



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Information SANS CLASSIFICATION.

Évaluation de la gestion des projets d'acquisition (acquisition agile, innovation et ACS Plus)



1258-3-057 SMA(Svcs Ex)

978-0-660-46268-4

D2-456/2023F-PDF

Décembre 2022

Table des matières

3 Introduction

Sigles • Guide du rapport • Sommaire • Contexte de l'évaluation • Thèmes de l'évaluation

8 ACQUISITION AGILE ET INNOVANTE

Constatation 1 • Constatation 2 • Recommandations 1 et 2

12 Analyse comparative entre les sexes plus

Constatation 3 • Recommandation 3 • Constatation 4 • Recommandation 4

14 Conclusion et annexes

Pratiques prometteuses • Conclusion générale • Plan d'action de la direction • Méthodologie • Études de cas • Contexte international • Exemples de projets majeurs • Cheminements de processus

Sigles

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus	FAC	Forces armées canadiennes
AF	Année financière	GI	Gestion de l'information
AM	Autres ministères	IA	Intelligence artificielle
BC	Bureau consultatif	IDEeS	Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité
BPR	Bureau de première responsabilité	IRC	Indicateur de rendement clé
C Prog	Chef de programme	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
CCPC	Chef – Conduite professionnelle et culture	MAA	Manuel d'administration de l'approvisionnement
CDDGSP	Comité directeur des DG des suites de politiques	MDN	Ministère de la Défense nationale
CDF	Chef – Développement des forces	NPEA	Navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique
CMRE	Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation	OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
CSR	Comité supérieur de révision	PAD	Plans d'action de la direction
CT	Conseil du Trésor	PEIS	Projet d'équipement intégré du soldat
DAP	Directive d'approbation des projets	PRICIEG	Personnel, recherche, infrastructures, concepts, information, équipement, analyse comparative entre les sexes plus
DDP	Demande de propositions	PSE	Protection, Sécurité, Engagement
DEGAI	Directeur – Égalité des genres et analyse intersectionnelle	RCSNU	Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies
DGDGP	Directeur général – Division des grands projets	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
DGGPEA	Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial	SLRD	Système des leçons retenues de la Défense
DGGPEM	Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime	SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
DGP	Division des grands projets	SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement)
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques du projet	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
		SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
		SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
		TI	Technologie de l'information
		VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

Guide du rapport

Voici des lignes directrices relatives à la consultation du document :



Il est préférable de consulter ce document sur un appareil tel qu'un ordinateur portable, un ordinateur de bureau ou une tablette, plutôt que d'utiliser une copie imprimée.



Ce document, s'il est imprimé, doit être imprimé en couleur afin de maintenir l'intégrité et l'intention des composants graphiques.



Cette icône indique une recommandation du SMA(Svcs Ex), pour laquelle le plan d'action de la direction se trouve à l'annexe B.

Sommaire

Le présent rapport décrit les résultats de l'évaluation de la gestion des projets d'acquisition (acquisition agile, innovation et ACS Plus), menée au cours de l'année financière (AF) 2021-2022 par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]). L'évaluation a été menée conformément au plan d'évaluation ministériel, approuvé par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE), et à la [Politique sur les résultats](#) (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

Entretenir et renouveler régulièrement l'équipement militaire des Forces armées canadiennes (FAC) pour garantir la capacité de défendre la souveraineté du Canada et de participer à des missions à l'étranger est une priorité du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC. La sûreté, la sécurité et la capacité opérationnelle des FAC exigent également que nos processus d'acquisition assurent les capacités nécessaires en utilisant des solutions de planification d'acquisition novatrices et créatives, au besoin. L'objectif de l'évaluation est d'examiner dans quelle mesure les responsables des projets d'acquisition mettent en œuvre des pratiques d'acquisition agiles et innovantes, et appliquent l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) dans la gestion des projets d'acquisition.

Principales constatations

Bien qu'une définition ait été élaborée par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et approuvée par le SCT, il n'y a pas de compréhension commune ni d'accord sur la définition de l'agilité par rapport à l'acquisition au sein de l'Équipe de la Défense. Les directives et la documentation actuelles de l'Équipe de la Défense ne contiennent pas de conseils, de méthodologies ou d'exemples précis pour promouvoir l'agilité et l'innovation dans l'acquisition, et aucune formation propre à l'agilité n'est proposée. La façon et le moment d'appliquer l'agilité et l'innovation dans les acquisitions ne sont pas toujours évidents. D'autres obstacles internes et externes à l'agilité et à l'innovation ont été relevés, comme une culture d'aversion au risque, des pénuries de personnel, des exigences en matière d'acquisition de la part du MDN et des intervenants externes; les leçons retenues ne sont pas opportunes et les éléments d'agilité et d'innovation ne font pas l'objet d'un suivi. Les alliés du Canada ont des engagements stratégiques en matière d'acquisition agile et de documentation et de formation connexes.

L'ACS Plus est nécessaire pour s'assurer que l'équipement et le matériel achetés, essentiels aux opérations du MDN et des FAC, correspondent aux besoins d'un effectif diversifié et équilibré entre les sexes. Bien que des outils et des ressources soient disponibles, l'ACS Plus n'est pas entièrement mise en œuvre ni suivie à toutes les étapes du processus d'acquisition et du cycle de vie des projets. Bien que la réalisation d'évaluations de l'ACS Plus soit exigée par *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) et la Directive d'approbation des projets (DAP), l'ACS Plus n'est souvent mise en œuvre que lors des premières étapes du processus d'acquisition et n'est pas présente lors des autres étapes.

Décembre 2022

Conclusion générale

L'évaluation a conclu qu'une approche agile et souple en matière d'acquisition au lieu d'une approche « universelle » est nécessaire et qu'il faudrait intégrer une reddition de comptes et une capacité adéquates pour l'ACS Plus à toutes les étapes de la gestion des projets d'acquisition.



Photo : Caporal Braden Trudeau, Forces armées canadiennes, Photo 20220411RPA002000002

Recommandations

1. Explorer et promouvoir des pratiques et des processus d'acquisition innovants et décider comment et quand appliquer l'agilité et l'innovation.
2. Surveiller, suivre, signaler et diffuser les indicateurs de rendement clés (IRC) et les leçons retenues qui sont directement liés à l'acquisition agile et innovante.
3. Assurer la reddition de comptes à l'égard de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.
4. Accroître la capacité de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.

Contexte de l'évaluation

Aperçu de l'évaluation

L'acquisition de la Défense est cruciale pour l'efficacité opérationnelle des FAC. La politique de défense PSE définit l'amélioration du processus d'acquisition de la Défense pour qu'il soit plus simple, innovant et souple en tant que priorité stratégique. Pour s'assurer que les FAC sont prêtes à respecter leur mandat critique dans cette nouvelle ère de défense et de sécurité, une transformation du processus d'acquisition est nécessaire.

Objectifs et importance de l'évaluation

Conformément à la politique et à la directive sur les résultats du Conseil du Trésor (CT), et avec l'aval du CMRE, cette évaluation a examiné des questions liées aux pratiques et approches d'acquisition agiles et innovantes ainsi qu'à l'application de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.

Audit de la gestion des projets de la Défense

L'évaluation a été réalisée parallèlement à l'audit de la gestion du programme de la Défense. L'objectif de l'audit est de déterminer si les principaux contrôles internes sont en place et fonctionnent comme prévu, afin d'appuyer l'exécution réussie des grands projets d'immobilisations. L'équipe d'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires en matière d'audit lors des étapes d'établissement de la portée, de planification et de conduite pour assurer l'harmonisation des conclusions et la cohérence entre les recommandations. Les recommandations de la vérification sont présentées sous pli séparé.

Dépenses du programme (AF 2020-2021)

Acquisition d'équipements maritimes	1,95 G\$
Acquisition d'équipements aérospatiaux	1,08 G\$
Acquisition de matériel terrestre	716,48 M\$
Acquisition, conception et livraison de systèmes informatiques	242,68 M\$

Intervenants des évaluations

Les responsabilités de N1 suivantes proviennent des Directives et ordonnances administratives de la défense 3000-0 et des lettres des cadres supérieurs désignés pertinentes.

Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat])

- Le SMA(Mat) s'assure que l'approvisionnement en biens et services permet d'obtenir les biens et services nécessaires à l'exécution du Programme des services de la Défense aux Canadiens. De plus, le SMA(Mat) est responsable de la gestion du matériel de la Défense.

Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI])

- Le SMA(GI) s'assure que les projets et programmes de GI et technologie de l'information (TI) sont planifiés, mis en œuvre, surveillés et contrôlés et fermés de manière efficace.

Vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD)

- Le VCEMD s'assure que les projets et programmes sont efficacement planifiés, mis en œuvre, surveillés et contrôlés, et fermés. De plus, le VCEMD est responsable du DAP.

Directeur – Égalité des genres et analyse intersectionnelle (DEGAI)

- Le DGEIA soutient la mise en œuvre de l'ACS Plus par l'Équipe de la Défense lors de l'élaboration de politiques, de directives et de programmes, et lors de la planification et de l'exécution d'opérations.

Autres organismes consultés

- Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin])
- Armée canadienne
- Secrétariat général
- Organisation consultative des femmes de la Défense
- Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)
- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)

Organismes non consultés

Les organismes suivants, bien qu'ils jouent un rôle dans l'acquisition du MDN et des FAC, ont été exclus de la portée de cette évaluation :

- Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE])
- Recherche et développement pour la défense Canada¹

¹Une évaluation du programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDeES) de Recherche et développement pour la défense Canada est en cours.

Thèmes de l'évaluation

1. ACQUISITION AGILE ET INNOVANTE

Acquisition agile : Aux fins de la présente évaluation, les caractéristiques suivantes de l'agilité ont été prises en compte : adopter une approche itérative, se concentrer sur les résultats, recourir à des équipes interfonctionnelles et collaborer avec d'autres ministères et fournisseurs. Cela s'appuie sur une définition élaborée par SPAC et approuvée par le SCT.

L'acquisition agile est une nouvelle façon d'acquérir des biens et des services qui est axée sur des approches créatives, itératives et collaboratives. Cela contraste avec la méthode traditionnelle « en cascade », qui caractérise généralement l'acquisition au sein du MDN. La méthode traditionnelle en cascade a tendance à être moins coopérative et souple, n'est planifiée qu'au début du processus d'acquisition et s'appuie sur des exigences techniques très détaillées.

Innovation dans l'acquisition : L'innovation est décrite comme la création et l'application de nouveaux produits, services et procédés. Elle inclut de nouvelles technologies ainsi que les nouvelles façons de faire. Cela peut signifier : suivre le rythme de la technologie, tirer parti de l'acquisition de technologies numériques et permettre des solutions créatives.

Les thèmes de l'agilité, de l'innovation et de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition ont été évalués et analysés à l'aide de plusieurs sources de données. Les méthodologies employées comprenaient l'examen de documents, une enquête, des entretiens, une analyse comparative internationale et des études de cas. Pour une description complète de ces méthodologies, voir l'[annexe C](#). Les trois études de cas auxquelles il est fait référence tout au long de ce rapport sont les suivantes : 1) le Projet de navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA); 2) le Projet d'infrastructure de technologie de l'information à l'appui du commandement et du contrôle; 3) le Projet d'équipement intégré du soldat (PEIS). La description de ces études de cas figure à l'[annexe D](#).

2. ACS Plus

L'ACS Plus est un processus d'analyse utilisé pour évaluer les inégalités systémiques et pour déterminer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur les femmes, les hommes et les personnes de diverses identités de genre. L'ACS Plus inclut non seulement le sexe, mais aussi des considérations intersectionnelles.

La politique de défense PSE incite le MDN à intégrer l'ACS Plus à chaque étape du cycle de vie d'un programme ou d'un projet, comme les constatations, l'incidence, les options de conception, l'établissement de budgets, l'évaluation des risques et l'évaluation de la réussite du projet.

Le MDN souhaite utiliser l'ACS Plus comme un outil pour atteindre une plus grande égalité dans les processus et les projets d'acquisition.

Questions de l'évaluation

- 1) Dans quelle mesure des pratiques d'acquisition agiles et innovantes ont-elles pu être mises en œuvre dans le cadre de projets d'acquisition, et quels sont les défis ou obstacles en la matière?
- 2) Dans quelle mesure l'ACS Plus est-elle appliquée dans la gestion des programmes d'acquisition et quels sont les défis ou obstacles en la matière?

Acquisition agile et innovante

CONSTATATION n° 1 : Il n'y a ni conception commune ni accord sur la définition de l'agilité dans le contexte de l'acquisition au sein de l'Équipe de la Défense.

Importance

- Le rendement des acquisitions de la Défense est une préoccupation majeure depuis des décennies, car ces acquisitions sont souvent décrites dans les médias comme étant lentes, obsolètes et coûteuses.
- La politique de défense PSE énonce l'engagement suivant : « mettre en place de nouveaux mécanismes d'approvisionnement qui permettent à la Défense de développer et mettre à l'épreuve des idées et de donner suite à celles qui sont les plus prometteuses au moyen de l'approvisionnement. »
- La Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense a observé un manque d'agilité dans le processus d'acquisition pour plusieurs projets. La Commission soutient la poursuite de l'étude et de l'expérimentation d'approches d'acquisition plus innovantes et agiles².

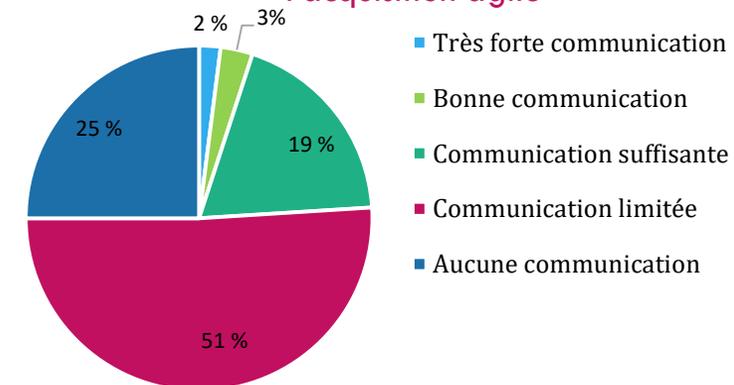
Constatations

- L'évaluation a révélé qu'il n'existe aucune caractéristique déterminante de l'acquisition agile à la Défense dans la documentation examinée (p. ex., la DAP et la documentation des trois projets d'étude de cas), et qu'aucune formation propre à l'acquisition agile n'est offerte.
- Bien que la définition du terme « agile » de SPAC ne renvoie souvent qu'à l'approvisionnement, SPAC a élargi ses directives à l'utilisation du terme tout au long du processus d'acquisition et à un plus vaste ensemble de projets au-delà de la GI-TI.
- Des conseils et une formation sur l'acquisition agile sont offerts aux États-Unis et fournis par leur [Defence Acquisition University](#) dans le cadre de cours comme [Introduction to Agile Software Acquisition](#). Le Royaume-Uni et l'Australie prennent des engagements stratégiques en matière d'acquisition agile (voir l'[Annexe D](#) pour un contexte plus international).

« L'approvisionnement agile est une pratique exemplaire qui émerge à l'échelle mondiale et qui vise à optimiser les résultats de l'approvisionnement tout en réduisant l'effet de ses échecs par des mesures correctives précoces et fréquentes. Qu'est-ce que l'approvisionnement agile? C'est avant tout une façon de penser, qui a commencé en tant qu'approche de développement de logiciels et qui est devenue une approche de gestion de projets utilisée dans de nombreuses industries à travers le monde. »

(Guide stratégique d'approvisionnement agile, p. 5-6)

Les résultats de l'enquête suggèrent une communication limitée en ce qui concerne l'acquisition agile



Remarque : Le présent rapport adopte les définitions d'*approvisionnement* et d'*acquisition* utilisées dans le [Manuel d'administration des achats](#) (2022) du MDN : « Le processus d'acquisition comprend toutes les activités relatives à l'introduction d'un nouveau système ou d'un nouvel équipement (p. ex., approvisionnement, passation de marchés, gestion de projet, ingénierie, etc.)... L'approvisionnement est un sous-processus de l'acquisition. » Cela tranche avec la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) du Conseil du Trésor qui définit l'approvisionnement comme l'ensemble des activités liées à l'acquisition de biens, de services ou de construction, de la planification à l'achèvement; approvisionnement dont l'acquisition n'est considérée que comme une étape du cycle de vie plus large.

Acquisition agile et innovante

CONSTATATION n° 2 : Les obstacles internes et externes continuent de restreindre la souplesse nécessaire à une plus grande agilité et innovation dans l'acquisition.

Importance

- Une approche équilibrée du risque et de la flexibilité est nécessaire lors de l'application des principes d'agilité et d'innovation.
- Les limites à l'agilité et à l'innovation dans l'acquisition présentent des risques pour les capacités opérationnelles.
- Des conseils et une documentation cohérents et opportuns sont nécessaires à la réussite de la mise en œuvre de pratiques d'acquisition agiles et innovantes.

Constatations

- Des preuves limitées d'agilité ont été trouvées dans les études de cas et les documents examinés (p. ex., le PEIS comprenait des éléments d'un processus itératif, une certaine diversité au sein de l'équipe et une collaboration avec l'industrie). Ce degré d'agilité n'a pas été constaté dans la documentation examinée pour les autres projets d'études de cas.
- Les entrevues et les résultats des sondages indiquent également que l'agilité et l'innovation sont limitées dans le processus d'acquisition.
- Les cinq obstacles principaux suivants ont été cernés comme constituant les causes profondes de la non-application généralisée de l'agilité et de l'innovation : la culture et l'aversion au risque; le manque d'information sur le rendement et les leçons retenues; les ressources humaines et la formation; la gouvernance et la surveillance; l'orientation et la documentation.

A. Culture et aversion au risque

- Une forte aversion à la prise de risques a été citée comme un obstacle clé dans plusieurs sources de données.
 - L'aversion naturelle des fonctionnaires au risque, associée à un examen public croissant de l'acquisition de la Défense, se traduit par une prise de risques et une utilisation moindre d'approches flexibles.
- Les politiques, procédures, gouvernance et demandes de propositions (DP) détaillées approfondies peuvent renforcer l'aversion au risque.
- Les projets de petite envergure/à faible risque (selon la classification attribuée dans le cadre de l'évaluation de la complexité et des risques du projet [ECRP]) présentent des possibilités prometteuses pour la mise à l'essai d'approches agiles et innovantes.

B. Manque d'information sur le rendement et leçons retenues

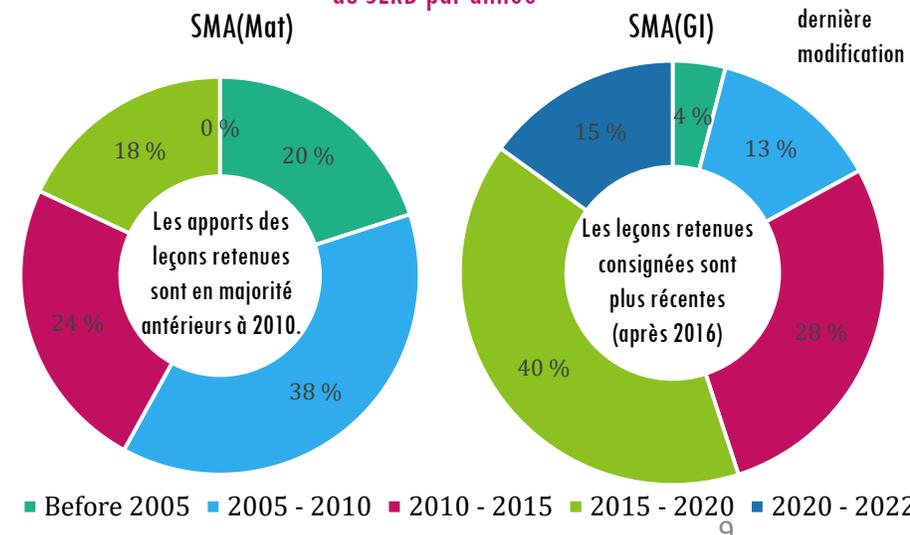
- Il n'existe pas d'indicateurs clés de mesure du rendement pour l'agilité ou l'innovation.
- La documentation sur les leçons retenues est souvent obsolète et contradictoire, et n'est recueillie qu'une seule fois dans le cycle de vie d'un projet.
- La base de données du Système des leçons retenues de la Défense (SLRD) n'est pas configurée de manière à pouvoir faire l'objet d'une recherche par agilité et innovation. Par conséquent, la diffusion des leçons retenues et des pratiques prometteuses est limitée.



Photo : Cpl Hugo Montpetit, Caméra de combat des Forces canadiennes, Photo des Forces armées canadiennes

À jour en date du 3 juin 2022
Par date de dernière modification

Répartition des entrées de la base de données du SLRD par année



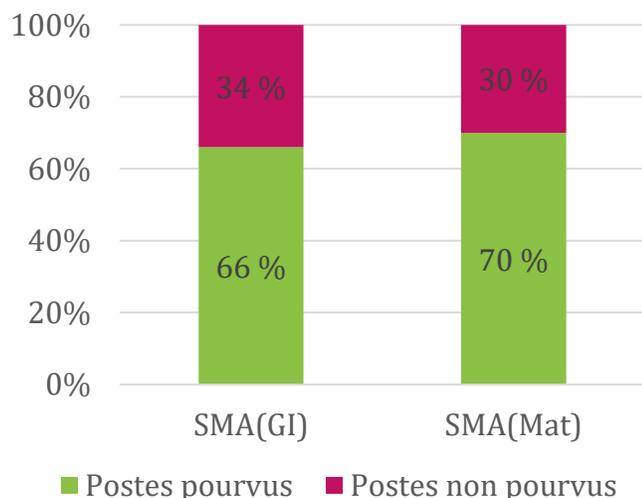
Acquisition agile et innovante

CONSTATATION n° 2 : Suite

Constatations

C. Ressources humaines et formation

- Les entrevues et les réponses au sondage ont indiqué que la gestion des ressources humaines constitue un risque important pour le SMA(Mat) et le SMA(GI).
- Un manque de ressources qualifiées expose le Ministère au risque de ne pas respecter les obligations de la politique de défense.
- Les données sur la dotation indiquent que de nombreux postes sont vacants dans les organisations du SMA(Mat) et du SMA(GI)³.
 - Cela a été attribué à la concurrence du secteur privé pour recruter des experts en acquisition expérimentés.
- Il n'existe pas de programme de formation propre à l'utilisation des méthodologies agiles et innovantes.



D. Gouvernance et surveillance

- La surveillance interministérielle (p. ex., SPAC) et financière des grands projets crée des niveaux de gouvernance et des exigences supplémentaires en matière de gestion de projet.
- Les lignes directrices et la politique de passation des marchés du SCT ont été mises à jour au cours des dernières années et comprennent maintenant des éléments d'agilité et de souplesse (p. ex., le point 4.1.2.9 de la Directive sur l'approvisionnement comprend les quatre éléments clés d'agilité tels que décrits par SPAC), mais le MDN ne les a pas entièrement adoptés ou approuvés dans ses propres documents ou processus.
- Les exigences en matière d'établissement préalable des coûts constituent une limite potentielle à l'acquisition agile et aux approches innovantes, car le processus d'établissement préalable des coûts est complexe et l'expertise nécessaire n'est pas en place pour garantir l'efficacité. L'établissement préalable des coûts fait référence à l'exigence de créer une ventilation complète des coûts du cycle de vie au début du projet. Aucune approche aussi précoce d'établissement des coûts n'a été recensée chez les pays alliés.
- Dans certains cas, comme dans des cas d'améliorations technologiques, le type de dépenses nécessaires – p. ex., dépenses d'investissement ou de fonctionnement – peut ne pas être évident. Différents types de dépenses impliquent différents degrés de gouvernance et d'exigences procédurales. Ainsi, en cas d'identification du mauvais type de dépense, la flexibilité peut être limitée. Une fois que le type de financement a été approuvé par le Parlement, il peut être difficile et long de le modifier.



Principaux éléments de l'acquisition agile: (1) Approche itérative (2) Équipes interfonctionnelles (3) Axée sur les résultats (4) Collaboration avec les autres ministères et les fournisseurs.

³ CLCM Tableau de bord du personnel [consulté pour la dernière fois le 31 juin 2022]

Acquisition agile et innovante

CONSTATATION n° 2 : Suite

Constatations

E. Conseils et documentation

- L'orientation et les documents d'approvisionnement ne comprennent pas une orientation et une méthodologie suffisantes pour favoriser l'agilité et l'innovation. Les directives de la Défense encouragent toujours les responsables des achats à adopter une approche plus traditionnelle ou en cascade; et la DAP ne fournit pas de définition ou d'exemples particuliers pour encourager l'application des principes d'agilité.
- La DAP a été mise à jour en 2019 et le processus est passé de plus de 100 étapes à une cinquantaine ou soixantaine. Bien que la DAP mentionne quatre cheminements de processus, on distingue ceux-ci en fonction de leur coût et de la classification qui leur a été attribuée dans le cadre de l'ECRP : Processus A (faible risque : 30 000 \$ à 10 M\$), processus B (faible risque : 10 M\$ à 100 M\$), Processus C (risque moyen : plus de 100 M\$) et processus D (risque élevé : ECRP 4). (Voir l'[annexe F](#) pour de plus amples détails sur les cheminements de processus).
- Les cheminements pourraient être fondés sur le type d'acquisition plutôt que sur le coût ou la classification attribuée dans le cadre de l'ECRP, comme c'est le cas actuellement. Par exemple, le cadre de travail US Adaptive Acquisition Framework décrit les cheminements en fonction du type d'acquisition (p. ex., acquisition de capacité urgente, acquisition de capacité majeure et acquisition de logiciel) et propose une ventilation des différentes phases au sein de chaque cheminement⁴.
- La haute direction du MDN envisage les niveaux de l'autorisation de financement et la « taille appropriée » des projets, ce qui pourrait permettre davantage d'agilité et d'innovation. D'autres études ou expérimentations seraient nécessaires pour déterminer la viabilité des options.

1. Étudier et promouvoir des pratiques et des processus d'acquisition innovants et décider du moment et des modalités de l'application de l'agilité et de l'innovation.

2. Surveiller, suivre, signaler et diffuser les indicateurs de rendement clés (IRC) et les leçons retenues directement liés à l'acquisition agile et innovante.

Considérations liées aux IRC :

- % de projets comportant des équipes interfonctionnelles
- % de projets où l'on collabore avec les autres ministères et les fournisseurs
- % de projets itératifs



Photo : Caporal Marc-André Leclerc, Section d'imagerie Valcartier, Forces armées canadiennes, 20220216VLE0058D005



Photo : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/approvisionnement/navire-combat-canadien.html>

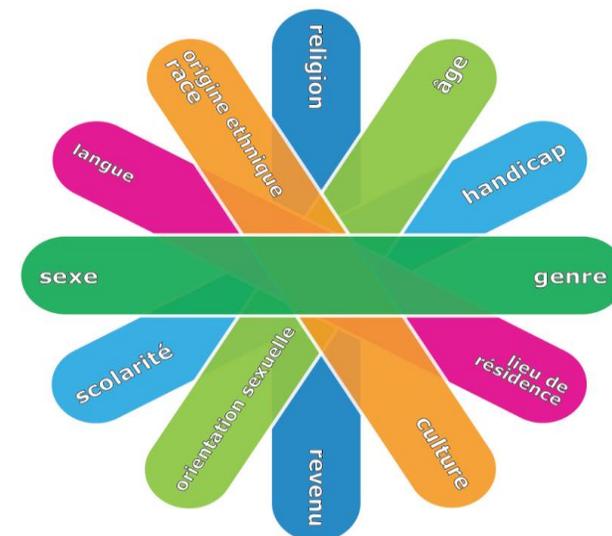
⁴ [US Adaptive Acquisition Framework](#) [consulté pour la dernière fois le 31 juin 2022]

Analyse comparative entre les sexes plus

CONSTATATION n° 3 : L'ACS Plus n'est pas entièrement mise en œuvre tout au long du processus d'acquisition.

Importance

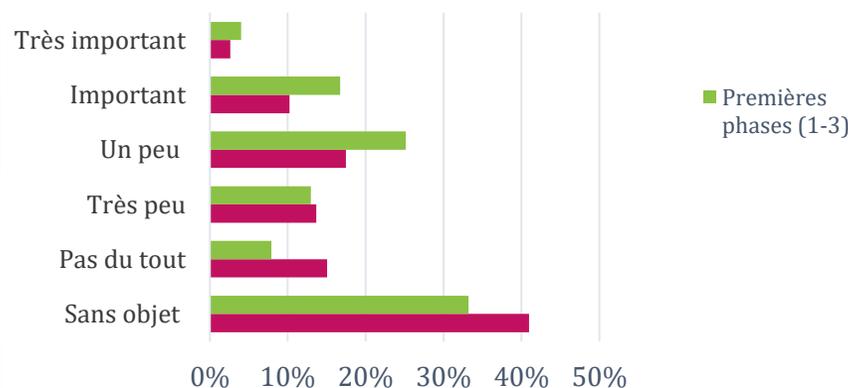
- L'ACS Plus est une priorité du gouvernement du Canada, un élément important de notre coopération internationale et de notre interopérabilité avec nos principaux partenaires et alliés.
- Les FAC visent l'emploi de 25 % de femmes d'ici 2026, comme le prévoit la politique de défense Protection, Sécurité, Engagement (PSE).
- L'équipement et le matériel achetés doivent répondre aux besoins d'une main-d'œuvre et d'un effectif des FAC diversifiés et paritaires.
- La réalisation d'évaluations de l'ACS Plus contribue à une équipe des FAC et de la Défense plus diversifiée, inclusive et efficace sur le plan opérationnel.
- L'ACS Plus s'inscrit dans nos engagements internationaux, tels que la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU) sur les femmes, la paix et la sécurité, qui stipule que les femmes doivent participer pleinement aux accords de paix et à la résolution des conflits.



Constatations

- La documentation, les entrevues et les résultats des sondages indiquent une mise en œuvre limitée de l'ACS Plus au-delà de la présentation ministérielle et de la phase initiale d'identification de l'acquisition. L'ACS Plus ne doit pas concerner uniquement les premières phases, mais lorsqu'elle est jugée pertinente, elle doit être un processus continu et itératif appliqué pour éclairer chaque aspect du projet, de son identification à sa clôture.
- Aucune évaluation de suivi ou aucun IRC n'existe pour suivre le niveau de mise en œuvre de l'ACS Plus dans les cycles de vie des projets.
- Les leçons retenues n'incluent pas les champs obligatoires pour l'ACS Plus, et cet aspect est souvent non mentionné.

Degré de mise en œuvre de l'ACS Plus selon les réponses au sondage



« L'équipement est généré. Très peu de choses sont dépourvues de considérations liées à l'ACS Plus. L'équipement est conçu par des humains et des préjugés peuvent être inhérents, en particulier dans un environnement à prédominance masculine. »

- Personne interrogée



3. Assurer la responsabilisation de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.

Analyse comparative entre les sexes plus

CONSTATATION n° 4 : Il y a une disponibilité limitée des outils et des ressources en matière d'ACS Plus adaptés à l'acquisition de la Défense.

Importance

- Conformément à la Directive d'approbation des projets (DAP), l'ACS Plus devrait être intégrée tout au long du processus d'acquisition.
- L'expertise et les ressources supplémentaires de l'ACS Plus propres au projet ou à l'acquisition permettront aux équipes et aux partenaires de mieux connaître l'ACS Plus et favoriseront sa mise en œuvre.

Constatations

- Une formation générale obligatoire sur l'ACS Plus a été dispensée par Femmes et Égalité des genres Canada, et une formation sur mesure non obligatoire a été dispensée dans le passé par la DEGAI.
- Seule une minorité (16 %) des répondants au sondage estimaient que la formation obligatoire actuelle sur l'ACS Plus était efficace ou très efficace pour appliquer cette stratégie dans l'acquisition de la Défense, ce qui a été corroboré dans les entrevues. 65 % des répondants au sondage ont déclaré n'avoir suivi aucun cours supplémentaire lié à l'ACS Plus.
- Outre la formation sur mesure sur l'ACS Plus, la DEGAI accompagne et soutient les équipes des projets d'acquisition. Par exemple, les travaux de la DEGAI en collaboration avec l'équipe d'intégration des systèmes humains ont entraîné des modifications à une demande de propositions (DP) qui incitait les entreprises à repenser les mesures anthropométriques en tenant compte des femmes.
- Dans les trois études de cas, aucune preuve d'une expertise en ACS Plus n'a été relevée parmi les équipes de projet. Comme indiqué dans la DAP : « Les équipes de projet devraient comprendre un membre ayant une expertise en analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus). »



4. Accroître la capacité de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.

« L'expertise en ACS Plus est difficile à trouver et les conseils ne semblent pas bien adaptés aux premières phases du projet. »

- Répondant au sondage



Photo : Cpl Manuela Berger, Imagerie de la 4^e Escadre, CK01-2016-0510-104

Pratiques exemplaires

	Analyse des tendances en matière de leçons retenues	<ul style="list-style-type: none">• L'équipe de gestion des connaissances procède actuellement à une analyse des tendances afin de déterminer les principales leçons retenues et les pratiques exemplaires du SMA(Mat).• L'objectif est de faire connaître ces tendances à la haute direction et, éventuellement, d'élaborer de nouvelles initiatives stratégiques dans le cadre du plan de campagne pour la transformation.
	Unités d'innovation	<ul style="list-style-type: none">• Le Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM) dirige l'unité DSPN 5 – Gestion de la technologie du matériel naval au sein de l'organisation du Directeur – Systèmes de plateforme navale qui est chargée de relever les défis émergents en s'appuyant sur l'innovation et les nouvelles technologies.
	Participation aux programmes canadiens d'accès à l'innovation	<ul style="list-style-type: none">• Les N1 sont invités à participer à IDEeS, à Solutions innovatrices Canada et au Programme d'innovation Construire au Canada pour améliorer l'acquisition de la Défense par l'innovation.• Malgré leurs limites en matière d'approvisionnement, ces programmes donnent un aperçu de la communauté canadienne de l'innovation et proposent des solutions à divers défis de défense complexes.
	Ajout du « G » à « PRICIEG »	<ul style="list-style-type: none">• Le PRICIEG (personnel, recherche, infrastructures, concepts, information, équipement, analyse comparative entre les sexes plus) est une méthode de développement des capacités qui aide l'équipe de projet à examiner l'incidence de la capacité sur divers aspects du Programme des services de la Défense. Le G de PRICIEG désigne « GBA Plus » (ACS Plus).• Tous les énoncés de projet doivent comprendre une annexe PRICIEG contenant des données qui démontrent que l'on s'y conforme tout au long du développement de la capacité.• Lors de la récente mise à jour de la DAP, l'obligation de prendre en compte l'ACS Plus dans l'annexe PRICIEG requise lors de la phase d'analyse des options a été ajoutée.

Conclusion générale

Bien qu'il y ait un intérêt croissant dans la gestion des projets du MDN et des FAC pour étudier des approches plus souples, agiles et innovantes en matière d'acquisition, des limites et des obstacles existent. Par exemple, la culture actuelle est caractérisée par une aversion au risque. Les équipes de gestion de projet se concentrent sur la prévention des échecs et la minimisation des risques, ce qui maintient la solidité du système d'acquisition. En outre, on déplore l'absence de ressources adaptées et d'un programme de formation propre à l'utilisation des méthodologies agiles et innovantes dans les processus d'approvisionnement. Certains des obstacles supplémentaires à l'acquisition agile et innovante sont attribués aux multiples niveaux d'exigences financières et de surveillance, au manque de mesures du rendement pour l'agilité et l'innovation, ainsi qu'à l'existence et à l'utilisation obsolètes et incohérentes des leçons retenues.

Bien que la procédure de l'approbation des projets comprenne des étapes pour intégrer l'ACS Plus à toutes les phases du processus d'acquisition, l'évaluation a révélé que l'ACS Plus n'est mise en œuvre que dans les premières phases de l'acquisition, et que les outils et les ressources adaptés à la conduite de l'ACS Plus propre à la Défense ne sont utilisés que de façon limitée.

L'évaluation a conclu qu'une approche agile et souple en matière d'acquisition au lieu d'une approche « universelle » est nécessaire et qu'il faudrait intégrer une reddition de comptes et une capacité adéquates pour l'ACS Plus à toutes les étapes de la gestion des projets d'acquisition.



Photo : Mat 1 Erica Seymour, Imagerie de la 4e Escadre, RP26-2019-0002-014



Photo : Cplc Mathieu Gaudrea, Caméra de combat des Forces canadiennes, IS09-2016-0019-002

Annexe A – Plan d'action de la direction

 Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesure de la direction
<p>1. Explorer et promouvoir des pratiques et des processus d'acquisition innovants et décider comment et quand appliquer l'agilité et l'innovation.</p>	<p>Ce plan d'action de la direction (PAD) nécessitera des jalons intermédiaires afin de donner pleinement suite à la recommandation. Le VCEMD, par l'intermédiaire du comité directeur des DG de l'ensemble des politiques (PSDGSC), assurera la coordination des principaux intervenants pour</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner la définition d'« agilité » de SPAC ainsi que les constatations de l'évaluation du programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDEES) du SMA(Svcs Ex) afin de faciliter une discussion et d'aboutir à la définition ministérielle d'acquisition innovante. <ul style="list-style-type: none"> Cible – Décembre 2023 – la coordination et la liaison sont nécessaires entre les principaux intervenants de SPAC, du SCT, du SMA(GI), du SMA(Mat), du SMA(IE), du SMA(Fin), du C Prog et du Chef – Développement des Forces (CDF) et sont suivies d'une approbation formelle par le Conseil de gestion de programme par l'intermédiaire du PSDGSC. Mettre à jour les documents des politiques ministérielles en vigueur avec les définitions d'« agilité » et d'« acquisition innovante ». <ul style="list-style-type: none"> Cible – Septembre 2024 – la coordination et la liaison sont nécessaires entre les principaux intervenants de SPAC, du SCT, du SMA(GI), du SMA(Mat), du SMA(IE), du SMA(Fin), du C Prog et du CDF et sont suivies d'une approbation formelle par le biais du PSDGSC comme un suivi à la puce ci-dessus concernant la définition de l'agilité. Déterminer et minimiser les obstacles internes et externes à l'agilité et à l'innovation en tirant parti des pouvoirs d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet du Ministère grâce à des augmentations des délégations de pouvoir, récemment approuvées. <ul style="list-style-type: none"> Cible – Septembre 2025 – la coordination et la liaison par l'intermédiaire du PSDGSC sont nécessaires entre les principaux intervenants internes et externes du MDN (SPAC, SCT, cabinet du MDN, CSM, CPM, SMA[RH-Civ], SMA[GI], SMA[Mat], SMA[IE], SMA[Fin], C Prog et CDF). <p>Déclaration de fermeture : Ce PAD sera considéré comme fermé une fois que chacun des trois jalons intermédiaires aura été atteint.</p> <p>Échéance : Septembre 2025</p> <p>BPR : VCEMD (PSDGSC) BC : SMA(Mat), SMA(GI) et SMA(IE)</p>
 Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesure de la direction
<p>2. Observer, suivre, signaler et diffuser les indicateurs de rendement clés (IRC) et les leçons retenues qui sont directement liés à l'acquisition agile et innovante.</p> <p>Considérations relatives aux IRC :</p> <ul style="list-style-type: none"> % de projets avec des équipes interfonctionnelles % de projets qui collaborent avec les autres ministères et les fournisseurs % de projets itératifs 	<p>Ce PAD a une interdépendance particulière avec la mise en œuvre réussie du PAD n° 1. Le VCEMD, par l'entremise du PSDGSC et en étroite collaboration avec les BC, s'assurera que les documents des politiques ministérielles en vigueur comprennent ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il est nécessaire de déterminer les IRC au moyen d'une définition convenue d'acquisition « agile » et « innovante » et de mettre en œuvre un mécanisme ou un outil d'observation et de production de rapports. <ul style="list-style-type: none"> Cible – Juin 2024 – Les mécanismes pour s'assurer que cette tâche est accomplie comprendront l'établissement d'une définition convenue d'acquisition « agile » et « innovante » et la mise en place d'un outil d'observation et de production de rapports. Cela nécessite une consultation avec le CDF, le C Prog, le SMA(Mat), le SMA(GI), le SMA(IE) et d'autres intervenants du MDN et d'autres ministères, au besoin. Une mise au point sur les leçons retenues et les IRC est requise par le promoteur de projet ou le responsable de la mise en œuvre lors de leur exposé au Comité supérieur de révision (CSR) – au moins une fois par an. <ul style="list-style-type: none"> Cible – Septembre 2025 – Les mécanismes permettant de s'assurer que cette tâche est accomplie devront inclure des modifications à la DAP et l'élaboration d'un modèle pour rassembler les IRC et faire rapport. De plus, ce PAD a des liens de dépendance avec la mise en œuvre réussie du PAD n° 1. Cela nécessite une consultation avec le CDF, le C Prog, le SMA(Mat) [en tant qu'autorité du MDN en matière de leçons retenues] et d'autres intervenants du MDN et d'autres ministères, au besoin. <p>Déclaration de fermeture : Ce PAD sera considéré comme fermé une fois que les documents des politiques ministérielles auront été mis à jour et communiqués à tous les N1 et que les mécanismes d'observation et de production de rapports respectifs auront été mis en œuvre.</p> <p>Échéance : Septembre 2025</p> <p>BPR : VCEMD (PSDGSC) BC : SMA(Mat), SMA(GI) et SMA(IE)</p>

Annexe A—Plan d'action de la direction (suite)

<p> Recommandation du SMA(Svcs Ex)</p>	<p>Mesure de la direction</p>
<p>3. Assurer la responsabilisation de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.</p>	<p>Ce PAD nécessite une collaboration entre les différents intervenants, y compris le Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC). Le VCEMD, par l'entremise du PSDGSC, collaborera avec les BC pour s'assurer que les documents des politiques ministérielles en vigueur comprennent ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'obligation de faire le point sur les évaluations de l'ACS Plus, y compris les leçons retenues, par le promoteur de projet ou le responsable de la mise en œuvre lors de leur exposé au CSR - au moins une fois par an. <ul style="list-style-type: none"> • Cible – Juin 2023 – Les modifications apportées à la DAP et au Manuel d'administration des achats (MAA) avec l'élaboration d'outils et de méthodes de suivi pour satisfaire à cette exigence nécessiteront une consultation avec le SMA(Mat), le CDF, le C Prog, le CCPC (l'autorité du MDN en matière d'ACS Plus) et d'autres intervenants, au besoin. <p>Déclaration de fermeture : Ce PAD sera considéré comme fermé une fois que les documents des politiques ministérielles auront été mis à jour et communiqués à tous les N1.</p> <p>Échéance : Juin 2023</p> <p>BPR : VCEMD (PSDGSC) BC : SMA(Mat), SMA(GI), SMA(IE), CCPC</p>
<p> Recommandation du SMA(Svcs Ex)</p> <p>4. Accroître la capacité de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition.</p>	<p>Mesure de la direction</p> <p>Ce PAD nécessite une collaboration entre les différents intervenants, y compris le CCPC. Le VCEMD, par l'entremise du PSDGSC collaborera avec les BC pour s'assurer que les promoteurs de projet ou les responsables de la mise en œuvre comprennent ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer toutes les exigences essentielles, y compris les lacunes en matière de connaissances, nécessaires pour accroître la capacité de l'ACS Plus dans la gestion de projet. <ul style="list-style-type: none"> • Cible – Décembre 2022 – Cette exigence nécessitera une consultation avec le CDF, le C Prog, le CCPC (l'autorité du MDN en matière d'ACS Plus), le SMA(Mat), le SMA(IE) et d'autres intervenants au besoin. • Fournir les ressources (formation et personnes), déterminer et établir les IRC et activer des mécanismes (processus) pour augmenter la capacité et la visibilité de l'ACS Plus dans la gestion de projet. <ul style="list-style-type: none"> • Cible – Septembre 2023 – Cette exigence nécessitera une consultation avec le CDF, le C Prog, le CCPC (l'autorité du MDN en matière d'ACS Plus), le SMA(Mat), le SMA(IE) et d'autres intervenants au besoin. • Suivre et surveiller les leçons retenues de l'ACS Plus par le biais d'un exposé annuel au CSR. <ul style="list-style-type: none"> • Cible – Septembre 2024 – Les modifications apportées à la DAP et au MAA avec l'élaboration d'outils et de méthodes de suivi pour satisfaire à cette exigence nécessiteront une consultation avec le SMA(Mat), le CDF, le C Prog, le CCPC (l'autorité du MDN en matière d'ACS Plus), le SMA(GI), le SMA(IE) et d'autres intervenants, au besoin. <p>Déclaration de fermeture : Ce PAD sera considéré comme fermé lorsque la formation et les mécanismes auront été mis en œuvre par les promoteurs de projet ou les responsables de la mise en œuvre.</p> <p>Échéance : Septembre 2024</p> <p>BPR : VCEMD (PSDGSC) BC : SMA(Mat), SMA(GI), SMA(IE), CCPC</p>

Annexe B – Méthodologie

Les constatations et les recommandations du présent rapport ont été fondées sur de multiples sources de données recueillies tout au long de la phase de conduite du projet. Ces sources de données ont été triangulées entre elles et vérifiées auprès des responsables du programme pour s'assurer de leur validité. La méthodologie de recherche utilisée pour l'établissement de la portée et la conduite du projet était la suivante :



Examen des documents

Un examen préliminaire des politiques, directives, plans, rapports et autres documents pertinents du gouvernement fédéral, du Ministère et du programme a été effectué afin de permettre une compréhension approfondie du contexte de l'évaluation. Au cours de la phase de conduite, un examen détaillé des documents a été entrepris en utilisant une approche plus vaste compte tenu de la nature unique de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a examiné 282 documents, et 137 documents généraux et propres au MDN ont été ventilés selon les sept catégories suivantes : la défense interne, la défense domestique externe, les évaluations et vérifications précédentes, l'analyse documentaire sur l'acquisition agile, l'innovation, l'ACS Plus, ainsi que les reportages et les médias. L'examen comprenait également 84 études de cas particuliers et 60 documents internationaux.



Entrevues

Un total de 32 entrevues semi-structurées ont été menées pour les besoins de cette évaluation. Ce total représente un mélange d'entrevues informelles et d'entrevues d'orientation ainsi que d'entrevues plus méthodologiques qui ont suivi un format semi-structuré. Des entrevues approfondies avec des informateurs clés et des intervenants primaires et secondaires du programme Terre, air et mer ont été menées pour obtenir l'avis des principaux dirigeants et cadres supérieurs sur la compréhension et la mise en œuvre d'une acquisition agile et innovante, ainsi que sur la mise en œuvre de l'ACS Plus dans la gestion des projets d'acquisition. Cela a constitué une source importante de renseignements qualitatifs et a permis d'obtenir des opinions et des observations éclairées sur les questions d'évaluation et les indicateurs pertinents. Les entrevues se sont déroulées sur Microsoft Teams ou par téléphone.



Sondages

Un sondage a été mené afin d'obtenir divers renseignements auprès des personnes qui participent au processus d'acquisition de l'équipement de la Défense (p. ex., expertise technique, gestionnaires de projets, agents d'approvisionnement, etc.). Le sondage comprenait 19 questions et visait à recueillir des renseignements et des points de vue sur la gestion des projets d'acquisition de la Défense et son accent sur l'acquisition agile et innovante ainsi que sur la prise en compte de l'ACS Plus tout au long du cycle de gestion du projet. Le sondage a été réalisé dans l'ensemble des projets du SMA(Mat) et auprès de diverses organisations de N2 au sein du SMA(Mat), en particulier les organisations alliées suivantes : DGGPET, DGGPEM, DGGPEA, DGRGP (Air et Armée de terre), DGRGP (Marine) et CEM(Mat). Sur les 345 sondages retournés, 235 étaient complets et 110 étaient partiellement remplis.



Études de cas

L'équipe d'évaluation a utilisé une méthodologie d'étude de cas en effectuant un examen approfondi de trois exemples de projets (deux du SMA[Mat] et un du SMA[GI]) qui répondaient aux critères suivants : (1) Relever de la Division des grands projets (MPD), les GPE sont les responsables de la mise en œuvre de N2; (2) Couvrir les trois environnements (Air, Terre et Mer); (3) Être aux niveaux 3 et 4 de l'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP); (4) Ne pas être en cours d'évaluation par d'autres équipes d'évaluation ou dans le cadre de vérifications; (5) Ne pas avoir été évalués récemment. Des examens des documents et des entrevues informelles ont été réalisés pour chacun des trois projets.



Comparaisons internationales

Dans le cadre de l'évaluation, 60 documents de trois autres pays ont été consultés pour évaluer le rendement du Canada à l'échelle internationale et définir des modèles réussis pour éclairer les recommandations. Les comparaisons internationales ont fourni une mesure supplémentaire de la façon dont d'autres pays gèrent les projets d'acquisition et utilisent des pratiques d'acquisition innovantes et agiles, tout en tenant compte de l'ACS Plus. L'analyse et les comparaisons internationales comprenaient des documents provenant des États-Unis, de l'Australie, du Royaume-Uni et de l'OTAN.

Annexe C – Études de cas

1) Projet de navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique



Photo : Caporal David Veldman, Forces armées canadiennes,
Photo 20201015HSK0419D015

Responsable de la mise en œuvre de N1 : SMA(Mat)
Responsable de la mise en œuvre de N2 : MPD (Marine)
Coût : 4,3 milliards de dollars
Phase : Mise en œuvre

Description du projet : Le Projet de NPEA permettra de livrer six navires de patrouille extracôtiers armés et résistant aux glaces afin de fournir à la Marine royale canadienne la capacité de mener des opérations dans toutes les eaux du Canada, y compris l'Arctique canadien. Les navires livrés dans le cadre de ce projet sont les premiers acquis dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale.

2) Infrastructure de technologie de l'information à l'appui du commandement et du contrôle



Photo : Forces armées canadiennes, Photo 20200406XCAA0001D004

Responsable de la mise en œuvre de N1 : SMA(GI)
Responsable de la mise en œuvre de N2 : DGRPGI
Coût : 433,5 millions de dollars
Phase : Analyse des options

Description du projet : Le Projet d'infrastructure de technologie de l'information à l'appui du commandement et du contrôle transformera et améliorera l'infrastructure de la TI du MDN et des FAC afin de corriger les lacunes observées et de relever les défis qui l'attendent. Il s'agit d'un grand projet d'immobilisations pour la fourniture de capacités infonuagiques de niveau Secret.

3) Projet d'équipement intégré du soldat



Photo : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/approvisionnement/projet-equipement-integre-soldat.html>

Responsable de la mise en œuvre de N1 : SMA(Mat)
Responsable de la mise en œuvre de N2 : DGGPET
Coût : 313 millions de dollars
Phase : Mise en œuvre

Description du projet : Le PEIS permettra de livrer 4 000 ensembles de communications portables, avec les accessoires d'armement et de l'électronique. Ce projet permettra d'améliorer la connaissance de la situation pour les militaires, de générer des renseignements précis de navigation et de fournir de meilleures capacités de commandement et contrôle pour les unités de l'Armée.

Annexe D – Contexte international

États-Unis



Under Secretary of Defence Acquisition & Sustainment

- Le cadre d'acquisition adaptative décrit une structure d'acquisition pour différents types d'acquisitions.
- Hauts niveaux de flexibilité et d'innovation pour l'acquisition.
- L'Université d'acquisition de la Défense fournit de la formation et des orientations sur l'agilité et l'innovation.
- Effectue des tests avec l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine pour mieux éclairer les experts en matière d'acquisition.

Royaume-Uni



Ministry of Defence

- L'acquisition agile est reconnue comme un engagement stratégique.
- Un mécanisme existe pour renforcer la collaboration entre le ministère de la Défense et l'industrie (p. ex., mécanisme d'engagement précoce du marché.)
- Projet phare pour les PME : 25 % de tout l'approvisionnement pour les petites et moyennes entreprises.
- Laboratoire phare d'intelligence artificielle (IA) pour améliorer l'acquisition. Test l'IA dans la chaîne d'approvisionnement.
- IRC pour améliorer l'équilibre entre les sexes dans l'ensemble de la Défense.

Australie



Capability Acquisition & Sustainment Group

- L'analyse de l'approvisionnement militaire permet de définir l'acquisition agile comme objectif stratégique.
- Investir dans l'innovation pour améliorer le processus d'acquisition.
- Aucun bien ne peut être acheté auprès d'entrepreneurs qui ne se conforment pas à la *Workplace Gender Equality Act (2012)*.
- Il y a la politique d'approvisionnement aborigène, la stratégie d'approvisionnement aborigène de la Défense et d'autres directives sur la participation et le soutien des fournisseurs aborigènes en Australie.

Annexe E – Exemples de projets majeurs

Le DGRGP (Air et Armée de terre) gère l'acquisition de l'équipement aérien et de l'Armée de terre de grande envergure.

Projets du DGRGP (Air et Armée de terre) :

- **RARSVF** : Projet de remplacement d'aéronefs de recherche et de sauvetage à voilure fixe
- **PCFAC** : Projet de capacités futures d'avion de chasse
- **SVSM** : Projet du système de véhicules de soutien moyen
- **MVL** : Modernisation des véhicules logistiques
- **ASTRV** : Avion stratégique de transport et de ravitaillement en vol
- **VBSC** : Véhicule blindé de soutien au combat
- **SAT** : Système d'aéronef télépiloté

Le DGRGP (Marine) est responsable de l'acquisition de nouveaux équipements maritimes d'importance.

Projets du DGRGP (Marine) :

- **NPEA** : Navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique
- **NSI** : Projet de navire de soutien interarmées
- **NCC** : Navire de combat de surface canadien



Photo : <http://materiel.mil.ca/fr/air-programmes-projets/projet-remplacement-aeronef-recherche-sauvetage-voiture-fixe.page>



Photo : <http://materiel.mil.ca/fr/terre-programmes-projets/project-vehicule-blindé-soutien-combat.page>



Crédit photo : ©Irving Shipbuilding Inc. 2018. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/approvisionnement/navires-patrouille-extracotier-arctique.html>



Photo : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/approvisionnement/navire-soutien-interarmees.html>

Annexe F – Cheminements de processus

Cheminements de projet		Documentation	Gouvernance
A	Projets à faible risque De 30 000 \$ à 10 M\$	<ul style="list-style-type: none"> • Feuille de synthèse (Identification) • Autres documents à la discrétion du N1 ou de la personne responsable de la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel au Conseil de gestion du programme
B	Projets à faible risque De 10 M\$ à 100 M\$ ECRP 1, 2, 3	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de rentabilisation légère • Charte du projet • ECRP à l'aide de l'outil en ligne Calibrage • Énoncé de projet et annexe PRICIEG • Énoncé des besoins • Plan de gestion du projet (allégé) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité des capacités de la Défense 1 et 2 • Conseil de gestion du programme • Stratégie d'approvisionnement en matière de défense pour les projets de plus de 20 M\$ • Présentation de la ministre de la Défense nationale (pour la définition); approche sur mesure pour la mise en œuvre
C	Projets à risque modéré Égal ou supérieur à 100 M\$ ECRP 1, 2, 3	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de rentabilisation légère • Charte du projet • ECRP à l'aide de l'outil en ligne Calibrage • Énoncé de projet et annexe PRICIEG • Énoncé des besoins • Plan de gestion de projet (moyen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité des capacités de la Défense 1 et 2 • Conseil de gestion de programme/Comité de gestion des investissements et des ressources • Stratégie d'approvisionnement en matière de défense • Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense • Présentation de la ministre de la Défense nationale (pour la définition); approche sur mesure pour la mise en œuvre
D	Projets à risque élevé ECRP 4	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de rentabilisation complète • Charte du projet • ECRP à l'aide de l'outil en ligne Calibrage • Énoncé de projet et annexe PRICIEG • Énoncé des besoins • Plan de gestion de projet (complet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité des capacités de la Défense 1 et 2 • Conseil de gestion de programme/Comité de gestion des investissements et des ressources • Stratégie d'approvisionnement en matière de défense • Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense • Présentation au Conseil du Trésor