



# Transformation du secteur de la défense

Le présent article a été publié initialement dans le magazine *Canadian Defence Review* en octobre 2016

Une révision de la politique de défense du Canada est en cours, et les Canadiens sont invités à donner leur avis sur l'utilisation des ressources militaires, au pays et à l'étranger. Lors de cette révision, lancée par le gouvernement libéral au printemps 2016, on a consulté des citoyens, des experts du secteur et des organismes de partout au pays, et KPMG est fier d'avoir prêté son concours.

Cette révision, la plus récente depuis la stratégie de défense *Le Canada d'abord* de 2008, survient à un moment crucial de l'histoire du Canada. Compte tenu des menaces mondiales, des défis économiques et des transformations numériques, elle répond à un besoin urgent d'explorer de nouvelles stratégies, de se mettre à jour et de revoir le rôle des Forces armées canadiennes.

## Réduction des coûts opérationnels de 1,2 milliard

Parallèlement, le ministère de la Défense nationale et les Forces armées en sont à leur troisième année du plan de renouvellement lancé en 2013, qui vise à réduire les coûts de fonctionnement de 1,2 milliard de dollars et à utiliser cette somme à meilleur escient. Cette initiative a pour but la transformation organisationnelle de la défense, un aspect souvent relégué au second plan.

La défense est une organisation en soi; ses opérations sont complexes et onéreuses. Les Forces armées sont un système de systèmes, répartis dans 20 unités; un ensemble qui relève de nombreux leaders et décideurs, et dont les obligations et les objectifs sont multiples. KPMG, s'appuyant sur sa compréhension du contexte, a présenté en juillet 2016 ses recommandations selon quatre axes :

- Promouvoir la gestion du rendement
- Octroyer les droits décisionnels et confier la gestion aux autorités fonctionnelles
- Limiter l'obligation de rendre compte à certaines personnes en ce qui a trait aux éléments centraux de l'organisation de la défense
- Gérer l'information et l'intelligence d'affaires comme le font les entreprises

Le Canada peut être fier de la gestion de ses ressources militaires et il fait bonne figure à l'étranger. Cependant, si la révision de la politique vise à définir les rôles et responsabilités du corps militaire canadien, elle vise également à ce que les investissements adéquats soient faits pour consolider les opérations et réaliser des économies. Pour répondre à ces deux impératifs, il faut adopter, avant toute chose, une culture axée sur le rendement.

Comme beaucoup d'organismes gouvernementaux, la Défense nationale a investi des sommes considérables dans les technologies habilitantes. Mais, comme c'est souvent le cas, elle peine à réaliser le plein potentiel de ces technologies, faute des capacités nécessaires à l'interne pour exploiter ces technologies et les données de manière efficace et efficiente.



## Planification des ressources

Les organisations de la défense comptent beaucoup sur les progiciels de gestion intégrés (PGI/ERP) pour les opérations internes et, de plus en plus, sur le champ de bataille. Ces systèmes, qui coûtent des milliards de dollars, permettent d'accélérer la transmission d'informations et la prise de décisions et ils sont désormais une pièce maîtresse des organisations de la défense modernes. Toutefois, les progiciels de gestion intégrée ne sont pas une panacée. Habituellement, ils font partie d'une gamme de technologies complémentaires qui, ensemble, procurent aux organisations les données requises, au moment voulu et au moyen d'une plateforme commune de données partagées.

Pour obtenir des renseignements fiables de façon coordonnée, il faut adopter une perspective organisationnelle. Cela dit, la plupart des progiciels de gestion intégrés déployés par la Défense ne sont pas adaptés aux conditions des champs de bataille : longue latence, faible bande passante et perturbations fréquentes des réseaux de communication. Les fonctionnalités de planification de la demande ou de déploiement sont rarement intégrées à ces progiciels, et beaucoup nécessitent une intervention manuelle. Par conséquent, de nombreux systèmes de combat comportant des progiciels de gestion intégrés doivent être améliorés ou remplacés par des versions sur mesure, ce qui engendre la duplication des données et des systèmes. Cette façon de gérer les données n'est ni efficiente ni rentable, surtout lorsque multipliée par 20 unités. Le ministère de la

Défense et les Forces ont besoin de capacités de gestion de données robustes, une source de vérité unique procurant une vue d'ensemble de l'état des lieux.

## Éradication de la bureaucratie

Nous sommes conscients que les recommandations formulées par KPMG ne peuvent être mises en application du jour au lendemain, mais nous avons confiance qu'elles vont dans le sens des recommandations d'autres organismes des secteurs public et privé. Déjà, il ressort de nos discussions avec les hauts dirigeants une réelle volonté de mettre en œuvre les changements proposés et de tenir compte des résultats des consultations publiques sur le projet de révision de la politique de défense du Canada. Le vice-amiral de la Marine royale canadienne, Mark Norman, a aussi exprimé son désir de transformation dans une entrevue accordée au *Globe and Mail* : « Je compte réduire la bureaucratie administrative et supprimer tout processus inutile et sans valeur au sein du ministère de la Défense nationale. »

La révision de la politique de défense est riche de promesses et KPMG compte sur l'expérience de ses professionnels à l'échelle mondiale dans le secteur de la défense pour aider à répondre à ces promesses et pour contribuer aux résultats des consultations. Nous avons bon espoir que le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes sont à l'écoute et qu'ils atteindront, grâce aux recommandations de notre cabinet et d'autres organisations canadiennes, leurs objectifs ambitieux.

## Pour nous joindre

### Grant McDonald

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

### Suzanne Nickerson

Associée chargée du compte,  
Défense nationale  
613-212-2897  
senickerson@kpmg.ca