

Secteur de la défense

Grandes promesses, grandes décisions

Cet article a été publié dans le magazine Canadian Defence Review en juin 2022.



Un regard neuf sur l'approvisionnement

La défense et la sécurité revêtent une nouvelle urgence bien compréhensible.

Dans son récent budget, le gouvernement canadien a annoncé un nouveau financement de plus de 8 milliards de dollars sur cinq ans, qui s'ajoutent aux augmentations déjà prévues en 2017 au titre de la politique de défense *Protection, sécurité et engagement*ⁱ.

Le budget de 2022 prévoit 6,1 milliards de dollars sur cinq ans pour accroître les capacités des Forces armées canadiennes (FAC) et, par la suite, des dépenses annuelles supplémentaires de 1,4 milliard de dollars. À cela s'ajoutent 500 millions de dollars en 2022-2023 pour fournir une aide militaire à l'Ukraine. On a aussi annoncé récemment des dépenses supplémentaires de 4,9 milliards de dollars pendant les six prochaines années pour moderniser la défense continentale et le NORAD. À long terme, il est prévu d'y ajouter environ 40 milliards de dollars sur 20 ans.

Le gouvernement entend aussi mener un examen pour mettre à jour la politique de défense *Protection, sécurité et engagement* et réévaluer la taille, les capacités, le rôle, les priorités et les ressources des FAC afin de répondre à des urgences au pays et de contribuer aux opérations militaires à l'étranger dans le contexte mondial actuel.

Investir davantage dans la défense

Un examen s'impose, et l'augmentation des dépenses est bienvenue après plusieurs années de sous-investissement. Leur niveau finira-t-il par atteindre le financement minimal de 2 % prescrit par l'OTAN?ⁱⁱ

L'investissement dans la défense s'inscrit habituellement dans les priorités en matière de politique étrangère, et le dernier examen de la politique étrangère canadienne remonte à 2001ⁱⁱⁱ.

Adoptée en juin 2017, la politique *Protection, sécurité et engagement* énonçait clairement les principes d'une organisation de défense moderne. Elle prévoyait des dépenses ministérielles de 553 milliards de dollars sur 20 ans, à compter de 2016-2017, et jusqu'à 330 projets étaient en cours en 2020^{iv}. La politique mentionnait que 70 % des projets avaient pris du retard et décrivait sommairement les mesures à prendre pour résoudre les difficultés d'approvisionnement en matière de défense^v.

Malgré les progrès réalisés, le Canada doit en faire plus pour moderniser et revitaliser sa force de défense face à la nécessité éventuelle d'accroître son état de préparation opérationnelle.

Mais l'augmentation de l'investissement doit aussi viser à résoudre les lacunes du système d'approvisionnement en matière de défense.

Écourter le processus d'approvisionnement

Étant donné la rapidité de l'évolution technologique, les technologies de l'information, dont le matériel et les logiciels de réseautage, risquent une obsolescence relativement rapide en l'absence des mises à niveau nécessaires. Si le processus d'approvisionnement est trop long, ces éléments risquent de devenir obsolètes avant même d'être mis en service. S'il est indispensable de s'approvisionner en matériel neuf, celui-ci doit aussi faire l'objet d'un entretien et d'une maintenance qui peuvent souvent rendre le coût du cycle de vie supérieur au coût initial du matériel.

Certains ministères de la défense gèrent la situation en reportant le choix du matériel et des logiciels à plus tard dans le cycle de vie : ils définissent les caractéristiques techniques de base dès l'établissement du budget, mais reportent le plus longtemps possible les exigences propres aux TI.

Il existe cependant d'autres options.

Parmi les méthodes d'approvisionnement agiles figurent les systèmes numériques infonuagiques. Ces systèmes améliorent la capacité de suivre et d'analyser les dépenses, ce qui permet de consolider les contrats, de repérer les chevauchements éventuels et de réaliser des économies.

Dans le secteur privé, l'approvisionnement a évolué sous forme d'un nouveau modèle opérationnel axé sur les données, qui soutient les échanges actifs avec les fournisseurs et les tiers tout en favorisant l'innovation et en atténuant le risque ^{vi}.

Miser sur l'innovation

Il ne suffit pas de vérifier qu'un fournisseur respecte les ententes de services convenues ; il faut aussi s'assurer que les meilleurs fournisseurs sont en mesure de mettre en œuvre des solutions novatrices afin que les relations demeurent harmonieuses et fructueuses. Dans ce contexte, la fonction d'approvisionnement devient un agent de relations qui gère le rendement et stimule l'innovation, notamment en définissant clairement les rôles et les responsabilités.

Communiquez avec nous

Grant McDonald

Leader mondial, Aérospatiale et défense ; associé responsable des relations avec les dirigeants, gouvernement du Canada

KPMG au Canada

246-434-3900

grantmcdonald@kpmg.ca

Toute organisation doit être déterminée à atteindre ses buts. Il faut donc instaurer des processus, des politiques, des directives, des modèles d'approvisionnement, une gouvernance et une responsabilisation. La collaboration entre le gouvernement et le secteur de la défense est essentielle. La volonté politique s'impose afin de mener à bien le changement, de réduire la paperasserie, et de rationaliser et de renforcer l'approvisionnement.

L'approvisionnement en matière de défense est sans contredit complexe, mais la difficulté n'est pas insurmontable, à condition de s'engager ensemble envers la responsabilisation.

Il y a moyen de simplifier et d'alléger les systèmes d'approvisionnement. Et, comme l'a montré l'actualité mondiale, la prise de mesures opportunes est aussi nécessaire que le financement.

ⁱ Chapitre 5 : Le leadership du Canada dans le monde, Budget 2022, Gouvernement du Canada

ⁱⁱ NATO's Two Percent Guideline: A Demand for Military Expenditure Perspective (en anglais)

ⁱⁱⁱ Canada blocking NATO pledge for more defence spending, Reuters, August 28, 2014 (en anglais)

^{iv} Does Canada Need a Foreign Policy Review, Randolph Mank, Canadian Global Affairs Institute, January 2019 (en anglais)

^v Dépenses en capital prévues au titre de la politique Protection, sécurité et engagement : Mise à jour de 2020, Bureau du directeur parlementaire du budget, 28 octobre 2020

^v Protection, sécurité, engagement : la politique de défense du Canada, ministère de la Défense nationale, Canada p. 74

^{vi} Future of Procurement, KPMG International (en anglais)