

**RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DE LA DÉFENSE NATIONALE INTITULÉ *RAPPORT 12 – L’HEURE DU CHANGEMENT A SONNÉ : RÉFORME DE L’APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE AU CANADA***

Le gouvernement du Canada demeure déterminé à régler les difficultés de longue date dans le système d’approvisionnement en matière de défense. Dans sa réponse aux recommandations du 12<sup>e</sup> rapport du Comité permanent de la défense nationale, le gouvernement a organisé ses réponses en cinq principaux thèmes : rationalisation, simplification et amélioration des processus d’approvisionnement; amélioration du financement et des capacités en matière de défense; formation et amélioration continue; amélioration de la collaboration et des partenariats; et promotion de la transparence, de la reddition de comptes et de l’inclusivité.

Chaque thème représente des efforts concertés pour réformer divers aspects du processus d’approvisionnement en matière de défense. Le gouvernement reconnaît le besoin de réduire les contraintes bureaucratiques, de simplifier les procédures et d’orienter les pratiques d’approvisionnement en fonction des normes internationales afin de réaliser des gains d’efficacité. De plus, la fourniture rapide de capacités modernes en matière de défense et l’alignement du financement sur les priorités stratégiques du Canada sont essentiels pour faire en sorte que les Forces armées canadiennes soient bien équipées pour affirmer la souveraineté du Canada et protéger ses intérêts au pays comme à l’étranger.

## Rationalisation, simplification et amélioration des processus d'approvisionnement

Le gouvernement du Canada reconnaît le besoin d'avoir un système d'approvisionnement en matière de défense qui soit efficace, transparent et capable de répondre aux demandes complexes dans l'environnement de sécurité moderne. Au fil des ans, les difficultés persistantes, par exemple les contraintes bureaucratiques, la complexité des processus d'approvisionnement, les retards dans les projets et les dépassements de coûts, ont nui à l'efficacité et à l'efficience de l'approvisionnement en matière de défense. Afin de régler ces problèmes, le gouvernement s'est engagé à rationaliser et à simplifier ses procédures, à repérer et à éliminer les redondances et à aligner les pratiques d'approvisionnement du Canada sur les normes internationales. Les recommandations sous ce thème sont le reflet de vastes efforts d'amélioration de la clarté, de réduction de la complexité et d'amélioration de l'efficience globale du processus d'approvisionnement, en vue de garantir que les Forces armées canadiennes (FAC) peuvent rapidement acquérir les capacités requises pour protéger la sécurité des Canadiens au pays et leurs intérêts partout dans le monde.

### Recommandation 1

**Que le gouvernement du Canada passe en revue et schématise à l'interne le processus d'approvisionnement en matière de défense du début à la fin, dans tous les ministères et organismes concernés, afin de simplifier les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor et de supprimer les points de chevauchement.**

Le gouvernement convient qu'il est important d'avoir un schéma complet détaillé des processus d'approvisionnement en matière de défense pour isoler les failles et déceler les occasions d'accroître la rapidité de réalisation des projets et l'efficience des processus. Diverses descriptions des processus, adaptés au type et à la complexité des projets, sont actuellement disponibles pour guider les dirigeants et les gestionnaires dans la gestion des projets et des programmes. Le gouvernement révisé continuellement les processus d'approvisionnement en matière de défense du début à la fin, en faisant appel à tous les ministères et organismes pertinents pour déterminer les domaines à améliorer et supprimer les points de chevauchement.

Le gouvernement évalue continuellement ses processus d'approvisionnement pour réaliser des gains d'efficacité et rationaliser ses opérations tout en s'assurant de respecter l'ensemble des politiques, des lois et des règlements applicables. En 2021, le Conseil du Trésor a renouvelé ses politiques d'investissement et d'approvisionnement, remplaçant la Politique sur les marchés prescriptive par la Directive sur la gestion de l'approvisionnement, qui est fondée sur des principes. Ce changement a permis de simplifier ses politiques d'approvisionnement, d'éliminer les chevauchements avec les procédures ministérielles et de fournir plus de souplesse aux ministères pour prendre en main leur gestion dans leurs contextes opérationnels individuels.

Dans la mise à jour de la politique de défense du Canada Notre Nord, fort et libre (NNFL), publiée en 2024, le Canada a réaffirmé son engagement à lancer un examen du système d'approvisionnement en matière de défense. Le Bureau de de l'examen de l'approvisionnement en matière de défense de SPAC passe en revue toutes les politiques et fera des recommandations dans le cadre de ses travaux. Ces efforts continus permettent de déterminer les possibilités d'amélioration et d'apporter des rajustements ciblés pour rationaliser les procédures. La simplification des processus et la suppression des étapes redondantes

amélioreront l'efficacité du processus d'approvisionnement, garantissant la fourniture rapide et rentable des capacités de défense. Ces efforts démontrent l'engagement du gouvernement à améliorer les pratiques d'approvisionnement et à satisfaire aux exigences opérationnelles des FAC.

## **Recommandation 2**

**Que le gouvernement du Canada crée un secrétariat au sein du Bureau du Conseil privé où travailleront tous les fonctionnaires concernés par les approvisionnements en matière de défense et qu'il s'assure que ces approvisionnements demeurent une priorité absolue pour le Cabinet du premier ministre.**

Le gouvernement reconnaît qu'une organisation qui regroupe tous les fonctionnaires pertinents est essentielle pour faire en sorte que l'approvisionnement en matière de défense demeure une priorité.

Établie en 2014, la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAD) est une initiative interministérielle qui permet d'assurer une gouvernance pour l'approvisionnement en matière de défense au Canada. Bien que la gouvernance de la SAD vise quatre principaux ministères (ministère de la Défense nationale [MDN], Services publics et Approvisionnement Canada [SPAC], Innovation, Sciences et Développement économique Canada [ISDE], ministère des Pêches et des Océans et Garde côtière canadienne [MPO/GCC]), le Bureau du Conseil privé (BCP) est un participant actif et joue un rôle d'intervention central quant aux questions d'approvisionnement en matière de défense présentées aux comités de gouvernance des sous-ministres et des sous-ministres adjoints.

Au sein du BCP, la responsabilité des dossiers d'approvisionnement en matière de défense incombe au Secrétariat des opérations, dirigé par le secrétaire adjoint du Cabinet, qui relève directement du greffier du BPC. De plus, le secrétaire adjoint du Cabinet (opérations) assume une fonction de surveillance, de coordination et de conseil sur les questions d'approvisionnement en matière de défense en ce qui concerne les breffages au premier ministre et le Cabinet du premier ministre (CPM).

Le Secrétariat des opérations du BCP travaille aussi en étroite collaboration avec les ministères concernés et joue un rôle central de coordination entre les organismes centraux du gouvernement en ce qui a trait aux importantes questions de politique et de financement concernant l'approvisionnement en matière de défense, et veille à ce que des autorisations de financement, de politique et de programme soient en place. Ainsi, le BCP assure une coordination pangouvernementale sur les dossiers décisifs et maintient une ligne hiérarchique directe avec le premier ministre et la haute direction pour les questions d'approvisionnement en matière de défense, y compris le soutien à la fonction décisionnelle du Cabinet sur les principaux dossiers d'approvisionnement en matière de défense.

Le BCP continue d'assumer la responsabilité clé de consulter les ministères pertinents et d'exercer une fonction centrale de coordination pour l'examen de l'approvisionnement en matière de défense, ce qui reflète l'importance des questions d'approvisionnement en matière de défense et leur priorisation par le premier ministre.

### **Recommandation 3**

**Que le gouvernement du Canada dépolitise les décisions en matière d'approvisionnement et accroisse les chances qu'elles soient maintenues dans le cadre des changements de gouvernement en restructurant le processus d'approvisionnement de manière à permettre aux spécialistes d'établir une politique d'approvisionnement qui fera l'objet d'un examen périodique par le Parlement.**

Le gouvernement reconnaît l'importance de la recommandation du rapport de dépolitiser les décisions en matière d'approvisionnement. En revanche, comme cette recommandation relève en partie de la Chambre des communes et de son privilège parlementaire de régler ses affaires internes, il est recommandé que cette question, y compris les préoccupations de partisanerie dans l'approvisionnement, soit adressée à la Chambre des communes. Des motions visant à dépolitiser les décisions en matière d'approvisionnement et à encourager le consensus bipartisan sur le processus d'approvisionnement sont forcément liées aux activités parlementaires de même qu'aux débats publics et politiques plus généraux au sujet de la défense. De tels débats et délibérations relatifs aux affaires militaires guident la position des députés sur les questions d'approvisionnement en matière de défense ainsi que les points de vue de leur parti. Cette dynamique est un aspect essentiel du processus de délibération démocratique facilité par la Chambre des communes.

Le gouvernement reste déterminé à améliorer le processus d'approvisionnement en mettant l'accent sur le besoin de rationaliser l'approvisionnement en matière de défense. Il continue de s'efforcer de réaliser des approvisionnements de manière équitable, ouverte et transparente, conformément aux politiques, règlements, accords commerciaux et autres orientations applicables. Dans son rôle, SPAC acquiert des biens et des services pour la défense, dont des navires, des aéronefs et des services de soutien, au nom des FAC, de la GCC et d'autres ministères. SPAC collabore étroitement avec le gouvernement et les partenaires industriels pour veiller à ce que les membres des FAC et de la GCC disposent de l'équipement dont ils ont besoin pour remplir leur mandat et les missions qui leur sont assignées, tout en apportant des avantages économiques pour les Canadiens. Cette approche comprend des consultations dès le début et continues de l'industrie et des clients pour mieux comprendre les solutions industrielles disponibles, échanger de l'information entre l'industrie et le gouvernement, aider l'industrie à mieux comprendre les exigences de capacité et les avantages voulus pour le Canada, et accélérer la prise de décisions éclairées.

### **Recommandation 7**

**Que le gouvernement du Canada examine l'établissement des coûts du cycle de vie de l'approvisionnement afin de s'assurer que le processus pour les soumissionnaires étrangers tient compte des conclusions pertinentes des organismes de vérification internationaux.**

Le gouvernement reconnaît la nécessité d'examiner l'établissement des coûts du cycle de vie de l'approvisionnement afin de s'assurer que tous les coûts applicables sont saisis, y compris toutes les conclusions pertinentes des organismes de vérification concernant les fournisseurs étrangers.

Une estimation des coûts du cycle de vie donne un compte complet et structuré de toutes les ressources et des éléments de coût connexes, du concept initial jusqu'aux opérations, au soutien et à l'aliénation. L'établissement des coûts du cycle de vie améliore la prise de décisions et éclaire les décisions budgétaires, les points de décision clés, les examens des jalons et les décisions d'investissement. L'établissement des coûts du cycle de vie est une

exigence essentielle de la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#). La politique exige que les décisions soient fondées sur une évaluation des coûts pour l'ensemble du cycle de vie, tout en démontrant qu'elles permettent l'optimisation et la saine gestion des ressources. Les exigences précises sont exposées dans la politique et d'autres outils d'intervention à l'appui, dont la [Directive sur la gestion de projets et programmes](#), la [Directive sur la gestion du matériel](#), la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) et la [Directive sur la gestion des biens immobiliers](#).

Le [Guide d'établissement des coûts](#), qui est axé sur les objectifs et les résultats attendus à l'échelle du gouvernement énoncés dans la [Politique sur la gestion financière](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor, décrit les principes et les processus utilisés pour produire des renseignements crédibles au sujet des coûts. De plus, le MDN utilise un manuel d'établissement des coûts qui décrit un processus de validation des coûts pour examiner les aspects financiers et stratégiques des grands projets d'immobilisations et des soumissions. En outre, le MPO/GCC dispose d'une équipe de procédures et d'établissement des coûts standards qui veille à ce qu'une approche uniforme soit appliquée durant l'élaboration, l'examen et l'évaluation des estimations de coûts ministérielles.

L'établissement des coûts du cycle de vie constitue une activité de prévision qui est imprécise et soumise à divers facteurs, comme des hypothèses de travail, des modèles de prévision et des méthodes de calcul des coûts, lesquels peuvent influencer son exactitude. Si la prévision du cycle de vie a pour but de fournir des estimations éclairées, les incertitudes et les variables inhérentes font qu'elle est inexacte. À mesure que le projet évolue, plus de données détaillées et fiables sont disponibles, ce qui améliore la certitude des coûts du cycle de vie. Toutefois, les incertitudes liées aux coûts (fluctuations des coûts de production et de main-d'œuvre, inflation, taux de change) persisteront tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement, ce qui peut faire en sorte que les coûts réels du cycle de vie dépassent les coûts estimés.

SPAC et le MDN sont déterminés à élaborer un processus d'établissement des coûts du cycle de vie en intégrant tous les renseignements disponibles, y compris les conclusions de vérifications internationales, les données de référence de l'industrie et les meilleures pratiques d'autres pays. Les exemples de ces sources de renseignements comprennent les rapports du directeur parlementaire du budget, [Le coût du cycle de vie des navires de combat de surface canadiens – une analyse financière](#) (octobre 2022) et [Le coût du cycle de vie du programme des F-35 du Canada – une analyse financière](#) (novembre 2023), afin de comparer les approches et les techniques d'estimation des coûts.

Outre les ressources limitées (personnes, temps, processus), la disponibilité de données de qualité influence considérablement la certitude des estimations des coûts du cycle de vie. Afin d'affiner ces estimations, les coûts des projets historiques et prévus d'autres utilisateurs de l'équipement sont souvent utilisés. Par exemple, les estimations du directeur parlementaire du budget pour les phases d'acquisition, d'opération, de maintien en puissance et d'aliénation du projet des F-35 contenaient des données de certains rapports d'acquisition du MDN et du gouvernement des États-Unis concernant le programme des avions d'attaque interarmées (F-35). Cette approche globale garantit que les évaluations des coûts du cycle de vie sont solides et bien éclairées. Les dirigeants principaux des finances des ministères clients jouent un rôle essentiel dans ce processus, en assurant une surveillance financière et en veillant à ce que tous les coûts pertinents soient pris en considération.

### **Recommandation 9**

**Que le gouvernement du Canada passe d'un modèle transactionnel d'approvisionnement pour les grandes plateformes, comme les navires et les aéronefs, à un modèle de remplacement continu dans le cadre duquel les nouvelles générations de plateformes sont conçues et prêtes à être livrées avant que les modèles actuels arrivent à la fin de leur vie utile.**

Comme il est décrit dans la politique NNFL, le gouvernement accepte d'abandonner le modèle transactionnel d'approvisionnement.

Le gouvernement est responsable d'équiper les FAC avec les ressources requises pour remplir le mandat de défense et accomplir les missions assignées. À l'heure actuelle, de l'équipement et des plateformes militaires précis sont utilisés pour fournir des capacités et des effets opérationnels, mais alors que la technologie évolue, ces résultats peuvent être produits par différents moyens, et non sur la base d'un remplacement un pour un.

Les approvisionnements en matière de défense pour les grandes plateformes et les grands systèmes sont intrinsèquement complexes, souvent multinationaux et peuvent rencontrer des difficultés de développement qui provoquent des retards et des hausses des coûts, menaçant la viabilité d'un programme. Le délai d'approvisionnement des acquisitions d'immobilisations majeures peut dépasser une décennie. Ces acquisitions sont donc entreprises dans des environnements sécuritaires et économiques en évolution qui compliquent encore plus l'approvisionnement en capacités opérationnelles requises et leur fourniture aux FAC.

Le renouvellement en temps opportun est vital pour faire en sorte que les FAC disposent de l'équipement et des systèmes opérationnels, modernes et compatibles sur le plan technologique nécessaires pour répondre aux changements dans l'environnement géopolitique mondial et aux impacts des changements climatiques. En raison des longs délais de livraison, les FAC ont souvent besoin de solutions provisoires pour réduire l'incidence opérationnelle des pertes de capacité imputables aux plateformes et aux systèmes non compatibles. Cependant, étant donné la nature des opérations des FAC, il n'existe pas toujours de solution provisoire facilement accessible. Sans solution provisoire facilement accessible, les FAC doivent accepter les déficits capacitaires et, parfois, fonctionner avec une capacité réduite pour concrétiser les priorités du gouvernement.

Afin d'accélérer l'intégration de nouvelles technologies dans les véhicules, les navires, les aéronefs et d'autre équipement, le gouvernement préconise une approche programmatique de maintien en puissance continu des capacités en ce qui a trait à la mise à niveau de l'équipement. Le but est de fournir au MDN de la flexibilité pour intégrer les plus récentes technologies et innovations durant les cycles de maintenance réguliers au lieu d'attendre des années pour procéder à une mise à niveau mineure.

Afin de positionner la base industrielle de défense du Canada pour qu'elle réponde aux exigences opérationnelles des FAC, dans la politique NNFL, le gouvernement s'est engagé à réviser la politique de défense tous les quatre ans, en consultant régulièrement l'industrie sur l'élaboration de capacités modernes et pertinentes sur le plan technologique et en présentant des approches contemporaines pour maintenir et mettre à niveau rapidement l'équipement des FAC de manière efficace et efficiente. L'adoption d'une approche périodique des examens de la défense permettra au Canada d'évaluer régulièrement l'environnement de sécurité et son incidence sur le Canada, d'évaluer les progrès par rapport aux plans et de combler les déficits capacitaires suivant une approche pangouvernementale intégrée en mettant à profit la gamme

complète des outils de sécurité nationale disponibles. Cet examen systématique de la défense permettra de mettre en application une approche par étapes réfléchie de l'évolution des FAC de sorte que celles-ci soient bien positionnées pour répondre aux menaces et aux contextes opérationnels changeants. Ces examens de la défense apporteront de la clarté et de la transparence à tout l'écosystème de la défense : les Canadiens, nos alliés, nos partenaires et l'industrie canadienne de la défense.

Dans le cadre du développement, un groupe de travail gouvernement-industrie a été mis sur pied sous la responsabilité du Groupe consultatif de l'industrie de la défense afin d'orienter le processus. Ce groupe de travail est composé de représentants du MDN, des FAC, de SPAC et d'ISDE. Une approche continue du maintien en puissance donnera aux FAC de la flexibilité pour intégrer des technologies et des innovations dans des cycles de maintenance plus réguliers et progressifs pour garantir que l'équipement des FAC demeure adéquat sur le plan technologique, adapté à son usage et orienté en fonction des exigences obligatoires de haut niveau.

### **Recommandation 11**

**Que le gouvernement du Canada ordonne au ministère de la Défense nationale d'examiner le processus d'attribution des contrats d'entretien et de service des bases afin de s'assurer que le ministère peut effectuer une analyse adéquate de l'optimisation des ressources.**

Le MDN est d'accord pour viser continuellement son objectif d'optimisation des ressources grâce au leadership, à l'innovation et à la collaboration, en maintenant la communication avec les décideurs pour obtenir différentes perspectives et les exploiter en vue de réaliser des gains d'efficacité dans l'exécution de l'entretien des bases et l'attribution des contrats de service. Cela comprend des discussions avec les commandants locaux des bases et des escadres, un dialogue avec les associations industrielles, la consultation des partenaires autochtones et la participation des leaders syndicaux. Les initiatives précises du MDN comprennent des réunions récurrentes avec les représentants de l'industrie (p. ex., Association canadienne d'exploitation et d'entretien/gestion d'installations) pour optimiser la prestation de services aux bases et aux escadres d'un bout à l'autre du Canada; des séances d'information pour les entreprises autochtones, animées par Construction de Défense Canada, comme des occasions d'en apprendre plus sur les programmes à venir du MDN et de prendre contact avec les décideurs et les entrepreneurs qui exécutent les projets immobiliers; et des groupes de travail sur la prestation de services professionnels, animés par le Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes, comme un forum collaboratif ouvert avec des représentants de la main-d'œuvre qui assure une prise de décisions transparente par l'échange de renseignements et de perspectives.

Le MDN a créé le programme de diversification des modes de prestation des services en 1995 pour fournir un cadre aux FAC afin de trouver les moyens les plus rentables d'assurer des services de soutien aux sites. Le concept de l'optimisation des ressources a été réaffirmé en 2016 lorsque le MDN a préparé des analyses de rentabilisation pour la passation de nouveaux contrats de soutien des bases (Goose Bay, Alert et Meaford).

Le portefeuille des biens immobiliers de la défense du Canada fournit les propriétés, les travaux et les installations nécessaires pour générer et maintenir en puissance les capacités militaires requises. D'une valeur de 26 milliards de dollars, le portefeuille de biens immobiliers du MDN constitue le plus grand portefeuille de biens immobiliers du gouvernement du Canada. Afin de le gérer, le MDN emploie une variété de modèles de prestation de services qui répondent aux

besoins opérationnels uniques des FAC et veille à ce que les solutions qu'il élabore apportent le plus de valeur possible à tous les Canadiens.

### **Recommandation 12**

**Que le gouvernement du Canada demande au ministère de la Défense nationale d'établir un système électronique qui suit et contrôle avec précision ses activités de passation de contrats, et en rend compte, y compris la documentation relative à tout projet d'approvisionnement en cours et terminé, et qu'il s'assure que tous les contrats qui doivent être divulgués de manière proactive le sont.**

Le gouvernement du Canada approuve en principe cette recommandation. Le MDN utilise actuellement le système de gestion des données essentielles au contrat (SGDEC) pour surveiller, divulguer et communiquer ses activités. Ce système sert de répertoire central pour toute l'information concernant les contrats et donne un aperçu complet des opérations d'approvisionnement au sein du ministère. Toutefois, l'efficacité du SGDEC repose largement sur l'entrée manuelle des données sur les contrats, ce qui est susceptible d'entraîner des retards, des inexactitudes et des incohérences dans l'information et ainsi nuire à la fiabilité des rapports.

Afin de réduire la dépendance à la saisie manuelle des données, le MDN est en train de développer un système qui maximise la collecte et l'analyse automatisées des données, de mettre à niveau son système actuel, y compris les dossiers financiers des contrats, pour saisir toutes les données nécessaires, et de préparer un plan de transition pour exploiter pleinement le système.

Bien que le MDN ne présente pas un système électronique unique pour suivre et contrôler ses activités de passation de contrats et en rendre compte, l'utilisation d'outils d'analyse opérationnelle, comme Power BI, conjointement avec les systèmes actuels, lui permettra de fournir des analyses et des visualisations en temps réel et d'offrir des rapports en temps utile sur les activités de passation de contrats lorsque c'est nécessaire pour répondre efficacement aux demandes de renseignements. Cette approche réduit le risque d'erreur humaine et le temps requis pour produire des rapports sur l'approvisionnement.

À long terme, le MDN étudie la possibilité d'élargir l'utilisation de ses systèmes actuels pour suivre et contrôler ses activités de passation de contrats et en rendre compte, et d'employer la capacité complète de ces systèmes. Ces efforts contribuent à l'amélioration continue de la création des rapports requis au sujet des activités de passation de contrats, y compris les rapports spéciaux, par exemple les ententes sur les revendications territoriales globales et l'objectif obligatoire de 5 % des contrats fédéraux attribués à des entreprises autochtones imposé par le gouvernement du Canada.

### **Recommandation 13**

**Que le gouvernement du Canada étudie l'utilisation d'un logiciel de suivi des marchés publics afin d'accroître la responsabilité entre les ministères, de réduire les retards et de suivre les mesures de rendement internes.**

Le gouvernement du Canada reconnaît cette recommandation et explorera des moyens de tirer profit des initiatives de modernisation des marchés publics pour améliorer la collaboration entre les ministères.



Le gouvernement du Canada a mis plusieurs mesures en œuvre pour améliorer le suivi des approvisionnements en matière de défense. Par exemple, SPAC a lancé AchatsCanada, un nouvel ensemble de services d'approvisionnement conçu pour faciliter et accélérer les transactions des fournisseurs avec le gouvernement. Plus précisément, la plateforme Achatsetventes.gc.ca prend en charge les principales applications d'approvisionnement et aide à voir, à créer et à gérer les avis d'appel d'offres, les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement. AchatsCanada est le service d'appel d'offres officiel du gouvernement et le seul point d'accès pour les appels d'offres du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des administrations municipales, des établissements d'enseignement, des écoles et des hôpitaux.

Entre autres efforts de SPAC pour moderniser et simplifier l'approvisionnement, la Solution d'achats électroniques (SEA) récemment présentée fournit des capacités élargies pour appuyer, faire avancer et surveiller les initiatives d'approvisionnement grâce à des ensembles de données améliorés. La SAE permettra à SPAC de recueillir et de consigner des données sur l'approvisionnement social.

#### **Recommandation 14**

**Que le gouvernement du Canada envisage d'adopter une plateforme technologique numérique qui contribuerait à normaliser les processus d'approvisionnement de défense, à améliorer la gestion des projets d'approvisionnement de défense, à accroître la transparence et la reddition de comptes, et à mettre en évidence les possibilités d'économies.**

Le gouvernement du Canada accepte d'évaluer l'intégration d'une plateforme technologique numérique pour normaliser les processus d'approvisionnement en matière de défense et en améliorer la transparence et la reddition de comptes.

SPAC simplifie ses pratiques d'approvisionnement en procédant à une mise en œuvre par étapes de son initiative de modernisation des contrats (IMC), dont le but est d'uniformiser les contrats gouvernementaux et d'en réduire la complexité, d'après la rétroaction de la communauté des fournisseurs, afin d'alléger le processus d'approvisionnement pour ces derniers. Le ministère appliquera le nouveau modèle aux activités d'approvisionnement supplémentaires.

Avec la SAE récemment adoptée, SPAC est parvenu à établir une solution infonuagique qui fournit au Canada une plateforme d'approvisionnement numérique puissante, accessible et moderne qui simplifie, accélère et facilite l'approvisionnement, y compris pour les fournisseurs qui recherchent des occasions de marchés et souhaitent déposer une offre par rapport à celles-ci.

En outre, la SAE augmentera l'efficacité et donnera accès à de meilleures données sur l'approvisionnement. En 2024, les opérations de la SAE se stabiliseront, et la SAE deviendra le principal outil d'approvisionnement de SPAC.

La capacité du ministère en matière de données sur l'approvisionnement et d'analyse est renforcée en vue d'appuyer la conception d'un programme d'approvisionnement fondé sur des données probantes et la production de rapports. Sa capacité à effectuer des recherches pour mesurer l'efficacité de ses initiatives d'approvisionnement nouvelles ou existantes est aussi

améliorée. SPAC poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie pluriannuelle de données et d'analyses sur l'approvisionnement.

### **Recommandation 15**

**Que le gouvernement du Canada délègue, lorsqu'il convient de le faire, certaines responsabilités décisionnelles en matière d'approvisionnement de défense à des gestionnaires fédéraux de niveau inférieur dans le but, d'une part, de réduire le nombre d'approbations requises et, d'autre part, d'accélérer la prise de décisions dans le cadre de tels projets.**

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation et reconnaît le besoin de rationaliser les processus d'approvisionnement en matière de défense pour les rendre plus efficaces, par la réduction du temps, de l'effort et du nombre d'étapes nécessaires.

Le gouvernement a amélioré la gestion des risques dans les approvisionnements et établi une compréhension commune des rôles et des responsabilités des intervenants. Par exemple, la SAD comprenait une hausse marquée des pouvoirs de passation de contrats du MDN, ce qui a donné lieu à un niveau accru d'autonomie et de reddition de comptes.

Ces améliorations ont permis à SPAC, à titre d'acheteur central pour le gouvernement du Canada, de se concentrer sur les approvisionnements plus complexes et à valeur plus élevée. SPAC a aussi mis en place un solide cadre d'examen et d'approbation basé sur une évaluation fiable et systématique de la complexité, du risque et de la valeur monétaire afin de déterminer le niveau d'approbation approprié pour un approvisionnement en particulier. Ces paramètres sont les pierres angulaires qui guident les approbations afin qu'elles soient appropriées et données en temps utile. Les agents des achats sont équipés d'outils et de lignes directrices pour prendre de bonnes décisions et progresser dans le processus d'approbation.

Les équipes d'approvisionnement sont organisées par groupes de biens, de sorte que le personnel possédant la bonne expertise soit affecté à la gestion des projets d'approvisionnement de manière efficace et efficiente.

En plus de déterminer le niveau décisionnel approprié pour établir une stratégie d'approvisionnement, SPAC compte sur la délégation du pouvoir de passation de contrats, en fonction des limites de passation de contrats énoncées dans la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor. Le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement peut déléguer le pouvoir de passation de contrats pertinent jusqu'au plus bas niveau du cadre d'approvisionnement du ministère. Pour la majorité des approvisionnements, l'instrument de délégation donne au gestionnaire un niveau d'autorité équivalant à celui de l'administrateur général pour passer un contrat.

Dans l'optique de rationaliser les approbations, de donner des pouvoirs au personnel d'approvisionnement des niveaux inférieurs et d'accélérer le processus décisionnel, SPAC examine le modèle d'évaluation du risque lié à l'approvisionnement qui sous-tend le cadre actuel. Puisqu'il existe de possibles occasions de rééquilibrer le système, les futures améliorations pourraient mener à de plus grands gains d'efficacité et contribuer à accélérer le rythme des approbations.

### **Recommandation 16**

**Que le gouvernement du Canada rende le processus d'approvisionnement canadien plus stratégique et efficace en simplifiant les critères et en se concentrant sur des critères fondés sur le rendement qui aideront à réaliser la mission plutôt que sur des critères prescriptifs et axés sur les détails, afin de produire plus rapidement de meilleurs résultats qui répondent à l'évolution rapide des menaces à la sécurité internationale et aux nouveaux besoins en capacités.**

Le gouvernement accepte d'examiner le processus d'approvisionnement dans le but de le rendre plus stratégique, de simplifier les critères et de présenter des critères basés sur le rendement pour acquérir l'équipement et les services requis afin de remplir les missions confiées aux FAC et à la GCC.

À l'heure actuelle, les exigences obligatoires de haut niveau (EOHN) sont les énoncés des besoins opérationnels fondamentaux qui décrivent un ensemble de capacités, de résultats attendus et d'effets ou de services à fournir. Les EOHN fournissent aux décideurs une brève description générale des objectifs d'un approvisionnement sans langage spécialisé ou technique, axée sur la capacité requise, sans indiquer de solution particulière. Ils sont aussi utilisés dans les phases de planification et d'élaboration d'un projet pour en orienter l'élaboration et faciliter l'évaluation et à la sélection des options afin de répondre aux exigences opérationnelles des FAC et de confirmer l'orientation du projet en fonction des objectifs stratégiques du MDN. La Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD), une composante clé de la SAD, évalue la validité des EOHN, confirme que les exigences sont énoncées dans un langage clair et vérifie si les EOHN :

- sont claires et exemptes de langage technique ou spécialisé et peuvent être employées efficacement pour évaluer les options proposées afin de combler le déficit de capacité;
- représentent un effet ou une capacité opérationnelle généraux, plutôt qu'une solution précise (plateforme, pièce d'équipement);
- incluent suffisamment de détails pour déterminer le degré de capacité requis;
- combler un déficit crédible dans la capacité des FAC.

Dans le cadre de l'examen du système d'approvisionnement en matière de défense décrit dans la politique NNFL, les intervenants des approvisionnements en matière de défense examinent les processus internes pour définir les exigences et approuver les projets et évaluent l'ensemble des règles, règlements et politiques à l'échelle du gouvernement qui régissent l'approvisionnement militaire. L'examen de l'approvisionnement en matière de défense porte aussi sur la feuille de route du portefeuille des FAC à long terme comme approche pour faciliter la programmation et la priorisation stratégiques de la fourniture de capacités.

### **Recommandation 17**

**Que le gouvernement du Canada envisage d'adopter une approche d'approvisionnement fondée sur les risques et d'accroître le recours aux approbations de contrats fondées sur les risques afin de rationaliser l'approvisionnement en matière de défense et de réduire les exigences inutiles en matière de processus.**

En 2017, à la suite de la publication de la politique de défense Protection, Sécurité, Engagement (PSE), le volume de projets d'approvisionnement en matière de défense a augmenté. Reconnaissant le besoin de rationaliser les approbations de contrats, SPAC a mis en œuvre un projet pilote pour une approche fondée sur les risques (AFR). L'AFR appuie le MDN en rendant possible un processus d'approbation de contrat rationalisé qui permet de

passer des contrats pour des achats de défense dont le risque est faible et la complexité de faible à moyenne, mais qui dépassent la valeur monétaire des limites de passation de contrat de SPAC.

Afin d'assurer le bon déroulement de l'adoption de l'AFR, SPAC a conçu un cadre, des outils, des directives et de la formation pour le personnel d'approvisionnement. Le cadre de l'AFR est composé d'outils d'évaluation des risques complets avec des contrôles et des mécanismes de surveillance adéquats qui établissent les conditions pour une évaluation systématique afin de déterminer le pouvoir d'approbation en fonction du risque et de la complexité, plutôt que simplement en fonction d'une valeur monétaire. Ces mesures promeuvent des pratiques diligentes, transparentes et fondées sur des données probantes qui protègent l'intégrité du processus d'approbation de l'AFR. Qui plus est, le processus de l'AFR est révisé annuellement pour évaluer son efficacité et déterminer les points à améliorer. Les conclusions de ces examens ont toujours démontré que ce processus accélère et rationalise d'un point de vue administratif l'approbation des contrats. En 2020, le projet pilote de l'AFR a été prolongé jusqu'en 2025.

Depuis son adoption, l'AFR a réduit le fardeau administratif, exigé moins de temps et d'effort et accéléré l'approbation des approvisionnements en matière de défense, tout en maintenant le niveau de surveillance approprié. Comme le MDN l'a indiqué dans le Rapport sur les résultats ministériels 2022-2023, l'AFR a donné lieu à des économies moyennes de 62 jours ouvrables sur le temps de traitement par projet de défense admissible. De plus, les besoins en matière de défense approuvés suivant l'AFR ont engendré des gains de capacité, permettant au SCT de concentrer ses ressources sur l'approbation des besoins dont le risque est moyen à élevé et la complexité est élevée.

En janvier 2023, le SCT et SPAC ont lancé un « défi de 50 jours » visant à rationaliser encore plus le processus d'approbation, plus précisément réduire le temps nécessaire au SCT pour examiner les besoins et autoriser le SPAC à exercer des pouvoirs de passation de contrats exceptionnels afin d'approuver des contrats suivant l'AFR. Ce nouveau défi met en relief l'importance de rationaliser davantage l'approvisionnement en matière de défense et les efforts qui y sont consacrés.

### **Recommandation 18**

**Que le gouvernement du Canada mette à jour le processus d'approvisionnement en matière de défense afin de s'assurer que le recours à l'Exception relative à la sécurité nationale déclenche automatiquement une surveillance supplémentaire de la part d'organismes indépendants.**

Le gouvernement prend acte de la recommandation. SPAC révisé le processus d'exception au titre de la sécurité nationale (ESN) régulièrement et le gouvernement passe en revue les processus d'approvisionnement pour s'assurer d'une surveillance suffisante des approvisionnements pour lesquels l'ESN est invoquée. SPAC collabore avec le ministère de la Justice lors de l'examen des demandes d'ESN, et le ministère de la Justice effectue un examen critique de chaque demande avant sa finalisation.

L'ESN est une disposition des accords commerciaux nationaux et internationaux du Canada qui lui permettent de soustraire un approvisionnement à certaines ou à la totalité des obligations des accords commerciaux applicables lorsque c'est nécessaire pour protéger ses intérêts relatifs à la sécurité nationale. Toutefois, cela ne soustrait un approvisionnement pour lequel l'ESN a été dûment invoquée qu'aux exigences relatives aux appels d'offres des accords

commerciaux. L'engagement du gouvernement à l'égard de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 40.1) à prendre les mesures indiquées pour favoriser l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'appel d'offres demeure, et les approvisionnements sont toujours assujettis à l'obligation du gouvernement établie dans le *Règlement sur les marchés de l'État* de lancer des appels d'offres (article 5) sauf si des exceptions s'appliquent (article 6).

Conformément au *Règlement sur les enquêtes du Tribunal canadien du commerce extérieur sur les marchés publics*, l'ESN est dûment invoquée quand un sous-ministre adjoint ou une personne de rang équivalent qui est responsable de l'attribution du contrat désigné a signé une lettre confirmant que l'ESN a été invoquée et que la lettre est datée d'avant le jour de l'attribution du contrat désigné.

Pour les approvisionnements menés par SPAC, les ministères clients, dont le MDN et le MPO/GCC, soumettent des demandes d'ESN en adressant une lettre au SMA (PA) de SPAC. Les demandes d'ESN sont examinées par le Groupe des services spécialisés en approvisionnement avant que l'approbation du SMA (PA) soit demandée. Après qu'une ESN est invoquée, l'agent de négociation des contrats doit en faire mention dans tous les documents d'approvisionnement. La raison pour l'invocation et les accords commerciaux auxquels l'approvisionnement est soustrait sont indiqués dans les documents d'approbation de l'approvisionnement. Une copie de la lettre d'approbation de l'ESN doit être conservée au dossier.

### **Recommandation 23**

**Que le gouvernement du Canada donne à l'ombud de l'approvisionnement le pouvoir d'exiger des documents des ministères fédéraux.**

Le gouvernement du Canada prend acte de la recommandation et cherchera à déterminer si l'ombud de l'approvisionnement a le pouvoir nécessaire pour remplir son mandat et examiner les plaintes et les pratiques d'acquisition de biens et de services des ministères, y compris la possibilité de donner à l'ombud le pouvoir d'exiger que les ministères fédéraux fournissent des documents.

L'ombud de l'approvisionnement, qui relève du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, a le mandat d'examiner les pratiques d'acquisition de matériel et de services des ministères fédéraux pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, faire des recommandations pour les améliorer, étudier les plaintes relatives aux contrats, fournir des modes alternatifs de règlement des conflits et enquêter sur les plaintes des fournisseurs alléguant que le Canada n'a pas respecté les règlements pris en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'ombud de l'approvisionnement doit exercer toute autre fonction que le gouverneur en conseil ou le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement peut lui attribuer par décret ou arrêté, selon le cas, à l'égard des pratiques d'acquisition de biens et de services des ministères.

### **Recommandation 33**

**Que le gouvernement du Canada veuille à harmoniser les exigences relatives aux demandes de renseignements (DDR) et aux demandes de propositions (DP) avec celles de ses alliés afin de réduire le nombre impressionnant de pages que comptent les demandes.**

Le gouvernement reconnaît l'importance d'harmoniser les demandes de renseignements et les DP avec les processus des pays alliés et d'avoir des renseignements clairs et concis pour la prise de décisions.

Une composante essentielle de l'examen panministériel permanent des politiques et des processus d'approvisionnement en matière de défense est l'examen des stratégies d'approvisionnement et des procédures d'établissement des exigences. Cet examen vise à rationaliser, à simplifier et à améliorer les activités d'approvisionnement, ce qui peut donner lieu à la réduction du nombre de pages des demandes de renseignements et des DP.

La DP, qui est régie par des règlements, des lois et des politiques fédéraux, garantit l'ouverture et la transparence du processus de prise de décisions d'approvisionnement en matière de défense. Compte tenu de la complexité et de la portée des approvisionnements en matière de défense, les DP sont expressément préparées pour chaque acquisition, afin de saisir les objectifs et les besoins des projets individuels, d'indiquer les exigences réglementaires et législatives en matière d'information applicables et d'établir les critères en fonction desquels la proposition sera évaluée. À mesure que de nouveaux règlements ou de nouvelles politiques ou priorités gouvernementales sont présentés, des renseignements complémentaires sont souvent requis dans la DP, ce qui fait augmenter le nombre de documents et de pages requis pour répondre à la demande.

À l'instar d'alliés et de partenaires, SPAC a conçu des modèles normalisés pour créer une présentation commune dans les documents d'acquisition, assurer la cohérence et l'uniformité de la terminologie employée et simplifier le libellé des contrats par l'usage d'un langage clair. Des témoins ont affirmé que les demandes de propositions dans d'autres pays sont plus simples et comptent moins de pages que celles du gouvernement du Canada, mais ils n'ont pas précisé de quels pays il s'agissait ni donné d'exemples détaillés.

De précédents efforts de simplification du processus d'approvisionnement et d'augmentation du nombre de soumissions ou d'offres ont mené à la présentation du processus de conformité des soumissions par phases (PCSP). Si ce processus bénéficie aux soumissionnaires en leur donnant l'occasion de corriger une constatation de non-conformité, il exige la collecte de renseignements supplémentaires et fait augmenter la taille de l'ensemble de la DP. Comme le seuil financier pour l'inclusion d'un PCSP dans la DP est de 2 millions de dollars et la présence d'un autre facteur (p. ex., le projet est compliqué), la vaste majorité des approvisionnements en matière de défense incluront la composante de PCSP dans la DP.

Dans le cadre des travaux continus de SPAC visant à moderniser les outils et les pratiques d'approvisionnement, l'Initiative canadienne d'approvisionnement collaboratif a été lancée pour améliorer l'efficacité et la valeur des marchés publics en partageant certains outils d'approvisionnement fédéraux et en regroupant le pouvoir d'achat du secteur public en général avec celui des organisations provinciales, municipales, non gouvernementales et intergouvernementales. Par conséquent, les changements dans les DP peuvent avoir une incidence sur le secteur public en général.

Le gouvernement continuera d'évaluer tout le processus d'approvisionnement pour trouver des occasions et des solutions afin de rationaliser, de simplifier et d'améliorer les activités d'approvisionnement, y compris celles qui sont associées à l'élaboration et à l'utilisation des demandes de renseignements et des DP.

#### **Recommandation 34**

**Que le gouvernement du Canada attende qu'une DP ait été publiée et que les entreprises canadiennes de la défense aient eu la possibilité de présenter une proposition et d'être évaluées par un ingénieur qualifié en défense avant de tirer des conclusions sur les capacités de l'industrie canadienne de la défense.**

Le gouvernement reconnaît que SPAC, le MDN, le MPO/GCC et ISDE ont de solides processus de collecte de renseignements en place pour évaluer avec exactitude et équité la capacité de l'industrie de la défense canadienne. Le gouvernement du Canada tire des conclusions sur les capacités de l'industrie canadienne de la défense après avoir publié une DP, offrant ainsi aux entreprises canadiennes de la défense l'occasion de soumettre une proposition et d'être évaluées sur la base de celle-ci. Cela garantit l'exhaustivité et l'objectivité de l'évaluation.

Le processus de demande de renseignements, qui englobe souvent de la rétroaction écrite et des séances de consultation, joue un rôle décisif dans l'identification des fournisseurs potentiels et la collecte de données essentielles auprès des parties intéressées de l'industrie. L'étape initiale apporte de l'information précieuse sur les capacités et l'état de préparation des entreprises canadiennes de la défense qui oriente l'élaboration d'une demande de propositions, s'il y a lieu, et reflète les besoins du gouvernement.

De plus, le Canada exploite l'information du rapport « État de l'industrie de la défense du Canada », produit par ISDE et l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité, pour maintenir une compréhension globale de l'écosystème de l'industrie. Ce rapport contient des données fondamentales tirées de l'enquête sur les industries canadiennes de la défense, de l'aérospatiale, de la marine et de la cybersécurité de Statistique Canada.

Après le processus de DP, des personnes qualifiées examinent les propositions pour s'assurer que les évaluations sont menées avec le niveau le plus élevé d'expertise et que l'ensemble des accords commerciaux, politiques, lois et règlements sont respectés. Cette méthode non seulement préserve l'intégrité du processus d'approvisionnement, mais favorise aussi le développement et la compétitivité continus de l'industrie canadienne de la défense.

#### **Recommandation 35**

**Que le gouvernement du Canada, par l'entremise de Recherche et développement pour la défense Canada, facilite la tenue de plus de recherches pour que le Canada puisse rester à la fine pointe de l'innovation en défense et en sécurité.**

Le Canada admet que les recherches effectuées par Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) font que notre pays peut rester à la fine pointe de l'innovation en défense et en sécurité.

La politique NNFL fait ressortir trois tendances interreliées qui influencent la sécurité mondiale : les impacts disproportionnés des changements climatiques dans l'Arctique, la contestation par des États perturbateurs de l'ordre international fondé sur les règles, et les avancées technologiques rapides qui reçoivent le paysage des menaces. Afin de s'attaquer à ces tendances, le gouvernement facilite – et continuera de faciliter – plus de recherches par l'entremise de RDDC en partenariat avec le milieu universitaire, l'industrie, d'autres ministères, des alliés et des partenaires, afin que le Canada reste à la fine pointe de l'innovation en défense et en sécurité, assurant la préparation opérationnelle des FAC et l'interopérabilité avec les alliés et les partenaires.

L'importance de la R et D a aussi été soulignée dans l'annonce de juin 2022 au sujet de la modernisation du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), qui comprenait 4,23 milliards de dollars d'investissements dans les sciences et la technologie en vue d'assurer l'avenir des capacités du Canada pour défendre l'Amérique du Nord. Grâce à ces investissements, le Canada travaillera conjointement avec ses alliés, dont les États-Unis, ainsi qu'avec les partenaires autochtones, provinciaux et territoriaux pour rapidement examiner, évaluer, obtenir et élaborer conjointement des solutions technologiques aux menaces nouvelles et émergentes, de manière continue, pour renforcer la défense de l'Amérique du Nord.

La mission de RDDC est d'améliorer la posture de défense et de sécurité du Canada en faisant preuve d'excellence en science, en technologie et en innovation. RDDC agit à titre d'autorité fonctionnelle pour les questions de science et de technologie pour le MDN et les FAC et contribue à la formulation de la politique, de la planification et de la prise de décisions ministérielles. Le programme intégré de science et technologie pour la sécurité et la défense (STSD) de RDDC, qui compte quelque 1 400 employés et a un budget annuel de 408 millions de dollars (exercice 2024-2025), compte sur sept centres de recherche à divers endroits au Canada, chacun présentant une combinaison unique de scientifiques chevronnés et d'installations spécialisées pour mener des recherches de calibre mondial, et possède des alliés et des partenaires dans les domaines de la défense et de la sécurité/sûreté.

De plus, le Programme canadien pour la sûreté et la sécurité (PCSS) de RDDC appuie le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux, territoriaux et autochtones et les administrations municipales, avec les partenaires de l'industrie et du milieu universitaire, dans le développement d'avancées scientifiques et technologiques novatrices qui contribuent à la sécurité et à la sûreté des Canadiens.

Le programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDEeS) de RDDC réunit les innovateurs de l'extérieur du gouvernement pour améliorer les capacités de défense et de sécurité du Canada. Le programme donne l'occasion d'interagir avec la communauté scientifique du MDN et les membres militaires, promeut la collaboration et accélère l'élaboration de solutions à la fine pointe. IDEeS a été établi en 2018 avec un mandat de 20 ans pour aider les innovateurs externes à élaborer et à fournir des solutions aux besoins technologiques de la défense.

### **Recommandation 36**

**Que le gouvernement du Canada procède à un examen de l'efficacité du programme des retombées industrielles et technologiques (RIT) et de son incidence sur la croissance de l'industrie canadienne de la défense, et qu'il en fasse rapport à la Chambre des communes.**

Le gouvernement reconnaît que les examens récurrents de ses politiques, programmes et autres outils sont vitaux pour assurer leur efficacité et leur efficacité, trouver des possibilités de les améliorer et les remanier, lorsque c'est approprié, pour les adapter aux contextes sécuritaires évolutifs, aux fluctuations de l'économie et aux avancées technologiques.

ISDE est responsable de l'application de la Politique des RIT. Cette politique encourage les principaux entrepreneurs du secteur de la défense à améliorer leurs activités économiques au Canada, à mener des activités opérationnelles avec des filiales et des fournisseurs canadiens



ainsi qu'à promouvoir la compétitivité mondiale et le potentiel d'exportation des entreprises canadiennes, ce qui appuie l'industrie canadienne de la défense :

- La politique des RIT a contribué à une croissance de 55 % du secteur canadien de la défense (c.-à-d. les revenus) entre 2014 et 2022 (plus que la cible de 40 % d'ici 2024 de la SAD).
- Aux termes de la politique des RIT :
  - plus de 50 % des activités opérationnelles sont des travaux directs sur des approvisionnements en matière de défense canadiens et des approvisionnements de la GCC;
  - 94 % des activités opérationnelles sont liées à la passation de contrats pour des activités de la chaîne d'approvisionnement au Canada (p. ex., de principaux entrepreneurs qui achètent des technologies et des services canadiens).

L'approche du Canada pour profiter des avantages économiques des approvisionnements est d'être l'un des pays les plus transparents parmi ceux qui ont des politiques et des outils similaires. L'information sur les résultats plus vastes concernant l'exploitation des approvisionnements de défense et de construction navale est publiquement disponible et actualisée sur le site Web d'ISDE et dans le rapport sur la Stratégie nationale de construction navale de l'année publié annuellement sur le site Web de SPAC.

Les améliorations et les mises à jour de la politique des RIT sont éclairées par des recherches, des analyses et de la rétroaction des intervenants, dont l'industrie, le milieu universitaire et d'autres ministères et organismes fédéraux. Cela comprend les données accessibles au public, dont le rapport annuel « État de l'industrie de la défense du Canada » et le rapport annuel sur la politique des RIT. Des changements et des améliorations majeurs ont eu lieu au fil des ans :

- 2018 : introduction des capacités industrielles clés (CIC) pour motiver des activités opérationnelles dans les secteurs importants de l'industrie de la défense, et d'outils axés sur le développement des compétences et la formation et sur le genre et la diversité;
- 2022 : introduction d'une nouvelle CIC pour les technologies propres pour motiver les activités opérationnelles dans les technologies propres dans les secteurs de la défense, du double usage et du commerce.

La politique des RIT fait également l'objet d'examens internes réguliers à ISDE et d'examens externes d'agents du Parlement, qui guident aussi les mises à jour et les améliorations selon les besoins. Voici quelques exemples récents :

- un rapport de 2020 sur la politique des RIT publié par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ISDE, qui comportait une évaluation de sa pertinence, de son rendement et de son efficience;
- un rapport de 2022 publié par le Bureau du directeur parlementaire du budget, qui analysait les transactions et les activités opérationnelles réalisées de 2015-2019 au titre de la politique sur les RIT;
- un audit de gestion de la politique des RIT, réalisé par le Bureau du vérificateur général, dont le rapport doit être publié en 2024 et pourrait orienter des améliorations potentielles à la politique.

Dans le cadre de l'examen de l'approvisionnement en matière de défense, le gouvernement examinera si des mises à jour supplémentaires à la politique des RIT sont nécessaires.

## Formation et amélioration continue

L'efficacité du système d'approvisionnement en matière de défense du Canada repose largement sur les compétences et l'expertise de son personnel d'approvisionnement. Conscient que les manques de personnel et les lacunes dans la formation ont créé des difficultés, le gouvernement s'est engagé à faire en sorte que les équipes d'approvisionnement soient bien équipées pour répondre aux demandes d'un contexte de sécurité en évolution. Ce thème se concentre sur la formation et l'amélioration continues des spécialistes de l'approvisionnement en matière de défense, garantissant qu'elles maintiennent des normes élevées d'efficience et d'efficacité. Les recommandations sous ce thème visent à répondre aux problèmes soulevés dans l'examen du Bureau de l'ombud de l'approvisionnement et à renforcer la capacité de l'effectif d'approvisionnement à prendre en charge les complexités de l'approvisionnement moderne en matière de défense.

### Recommandation 19

**Que le gouvernement du Canada réexamine la structure d'affectation du personnel afin d'améliorer le maintien en poste, la continuité et la mémoire institutionnelle dans l'approvisionnement en matière de défense, et qu'il s'assure qu'un nombre suffisant de spécialistes de l'approvisionnement qualifiés et formés sont embauchés pour effectuer toutes les tâches d'approvisionnement nécessaires.**

Le gouvernement convient que du personnel d'approvisionnement formé et qualifié est essentiel aux programmes et aux opérations des FAC. Ce personnel acquiert les biens et les services requis pour que les FAC excellent en tant que force militaire moderne, à l'appui des opérations nationales et internationales, y compris l'opération LENTUS (intervention des FAC en cas de catastrophes naturelles au Canada), les opérations du NORAD, et l'opération REASSURANCE (soutien des FAC aux mesures d'assurance et de dissuasion de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord [OTAN] en Europe).

Afin de s'assurer d'avoir les compétences requises pour effectuer ses tâches, notamment passer des contrats avec l'industrie, le personnel d'approvisionnement en matière de défense et les agents de négociation des contrats doivent suivre une série de cours et d'examens en ligne du MDN et de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). Les cours du MDN sont actualisés tous les trimestres de sorte qu'ils soient à jour par rapport aux politiques d'approvisionnement et de passation de contrat du gouvernement du Canada. Le SCT poursuit sa collaboration avec l'EFPC pour moderniser les cours obligatoires sur l'approvisionnement pour les professionnels de l'approvisionnement. Après leur lancement, le MDN intégrera ces nouveaux cours dans son programme obligatoire de formation sur l'approvisionnement.

En janvier 2022, afin de favoriser l'attraction, l'embauche, le perfectionnement et le maintien en poste d'employés qualifiés en approvisionnement de défense, le MDN a lancé sa stratégie de revitalisation de l'achat et de l'approvisionnement (PG). En 2023, dans le cadre de cette stratégie, il a ouvert l'Académie des PG pour recruter du personnel civil ayant diverses compétences et a normalisé l'intégration et la formation pour accroître sa capacité à répondre rapidement aux nouveaux besoins d'approvisionnement.

L'Académie des PG offre des possibilités de perfectionnement et des services d'orientation professionnelle au personnel d'approvisionnement à tous les échelons, y compris au niveau d'entrée. Par exemple, le programme fondamental, un programme spécial dont le but est d'embaucher du personnel d'approvisionnement au niveau d'entrée, a recruté deux cohortes

(25 employés) et prévoit intégrer plus de personnel au niveau subalterne au début de 2025. Ces cohortes sont outillées pour suivre un programme de formation complet qui comprend des cours en ligne, des ateliers et des placements de formation en milieu de travail, afin d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir des agents d'approvisionnement efficaces et de futurs leaders dans la classification. Une intégration des nouveaux employés spécifique aux membres du groupe PG est aussi offerte.

Le MDN dispose d'un Bureau de gestion de la communauté des PG (B Gest C PG) qui a créé des bassins de candidats pour le recrutement continu au niveau supérieur, apporté des améliorations à sa conception organisationnelle et organisé des événements de recrutement ciblés en soulignant le besoin de tenir compte de la diversité dans l'embauche en réponse à l'appel à l'action du greffier du Conseil privé en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. Le B Gest C PG a aussi coordonné divers événements éducatifs et informatifs sur des sujets relatifs à l'approvisionnement et à la gestion du matériel, dont des séances de discussion annuelles et des clavardages virtuels bimestriels.

En 2019, SPAC a mis en branle la Stratégie en matière de ressources humaines de la SNCN, une approche nationale visant à cerner et à aborder les pressions relatives à la main-d'œuvre et les défis en matière de ressources humaines auxquels font face les chantiers navals et le secteur maritime. Les réalisations à ce jour comprennent l'établissement d'un forum où les intervenants de l'industrie et les partenaires fédéraux peuvent échanger des renseignements au sujet des occasions dans le domaine des ressources humaines et des programmes gouvernementaux accessibles à l'industrie.

Le MDN et SPAC restent déterminés à renforcer leur effectif d'approvisionnement en matière de défense en déployant des efforts dans le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement professionnel. La mise en œuvre continue de la stratégie de revitalisation de l'achat et de l'approvisionnement, y compris les bonnes initiatives et l'Académie des PG et du B Gest C PG, souligne l'engagement du gouvernement à faire en sorte que le personnel d'approvisionnement formé est outillé pour accomplir efficacement toutes les tâches d'approvisionnement nécessaires.

## **Recommandation 22**

**Que le gouvernement du Canada adopte les six recommandations formulées par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement dans son rapport intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale ».**

Le rapport de 2022 du BOA intitulé *Examen des pratiques d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale* renfermait six recommandations adressées au MDN pour assurer l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement en matière de défense. Afin de garantir la préparation de réponses à ces six recommandations, celles-ci ont été répétées dans le rapport de 2024 du Comité permanent de la Défense nationale intitulé *Rapport 12 – L'heure du changement a sonné : réforme de l'approvisionnement en matière de défense au Canada*.

Les cinq recommandations suivantes, parmi les six, sont regroupées sous le thème « Formation et amélioration continue », la sixième étant incluse dans le thème « Promotion de la transparence, de la reddition de comptes et de l'inclusivité ».

Une seule réponse a été préparée pour répondre à ces cinq recommandations du BOA :

- Recommandation 1 du BOA : Le MDN devra mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation de manière à s'assurer que :
  - les critères obligatoires sont correctement définis et mesurables, qu'ils ne sont ni fondés sur une conformité future ni inutilement restrictifs, et que les soumissionnaires sont informés de la manière dont les critères peuvent être respectés;
  - les critères d'évaluation sont accompagnés d'échelles de cotation claires, sont orientés en fonction de l'énoncé des travaux et ne sont pas inutilement restrictifs;
  - la méthodologie de sélection devrait être clairement expliquée et jointe à chaque demande de soumissions.
- Recommandation 2 du BOA : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation pour assurer que ses processus d'appel d'offres :
  - n'ont pas pour effet de donner à certains fournisseurs un avantage sur leurs concurrents en raison d'un partage inégal de l'information;
  - invitent le nombre adéquat de fournisseurs et fournissent à tous les soumissionnaires les coordonnées et la date limite de réception des soumissions;
  - comprennent des mesures visant à garantir que l'obligation d'envoyer des lettres de refus est appliquée de manière cohérente.
- Recommandation 3 du BOA : Le MDN doit mettre à jour ses politiques et sa formation en matière d'approvisionnement afin de s'assurer que tous les évaluateurs, quelle que soit leur situation d'emploi, évaluent et confirment qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêts avant d'obtenir les documents de soumission ou de participer au processus d'évaluation.
- Recommandation 4 du BOA : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation pour mettre l'accent sur les aspects suivants :
  - Les évaluateurs techniques doivent suivre strictement le plan d'évaluation de la demande de soumissions et n'attribuer les contrats qu'aux soumissionnaires conformes.
  - Tout manquement à un critère obligatoire entraîne la disqualification immédiate de la soumission.
  - Les résultats de l'évaluation doivent être consignés afin d'expliquer pleinement comment les évaluateurs ont attribué des points pour les critères d'évaluation notés et déterminé la conformité/non-conformité pour les critères d'évaluation obligatoires.
- Recommandation 5 du BOA : Le MDN doit mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et la formation offerte afin de s'assurer que toutes les demandes de soumissions comprennent l'ensemble des besoins tels qu'ils sont connus au moment de la publication de la demande de soumissions, et que les modifications imprévues sont réduites au minimum et tiennent compte des exigences opérationnelles du MDN.

Le gouvernement convient que les politiques et la formation à jour devraient refléter les critères obligatoires et cotés essentiels et expliquer clairement la méthodologie de sélection. Le Manuel de l'administration de l'approvisionnement (MAA) du MDN énonce des procédures détaillées pour que la passation de contrats soit effectuée d'une manière qui améliore l'accès, la compétition et l'équité et produise le meilleur rapport qualité-prix. À la suite de la publication du rapport du BOA, le MDN a examiné le MAA pour s'assurer que ses pratiques d'approvisionnement reposaient sur les principes de l'équité, de l'ouverture et de la transparence.

L'examen a confirmé que le MAA fournissait l'information et les instructions nécessaires dont l'inclusion avait été recommandée dans le rapport du BOA. Afin d'assurer la clarté du MAA et son harmonisation avec les recommandations du BOA, les révisions mineures suivantes y ont été apportées :

- des instructions supplémentaires, pour s'assurer que l'information sur la demande de soumissions est accessible à tous les soumissionnaires potentiels au même moment et que tous les soumissionnaires reçoivent les coordonnées et la date d'échéance pour la réception des soumissions; une liste de vérification de l'énoncé des travaux, comme outil de travail pour le responsable des approvisionnements afin que tous les soumissionnaires reçoivent les mêmes renseignements vis-à-vis des soumissions;
- la clarification du processus d'évaluation des soumissions et des rôles et responsabilités de l'équipe d'évaluation;
- de plus amples renseignements sur le déroulement des évaluations, pour que les responsables des approvisionnements comprennent mieux les critères obligatoires et cotés et la méthode de sélection;
- des instructions complémentaires, pour garantir que le plan d'évaluation de la demande de soumissions est suivi, que les contrats ne sont attribués qu'aux soumissionnaires conformes et que les résultats de l'évaluation sont dûment documentés;
- des directives supplémentaires sur l'envoi d'une lettre de refus à chaque soumissionnaire non retenu, avec des liens vers les modèles de lettres de refus dans cette section du MAA pour que les lettres soient envoyées de manière cohérente;
- un formulaire de déclaration de confidentialité, créé en consultation avec les membres du Comité consultatif sur l'approvisionnement et les Services juridiques et intégré au MAA, et ajouté à tous les cours obligatoires et intégré aux activités d'apprentissage du cours sur les méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions;
- de plus amples instructions ajoutées au MAA, pour s'assurer que toutes les demandes de soumissions comprennent le besoin en entier, tel qu'il est connu au moment de la publication, afin de limiter le nombre de modifications imprévues.

En septembre 2023, ces changements ont été communiqués en interne aux professionnels de l'approvisionnement, et les cours du MDN sur l'approvisionnement et la passation de contrats ont été actualisés pour prendre en compte des changements en 2024.

## Amélioration du financement et des capacités en matière de défense

Faire en sorte que les FAC disposent d'équipement moderne, interopérable et fiable est vital à la préservation de la sécurité nationale et au respect des engagements internationaux du Canada. Ce thème souligne l'importance d'orienter les dépenses en défense en fonction des priorités stratégiques du Canada et de veiller à ce que les capacités militaires nécessaires soient fournies en temps opportun. Le gouvernement met l'accent sur l'acquisition, l'amélioration et le maintien en puissance de l'équipement de défense crucial, ce qui consolidera l'état de préparation des FAC pour affronter les défis actuels et futurs. En outre, les efforts déployés sous ce thème visent à stimuler la préparation industrielle de défense intérieure, garantissant que le Canada puisse répondre indépendamment à ses besoins en matière de défense tout en contribuant efficacement aux alliances internationales.

### Recommandation 4

**Que le gouvernement du Canada augmente le financement de la défense pour qu'il corresponde aux priorités de défense prévues et énoncées dans les politiques de défense du Canada.**

Le gouvernement prend acte de cette recommandation.

Depuis 2015, le gouvernement du Canada a fait des investissements historiques dans les FAC et a graduellement et considérablement augmenté le financement du MDN. Lorsque la politique de défense PSE a été publiée, la vision et les initiatives présentées étaient appuyées par un engagement de financement du gouvernement stable à long terme et un modèle qui fournissait des ressources pour la mise en application de cette politique. Compte tenu du financement stable, prévisible et réaliste établi dans la politique PSE, on prévoyait que les dépenses de la défense augmenteraient de plus de 70 %, passant de 18,9 milliards de dollars en 2016-2017 à 32,7 milliards de dollars d'ici 2026-2027.

Afin de répondre correctement aux contextes sécuritaires et économiques mondiaux qui ont changé à la suite de la pandémie mondiale et de l'invasion illégale de l'Ukraine par la Russie, il est devenu évident qu'un investissement additionnel était requis. Par conséquent, dans le budget de 2022, le gouvernement a fourni plus de 8 milliards de dollars de nouveau financement sur cinq ans pour renforcer les contributions du Canada à ses principales alliances, solidifier les capacités des FAC, continuer de favoriser un changement de culture et un environnement de travail sécuritaire et sain dans les FAC et améliorer la cybersécurité du Canada. Le gouvernement s'est aussi engagé à procéder à un examen de la politique de défense PSE en vue de l'actualiser. Enfin, en juin 2022, le gouvernement a annoncé un investissement de 38,6 milliards de dollars sur 20 ans pour renforcer la défense de l'Amérique du Nord, dont les plus importantes mises à niveau au NORAD en près de quatre décennies, et pour protéger la souveraineté du Canada dans le Nord.

Sept ans après la publication de la politique PSE, en avril 2024, le gouvernement a publié NNFL, qui prévoyait des investissements additionnels de 73 milliards de dollars sur les 20 prochaines années centrés sur l'Arctique et ses approches. Ces nouveaux investissements, dont les détails ont été exposés dans le budget de 2024, avaient pour but de garantir que le Canada puisse réagir aux menaces mondiales et protéger le bien-être des membres des FAC.

Fort de ces initiatives financées, le Canada, dont les dépenses dans la défense sont déjà les septièmes de l'OTAN, prévoit presque tripler ces dépenses entre 2014-2015 et 2029-2030.

Ces dépenses accrues dans la défense contribueront à l'engagement du Canada à atteindre un niveau de dépenses de défense correspondant à 2 % du produit intérieur brut (PIB) d'ici 2032 et à investir 20 % de ses dépenses en défense dans de l'équipement tel que convenu avec les membres de l'OTAN. Tandis que le gouvernement poursuit la mise en œuvre de la politique NNFL, durant le Sommet de l'OTAN de 2024 à Washington, le premier ministre et le ministre de la Défense nationale ont annoncé que le Canada était en voie d'atteindre cet engagement.

#### **Recommandation 5**

**Que le gouvernement du Canada honore ses engagements envers ses alliés de l'OTAN et respecte l'objectif que s'est fixé cette dernière de porter les dépenses en matière de défense à 2 % du PIB.**

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation et est déterminé à honorer ses engagements envers ses alliés de l'OTAN et à respecter l'objectif que s'est fixé cette dernière de porter les dépenses en matière de défense à 2 % du PIB.

En tant que membre fondateur de l'OTAN, le Canada est entièrement dévoué envers l'Alliance et adhère pleinement à ses principes que sont la défense collective et le partage du fardeau. Au Sommet de l'OTAN de 2023 à Vilnius, les alliés ont réaffirmé leur accord d'investir au moins

2 % de leur PIB chaque année dans la défense. Au Sommet de l'OTAN de juillet 2024 à Washington, le premier ministre Justin Trudeau et le ministre de la Défense nationale, l'honorable Bill Blair, ont annoncé que le Canada s'attend à atteindre cette cible de 2 % au plus tard en 2032. Cela représente une date cible crédible, responsable et atteignable qui permettra au Canada d'accroître ses dépenses et sa capacité d'approvisionnement suivant un échéancier réaliste.

Cet engagement est fondé sur la réalisation des investissements dans la défense nationale prévus dans la politique PSE, la modernisation du NORAD, le budget de 2022 et la politique NNFL et de futurs investissements avec la combinaison appropriée de capacités, pour lesquelles le Canada explorera des options.

Grâce aux investissements énoncés dans NNFL, le Canada acquiert des plateformes de la prochaine génération qui augmenteront les capacités de défense et continue de tirer parti des investissements déjà annoncés. Les dépenses en défense en proportion du PIB devraient se chiffrer à 1,76 % en 2029-2030, en progression vers la cible de 2 % d'ici 2032. Les investissements planifiés comprennent l'acquisition d'une flotte d'hélicoptères tactiques modernes, mobiles et efficaces, une flotte d'aéronefs de détection aérienne avancée, une capacité de missile à longue portée pour l'Armée canadienne et des carrefours de soutien opérationnel du Nord. Dans la politique NNFL, le Canada s'est aussi engagé à explorer des options pour renouveler et agrandir sa flotte de sous-marins, à augmenter ses contributions à la défense antimissile et antiaérienne intégrée du pays et de l'Amérique du Nord, ainsi qu'à mettre à niveau ou à remplacer ses parcs de chars d'assaut et de véhicules blindés légers.

Au cours des années à venir, le Canada profitera des nouveaux examens de la politique de défense sur un cycle de quatre ans introduits par la politique NNFL afin de cerner d'autres priorités pour les dépenses en défense, veillant à ce que les FAC soient équipées et prêtes pour tous les défis qui de dresseront devant elles.

### **Recommandation 6**

**Que le gouvernement du Canada accorde la priorité aux initiatives visant à maintenir un investissement minimal de 20 % dans les projets d'immobilisations, tels qu'ils sont définis au titre des obligations minimales de l'OTAN énoncées dans l'engagement pris par les États membres au pays de Galles en 2014.**

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation et est en voie d'investir au moins 20 % de son budget de défense dans l'équipement majeur, y compris la R et D à compter de l'exercice 2025-2026.

Compte tenu des initiatives mentionnées dans la politique NNFL, le gouvernement est en voie de dépasser l'objectif de 20 % de l'OTAN pour les dépenses dans l'équipement majeur en proportion du financement de la défense. Le MDN recapitalise la plupart de ses flottes stratégiques et investit massivement dans de nouvelles capacités. En 2023, le gouvernement a annoncé l'acquisition d'une flotte de 88 avions-chasseurs F-35, de jusqu'à 16 appareils de patrouille P-8A Poseidon, de 9 avions de transport de ravitaillement multirôle et de 11 aéronefs télépilotés. Cela s'ajoute aux navires fournis dans la foulée de la SNCN, 6 navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, 2 navires de soutien interarmées et 15 destroyers de la classe *River*.

Dans le cadre de la politique NNFL, on a annoncé le financement d'une variété de nouveaux projets d'immobilisations, notamment de nouveaux hélicoptères tactiques et des capacités de

missiles à longue portée, financement qui a été confirmé dans le cadre du budget de 2024. Par conséquent, les projections des dépenses de défense indiquent que le Canada est en voie de dépasser l'objectif de 20 % de l'OTAN pour les dépenses dans l'équipement majeur à compter de l'exercice 2025-2026.

En outre, dans la cadre de la politique NNFL, le gouvernement réalisera les réformes requises pour améliorer la capacité du MDN à acquérir l'équipement et les capacités nécessaires. La politique NNFL et le budget de 2024 prévoient 1,8 milliard de dollars sur 20 ans pour accroître le nombre de spécialistes civils dans les domaines prioritaires afin d'accélérer et d'améliorer l'achat de nouvel équipement, entre autres objectifs. De plus, le MDN révisé son processus d'approvisionnement dans l'optique de faire évoluer ses règles et ses règlements, de permettre des mises à niveau technologiques continues, d'adopter une approche plus stratégique de la consultation de l'industrie canadienne de la défense, d'élargir son accès aux marchés alliés et de travailler avec les alliés pour stimuler la collaboration avec l'industrie et dans l'approvisionnement. Voilà des mesures importantes pour rendre le système d'approvisionnement du Canada adapté à l'environnement d'aujourd'hui qui change rapidement.

L'engagement du gouvernement à dépenser l'équivalent de 2 % de son PIB dans la défense et à investir 20 % des dépenses de défense dans des projets d'immobilisations, y compris la R et D, garantira que le Canada contribue à la capacité de l'OTAN pour accomplir ses tâches et ses missions centrales dans un environnement stratégique changeant et face aux défis émergents dans les domaines de la sécurité et de la défense.

#### **Recommandation 8**

**Que le gouvernement du Canada reconnaisse le danger posé par les nouvelles menaces géopolitiques, l'urgence connexe de remplacer les plateformes vieillissantes et/ou obsolètes, comme les navires pour la surveillance et la sécurité dans l'Arctique, et la nécessité de suivre sans tarder l'évolution de la technologie et des nouvelles plateformes, comme les drones, et qu'il prenne des mesures concrètes pour accélérer les approvisionnements.**

Le gouvernement reconnaît que le danger posé par les nouvelles menaces géopolitiques exige de remplacer les plateformes vieillissantes et obsolètes, de suivre sans tarder l'évolution de la technologie et d'accélérer les approvisionnements.

La politique NNFL décrit l'environnement de menace en évolution dans le contexte des nouvelles menaces géopolitiques. Elle affirme que la plus importante et la plus urgente tâche est de protéger la souveraineté du Canada dans les régions de l'Arctique et du Nord, où l'évolution de l'environnement géopolitique et des paysages naturels a créé de nouvelles menaces pour le Canada et sa population.

Alors que la compétition stratégique et les changements climatiques façonnent l'environnement de sécurité, les avancées technologiques accélèrent les effets de ces changements. Les technologies cybernétiques et spatiales avancées, l'intelligence artificielle, l'informatique quantique, la biologie synthétique, l'analyse de données et les systèmes autonomes créent de nouvelles vulnérabilités et compliquent les intérêts relatifs à la sécurité nationale. La dissuasion des conflits et le maintien de l'avantage technologique exigent la capacité de préserver et de protéger l'innovation, d'intégrer rapidement de nouvelles technologies dans les capacités militaires et d'intégrer les systèmes dans tous les domaines. Les changements dans



l'environnement de sécurité requièrent aussi que les capacités des FAC soient interopérables et compatibles avec celles de nos alliés.

Les initiatives mentionnées dans la politique NNFL complètent les travaux amorcés au titre de la politique PSE et en cours pour moderniser le NORAD. Grâce à ces investissements, le Canada renforce les capacités du NORAD et la capacité des FAC à détecter, surveiller et contrer les menaces plus rapidement et plus précisément avec de nouveaux systèmes de commande, de contrôle et de communication, des systèmes de surveillance modernisés et des aéronefs de ravitaillement en vol. Afin de maintenir une forte présence dans tout le pays, y compris dans le Nord, le gouvernement investit dans une nouvelle infrastructure et de nouvelles capacités.

Dans la politique NNFL, le gouvernement s'est engagé à améliorer la capacité des FAC à surveiller et à contrôler les approches maritimes du pays, y compris dans l'Arctique et le Nord. Dans le cadre de cette entente, le Canada explorera les options pour renouveler et augmenter la flotte de sous-marins avec jusqu'à 12 sous-marins à propulsion conventionnelle capables de naviguer sous la glace pour présenter une force de dissuasion persistante sur les trois côtes. Comme composante critique de leur capacité à défendre le Canada contre un éventail croissant de menaces sous-marines de plus en plus sophistiquées, dont des missiles lancés par des navires, des systèmes sous-marins, des navires et des sous-marins, les FAC acquerront des détecteurs maritimes spécialisés pour surveiller et évaluer les menaces sous-marines le long de trois côtes.

De plus, dans la politique NNFL, le gouvernement s'est engagé à donner aux FAC les moyens d'améliorer la surveillance du grand territoire canadien et à contribuer davantage à la défense aérienne et antimissile intégrée du Canada et de l'Amérique du Nord. Les principales initiatives qui contribueront à la concrétisation de ces engagements comprennent l'acquisition d'aéronefs de détection aérienne avancée, et de systèmes de missiles et d'artillerie à longue portée pour tenir les menaces loin des côtes. Le MDN explorera aussi des options pour acquérir une série de drones de surveillance et de frappe, ainsi qu'une capacité de lutte anti-drones. Cela s'ajoute à l'achat de 11 systèmes d'aéronef télépiloté MQ-9B, grâce auxquels les FAC pourront surveiller le grand territoire et le long littoral du Canada, augmenter notre interopérabilité avec les États-Unis et appuyer nos contributions au NORAD. En novembre 2023, le Canada a aussi conclu un accord pour l'acquisition d'un maximum de 16 appareils P-8A Poseidon pour assurer une surveillance maritime et terrestre et fournir des données de surveillance maritime au NORAD pour soutenir sa mission d'alerte maritime.

Afin d'accélérer l'intégration de nouvelles technologies, le MDN lancera un projet pilote pour mettre à l'essai une approche de maintien en puissance continu des capacités (MPCC) en ce qui a trait à la mise à niveau de l'équipement. Alors qu'avec l'approche traditionnelle, il faut souvent des années pour apporter des mises à niveau mineures à de l'équipement majeur, une approche continue donnera au MDN et aux FAC de la flexibilité pour intégrer rapidement les plus récentes technologies et innovations dans des cycles de maintenance plus réguliers et progressifs.

Le MDN priorise ses efforts en R et D de manière à répondre aux besoins évolutifs des FAC et à faire connaître les technologies émergentes pour orienter les futures décisions relatives à l'approvisionnement. En partenariat avec les alliés et l'industrie canadienne, RDDC investira dans la conception et la démonstration de technologies nouvelles et améliorées qui peuvent être intégrées avec des plateformes majeures suivant l'approche de MPCC. Dans les domaines technologiques qui évoluent rapidement, par exemple les systèmes autonomes et les systèmes

de lutte contre les systèmes autonomes, RDDC continuera de travailler avec l'industrie dans le cadre d'une mobilisation à plus grande échelle, comme la récente consultation de l'industrie des systèmes aériens sans pilote (drones) et l'environnement de bac à sable pour contrer les systèmes aériens sans pilote au centre de recherche de Suffield. Entre autres efforts de modernisation du NORAD, le gouvernement s'est engagé à investir 4,23 milliards de dollars sur 20 ans dans des initiatives de science et technologie en vue d'assurer l'avenir des capacités du Canada pour défendre l'Amérique du Nord.

Reconnaissant le besoin d'accélérer le rythme de livraison des capacités, le gouvernement a lancé un examen de l'approvisionnement en matière de défense afin d'étudier les processus internes suivis pour définir les exigences et approuver les projets, et d'évaluer l'ensemble des règles, règlements et politiques qui gouvernent l'approvisionnement militaire. Ces efforts permettront de clarifier les mécanismes pour accélérer la livraison d'équipement militaire, accroître l'emploi des accords entre les gouvernements lorsque cela va de soi, et examiner comment tirer le plus profit des programmes existants pour investir stratégiquement dans la capacité intérieure requise par l'armée.

### **Recommandation 10**

**Que le gouvernement du Canada signe des contrats fermes avec l'industrie canadienne de la défense pour la production de l'équipement lié au conflit en Ukraine et le rééquipement des Forces armées canadiennes.**

Le gouvernement est conscient de l'importance capitale d'appuyer l'industrie canadienne de la défense tout en veillant à ce que les FAC soient équipées pour répondre efficacement aux défis actuels et futurs dans le domaine de la sécurité. Le conflit qui se déroule actuellement en Ukraine a mis en relief le besoin urgent d'avoir un processus d'approvisionnement en matière de défense qui soit efficace, souple et apte à répondre aux nouvelles crises internationales tout en renforçant simultanément les capacités de défense intérieures du Canada.

Le gouvernement a établi des instruments et des mécanismes de passation de contrats qui peuvent être exploités pour répondre à ces besoins urgents et assurer l'efficacité du processus d'approvisionnement et la prévisibilité des coûts et des échéanciers.

L'utilisation de contrats fermes dans lesquels les modalités, dont les prix, la quantité et le calendrier de livraison, sont fixes et non assujetties à des variations durant l'exécution du contrat, est l'une des stratégies d'approvisionnement du gouvernement. Cette stratégie permet au gouvernement d'obtenir du matériel de défense essentiel rapidement et avec une plus grande certitude sur le plan des coûts et des délais, et fournit un niveau de prévisibilité à l'industrie canadienne de la défense. Cette approche est orientée en fonction de la recommandation de signer des contrats fermes avec l'industrie canadienne de la défense, lorsque c'est approprié, pour rééquiper les FAC.

### **Recommandation 24**

**Que le gouvernement du Canada crée une stratégie de l'industrie de la défense pour maintenir et développer la base industrielle de défense du Canada.**

Le gouvernement prend acte de cette recommandation. Afin d'honorer l'engagement du gouvernement à développer des relations plus solides avec l'industrie canadienne de la défense, comme il est décrit dans la politique NNFL, SPAC consulte les intervenants

gouvernementaux et les associations industrielles pour concevoir une approche plus stratégique de sa relation avec l'industrie canadienne de la défense.

### **Recommandation 26**

**Que le gouvernement du Canada rende le processus d'approvisionnement plus ouvert, impartial et transparent en appliquant des critères de sélection objectifs et réalistes de manière à acquérir le meilleur équipement possible, et qu'il accorde la priorité aux entreprises canadiennes avant de donner à la concurrence étrangère l'accès au processus d'approvisionnement, particulièrement dans le cas des industries qui sont bien développées, compétitives à l'échelle mondiale et où le Canada est un chef de file, comme l'industrie aérospatiale canadienne.**

Le gouvernement constate que cette recommandation comporte deux volets distincts : la structuration des critères techniques et la priorisation des entreprises canadiennes dans l'approvisionnement. Le gouvernement est d'accord pour donner suite à ces deux volets de la recommandation et explorera des moyens d'améliorer le processus d'approvisionnement pour le rendre plus ouvert, impartial et transparent qui accordant la priorité aux entreprises canadiennes, lorsque c'est approprié, avant de se tourner vers les compétiteurs mondiaux.

Le gouvernement assure par défaut l'équité, l'ouverture et la transparence de son processus d'approvisionnement. Afin de protéger l'intégrité de ce processus, il a élaboré et respecte le Code de valeurs et d'éthique du secteur public (2012, mis à jour en 2023) et la Directive sur les conflits d'intérêts (2003, mise à jour en 2020), et il surveille, repère et déclare tout conflit d'intérêts qui peut exister et prend les mesures d'atténuation qui s'imposent.

Depuis 2004, le gouvernement dispose d'un programme de surveillance de l'équité qui garantit que SPAC mène ses activités d'approvisionnement de manière équitable, ouverte et transparente. Le programme permet d'acquérir et de gérer les services de surveillants de l'équité indépendants qui agissent à titre de tierces parties objectives pour observer une partie ou la totalité d'une activité d'approvisionnement et attester l'équité, l'ouverture et la transparence de l'activité en question.

Comme pratique d'approvisionnement exemplaire, la GCC et le MDN appliquent le processus de demande de renseignements pour déterminer l'intérêt de l'industrie et obtenir ses commentaires avant de publier une DP formelle, afin d'accroître la transparence et de garantir que la définition des critères techniques des approvisionnements est bien éclairée. En collaboration avec SPAC, le processus de demande de renseignements permet à la GCC de consulter l'industrie tôt dans un processus d'approvisionnement et de lui faire part de tous les éléments d'une version préliminaire de la DP, y compris les modalités, l'énoncé des travaux, les exigences techniques et les critères d'évaluation des soumissions. Des rencontres individuelles avec l'industrie sont normalement organisées pour permettre aux fonctionnaires de prendre directement connaissance de sa rétroaction. Ce processus donne à l'industrie l'occasion de discuter avec le Canada de tous les aspects des approvisionnements prévus, ce qui aboutit ultimement à un processus d'approvisionnement plus efficace et plus transparent.

En mai 2024, afin d'améliorer l'intégrité et la surveillance des processus d'approvisionnement fédéraux pour faire en sorte que le Canada ne passe pas de contrat avec des fournisseurs douteux, SPAC a mis sur pied le Bureau de l'intégrité et de la conformité des fournisseurs (BICF). Le lancement du BICF est l'une des composantes de l'engagement du gouvernement à moderniser les pratiques d'approvisionnement afin de les simplifier et de les alléger.

Le gouvernement respecte les accords commerciaux nationaux et internationaux pour tous les biens et services qu'ils régissent. Ainsi, la limitation des approvisionnements concurrentiels aux entreprises canadiennes et nationales pourrait contrevenir aux accords commerciaux conclus avec nos plus proches alliés. En outre, les obligations du gouvernement concernant l'approvisionnement imposées par ces accords garantissent que les fournisseurs de biens et de services canadiens sont traités de manière ouverte, transparente et non discriminatoire et ont accès à des mécanismes de règlement des différends qui assurent le respect des obligations.

De plus, le Canada bénéficie énormément de l'accès réciproque aux marchés étrangers de la défense, surtout celui des États-Unis, auquel les entreprises canadiennes jouissent d'un accès privilégié et où le Canada peut faire l'acquisition de technologies de défense à la fine pointe de la technologie. Dans les circonstances où les accords commerciaux internationaux ne s'appliquent pas et où il y a plus d'un fournisseur intérieur, le gouvernement pourrait limiter la concurrence aux fournisseurs canadiens, notamment les entreprises appartenant à des Autochtones et les petites et moyennes entreprises.

La politique de « l'achat au Canada », la Politique sur le contenu canadien et la Politique des retombées industrielles et technologiques (RIT) sont outils d'approvisionnement complets du gouvernement du Canada qui mettent à profit les approvisionnements fédéraux pour promouvoir la croissance économique et le développement de la base industrielle canadienne. La politique des RIT encourage les principaux entrepreneurs du secteur de la défense à améliorer leurs activités économiques au Canada, à mener des activités opérationnelles avec des filiales et des fournisseurs canadiens ainsi qu'à promouvoir la compétitivité mondiale et le potentiel d'exportation des entreprises canadiennes.

La Politique sur le contenu canadien, tout particulièrement, offre une solution pour limiter les approvisionnements aux entreprises canadiennes, dans les cas où il y a au moins deux fournisseurs canadiens sur le marché et que l'approvisionnement n'est pas assujéti à des accords commerciaux. Cette politique et les obligations du gouvernement aux termes des ententes sur les revendications territoriales globales ont justifié la sélection de l'entreprise de propriété inuite Nasittuq Corporation (Ottawa, Ontario) comme principal entrepreneur pour le fonctionnement et entretien du Système d'alerte du Nord, une composante centrale de l'écosystème d'avertissement aérospatial du NORAD.

### **Recommandation 27**

**Que le gouvernement du Canada défende l'industrie canadienne au sein de l'OTAN et auprès de tous nos alliés pour s'assurer que les entreprises canadiennes tirent parti des exigences en matière d'interopérabilité.**

Le gouvernement du Canada prend acte de cette recommandation. En étroite coordination avec Affaires mondiales Canada (AMC), la Corporation commerciale canadienne (CCC), Exportation et développement Canada et ISDE, le MDN appuie les activités de développement des marchés d'exportation du Canada.

Le Service des délégués commerciaux (SDC) d'AMC appuie les exportateurs et innovateurs canadiens dans un réseau mondial. Il fait la promotion de l'industrie canadienne auprès des membres de l'OTAN en partenariat avec les agents de liaison du MDN intégrés à l'OTAN.

L'Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord (AIDAN) de l'OTAN a pour but de stimuler la coopération transatlantique sur les technologies critiques que l'OTAN a désignées comme des priorités, dont l'intelligence artificielle, les mégadonnées, les technologies

quantiques, la biotechnologie, les nouveaux matériaux et les technologies spatiales, et de faire en sorte que les solutions novatrices élaborées au moyen de l'AIDAN soient accessibles à tous les alliés. Cette nouvelle initiative d'innovation fondée sur les défis fournit un financement et un accès à un réseau de plus de 200 accélérateurs et centres d'essai pour les petites et moyennes entreprises dans toute l'Alliance en vue de surmonter les grands défis dans les domaines de la sécurité et de la défense. L'industrie canadienne et les entreprises en démarrage dans les domaines des technologies émergentes et perturbatrices sélectionnées pour faire partie du réseau AIDAN ont la possibilité de participer aux défis du réseau.

Le MDN a déployé des efforts considérables pour contacter les entreprises canadiennes en démarrage et les informer des possibilités offertes par le réseau AIDAN. Après le premier appel de propositions en juin 2023, 7 des 45 entreprises canadiennes qui ont soumis des propositions ont été sélectionnées pour faire partie du réseau. Ce chiffre est équivalent au nombre d'entreprises américaines et britanniques. Le MDN continue de mobiliser les entreprises canadiennes en démarrage pour les prochains appels de propositions, afin d'assurer une bonne participation canadienne à l'AIDAN.

En plus du bureau régional de l'AIDAN situé à Halifax, en Nouvelle-Écosse, il y a 13 sites d'accélérateurs et deux centres d'essai au Canada, dont Communittech, le Centre for Innovation and Research in Advanced Manufacturing and Materials du Southern Alberta Institute of Technology et le Centre technologique en aérospatiale, qui font partie du réseau AIDAN de plus de 200 sites.

Le gouvernement du Canada continuera d'exploiter les forums internationaux, dont le forum de l'industrie de l'OTAN, et les programmes existants pour faire la promotion de l'industrie canadienne.

### **Recommandation 28**

**Que le gouvernement du Canada recommande que l'OTAN développe une base de données sur les équipements et les fournitures de défense que des pays membres de l'OTAN peuvent vendre à d'autres pays membres de l'Alliance.**

Le gouvernement prend acte de la recommandation et examinera des occasions avec des organismes de l'OTAN, par exemple l'Agence OTAN de soutien et acquisition (AOSA), de créer ou d'agrandir les bases de données actuelles sur les équipements et les fournitures que des pays membres de l'OTAN peuvent vendre à d'autres pays membres de l'Alliance.

L'AOSA est le principal organisme pour les acquisitions, le soutien et le maintien en puissance multinationaux dans tous les domaines, et elle assiste les membres de l'Alliance en organisant des approvisionnements communs, en gérant le cycle de vie des systèmes d'armes et en fournissant des services aux opérations de déploiement. Afin de mettre en correspondance les capacités de l'industrie avec les besoins des membres de l'OTAN, l'AOSA utilise une base de données interne, le fichier source, pour inviter les fournisseurs internationaux à présenter des soumissions. Afin de faire affaire avec l'AOSA, les fournisseurs doivent être inscrits. Une fois qu'ils le sont, ils sont contactés pour les nouvelles demandes de propositions si les capacités inscrites correspondent aux besoins en capacités opérationnelles déterminés.

Afin de faciliter l'interopérabilité, de limiter les doublons, de promouvoir la normalisation et de maximiser le soutien logistique parmi les membres de l'OTAN, le système de codification de l'OTAN est utilisé pour décrire et classer les composantes de l'équipement et les fournitures militaires de l'OTAN. Pour chaque article physique, quelle que soit son origine, un numéro de

nomenclature de l'OTAN (NNO) unique est assigné et associé à une base de données structurée qui indique le nom, le prix, la source, les caractéristiques physiques et de rendement, le fabricant et d'autres renseignements clés. Le NNO joue un rôle décisif dans les processus d'approvisionnement militaire et de défense, car il sert de point de référence commun et facilite l'approvisionnement efficace, la gestion des stocks et les opérations logistiques.

L'OTAN ne compte que 32 membres, mais les NNO sont reconnus dans plus d'une centaine de pays et sont des renseignements essentiels dans les systèmes d'approvisionnement militaire de pays hors de l'Alliance, dont l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

## Promotion de la transparence, de la reddition de comptes et de l'inclusivité

Les principes de la transparence, de la reddition de comptes et de l'inclusivité sont essentiels à un système d'approvisionnement en matière de défense auquel font confiance les intervenants et qui est efficace dans son exécution. Ce thème souligne l'engagement du gouvernement à faire en sorte que le processus d'approvisionnement est ouvert, responsable et inclusif, reflétant les besoins et les perspectives diversifiés dans la communauté de la défense du Canada. Les efforts déployés sous ce thème sont centrés sur l'amélioration de la communication entourant les grands projets, la promotion des pratiques équitables et l'assurance que toutes les parties prenantes, y compris les groupes sous-représentés, sont prises en considération dans le processus d'approvisionnement. En renforçant ces principes de base, le gouvernement vise à accroître la confiance dans le système d'approvisionnement de la défense et s'assurer qu'il fonctionne dans l'intérêt supérieur de tous les Canadiens.

### Recommandation 20

**Que le gouvernement du Canada reconnaisse les besoins distincts des femmes dans les Forces armées canadiennes en menant une ACS Plus et en la rendant publique.**

Le gouvernement reconnaît les besoins diversifiés des membres des FAC et convient que l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est importante pour comprendre qui est touché et repérer les obstacles qui empêchent de participer aux activités d'approvisionnement ou d'en bénéficier.

L'ACS+ est une priorité centrale du gouvernement du Canada et, à titre d'outil d'analyse, sert à déterminer et à satisfaire les besoins des groupes issus de la diversité, dont les femmes dans les FAC. Au sein du MDN, des efforts sont en cours pour améliorer l'utilisation de cet outil tant dans le contexte militaire que dans le contexte civil.

En 2023-2024, le MDN a élaboré et mis en application l'approche intégrée de l'ACS+ (AI ACS+). Cette approche est incluse dans la Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense et fait partie du cadre du MDN pour permettre l'évolution de la culture et soutenir l'utilisation de l'ACS+ dans toute l'Équipe de la Défense. Avec l'AI ACS+, le MDN décentralise la capacité relative à l'ACS+ et la reddition de compte de la direction à l'échelle de l'organisation. Cela est rendu possible grâce au lancement récent de la communauté de pratique de l'ACS+ du MDN, qui regroupe l'expertise et les connaissances horizontales et augmente la reddition de comptes dans le MDN pour veiller à ce que toutes les initiatives soient bien éclairées par une analyse intersectionnelle. Le renforcement de l'utilisation de l'analyse intersectionnelle améliore la prise de décisions fondées sur des données probantes et permet

au MDN de mieux surveiller les résultats de l'ACS+, qui seront mesurés et déclarés chaque année.

Afin d'appuyer la décentralisation du renforcement des capacités relatives à l'ACS+ à l'échelle du MDN, le chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) a créé des produits d'apprentissage qui amélioreront la capacité du personnel du MDN et des FAC à intégrer l'ACS+ dans leurs domaines de travail. Ces produits d'apprentissage comprennent un cours de formation sur l'ACS+ adapté au MDN conçu pour un large public, un cours sur l'ACS+ conçu spécifiquement pour fournir aux dirigeants les connaissances, la sensibilité et les compétences nécessaires pour s'assurer qu'une ACS+ de qualité est réalisée par les équipes dont ils sont responsables, et une boîte à outils conçue pour acquérir des connaissances fondamentales au sujet de l'ACS+, tout particulièrement parmi le personnel subalterne du MDN. Ces produits d'apprentissage seront officiellement lancés et accessibles au personnel du MDN et des FAC d'ici la fin de 2024.

En octobre 2023, aux termes de l'AI ACS+, chaque chef de direction générale a reçu la tâche de dresser, avec l'aide du CCPC, son propre plan de mise en œuvre de l'ACS+. Dans le cadre de son propre plan de mise en œuvre de l'ACS+, le Groupe des matériels continue de faire avancer l'intégration de l'ACS+ dans les processus, les politiques et les outils d'approvisionnement, par exemple le processus de DP et le MAA, et d'intégrer l'ACS+ dans les projets et le cycle de vie des capacités. Cela comprend une fonction d'audit et la création d'une formation interne sur les processus d'approvisionnement liés à l'ACS+ au cours des trois prochaines années. Le MDN tiendra compte des exigences de l'ACS+ et des mises à jour à la formation du SCT et de SPAC pour assurer une harmonisation pangouvernementale des exigences de l'ACS+ dans l'approvisionnement.

En 2023-2024, le MDN a investi dans des ressources pour l'ACS+, afin de guider et d'appuyer la communauté de la gestion de projet et de mieux comprendre la relation entre l'analyse intersectionnelle et l'approvisionnement en matière de défense. Afin d'améliorer la capacité et les connaissances dans ce domaine, en avril 2024, le MDN a consulté des pays partenaires lors d'un atelier sur l'approvisionnement public tenant compte des genres, un projet phare concernant les genres. Cet atelier, qui a eu lieu à Paris, a accueilli neuf pays bénéficiaires de l'Union européenne et le Canada. Les représentants du MDN et de SPAC ont été invités à faire une présentation à l'atelier sur l'expérience canadienne de l'approvisionnement public tenant compte des genres.

### **Recommandation 21**

**Que le gouvernement du Canada déploie plus d'efforts pour mieux faire connaître, en toute transparence, les grands projets d'approvisionnement, de manière à expliquer les risques de dépassements de coûts et les autres problèmes.**

Le MDN et les FAC travaillent en étroite collaboration avec leurs partenaires d'autres ministères fédéraux, dont SPAC et ISDE, et aussi avec des experts de l'industrie de la défense, pour acquérir l'équipement et les services dont les FAC ont besoin et communiquer les étapes importantes de l'approvisionnement. Ces étapes importantes sont mises en évidence par différents moyens, par exemple des communiqués, des annonces dans des médias sociaux ou des sites Web et des événements ministériels.

Le MDN suit un processus de planification de projet et d'approvisionnement rigoureux qui garantit que l'équipement obtenu répond aux exigences opérationnelles des FAC et apporte une valeur financière aux Canadiens et des retombées économiques pour l'industrie. De plus, il

se tourne vers des partenariats stratégiques avec l'industrie, mène des consultations plus régulières et, au moyen des examens de la politique de défense sur un cycle de quatre ans introduits par la politique NNFL, apporte plus de transparence et de certitude au sujet des futurs plans d'investissement.

Par exemple, pour la récente annonce du début de la construction du module de production d'essai des destroyers de la classe *River*, le MDN a organisé des séances d'information technique où les intervenants de l'industrie et les médias pouvaient entendre le MDN et SPAC parler du projet d'approvisionnement et leur poser des questions à son sujet. Les questions portaient sur une variété de sujets, notamment les coûts et les délais. Une autre récente attribution de contrat était liée au programme de formation du personnel navigant de l'avenir annoncé par le ministre de la Défense nationale au plus grand congrès de la défense au Canada, CANSEC. Les coûts et les délais ont été précisés dans les produits de communication qui accompagnaient l'annonce.

Le MDN poursuivra ses efforts proactifs pour mieux faire connaître, en toute transparence, les étapes importantes des grands approvisionnements, de manière à expliquer les risques de dépassements de coûts et les autres problèmes.

### **Recommandation 22**

**Que le gouvernement du Canada adopte les six recommandations formulées par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement dans son rapport intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale ».**

Cette recommandation est la sixième des recommandations du BOA.

Le MDN utilise le SGDEC pour saisir et déclarer les activités de passation de contrat et faciliter la divulgation proactive. Les lignes directrices sur la production de rapports se trouvent dans le MAA.

Tous les nouveaux contrats pour des biens ou des services ainsi que leurs modifications, attribués par le MDN ou en son nom, sont déclarés dès leur attribution ou modification. Tous les contrats, y compris leurs modifications, dont la valeur est égale ou supérieure à 10 000 \$, sont déclarés tous les trimestres par année financière, et les contrats, y compris leurs modifications, dont la valeur est inférieure à 10 000 \$, sont déclarés annuellement par année civile, et sont proactivement divulgués dans le portail du gouvernement ouvert du Canada.

Le MDN a procédé à un examen des contrats précédemment publiés dans le portail du gouvernement ouvert du Canada pour s'assurer de leur exhaustivité et de leur exactitude. Ces dossiers de contrat ont été évalués et corrigés dans le portail. Désormais, les coordonnées du MDN proactivement divulguées seront tenues à jour et surveillées pour en assurer l'exactitude.

## **Amélioration de la collaboration et de partenariats**

Dans un environnement mondial de plus en plus interconnecté et complexe, la collaboration entre le gouvernement, l'industrie et le milieu universitaire est essentielle pour améliorer l'efficacité de l'approvisionnement en matière de défense. Ce thème met en relief l'importance de créer et d'alimenter de solides relations entre les secteurs pour améliorer les résultats de l'approvisionnement. Le gouvernement s'est engagé à encourager les partenariats stratégiques, à promouvoir la consultation rapide et à mettre au point des initiatives conjointes mutuellement avantageuses. Ces efforts collaboratifs, qui s'appuient sur les connaissances et l'expertise



communes, contribueront à une base industrielle de défense plus résiliente et plus novatrice, consolidant ultimement les capacités de défense du Canada.

### **Recommandation 25**

**Que le gouvernement du Canada crée un cadre pour l'établissement d'une stratégie aérospatiale nationale à long terme axée sur la collaboration entre le gouvernement et l'industrie afin d'assurer la planification et de positionner le Canada et l'industrie aérospatiale pour qu'ils puissent répondre aux besoins de défense de l'avenir.**

Le gouvernement prend acte de la recommandation et continue de travailler au développement d'une stratégie aérospatiale pour le Canada entre les ministères et avec l'industrie aérospatiale.

Afin de s'assurer que l'industrie aérospatiale du Canada conserve sa position de chef de file mondial, le gouvernement, mené par le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, travaille sur une stratégie aérospatiale pour le Canada. ISDE dirige la coordination de ces travaux avec l'apport important d'autres ministères participants et en consultant continuellement les principales parties prenantes. La stratégie aérospatiale pour le Canada prendra en considération plusieurs domaines prioritaires désignés par l'industrie, dont la défense. En ce qui concerne la défense, la stratégie sera guidée par les travaux continus dirigés par le MDN et SPAC. Ces travaux comprennent la mise en œuvre par le MDN de la politique NNFL et l'examen par SPAC du système d'approvisionnement en matière de défense annoncé dans cette politique, avec le soutien du MDN et d'ISDE. Dans le cadre de ce travail en matière de défense NNFL, les fonctionnaires de SPAC, du MDN et d'ISDE visent à élaborer une approche plus stratégique pour collaborer avec la base industrielle de défense du Canada, qui comprend l'apport des intervenants de tout le secteur.

L'industrie aérospatiale du Canada, un chef de file mondial, a toujours été reconnue comme un secteur d'importance nationale stratégique en raison de sa contribution à l'économie, à la souveraineté et à la sécurité du pays. L'industrie aérospatiale favorise l'innovation technologique au Canada, et le Canada est l'un des rares pays dans le monde qui ont la capacité pour concevoir, élaborer, certifier et fabriquer des aéronefs. Surtout, le Canada est le seul pays qui sera classé parmi les cinq premiers pour les simulateurs de vols civils (premier), la production de moteurs pour l'aviation civile (troisième) et la production d'avions civils (quatrième).

En 2023, l'industrie aérospatiale canadienne a contribué à hauteur de 28,9 milliards de dollars au PIB et de 218 000 emplois à l'économie canadienne. L'industrie aérospatiale canadienne a aussi conservé son rang élevé en R et D parmi les industries manufacturières canadiennes en 2023, et avait une intensité de R et D 3,6 fois plus forte que la moyenne de ces dernières. En 2023, l'industrie aérospatiale canadienne a exporté pour plus de 19 milliards de dollars de produits et participé activement aux chaînes d'approvisionnement mondiales. L'industrie aérospatiale représente une partie importante du secteur de la défense du Canada, le domaine des systèmes de sécurité et d'aérospatiale représentant 38 % des revenus de l'industrie de la défense, 44% des dépenses de R et D dans la défense et 49 % des exportations du secteur de la défense en 2022.

Le gouvernement appuie depuis longtemps l'innovation et la compétitivité dans l'industrie aérospatiale canadienne à l'aide d'une gamme d'outils, dont la certification des aéronefs, le financement direct et indirect de l'innovation, le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'approvisionnement. Dans l'ensemble, l'industrie aérospatiale vit des changements rapides et transformateurs, alors qu'elle cherche à adopter des produits et des processus aéronautiques

durables et novateurs afin d'atteindre l'objectif de carboneutralité. Afin d'aider l'industrie à concevoir les technologies écologiques de l'avenir, ISDE a fourni du financement à des projets clés dirigés par l'industrie. Le plus récemment, en juin 2022, le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie a annoncé 350 millions de dollars pour appuyer l'Initiative de technologie aéronautique durable (ITAD) afin de contribuer à stimuler et à accélérer la transformation verte de l'industrie aérospatiale du Canada.

Au moment même où l'industrie entreprend ce virage écologique, des tensions géopolitiques émergentes provoquent l'intensification des dépenses des gouvernements du monde entier dans le secteur de la défense, notamment dans les produits et services aérospatiaux de défense. Pendant l'été 2024, les membres de l'OTAN ont adopté l'engagement d'expansion de la capacité industrielle de l'OTAN (ECIO), qui vise à accroître et à accélérer la capacité industrielle de défense alliée pour fournir des capacités vitales.

### **Recommandation 29**

**Que le gouvernement du Canada appuie l'industrie nationale de la défense en améliorant les communications en dehors de projets d'approvisionnement particuliers, en l'aidant à saisir les occasions de ventes internationales et en lui fournissant des prévisions annuelles sur les approvisionnements en matière de défense qui seront nécessaires à court, moyen et long terme.**

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation et explore des options pour améliorer les communications et élargir la gamme de services et de soutiens qu'il fournit à l'industrie canadienne de la défense.

La politique NNFL affirme que le Canada doit en faire plus pour assurer la sécurité, la pertinence et l'efficacité de la base industrielle de défense du Canada. Elle promet une relation renouvelée avec l'industrie canadienne de la défense et souligne l'importance des communications transparentes et régulières, y compris les mises à jour des priorités et des projets dans le domaine de la défense.

Depuis la publication de la politique PSE, le MDN a adopté une approche de la communication plus proactive. L'approche en question comprend le programme des capacités de la Défense (PCD), qui est accessible en ligne et énumère tous les grands projets financés relatifs à de l'équipement, à des technologies de l'information et à l'infrastructure et toutes les possibilités de passation de contrats pour des projets de plus de 10 millions de dollars sur une période de 20 ans. Comme le PCD fournit de l'information uniquement sur les projets financés qui sont à l'étape de l'analyse des options ou à une étape subséquente, le MDN explore des options pour inclure des initiatives et des projets non financés aux premières étapes du développement dans le PCD afin de fournir plus tôt de l'information sur les futures exigences et possibilités. Afin d'améliorer la fonctionnalité et l'automatisation et de mettre à profit les bases de données existantes, le MDN modernise le site Web du PCD. On s'attend à ce que cela ait lieu d'ici trois à cinq ans. Outre le PCD, l'examen de l'approvisionnement en matière de défense porte sur la feuille route du portefeuille des FAC à long terme comme approche pour faciliter la programmation et la priorisation stratégiques de la fourniture de capacités. Cela pourrait aussi contribuer à améliorer les communications avec l'industrie dans son ensemble en dehors des grands projets d'approvisionnement.

Le portrait de l'industrie de la défense change. Dans son premier rapport, *Rapport provisoire sur la défense du Canada dans un contexte de menace en évolution*, publié en juin 2022, le Comité permanent de la Défense nationale a indiqué qu'il y avait des occasions de nouer des

partenariats avec des entreprises inuites et autochtones dans le Nord et l'Arctique. Un exemple de cela est le fait que SPAC et le MDN ont été assistés par Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et Services aux Autochtones Canada pour mobiliser, consulter et inclure les entreprises inuites dans un processus concurrentiel pour l'attribution du contrat de fonctionnement et entretien du Système d'alerte du Nord. À la suite d'un processus équitable et transparent, une entreprise appartenant à des Inuits, Nasittuq Corporation (Ottawa, Ontario), s'est vu attribuer ce contrat de sept ans.

En 2018, afin de trouver des solutions novatrices aux défis dans les domaines de la défense et de la sécurité et d'aider les innovateurs à élaborer des solutions aux besoins en technologies de défense, le MDN a mis sur pied le programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDeES), qui doit durer 20 ans. Le programme IDeES a permis de lancer plus de 75 défis et de consacrer plus de 370 millions de dollars en appui aux innovateurs partout au Canada. Il continue de lancer des défis et communique régulièrement de l'information aux innovateurs canadiens à propos des possibilités à venir.

### **Recommandation 30**

**Que le gouvernement du Canada collabore de manière proactive avec l'industrie et les universités dès le début pour déterminer les capacités actuelles et proposer une solution conçue au Canada en tirant profit de notre force d'innovation et de nos atouts industriels, de manière à répondre à nos besoins croissants en matière de défense et de sécurité et à travailler en collaboration au développement des outils et de la technologie dont les Forces armées canadiennes auront besoin dans les années à venir.**

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation. Il reconnaît la valeur des connaissances et de l'expertise que l'industrie, le milieu universitaire et les chercheurs apportent à la détermination des besoins de capacité et, possiblement, à l'élaboration de solutions opportunes, abordables et conçues au Canada pour répondre aux besoins croissants en matière de défense et de sécurité du MDN et du MPO/GCC.

Comme il est indiqué dans la politique NNFL, le gouvernement s'est engagé à renforcer ses partenariats stratégiques avec la base industrielle de défense, les innovateurs et les chercheurs du Canada afin d'accroître la transparence vis-à-vis des plans de futurs investissements du gouvernement.

Les solutions et les innovations uniques conçues au Canada peuvent parfois traverser ce que l'on appelle la « vallée de la mort », c'est-à-dire que les innovateurs éprouvent des problèmes de production sans avoir d'achats ou d'ententes de financement confirmés. Dans le cadre de l'examen de l'approvisionnement en matière de défense, le gouvernement évalue comment les programmes d'innovation peuvent répondre aux besoins de défense.

### **Recommandation 31**

**Que le gouvernement du Canada établisse, au moyen d'une collaboration soutenue, des relations stratégiques fortes avec l'industrie et le milieu universitaire, et qu'il accroisse ses capacités en matière d'approvisionnement en faisant appel à la formation collaborative et au développement des compétences, ce qu'il pourra faire en élaborant des mécanismes pour la mise en commun d'approches de gestion des compétences, des talents et des risques.**

Le gouvernement reconnaît le bien-fondé de l'établissement de solides relations stratégiques avec l'industrie et le milieu universitaire pour accroître ses capacités en matière d'approvisionnement en faisant appel à la formation collaborative, au développement des compétences et à la mise en commun d'approches de gestion des compétences, des talents et des risques.

Le gouvernement est conscient des défis relatifs aux capacités et à l'expertise en matière d'approvisionnement au sein des FAC et de la fonction publique fédérale, du besoin d'embaucher plus de personnel qualifié pour appuyer le personnel d'approvisionnement en matière de défense, et de la nécessité d'investir continuellement dans sa professionnalisation de sorte qu'il devienne et reste un client avisé de la capacité de défense.

SPAC explore des approches pour améliorer le perfectionnement des compétences des agents d'approvisionnement, notamment des possibilités d'échange qui faciliteraient les échanges entre des agents d'approvisionnement de la fonction publique et l'industrie pour mieux comprendre le processus d'approvisionnement du point de vue des uns et des autres et participer à des formations pratiques collaboratives.

### **Recommandation 32**

**Que le gouvernement du Canada prenne des mesures complètes pour intégrer l'industrie et le milieu universitaire au processus d'approvisionnement.**

Le gouvernement est d'accord pour intégrer l'industrie et le milieu universitaire au processus d'approvisionnement, lorsque c'est pertinent et pratique. Comme il a été souligné dans le cadre de la politique NNFL, le gouvernement est déterminé à développer de plus fortes relations avec la base industrielle de défense, les innovateurs et les chercheurs du Canada. Afin de renforcer ces partenariats stratégiques, le gouvernement consultera plus fréquemment les partenaires de l'industrie et les partenaires en innovation et en recherche, et augmentera la transparence vis-à-vis de ses plans de futurs investissements.

Grâce à ses partenariats à long terme, le gouvernement pourrait être en mesure de poursuivre un plus large éventail d'objectifs dans l'approvisionnement en matière de défense, y compris l'intégration rapide de nouvelles technologies, l'intégration plus profonde avec les chaînes d'approvisionnement alliées et les réseaux d'innovation, et l'implantation d'un approvisionnement fiable de l'industrie canadienne.

Le gouvernement du Canada examine des possibilités d'accroître l'acquisition d'innovations de défense et de double usage. Des rajustements pourraient être apportés aux processus qui comprendraient l'intégration de l'industrie et du milieu université plus tôt dans le processus d'acquisition d'innovations, au bénéfice des FAC et des participants de l'industrie de la défense nationale, dont le secteur privé, le milieu universitaire, les organismes sans but lucratif et les petites et moyennes entreprises.

## Sigles

<b>Sigle</b>	<b>Signification</b>	<b>Sigle/acronyme</b>	<b>Signification</b>
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)	SMA(SVCS EX)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VG	Vérificateur général	PA	Programme des approvisionnements
BQ	Bloc québécois	AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité
FAC	Forces armées canadiennes	CCC	Corporation commerciale canadienne
GCC	Garde côtière canadienne	MPCC	Maintien en puissance continu des capacités
ADC	Attaché de défense du Canada	SGDEC	Système de gestion des données essentielles au contrat
TCCE	Tribunal canadien du commerce extérieur	IMC	Initiative de modernisation des contrats
PCC	Parti conservateur du Canada	CCPC	Chef – Conduite professionnelle et culture
NCC	Navire de combat canadien	PCD	Programme des capacités de la Défense
MPO	Ministère des Pêches et des Océans Canada et Garde côtière canadienne	GCID	Groupe consultatif de l'industrie de la défense
AIDAN	Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord	MDN	Ministère de la Défense nationale
DGAMD	Direction générale de l'approvisionnement maritime et de la défense	SAD	Stratégie d'approvisionnement en matière de défense
BEAMD	Bureau de de l'examen de l'approvisionnement en matière de défense	SAE	Système d'approvisionnement électronique
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada	AMC	Affaires mondiales Canada
GVA	Gestion de la valeur acquise	GC	Gouvernement du Canada
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus	EOHN	Exigences obligatoires de haut niveau
PIB	Produit intérieur brut	ITAD	Initiative de technologie aéronautique durable
IDEeS	Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
CIEAD	Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense	PRIT	Politique des retombées industrielles et technologiques
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada	USJ	Unité des services juridiques
CIC	Capacité industrielle clé		
SI	Secteur d'intérêt	CPDN	Comité permanent de la Défense nationale
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord	ECIO	Expansion de la capacité industrielle de l'OTAN
NPD	Nouveau Parti démocratique	Ministère de l'Environnement	Exception au titre de la sécurité nationale

		de la Nouvelle-Écosse	
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord	SNCN	Stratégie nationale de construction navale
AOSA	Agence OTAN de soutien et d'acquisition	BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
SAN	Système d'alerte du Nord	BOA	Bureau de l'ombud de l'approvisionnement
NNFL	Notre Nord, fort et libre (mise à jour de la politique de défense de 2024)	CPCP	Comité permanent des comptes publics
BICF	Bureau de l'intégrité et de la conformité des fournisseurs	PCSE	Processus de conformité des soumissions par étapes
MAA	Manuel de l'administration de l'approvisionnement	BCP	Bureau du Conseil privé
DPB	Directeur parlementaire du budget	B Gest C PG	Bureau de gestion de la communauté de l'achat et de l'approvisionnement
PG	Achat et approvisionnement	R et D	Recherche et développement
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada	MRC	Marine royale canadienne
AFR	Approche fondée sur les risques de l'approbation des contrats	DP	Demande de propositions
DR	Demande de renseignements	SPS	Secteur de la politique stratégique
EROAS	Équipe de recherche en planification stratégique et opérations	GSSA	Groupe des services spécialisés en approvisionnement
PSE	Protection, Sécurité, Engagement (politique de défense du Canada de 2017)	SDC	Service des délégués commerciaux
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor		