûts associés au maintien de cette plate-forme ou à certaines de ses composantes. Cette situation se traduit généralement par une augmentation des profits pour le fournisseur tout en augmentant le niveau de performance pour le détenteur de la flotte d'équipement; un scénario positif autant pour le gouvernement que pour l'industrie.<sup>11</sup>

À l'intérieur d'un tel programme un fournisseur est davantage encouragé à cumuler plusieurs fonctions comprises dans la chaîne d'approvisionnement. Il acquiert de cette façon la capacité et la flexibilité d'introduire les mesures qu'il juge nécessaires pour mieux gérer les services sous sa responsabilité. Le fournisseur peut ainsi transférer ces améliorations au client sous la forme d'un soutien logistique amélioré à un coût généralement moins élevé. Par contre, il est essentiel de pouvoir étaler ce soutien sur plusieurs années de manière à permettre au fournisseur de récupérer ses investissements et d'en faire bénéficier le client. Toutefois pour cette raison,

---

<sup>10</sup> Inclus dans la chaîne d'approvisionnement se trouve la fonction maintenance ou réparation. Dans plusieurs pays cette fonction est une partie intégrante de la logistique.

<sup>11</sup> Presentation by Larry Garvey, "Performance Based Logistics", Naval Supply Systems Command, Naval Inventory Control Point, 22 October 2003.

plusieurs plates-formes existantes dans les forces canadiennes ne pourraient profiter d'un tel programme à cause de leur durée de vie restante plutôt restreinte. Il est peu probable qu'un fournisseur pourra être intéressé à proposer un programme de soutien pour de l'équipement qui a atteint le stade final de sa vie utilitaire et pour lequel la technologie a atteint son apogée. L'investissement requis et la durée limitée d'exploitation d'un tel contrat seraient les deux principales causes de rejet par un fournisseur.

En général, les résultats obtenus dans les plus récents projets d'acquisition de ce type, démontrent des économies dans le transport, l'entreposage du matériel, dans l'utilisation des pièces de consommation, de l'achat des pièces, de la réparation et du soutien en ingénierie. D'autres bénéfices peuvent aussi être dégager de ce programme comme en démontre l'expérience de la marine américaine. On a constaté dans les faits une augmentation du niveau de fiabilité pour certaines plate-formes, une baisse de l'obsolescence pour d'autres, une technologie rafraîchie ainsi qu'une réduction du travail requis pour maintenir la flotte de certains équipements.<sup>12</sup>

Sans s'engager aveuglément dans de tels programmes, nous devrions chercher à adopter ceux qui pourraient potentiellement entraîner des avantages directs pour le gouvernement et indirects pour l'industrie canadienne. L'image positive, découlant de la contribution gouvernementale, contribuerait certainement à mieux faire accepter les dépenses en équipement militaire. Comme tel est le cas pour le programme du "Joint Strike Fighter"<sup>13</sup>(JSF) la décision du gouvernement d'adhérer à un tel programme de PBL, permet actuellement aux entreprises canadiennes oeuvrant dans le domaine aérospatial de soumissionner pour l'obtention de contrats de sous-

---

<sup>12</sup> Presentation by Larry Garvey, "Performance Based Logistics", Naval Supply Systems Command, Naval Inventory Control Point, 22 October 2003.

<sup>13</sup> Décision du gouvernement canadien d'investir \$150 millions pour participer au programme de développement de ce nouvel aéronef de type militaire.

traitance. C'est ainsi qu'elles peuvent dorénavant s'associer avec le fabricant dans le développement d'une technologie nécessaire au soutien de longue durée où l'industrie devient le maître d'œuvre pour toute la durée du programme d'entretien. Il s'agit d'un bénéfice indirect non-négligeable pour l'industrie canadienne, où le gouvernement grâce à son engagement initial, sert de porte d'entrée aux compagnies qui désirent se joindre potentiellement à un consortium formé d'entreprises complémentaires. C'est dans la fourniture d'un tel service de soutien que l'expression en approvisionnement "cradle to grave" a connu son origine et prend toute sa signification.<sup>14</sup>

D'autres pays, tel la France, semblent emboîter le pas à ce que font présentement les Américains du point de vue de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. À cet effet, dans un communiqué de presse récent du ministère français de la défense, on pouvait lire : "Dès l'an prochain, le ministère va concéder au privé la gestion de 35,000 logements de gendarmes, et que la gestion de 20,000 véhicules passera également au privé..."<sup>15</sup>

On assiste au même phénomène mais de façon plutôt embryonnaire au sein du ministère de la défense canadienne. À l'intérieur du projet d'acquisition de l'hélicoptère de la marine (MHP), on parle d'une modification au processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement, mais sans décrire la teneur ou la forme exacte de ce qu'on l'on recherche. On se limite toutefois à décrire des avantages potentiellement réalisables dans le cadre d'une association semblable au PBL avec le futur fournisseur de cette nouvelle plate-forme. À l'intérieur de la documentation

---

<sup>14</sup> Il s'agit d'une expression qui signifie que le fournisseur garde toutes les fonctions et les responsabilités d'approvisionnement à compter de l'entrée en service du produit jusqu'à sa destruction (fin de son utilité).

<sup>15</sup> Communiqué de presse du ministère français de la défense : *l'Essentiel de l'actualité Défense dans les médias*, 21 octobre 2003, p.7.

consultée sur le sujet<sup>16</sup>, on définit la gestion proposée de la chaîne d’approvisionnement de la façon suivante :

“A continuously evolving management philosophy that seeks to unify the collective productive competencies and resources of the business functions found both within the enterprise and outside the firm’s allied business partners located along intersecting supply channels into a highly competitive, customer-enriching supply system focused on developing innovative solutions and synchronizing the flow of marketplace products, services, and information to create unique, individualized sources of customer value.”  
(Ross)<sup>17</sup>

On fait valoir des avantages potentiels à ce que l’industrie gère le processus d’approvisionnement mais sans en indiquer le niveau recherché. La démarche vers un transfert potentiel de fonctions et de responsabilités est sous-entendue, mais aucune décision de haut niveau n’a été prise à ce sujet. Afin de pouvoir en tirer les bénéfices escomptés, et confirmer la valeur d’un tel programme, nous devons tenter l’expérience en se servant de nouveaux projets d’acquisition. En plus de cette confirmation, nous devons chercher à savoir s’il existe un avantage réel pour l’industrie canadienne à soutenir un programme de la sorte.

La nouvelle approche en terme de soutien (PBL) permet une croissance continue (incrémentale) de l’équipement et une amélioration des processus qui permettent à l’industrie d’en tirer un plus grand profit grâce à des contrats de longue durée qui permettent un plus grand retour de ces investissements. Le client, quant à lui, obtient un niveau plus élevé de disponibilité qui se maintient à un niveau acceptable et négocié dès le départ pour toute la durée de vie projetée de

---

<sup>16</sup> Présentation par le major André Bard, PMO MHP-ILSO 5 : *Observations on the impact of Industry in the delivery of services toward Weapon Systems Support*, 18 December 2003.

<sup>17</sup> David Ross, *Competing Trough Supply Chain Management*, 1997.

la plate-forme ou de l'équipement en question. Le client est par le fait même mieux informé et peut judicieusement décider s'il est plus avantageux de négocier à la fin de l'entente un nouveau contrat de soutien ou tout simplement d'acquiescer à une nouvelle plate-forme.

Il faut éviter d'en généraliser les bénéfices et de croire sans le vérifier que ce type de programme est applicable à toutes les plates-formes incluant celles utilisées par les autres services. Celles de l'armée de terre par exemple posent des défis différents de par leur utilisation et le soutien qu'elles requièrent sur le champ de bataille. Intentionnellement, nous avons évité de généraliser l'emploi d'un tel programme à tout autre champ opérationnel puisque la documentation consultée se limite essentiellement à l'expérience acquise dans le secteur aéronautique au sein de la marine américaine.

Les changements continus dans la nature de la guerre et la panoplie de privatisation auront un effet direct sur le maintien d'une industrie aéronautique civile et militaire en bonne santé. Même si le gouvernement espère réaliser des économies substantielles en privatisant certaines de ses activités, il n'existe encore que très peu de données qui peuvent confirmer ce fait. Il doit dès lors se limiter au fait que ce transfert de responsabilité à l'entreprise privée lui permettra de maintenir une base industrielle civile dans le domaine du soutien et de la logistique aéronautique, qui autrement pourrait s'acheminer vers l'étranger. L'exportation du savoir-faire des compagnies canadiennes au-delà de nos frontières se veut également un autre argument valable à considérer.

Il ne s'agit pas uniquement de croissance nationale mais bien de l'expression d'une tendance vers la privatisation de plusieurs services qui auparavant étaient l'attribut exclusif des forces militaires. Plus l'industrie pourra clamer les succès de tels contrats, plus son expansion ira

grandissante et plus le gouvernement pourra en profiter financièrement grâce à une plus grande compétitivité dans le marché des services. L'existence d'un plus grand nombre de services offerts aura aussi un effet d'entraînement sur la demande et par extension sur le potentiel des économies à tirer de telles ententes.

Nous approchons d'une période où nous devons nous procurer de nouvelles plate-formes aériennes qui devront servir pour plusieurs années à venir. Considérant le fait que le développement technologique ne cesse de faire des pas de géant, rendant le soutien traditionnel des équipements encore plus problématique, nous devons avoir une vision à long terme pour être capable de remplir les rôles qui nous seront assignés.

Rapidité de réaction, interopérabilité, capacité de se déployer efficacement au besoin, soutien de longue durée ne sont que quelques-uns des critères essentiels pour opérer dans le futur.

Le présent nous fournit des leçons à ne pas oublier lorsque le moment sera venu de prendre ces importantes décisions. Parmi celles-ci, se trouve l'incapacité du gouvernement à supporter des programmes d'acquisition basés sur une approche traditionnelle. Pour appuyer nos dires, nous n'avons qu'à nous référer aux problèmes et dépenses engendrés par une augmentation de la durée de vie des plate-formes actuellement en service, à la difficulté constante d'obtenir de nouveaux argents pour soutenir ou revitaliser ces programmes, et finalement à la difficulté de prévoir les besoins en équipement à plus long terme comme ce fut le cas à la fin de la guerre froide.

À ceux qui prétendent que nous allons augmenter notre dépendance face au secteur privé, je me limiterai à souligner que nous sommes encore plus dépendants et même vulnérables avec une approche traditionnelle, considérant la multitude de contrats nationaux et internationaux nécessaires au soutien de l'équipement en voie d'obsolescence. Cette rareté de sources d'approvisionnement augmente la difficulté que nous avons à maintenir à un niveau acceptable la

disponibilité de notre équipement dans le cadre de nos opérations domestiques et internationales.

L'entreprise privée est en mesure d'assumer une plus grande part de responsabilités puisqu'elle est la mieux placée pour développer des solutions de rechange à nos problèmes en introduisant des nouveaux équipements, en apportant des améliorations constantes aux produits et services et en développant des nouveaux fournisseurs pour augmenter la valeur de leurs produits ainsi que leur profit. Une technologie de plus en plus complexe dans les processus de fabrication, réparation et distribution nous amène à questionner nos rôles traditionnels et à se rendre compte que nous n'avons plus les ressources pour maintenir un niveau d'efficacité acceptable dans le contexte des opérations aériennes actuelles. Il faut chercher à devenir de meilleurs gestionnaires capable de bien définir leurs besoins (output) et laisser aux spécialistes le soin de nous fournir les instruments et le soutien nécessaire pour remplir ces besoins.

## Bibliographie

Ausink, John A. , *Implementing Performance Based services acquisition (PBSA)*, Project Air Force, Rand, 2002.

Barker, LCdr Macarena, and Captain Pam Hatton, “*Contractors in Support of Operations: A Canadian Perspective*”, PASOLS LOG, Number 20 (August 2000).

Bard, André, PMO MHP-ILSO 5, *Observations on the impact of Industry in the delivery of services toward Weapon Systems Support*, 18 December 2003.

Dowling, Maria J., Vincent J. Fleck, *Feasibility of a Joint Engineering and Logistics Contract*, Air Command and Staff College, Wright Flyer Paper No.7, September 1999.

Farmer, Mike E., Guy J. Fritchman, Kenneth J. Farkas, Supporting the Fleet in the 21<sup>st</sup> Century, Agile Combat Support, Volume XXVII, number 1, 2003.

Fortner, Joe A, and Ron Jaeckle, “*Institutionalizing Contractors on the battlefield*”, Army Logistician. Volume 30, Issue 6, (November-December 1998).

France.Communiqué de presse du ministère français de la défense : *l’Essentiel de l’actualité Defense dans les médias*, 21 octobre 2003.

Garvey, Larry. “*Performance Based Logistics*”, Naval Supply Systems Command, Naval Inventory Control Point, 22 October 2003.

Garvey, Larry. “*NAVICP PBL’s Perspective*”, Naval Supply Systems Command, Naval Inventory Control Point, 12 February 2004.

Hughes, David, Aviation Week & Space Technology, March 11,1996.

Pagonis, William G., Moving Mountains, *Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Boston, Harvard Business School Press, 1992.

Pint, Ellen M., John R. Bondanella, Jonathan Cave, Rachel Hart, Donna Keyser, *Public-Private Partnerships*, Rand, 2001.

Ross, David, *Competing Trough Supply Chain Management*, 1997.

Singer, P.W. Corporate Warriors: *The Rise of the Privatized Military Industry*, Cornell University Press, 2003.

United States General Accounting Office report, Air Force Depot Maintenance: *Privatization-in-Place Plans are costly While Excess Capacity exist*, December 1996.

Acquisition Community Connection, *Developing Effective Weapon System Support Strategies*, [http://acc.dau.mil/simplify/ev.php?ID=14393\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://acc.dau.mil/simplify/ev.php?ID=14393_201&ID2=DO_TOPIC).

Blanchette, Col. Richard V., *Les entrepreneurs en théâtre Opérationel : Les réservistes En agents de Changement*. Canadian Forces College, CAEM 4, 2001.

Bouchard, J.N.D., *Contractor Support in the Defence Industry-Extending Military Capabilities*, J4Log Presentation to the Defence Partnerships Summit, 2001.

Hope, B.W., *Contracting-out Logistics Support-The Smart Move?*, Canadian Forces College Course CSC 16, 2 April 1990.

Lucas, Dwayne. *Outsourcing- A Future reality for combat Support*. Canadian Forces College, National Security Studies Course 2, 22 June 2000.

Zamparelli, Steven J., *Contrators on the Battlefield: What have we Signed Up for?*” paper, Air War College, Maxwell, Alabama, March 1999.