

Évaluation de la modernisation de l'acquisition de capacités

Aperçu

La présente évaluation du développement vise à fournir des conseils sur les initiatives du soutien continu des capacités (SCC) et de l'approvisionnement agile (AA). Ce rôle consultatif comprenait également la détermination et le regroupement des progrès réalisés dans l'approvisionnement en matière de défense au cours des dernières années afin de comparer l'approvisionnement traditionnel avec les nouvelles approches du SCC et de l'AA, et l'approche relative aux besoins opérationnels urgents (BOU) établie.

L'Examen de l'approvisionnement en matière de défense et la politique de défense du Canada, *Notre Nord, fort et libre*, ont promis un projet pilote de l'approche de SCC pour intégrer les technologies et les innovations les plus récentes dans des cycles d'entretien plus réguliers et progressifs. L'initiative pilote a été lancée, et la prochaine étape consiste à étendre le SCC à d'autres plateformes. La politique de défense *Notre Nord, fort et libre* énonce ce qui suit : « Face à la rapidité de l'évolution technologique, il faut adapter la mentalité de l'organisation, en assurant une volonté d'accueillir l'innovation et l'expérimentation, et d'adopter continuellement les technologies émergentes. » L'AA est une initiative pour les projets de technologies de l'information et des communications à faible risque qui ont des exigences changeantes. Il tire parti du développement itératif des capacités et d'un engagement soutenu avec les partenaires gouvernementaux et l'industrie.

Remarque : L'AA est distincte de la livraison continue des capacités (LCC). La LCC est un processus plus large pour l'évolution des capacités non liées aux projets grâce à un développement progressif et à un financement stable. La LCC peut s'appuyer sur des aspects de l'AA, y compris la valeur initiale, l'approvisionnement adaptatif, l'amélioration continue et les partenariats solides, ce qui réduit les risques et accroît l'efficacité.

L'évaluation comprenait l'élaboration conjointe de produits consultatifs pour appuyer la voie à suivre pour les initiatives du SCC et de l'AA. Les produits consultatifs comprenaient un aperçu de la durée de l'approche d'approvisionnement traditionnelle, un examen de l'approvisionnement en cas d'urgence ou de crise, des travaux supplémentaires sur la détermination de projets potentiels pour l'AA et le SCC, les leçons tirées des efforts antérieurs visant à accélérer l'approvisionnement, les mesures de rendement pour le SCC, une feuille de notation de la maturité du processus d'approvisionnement et un examen de l'acceptation des risques au sein du Ministère. L'évaluation s'est déroulée de novembre 2024 à juillet 2025.

Évaluation globale

Les défis en matière d'approvisionnement liés à la gouvernance, à la gestion des données, à la gestion des projets et des risques et à l'effectif étaient des thèmes communs aux principaux audits, évaluations et autres examens antérieurs. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes ont mis en œuvre des mesures visant à améliorer l'acquisition de capacités, y compris une plus grande délégation de pouvoirs, la rationalisation des processus d'acquisition, l'amélioration de la documentation sur les processus et le perfectionnement de la main-d'œuvre. En effet, l'approvisionnement en matière de défense évolue rapidement au MDN et au gouvernement du Canada, ce qui comprend la création de l'Agence d'investissement pour la défense. Malgré des progrès importants, l'évaluation a permis d'identifier des défis persistants comme des bases de données déconnectées, une surveillance rigoureuse et des exigences excessives en matière de documentation des projets.

Il y a lieu de prendre des mesures pour améliorer la cadence de l'approvisionnement en matière de défense grâce à l'adoption d'approches de gouvernance et de gestion de projet rentables ou minimaux viables; la modernisation numérique et la mise en place de SCC souples et urgents. Le SCC et l'AA sont prometteurs en tant qu'approches novatrices et simplifiées pour relever les défis posés par l'évolution rapide des exigences technologiques. Le fait de ne pas exploiter les possibilités d'amélioration indiquées dans le présent rapport contribuera à la prestation de services d'acquisition qui demeurent complexes et prolongés, aux BOU qui continuent de ne pas répondre à leurs attentes et aux capacités militaires qui n'ont pas la disponibilité opérationnelle et la pertinence requises par les Forces armées canadiennes.

Principales observations

1. Le MDN a apporté des améliorations importantes aux principaux enjeux liés à l'acquisition, notamment la cote d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECO GP), la gouvernance, données, la main-d'œuvre et la gestion de projet. Cependant, plusieurs défis persistent, dont des bases de données déconnectées, un établissement inadéquat des priorités du projet, des exigences de projet trop rigides ainsi qu'une utilisation sous-optimale de l'ECO GP et des pouvoirs délégués.
2. Les processus d'acquisition d'urgence et de BOU visent à permettre une acquisition rapide et responsable en période de crise. Cependant, leur efficacité est restreinte par une portée limitée, une gouvernance lourde et un manque de cohérence interministérielle.
3. L'AA et le SCC représentent des approches novatrices et simplifiées par rapport à l'approvisionnement traditionnel en matière de défense. Il y a des défis et des risques inhérents associés à chaque initiative qui devraient être atténués pour que leur plein potentiel soit réalisé.
4. S'ils sont appuyés et que les conditions de réussite sont établies, l'AA et le SCC ont le potentiel d'avoir des répercussions immédiates sur l'approvisionnement en matière de défense.

Principales possibilités d'amélioration

1. **Gouvernance :** Une surveillance plus rigoureuse, des BOU plus clairs, des conseils sur le SCC et l'AA et une plus grande délégation de pouvoirs sont nécessaires — surtout pour les projets à plus faible risque — et il faut tirer davantage parti du niveau d'ECO GP du MDN.
2. **Outils numériques :** Une gestion numérique plus rigoureuse, une normalisation et des investissements soutenus sont essentiels pour obtenir de l'information intégrée et exploitable en matière d'approvisionnement.
3. **Gestion de projet :** Pour faire progresser la maturité de l'acquisition des capacités, il faudra simplifier les processus, renforcer les données sur le rendement et soutenir de manière continue les approches itératives et nouvelles.
4. **Effectif :** Une livraison en temps opportun dépend d'une planification précoce des ressources humaines, du perfectionnement ciblé des compétences et des investissements constants dans la dotation en personnel.
5. **Risque :** Des précisions sur la tolérance au risque et une prise de décisions coordonnée et éclairée par le risque sont nécessaires pour appuyer une prestation rapide et souple.