

RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES ANCIENS COMBATTANTS – ÉTUDE SUR LES ACQUISITIONS

Introduction

Le gouvernement du Canada a examiné attentivement le rapport du Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants sur les achats de matériel de défense. Il a pris note des 38 recommandations y figurant.

Le gouvernement partage les préoccupations du Comité quant à la nécessité de réformer le processus d'acquisition. C'est important pour répondre aux besoins du gouvernement en matière de biens et de services, faire en sorte que les contribuables canadiens en aient pour leur argent et appuyer les intérêts économiques et industriels du Canada.

La réponse

La présente réponse porte sur chacune des recommandations du Comité. Elle donne un aperçu concis de la position du gouvernement à l'égard de chaque recommandation ainsi que des plans et initiatives en cours qui visent à améliorer le processus d'acquisition.

Recommandation 1 : Que le ministère de la Défense nationale incorpore à sa politique d'approvisionnement la notion d'« exigences techniques axées sur le rendement » et oblige ses fournisseurs à produire des données précises sur les coûts en fonction de niveaux préétablis de rendement opérationnel.

L'acquisition d'une nouvelle capacité pour le ministère de la Défense nationale est fondée sur le cadre de capacité stratégique, qui sert à déterminer les besoins opérationnels. Ces derniers sont ensuite convertis en exigences techniques de rendement qui font partie du contrat. Ce processus permet d'assurer la capacité et les niveaux opérationnels qui sont définis dans le cadre de capacité stratégique. Deux des initiatives de réforme du processus d'acquisition concernent l'acquisition globale et les exigences techniques axées sur le rendement. TPSGC travaille avec le MDN à la mise en œuvre de contrats axés sur le rendement, le cas échéant, dans le cadre des efforts que le gouvernement déploie afin d'améliorer son processus d'acquisition. La Défense nationale et TPSGC :

- ont recours à des exigences techniques axées sur le rendement conformément à la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 3000-0 sur la politique d'acquisition et de soutien du matériel. En

outre, la formation relative à ces exigences a été intégrée aux cours donnés au Centre d'instruction de gestion du matériel du MDN;

- consultent fréquemment l'industrie avant l'envoi de demandes de propositions afin de clarifier les exigences de rendement;
- favorisent l'emploi d'exigences de rendement grâce au recours à un contrat d'acquisition globale, qui regroupe l'achat du système, l'approvisionnement initial en matière de soutien logistique et le soutien du cycle de vie assuré par l'industrie. Le fait de combiner la livraison et le soutien en un seul contrat à prix fixe permet de réduire le coût d'ensemble et une bonne partie du risque à long terme pour le Ministère sur les plans du rendement et du soutien.

De nouveaux projets comme ceux du Système d'information – Acquisition et soutien (Matériel) et du véhicule utilitaire léger à roues font déjà appel à des exigences techniques axées sur le rendement.

Recommandation 2 : Que le ministère de la Défense nationale établisse une prévision claire du déficit qu'il prévoit au chapitre des achats d'équipement et qu'il en fasse part, avec données à l'appui, au Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants et au ministère des Finances, afin qu'il en soit tenu compte dans les budgets à venir.

Le gouvernement reconnaît l'importance de faire preuve de transparence pour favoriser une communication efficace avec le Parlement et la population canadienne. Grâce au dépôt de leurs documents budgétaires, notamment les rapports annuels sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, les ministères et les organismes fournissent au Parlement des renseignements détaillés sur leurs programmes, leurs services et leurs activités. Cette information englobe les priorités en matière d'acquisition, les dépenses en capital actuelles et futures et l'état d'avancement des grands projets. Le gouvernement considère ces rapports comme la principale source d'information sur les questions de gestion de la réforme du processus d'acquisition qui intéressent le CPDNAC et d'autres comités permanents du Parlement.

Les dépenses de programmes du gouvernement, y compris les dépenses de défense, ne sont que l'une des nombreuses priorités qui doivent être examinées dans le contexte du budget, au même titre que la réduction des impôts et de la dette. Le budget 2000 prévoyait 2,3 milliards de dollars en nouveaux crédits pour le MDN sur une période de quatre ans afin de répondre notamment aux besoins en capital.

Pour le ministère de la Défense nationale, le renforcement du programme d'immobilisations constitue une priorité importante, comme l'indiquent le Rapport sur les plans et les priorités de 2000-2001 et le Rapport sur le rendement du

Ministère. La part du budget de défense consacrée aux immobilisations sera portée à 23 p. 100 au fil des ans, ce qui comblera sensiblement l'écart dans le budget d'immobilisations. La Défense exécutera un programme de modernisation ciblé, échelonné et novateur, et allouera au volet « immobilisations » au moins 21 p. 100 du Programme des services de la Défense d'ici au 1^{er} avril 2004, en vue d'atteindre l'objectif de 23 p. 100 fixé dans la Stratégie 2020*. Un processus d'acquisition novateur est indispensable à cette stratégie. Des options telles que le financement, la location et l'achat en commun seront étudiées et appliquées lorsque cela sera possible et faisable.

Malgré cet accroissement des ressources affectées aux immobilisations, la Défense doit mettre l'accent sur les capacités, ce qui impliquera des choix difficiles. En effet, il faudra réduire les capacités dans certains secteurs afin de réinvestir dans des domaines plus pressants, comme la capacité de déploiement à l'échelle mondiale.

- ★ « Façonner l'avenir des Forces canadiennes : une stratégie pour l'an 2020 » a été publié en juin 1999. C'est un cadre général pour la planification de la défense à long terme qui indique comment respecter les engagements et réaliser les objectifs actuels du Canada en matière de défense, tout en apportant les ajustements nécessaires pour faire face aux situations nouvelles.

Recommandation 3 : Que le ministère de la Défense nationale transmette au Comité et au ministère des Finances une stratégie claire, y compris un échéancier, concernant l'augmentation à au moins 23 % du volet « projets d'immobilisations » de son budget, à l'intérieur d'un budget de défense qui soit suffisant pour absorber une telle augmentation. En d'autres termes, il faudrait que cette mesure ne nuise pas aux niveaux de personnel ni qu'elle soit prise au détriment de quelque autre partie du budget de défense.

Le gouvernement reconnaît l'importance de faire preuve de transparence pour favoriser une communication efficace avec le Parlement et la population canadienne. Grâce au dépôt de leurs documents budgétaires, notamment les rapports annuels sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, les ministères et les organismes fournissent au Parlement des renseignements détaillés sur leurs programmes, leurs services et leurs activités. Cette information englobe les priorités en matière d'acquisition, les dépenses en capital actuelles et futures, et l'état d'avancement des grands projets. Le gouvernement considère ces rapports comme la principale source d'information sur les questions de gestion de la réforme du processus d'acquisition qui intéressent le CPDNAC et d'autres comités permanents du Parlement.

Le ministère de la Défense nationale exécute un programme de modernisation ciblé, échelonné et novateur, grâce auquel le pourcentage du Programme des services de la Défense alloué aux immobilisations sera porté à 21 p. 100 d'ici au 1^{er} avril 2004, en vue d'atteindre l'objectif de 23 p. 100 fixé dans la Stratégie 2020.

Recommandation 4 : Que le ministère de la Défense nationale soit autorisé à utiliser les fonds issus de la vente ou de la location à long terme de ses terres et de ses installations et qu'il continue de faire valoir auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor son intérêt à tirer profit de la cession de ses biens, y compris de ses biens immobiliers.

Le gouvernement a pour politique d'autoriser tous les ministères à encaisser le produit net de la vente de biens immobiliers, pourvu que les conditions suivantes soient respectées :

- le ministère doit avoir un cadre d'investissement stratégique (plan d'investissement à long terme) qui est acceptable pour le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- le produit de la vente doit être réinvesti dans l'immobilier, conformément au cadre d'investissement stratégique;
- les rapports requis doivent être fournis au Répertoire des biens immobiliers fédéraux.

Recommandation 5 : Que le Secrétariat du Conseil du Trésor examine les moyens possibles d'augmenter le niveau des pouvoirs d'approbation (afin de donner au ministère plus d'autorité sur les budgets et de créer un processus d'approbation simplifié) et que le gouvernement modifie à cette fin la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les lignes directrices du Conseil du Trésor.

Dans le cadre des travaux qu'il effectue avec les ministères et organismes, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine régulièrement la question des pouvoirs d'approbation afin de déterminer les améliorations possibles. Le processus gouvernemental actuel selon lequel le Conseil du Trésor délègue les pouvoirs de gestion aux ministères est dicté par les besoins opérationnels des ministères et leur capacité de gérer des pouvoirs précis. Il n'est pas nécessaire de modifier la *Loi sur la gestion des finances publiques* en fonction des changements à la délégation des pouvoirs aux ministères.

Dans le cas de la Défense nationale, le Conseil du Trésor a adapté les pouvoirs de manière à répondre aux besoins particuliers des forces militaires du Canada. Par exemple, des pouvoirs financiers plus élevés sont conférés pour permettre des achats spéciaux pouvant être requis lors de déploiements urgents des Forces canadiennes.

Le gouvernement n'est au courant d'aucun cas où les niveaux d'approbation ont causé des problèmes au chapitre de la prudence, de la probité, de l'efficacité et de l'équité dans le processus d'acquisition du gouvernement. Toutefois, comme il est indiqué ci-dessus, des améliorations peuvent être apportées et seront envisagées de façon régulière, dans le cadre de la réforme du processus d'acquisition et des travaux continus du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Recommandation 6 : Que les grands projets de la Couronne (évalués à plus de 100 millions de dollars) envisagés par le ministère de la Défense nationale soient présentés au Comité, afin qu'il puisse en faire publiquement un examen approfondi.

Le gouvernement reconnaît l'importance de faire preuve de transparence pour favoriser une communication efficace avec le Parlement et la population canadienne. Grâce au dépôt de leurs documents budgétaires, notamment les rapports annuels sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, les ministères et les organismes fournissent au Parlement des renseignements détaillés sur leurs programmes, leurs services et leurs activités. Cette information englobe l'état d'avancement des grands projets de l'État, les priorités en matière d'acquisition et les dépenses en capital actuelles et futures. Le gouvernement considère ces rapports comme la principale source d'information sur les questions de gestion de la réforme du processus d'acquisition qui intéressent le CPDNAC et d'autres comités permanents du Parlement.

Recommandation 7 : Que tous les ministères et organismes fédéraux ayant un rôle dans les achats de matériel de défense – Conseil du Trésor, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Industrie Canada, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et autres :

- **facilitent les réformes nécessaires à l'accroissement de l'efficacité et de l'efficacité des achats de matériel de défense, en agissant sur les politiques et procédures qui laissent à désirer dans leurs propres secteurs de responsabilité et qui entravent le processus normal des acquisitions du gouvernement;**
- **continuent d'améliorer la coordination entre les ministères en vue de supprimer les doubles emplois dans le processus d'acquisition.**

Le gouvernement a entrepris une vaste réforme du processus d'acquisition en vue d'accroître l'efficacité et l'efficace de ses achats. Sous la direction des membres du Conseil du Trésor, cette initiative de réforme vise principalement à renforcer le cadre de politique du gouvernement, à renouveler nos ressources humaines dans les milieux de l'approvisionnement et de la gestion du matériel et à moderniser nos méthodes d'acquisition. Le processus d'examen a comme guide l'initiative sur la fonction moderne de contrôle et il est fondé sur le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. La coordination des réformes du processus d'acquisition dans l'ensemble du gouvernement constitue un élément essentiel de la réforme à l'échelle de l'administration fédérale. Les groupes interministériels chargés des initiatives prioritaires sont dirigés par un comité directeur de SMA placé sous la coprésidence du Secrétariat du Conseil du Trésor et de TPSGC. Les ministères et organismes appuient cette initiative et y participent. Le MDN apporte une contribution substantielle à ces travaux. Il a notamment instauré un cadre pour accroître l'efficacité et l'efficace des achats de matériel de défense. Ce cadre, baptisé « Bien faire les choses », vise à exploiter et à communiquer les nombreuses réformes novatrices entreprises au sein du MDN.

Un autre exemple de coopération et de réforme interministérielles qui a entraîné des gains d'efficacité dans des domaines qui entravent le processus normal des acquisitions du gouvernement réside dans le travail que le MAECI accomplit de concert avec TPSGC et le MDN sur les questions d'achat de matériel de défense en Amérique du Nord, particulièrement en ce qui touche l'*International Traffic in Arms Regulation* (ITAR) des États-Unis. Le 30 avril 2001, une loi qui permet à TPSGC de mettre en œuvre un régime élargi de sécurité industrielle pour les technologies et biens soumis au contrôle des exportations est entrée en vigueur. On prévoit que le nouveau régime de sécurité facilitera l'acheminement du matériel de défense entre le Canada et les États-Unis.

Recommandation 8 : Que le gouvernement du Canada, en consultation avec le Comité, examine les pratiques des pays de l'OTAN et des nations alliées en matière d'achats de matériel de défense afin de voir s'il est faisable et souhaitable de concevoir des règles spécialement pour ces achats et notamment quels seraient les gains d'efficacité que l'on pourrait réaliser en intégrant les fonctions contractuelles de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) à celles du ministère de la Défense nationale.

Le gouvernement a entrepris une vaste réforme du processus d'acquisition en vue d'accroître l'efficacité de ses achats. Cette initiative de réforme vise principalement à renforcer le cadre de la politique d'acquisition du gouvernement, à renouveler nos ressources humaines dans les milieux de l'approvisionnement et de la gestion du matériel, et à moderniser nos méthodes d'acquisition. Les ministères et organismes dans l'ensemble de l'administration fédérale participent

à cette initiative. La coordination des réformes du processus d'acquisition dans l'ensemble du gouvernement constitue un élément essentiel de la réforme à l'échelle de l'administration fédérale.

Le processus d'acquisition du gouvernement offre aux ministères un soutien à valeur ajoutée grâce aux travaux de TPSGC. Cette valeur ajoutée englobe : les gains d'efficacité attribuables aux économies d'échelle; l'objectivité, facteur important pour assurer l'intégrité du processus de passation des marchés publics; et l'application des connaissances, de l'expertise et de l'expérience liées aux produits et à l'industrie dans le cadre du processus d'acquisition. LE CPDNAC reconnaît lui-même ces avantages. Il note dans son rapport que « les projets de défense ont tendance à être réalisés à temps et dans les limites des budgets prévus ...[et que le] système d'acquisition du matériel de défense du Canada [reçoit] une note très élevée comparativement à celle que méritent nos homologues du Royaume-Uni et des États-Unis. » En ce qui concerne l'acquisition, le MDN et TPSGC ont étudié les réformes et les meilleures pratiques des principaux alliés du Canada et ils continuent d'améliorer le rendement et l'efficacité des acquisitions de matériel de défense et d'autres achats gouvernementaux. Le Canada a accès aux processus, règles et organisations d'approvisionnement de tous les pays membres de l'OTAN et il a entrepris de nombreuses réformes.

Le partenariat qui existe entre la Défense et TPSGC appuie les objectifs gouvernementaux ayant trait à l'accessibilité, à la prudence, à la probité et au respect des obligations nationales et internationales du Canada, ainsi qu'aux gains d'efficacité en matière d'acquisition. Ce n'est que par le biais du système connexe de freins et de contrepoids que le gouvernement peut promouvoir l'intégrité, la transparence et l'équité dans le processus d'acquisition. Parallèlement, le MDN et TPSGC continueront d'adapter leurs méthodes de gestion des projets et de passation des contrats afin de réaliser d'autres gains d'efficacité et d'accroître l'efficacité.

Compte tenu de ce qui précède, le gouvernement n'a pas l'intention d'examiner l'intégration du MDN et les fonctions contractuelles de TPSGC.

Recommandation 9 : Que, dès que possible, le ministère de la Défense nationale termine et rende publics ses scénarios de combat, lesquels deviendront un moyen objectif d'évaluer, d'une part, les objectifs d'acquisition et, d'autre part, l'état de préparation opérationnelle des Forces canadiennes.

Le ministère de la Défense nationale a terminé ses scénarios de planification des forces. Des descriptions concises de ces scénarios figurent sur le site Internet du VCEMD. On peut obtenir des descriptions détaillées sur demande. Les scénarios fournissent les renseignements nécessaires à l'examen des hypothèses et à l'étude des options relatives à la structure des forces. Les scénarios de

planification des forces, ainsi que les autres éléments du processus de planification des capacités, ont fait l'objet de forums universitaires et publics et figurent dans les rapports au Parlement. Le public est encouragé et invité à participer et à formuler ses commentaires.

Recommandation 10 : Que le ministère de la Défense nationale étudie annuellement ses scénarios de combat pour s'assurer qu'ils demeurent adaptés aux réalités géostratégiques du moment.

Les scénarios de planification des forces sont un élément clé des opérations courantes de développement des forces. Par conséquent, ils sont révisés régulièrement et modifiés au besoin.

Recommandation 11 : Que le ministère de la Défense nationale évalue si l'Analyse de défense (DAD) et le directeur général de la Recherche opérationnelle (DGRO) ont un personnel suffisant pour effectuer l'importante recherche opérationnelle qui sert à l'ensemble des Forces canadiennes, y compris pour établir et revoir en permanence les scénarios de combat.

Pour être efficace, l'analyse opérationnelle exige que le personnel de la recherche opérationnelle soit jumelé à des opérateurs/planificateurs militaires. Les niveaux d'effectifs sont examinés dans le cadre du processus annuel de planification des activités. En fonction de cet examen, on recommande des changements aux niveaux de ressources afin d'équilibrer l'offre et la demande en matière de recherche opérationnelle. Au cours de l'année civile 2000, le soutien scientifique militaire à l'égard de la planification stratégique a augmenté de 33 p. 100 au sein de la Direction de l'analyse de défense du ministère de la Défense nationale.

Recommandation 12 : Que le gouvernement envisage d'entreprendre l'examen de la politique de défense et de sécurité du Canada en vue de mettre à jour le *Livre blanc sur la défense de 1994*. L'examen devrait englober les nouveaux scénarios de combat élaborés par le ministère de la Défense nationale et détailler clairement les attentes et les intentions du gouvernement à l'égard de ses forces armées.

Comme l'indique la réponse du gouvernement au premier rapport du Comité permanent de la Défense nationale et des Anciens combattants, « *Revitalisation et modernisation des Forces canadiennes* », les ressources demeureront limitées malgré les récentes augmentations budgétaires. Par conséquent, comme par le passé, le MDN devra faire des choix difficiles et ajuster la structure de ses forces au besoin.

Le cadre actuel de la politique de défense demeure valable et, dans l'ensemble, il fournit une orientation appropriée au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes.

À l'intérieur de ce cadre, le Ministère et les Forces révisent continuellement le programme de défense. Cette activité permanente est la base de toute planification de défense judicieuse à long terme. Elle devient encore plus importante lorsque la situation change – comme ce fut le cas avec l'augmentation considérable du budget de la défense et le lancement des quatre grands projets d'immobilisations prévus par le Livre blanc de 1994.

Les planificateurs de la défense envisagent toujours diverses options pour l'avenir. C'est pourquoi ils ont publié, en 1999, la Stratégie 2020. L'objectif est de trouver un juste équilibre entre, d'une part, la nécessité de répondre aux besoins opérationnels actuels, et, d'autre part, la nécessité de procéder aux investissements stratégiques à long terme qui permettront aux Forces canadiennes de demeurer une institution moderne et efficace dans les années à venir.

Grâce à ce processus permanent, des progrès importants ont été accomplis, depuis la publication du Livre blanc sur la défense de 1994, dans l'amélioration de la capacité de combat des FC. Par exemple, les FC ont pris livraison de plus de 200 véhicules blindés légers Coyote, et le premier de nos nouveaux transports de troupes blindés est entré en service plus tôt cette année. Les Forces canadiennes vont également de l'avant avec l'acquisition d'hélicoptères de recherche et de sauvetage, et elles ont lancé un vaste programme de modernisation du CF-18 et de l'aéronef de patrouille maritime afin d'intégrer les technologies militaires de pointe aux deux flottes. L'achat des sous-marins Upholder permettra à notre marine de conserver une importante capacité à un coût très abordable. Enfin, le gouvernement a annoncé son intention d'acheter 28 nouveaux hélicoptères maritimes pour remplacer la flotte vieillissante de Sea King. Grâce à ces nouveaux équipements, les Forces canadiennes resteront en mesure d'affecter des forces compétentes à des missions partout dans le monde.

Recommandation 13 : Que le ministère de la Défense nationale détermine les besoins à long terme des Forces canadiennes en matière de biens et services d'équipement selon un calendrier clair, qu'il rende ceux-ci publics et qu'il fournisse régulièrement au Comité des mises à jour des prévisions de besoins.

Le gouvernement publie régulièrement des rapports et des documents qui fournissent ce genre d'information. Dans le cas du MDN, cette information figure sur les sites Web du Ministère et comprend les documents suivants :

- le Guide annuel de planification de la Défense, qui énonce les initiatives d'immobilisations aux fins de l'élaboration des plans d'activités;
- le Rapport annuel sur les plans et les priorités, qui indique les priorités d'immobilisations et l'état d'avancement des projets;
- le Rapport annuel du CEMD, qui précise les réalisations et les activités en cours visant à fournir aux Forces une capacité en matière d'équipement;
- le Rapport annuel sur le rendement du Ministère, qui donne des prévisions et indique l'état d'avancement des projets d'immobilisations.

Recommandation 14 : Que le ministère de la Défense nationale détermine le bien-fondé d'adopter une approche « en continu » pour les grands projets d'immobilisations et qu'il élabore sa stratégie en conséquence.

Au cours des 12 derniers mois, le Ministère a beaucoup travaillé à l'élaboration d'un plan à long terme des capacités dont il aura besoin pour mettre en œuvre la politique du gouvernement. Ce travail est lié à la stratégie publiée dans le document intitulé *Façonner l'avenir de la défense canadienne : Une stratégie pour l'an 2020*. Ce processus adopté récemment s'appelle planification par capacité, dont l'une des principales caractéristiques est le jalonnement de l'acquisition des capacités pour réaliser la stratégie à long terme approuvée, tout en assurant le maintien des capacités essentielles actuelles.

Recommandation 15 : Que le ministère détaille ses plans pour renforcer l'analyse *avant* la prise de décisions, en particulier en matière d'essais et d'évaluation, et fournisse au Comité un calendrier clair de la mise en œuvre des plans.

Une meilleure analyse avant la prise de décisions est indispensable pour permettre au Ministère de mieux gérer les risques. Malgré leur importance, les essais et l'évaluation ne constituent qu'un élément d'une vaste gamme d'outils de gestion des risques et de prise de décisions. L'élaboration et l'expérimentation de concepts (EEC) ainsi que la modélisation et la simulation (M et S) pour la conceptualisation et l'analyse de nouveaux systèmes et méthodes avant la prise de décisions sont quelques-uns des outils actuellement à l'étude. Le Ministère a tenu un symposium en avril 2000 pour déterminer la voie à suivre concernant la mise en œuvre de l'EEC/M et S afin d'aider à la création des Forces canadiennes de 2020. Les résultats de ce symposium serviront de fondement à une approche ministérielle à l'égard de l'EEC/M et S. Il existe déjà un programme de démonstration de technologies pour évaluer les nouveaux concepts technologiques avant de passer au développement intégral de systèmes ou produits.

Une nouvelle activité de recherche-développement (R-D) a également été entreprise en ce qui concerne le recours à la simulation et à la modélisation pour l'acquisition, la répétition de missions et l'instruction (SMART). Les méthodes sur lesquelles porte cette activité, notamment l'acquisition fondée sur la simulation, seront utilisées quand elles seront disponibles, et au besoin, pour apporter d'autres données analytiques à la prise de décisions en matière d'achat. Le processus d'acquisition de TPSGC appuie les fonctionnaires du MDN, de sorte qu'un équilibre puisse être créé entre l'accélération du processus et la nécessité d'analyser les options et de répondre aux besoins tactiques de première ligne.

Recommandation 16 : Que le Conseil du Trésor établisse une politique claire d'essai et d'évaluation des produits offerts dans le commerce et en vente libre, afin de profiter au maximum de cette solution intéressante, en remplacement des produits qui exigent une mise au point après l'achat.

Dans le cadre de la réforme du processus d'acquisition, le gouvernement revoit ses politiques d'achat afin d'optimiser les résultats. À l'heure actuelle, les méthodes d'acquisition du gouvernement comprennent l'achat de produits disponibles dans le commerce. En matière d'essai et d'évaluation, le gouvernement, y compris le MDN et TPSGC, dispose de processus pour tester et évaluer divers produits en fonction de normes commerciales reconnues, p. ex. les normes et listes de produits homologués de l'Office des normes générales du Canada, les normes de l'Organisation internationale de normalisation et l'analyse comparative par ordinateur.

Recommandation 17 : Que le ministère de la Défense nationale utilise le guide d'analyse du « faire ou faire faire » du Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les produits offerts dans le commerce et en vente libre et justifier ses décisions de les utiliser ou de recourir à un autre mode de prestation plutôt que d'opter pour des projets de développement ou d'utiliser les services internes.

Le gouvernement a une nouvelle ébauche de politique du Conseil du Trésor sur la diversification des modes de prestation des services (DMPS) qui met à jour et modernise le cadre actuel de la DMPS. Le MDN collabore avec le SCT pour que ses processus et procédures applicables à la DMPS et aux grands projets d'acquisition soient conformes aux principes de portée gouvernementale établis par le SCT. TPSGC continuera également d'appuyer le MDN en lui fournissant des conseils éclairés sur la gestion des achats et des programmes.

Le 11 mai 2000, le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense ont publié une lettre d'orientation stratégique sur la DMPS. Dans ce document, ils attirent l'attention de tous les gestionnaires sur l'application obligatoire de l'ensemble des éléments précisés dans le cadre ministériel de gestion de la DMPS, qui comprend la nécessité d'effectuer de véritables analyses de rentabilisation avant de choisir une option particulière. Conformément à la méthodologie DMPS en

vigueur au MDN, la décision de procéder à un examen de DMPS est prise dès le début et selon que le service et ses principaux éléments sont nécessaires aux opérations du MDN et que le service n'est pas essentiel.

En outre, les principales décisions du MDN en matière d'achat s'appuient sur un énoncé des besoins opérationnels découlant du cadre de planification des capacités stratégiques. Pour envisager le recours à différents modes de prestation des services, le MDN dispose de politiques bien établies et fait appel à la méthode dite de l'organisation la plus efficiente (OPE), qui sert à déterminer le moyen optimal de répondre au besoin tout en atteignant les objectifs opérationnels du Ministère.

Sur les plans du contenu et de l'approche, le guide d'analyse du faire ou faire faire du Conseil du Trésor ressemble beaucoup aux lignes directrices du MDN sur l'établissement des coûts liés à la DMPS. Bien que ce dernier document se rapporte davantage au MDN, les deux portent sur les services plutôt que sur les biens. Étant donné que des achats de biens se font directement dans le commerce, ni le guide d'analyse du faire ou faire faire du Conseil du Trésor ni les lignes directrices du MDN sur l'établissement des coûts liés à la DMPS ne traitent de l'acquisition de produits offerts dans le commerce et en vente libre.

Recommandation 18 : Que le Conseil du Trésor 1) précise quelles mesures il a prises pour améliorer la mise en œuvre de sa politique du Préavis d'adjudication de contrat et 2) reconsidère son refus de la recommandation faite par le vérificateur général d'exiger l'examen par une instance supérieure indépendante des décisions prises au sein des ministères de recourir à un fournisseur exclusif.

Le gouvernement a renforcé le processus du Préavis d'adjudication de contrat (PAC) afin qu'il demeure un instrument efficace et efficient de prestation des programmes et des services à la population canadienne. Dans le cadre de l'initiative de réforme des acquisitions, des ajustements ont été apportés à ce processus, et ils figurent dans un nouveau guide qui contient :

- des principes directeurs pour l'examen de l'énoncé de capacités d'un fournisseur;
- des avis, dans un langage clair, qui aident les fournisseurs à mieux comprendre le processus et à l'utiliser;
- des directives pour améliorer la qualité des informations reçues des fournisseurs;
- un calendrier précis pour l'affichage de ces avis.

Si un énoncé de capacités est rejeté, la décision de le rejeter sera impartiale et prise par une personne indépendante, différente de celle qui a décidé initialement d'utiliser le processus du PAC.

Quant aux décisions de recourir à un fournisseur exclusif, il faudrait reconnaître que dans des cas bien précis, ce processus est légitime lorsqu'il est permis en vertu des dispositions relatives aux appels d'offres restreints qui figurent dans les divers accords commerciaux et qu'il est conforme à la politique, aux règlements et aux pouvoirs de passation des marchés publics.

La politique de passation des marchés publics favorise la mise en place de mécanismes d'examen pour toutes les propositions de contrats, notamment les décisions de faire appel à un fournisseur exclusif. La politique gouvernementale prévoit une surveillance adaptée à la situation particulière de chaque ministère et organisme. Le gouvernement ne croit pas qu'il soit nécessaire d'instaurer, pour les entrepreneurs, un mécanisme d'appel indépendant dans le cas des contrats qui ne sont pas du ressort du Tribunal canadien du commerce extérieur.

Recommandation 19 : Que le ministère de la Défense nationale mette en place une procédure, soumise par exemple à l'examen du vérificateur général, laquelle exigerait que de hauts fonctionnaires prennent ou approuvent la décision de faire appel à un fournisseur exclusif et qu'ils en prennent la responsabilité.

Le ministère de la Défense nationale a pris des mesures pour renforcer le processus afin de réduire le nombre de contrats à fournisseur unique et de veiller à ce que les gestionnaires supérieurs du Ministère assurent un niveau d'examen approprié. À cette fin, il a apporté des changements à l'organisation, aux règlements et à la gouvernance. Depuis 1997, par le biais de sa politique de passation des contrats, le Groupe des matériels du MDN agit à titre d'autorité contractante indépendante pour les services, et il a examiné des demandes de contrats de services professionnels à fournisseur unique d'une valeur de plus de 25 000 \$. Les nouvelles Ordonnances administratives de la Défense, publiées en avril 2000, ont renforcé ce rôle en faisant de l'autorité contractante (qui est distincte du client ou de l'autorité technique) l'arbitre final chargé de décider de la validité des énoncés de capacités par les fournisseurs à l'égard du PAC. Le MDN a également renforcé sa gestion des contrats, pour ce qui est de la gouvernance, en établissant un Comité consultatif sur les contrats qui est composé de hauts fonctionnaires. Ce comité est chargé de diffuser des informations sur les politiques et les procédures, d'examiner les contrats pour en tirer des leçons, et, à l'initiative de ses membres ou de son président, de passer en revue les contrats proposés pour vérifier leur conformité. Superviser l'usage du PAC fait partie du mandat du comité.

Recommandation 20 : Que le Conseil du Trésor rende compte au Comité du calendrier de mise en œuvre et des plans pour surveiller les résultats (par exemple, données de référence, indicateurs de rendement, calendriers d'évaluation, etc.) de son programme destiné à normaliser le perfectionnement professionnel dans l'ensemble de l'appareil fédéral par la formation et l'accréditation des agents chargés des achats et acquisitions.

Dans le cadre de la stratégie de réforme du processus d'acquisition pour le renouvellement des ressources humaines, le gouvernement entreprend un programme de perfectionnement professionnel dans l'ensemble de la fonction publique. Ce programme, qui s'adresse aux gestionnaires des acquisitions, du matériel et des approvisionnements, comprendra un cadre de gestion des programmes. L'information sur la mise en œuvre sera accessible au public. Le gouvernement reconnaît l'importance de faire preuve de transparence pour favoriser une communication efficace avec le Parlement et la population canadienne. Grâce au dépôt de leurs documents budgétaires, notamment les rapports annuels sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, les ministères et les organismes fournissent au Parlement des renseignements détaillés sur leurs programmes, leurs services et leurs activités. Le gouvernement considère ces rapports comme la principale source d'information du CPDNAC et d'autres comités permanents du Parlement.

Recommandation 21 : Que le ministère de la Défense nationale veille à ce que tous ses gestionnaires du matériel et des approvisionnements soient bien informés des procédures d'achat en vigueur et, selon les besoins, accrédités en gestion de projets dès que possible.

Le gouvernement reconnaît qu'un perfectionnement professionnel accru de son personnel chargé de l'acquisition et du soutien du matériel est indispensable au succès de ses réformes dans le domaine de l'acquisition et à l'amélioration de son rendement global en matière d'achats. Le ministère de la Défense nationale participe activement à l'initiative gouvernementale visant à officialiser le perfectionnement professionnel grâce à l'accréditation des gestionnaires du matériel et des approvisionnements. Dans l'intervalle, le MDN a élaboré et mis en œuvre de nombreux cours nouveaux ou révisés sur l'acquisition (y compris l'acquisition d'immobilisations et les finances ainsi que le fonctionnement et l'entretien au Centre national du contrôle des stocks).

Au chapitre de la gestion de projet, le ministère de la Défense nationale a adopté la norme mondialement reconnue du Project Management Institute (PMI), laquelle comprend un rigoureux programme d'accréditation en gestion de projet. Par ailleurs, le MDN a élaboré et mis en œuvre de nombreux cours liés à la gestion de projet, dont plusieurs portent explicitement sur la norme du PMI : cours de base de gestionnaire de projet, cours élémentaire de gestionnaire de projet, soutien logistique intégré, fiabilité et maintenabilité, systémique, gestion du cycle de vie du matériel et gestion de la configuration.

Le Ministère est en voie d'intégrer des modules sur la réforme du processus d'acquisition à bon nombre des cours dispensés par son Centre d'instruction de gestion du matériel (CIGM) et offre maintenant une formation en gestion de projet au Collège militaire royal de Kingston. Enfin, le Bureau d'acquisition et de soutien du matériel, qui énonce la politique, les procédures, les directives et les besoins de formation, est en train de devenir le principal outil de gestion et guide de référence du personnel chargé de l'acquisition et du soutien du matériel.

Recommandation 22 : Que le ministère de la Défense nationale évalue la proposition de l'Association de l'industrie de la défense du Canada (AIDC) d'établir un « conseil consultatif de l'industrie de la défense » au niveau du Comité de gestion de la Défense et qu'il élargisse ce conseil consultatif afin que d'autres intervenants représentant d'autres secteurs industriels puissent en faire partie.

Le gouvernement reconnaît l'importance de la contribution de l'industrie et sollicite la participation de divers groupes industriels. Plus précisément, le ministère de la Défense nationale considère que la participation de l'industrie est essentielle à divers aspects de la mise en œuvre du cadre « Bien faire les choses ». Le Ministère appuie, au niveau approprié, la tenue de consultations officielles et officieuses entre ses cadres supérieurs et ceux de l'industrie afin d'améliorer le dialogue et de permettre aux deux parties d'échanger leurs vues sur les initiatives actuelles et prévues et sur les meilleures pratiques. À cette fin, un Comité consultatif de l'industrie de la défense a été mis sur pied, et il s'est réuni à deux reprises. La collaboration de l'industrie avec les ministères et organismes clés dès les premiers stades de la planification des acquisitions aura un effet positif sur le processus.

Recommandation 23 : Qu'Industrie Canada veille à ce que les considérations opérationnelles demeurent le premier impératif des acquisitions et que les politiques des retombées industrielles et régionales (RIR), qui contribuent à l'expansion industrielle du Canada, 1) assurent aux entreprises déjà situées au Canada un accès égal aux marchés de la défense et 2) soient mises en œuvre de manière efficiente, économique et rapide.

Comme l'indique la politique du Conseil du Trésor, la passation des marchés publics doit s'effectuer d'une manière qui :

- résiste à l'examen du public, facilite l'accès, encourage la concurrence et constitue une dépense équitable des fonds publics;
- donne la primauté aux exigences opérationnelles;

- favorise le développement industriel et régional à long terme et les autres objectifs nationaux pertinents;
- est conforme aux obligations de l'État aux termes de l'*Accord de libre-échange nord-américain*, de l'*Organisation mondiale du commerce*, de l'*Accord relatif aux marchés publics*, et de l'*Accord sur le commerce intérieur*.

Une décision récente du Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) met en cause la disposition de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI) – dans le chapitre sur les acquisitions – qui permet aux entreprises enregistrées au Canada de faire exécuter des travaux à l'étranger. La politique d'approvisionnement prescrite par l'ACI met l'accent sur l'endroit où est établi le soumissionnaire, et non sur l'endroit où il effectuera le travail. Dans sa décision, le Tribunal a jugé que l'entreprise en question avait le droit de faire exécuter le travail dans son usine des États-Unis, bien que le contrat ait été adjugé à sa filiale canadienne.

Ce cas montre que l'ACI n'a peut-être pas la flexibilité voulue pour permettre au gouvernement fédéral de favoriser les soumissionnaires qui effectueront le travail au Canada. La question est de savoir si l'ACI ne risque pas de nuire au développement d'une capacité industrielle nationale, surtout pour les biens et services liés à la défense.

De plus, certains ministères fédéraux craignent que les accords commerciaux nationaux et internationaux, qui sont de plus en plus nombreux, mènent à une prolifération des règles et à un langage incohérent qui nuiront indûment à leur capacité d'acquérir des biens et services et de faire exécuter des travaux de construction. Parmi les autres problèmes qui les préoccupent, il y a les effets des décisions du Tribunal, le fardeau des rapports statistiques exigés par les accords commerciaux, et les périodes de soumission minimales imposées par certains de ces accords. Pour aborder ces questions de façon systématique, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et Industrie Canada ont formé un groupe de travail qui, en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux, déterminera quels sont les problèmes liés aux acquisitions dans ces accords, et élaborera un plan de travail sur les mesures à prendre ou les politiques à adopter pour résoudre ces problèmes.

Recommandation 24 : Que le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international travaille énergiquement à maintenir un accès canadien privilégié aux renseignements et au marché des États-Unis, conformément à notre volonté d'assurer la sécurité de l'Amérique du Nord au moyen d'une base industrielle et technologique intégrée.

Le 16 juin 2000, le ministre des Affaires étrangères, M. Lloyd Axworthy, et la secrétaire d'État américaine, M^{me} Madeleine Albright, ont annoncé un accord sur

un programme coordonné de mesures réglementaires et législatives nationales visant à renforcer les contrôles commerciaux du Canada et des États-Unis dans le domaine de la défense. Pour le Canada, l'un des principaux objectifs de cet accord consiste à faire en sorte que les industries canadiennes de la défense et de l'aérospatiale recouvrent les avantages de la disposition sur les exemptions canadiennes dans l'*International Traffic in Arms Regulation* (ITAR) des États-Unis. En avril 1999, le département d'État américain a modifié l'ITAR et éliminé bon nombre des éléments préférentiels contenus dans les exemptions canadiennes. Le texte de la Déclaration commune canado-américaine sur le contrôle des exportations de défense publiée le 16 juin 2000 se trouve sur le site Web du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Récemment, le Canada et les États-Unis ont modifié leurs règlements respectifs afin de renforcer le contrôle des exportations de défense, et afin de faciliter le commerce dans les limites de l'Amérique du Nord. Le Canada a harmonisé sa Liste des marchandises d'exportation contrôlée avec l'US Munitions List en date du 30 avril 2001, et il a renforcé le contrôle de la réexportation, à partir du Canada, de marchandises et de technologies d'origine américaine en obligeant les exportateurs à obtenir une autorisation d'exportation auprès des autorités américaines avant qu'un permis d'exportation canadien leur soit délivré. Ce règlement entrera en vigueur le 1^{er} juin 2001. De plus, le 30 avril 2001, le Canada mettra en œuvre un programme d'enregistrement complet, sur son territoire, pour s'assurer que les récipiendaires de marchandises et de technologies contrôlées sont enregistrés auprès du gouvernement canadien et qu'ils ont été soumis à un examen de sécurité. Les États-Unis ont modifié l'ITAR : ils ont rétabli la plupart des éléments de l'exemption canadienne, et ils ont autorisé le transfert sans permis de nombreuses marchandises et technologies de défense d'origine américaine à des fonctionnaires du gouvernement fédéral ou des gouvernements provinciaux du Canada, ainsi qu'à des ressortissants canadiens. Les ressortissants canadiens sont les citoyens canadiens, les personnes ayant une double nationalité et les résidents permanents. Cette modification entrera en vigueur le 30 mai 2001. Certaines questions liées à l'ITAR demeurent en suspens, et le Canada en discutera avec la nouvelle administration américaine.

Recommandation 25 : Que le ministère de la Défense nationale insiste de plus en plus, dans ses énoncés des besoins, sur le rendement et la capacité, et qu'il prenne des mesures pour faire en sorte que ses demandes de propositions demeurent simples, claires et gérables.

Le Ministère a mis en place un cadre de planification des capacités stratégiques afin de déterminer la capacité dont les forces armées ont besoin. Le rendement et la capacité nécessaires sont définis à partir de ce cadre, puis inclus dans la demande de propositions. En consultant l'industrie au début du processus pour déterminer sa capacité et lui permettre de participer à l'élaboration de la demande finale de propositions, le Ministère s'assure que la demande de

propositions est simple, claire et gérable. En outre, il explore actuellement d'autres réformes au chapitre de l'acquisition en vue d'améliorer davantage ce processus.

On s'applique de plus en plus – par le biais de nouvelles politiques, du Guide de réforme du processus d'acquisition, et des modules de bureau - à décrire les besoins opérationnels en termes de rendement plutôt qu'en termes techniques. Autrement dit, on met désormais l'accent sur le rendement requis et non sur la façon de répondre à un besoin.

Bien que le MDN appuie pleinement la recommandation voulant que les demandes de propositions soient « simples, claires et gérables », ces dernières doivent aussi satisfaire à toutes les exigences fondamentales de la politique du gouvernement.

Le MDN et TPSGC ont déjà diminué la complexité des demandes de propositions, comme en témoignent le projet en cours lié au Système d'information – Acquisition et soutien (Matériel) et le projet de la chaîne d'approvisionnement évalué à plusieurs millions de dollars. Dans ce dernier cas, la demande de propositions compte de 30 à 40 pages et elle est fondée uniquement sur les exigences de rendement.

La participation de l'industrie au début du processus de rédaction de la demande de propositions permet au Ministère d'épargner temps et argent et d'améliorer ses relations avec l'industrie.

Enfin, TPSGC et le MDN travaillent à élaborer des énoncés de besoins plus clairs qui donneront lieu à des demandes de propositions plus simples, claires et gérables. TPSGC assure actuellement ces genres de services de gestion des grands projets. Le recours à des équipes intégrées du MDN et de TPSGC qui sont chargées des acquisitions aide à atteindre ce but.

Recommandation 26 : Que le Conseil du Trésor examine l'actuelle politique de la marge bénéficiaire du gouvernement du Canada ainsi que d'autres politiques en matière d'approvisionnement, qu'il y apporte les modifications nécessaires pour rétribuer les résultats, non le temps utilisé, et qu'il conçoive des incitatifs appropriés pour réduire le coût de l'approvisionnement.

Dans le cadre de la réforme du processus d'acquisition, on est en train d'examiner l'efficacité des politiques et méthodes du gouvernement, y compris les pratiques contractuelles axées sur les incitatifs.

Recommandation 27 : Que le ministère de la Défense nationale intègre de tels incitatifs dans ses activités d'approvisionnement et qu'il fournisse au Comité des plans sur la manière dont ils se concrétisent.

Dans le cadre de la réforme du processus d'acquisition à l'échelle de l'administration fédérale, on est en train d'examiner l'efficacité de toutes les politiques et méthodes, y compris les pratiques contractuelles axées sur les incitatifs. Les incitatifs fondés sur le rendement sont particulièrement pertinents lorsqu'il s'agit d'importants contrats de services. Le MDN joue un rôle très dynamique dans ce domaine. Il a notamment créé une nouvelle organisation dont le mandat consiste à gérer tous les grands contrats de services et mis en œuvre des politiques et procédures appropriées pour garantir la probité et l'efficacité. Par ailleurs, cette nouvelle organisation utilise de nouveaux outils afin d'élaborer des contrats axés sur les incitatifs. Le Ministère travaille également avec TPSGC en vue de s'assurer que les structures de bénéfices prévoient des incitatifs pour les entrepreneurs qui dépassent les normes de rendement préétablies. Parmi les réformes et outils auxquels le gouvernement a actuellement recours pour réduire le coût de l'acquisition, mentionnons :

- la tenue de consultations avec l'industrie dès le début pour élaborer la demande de propositions;
- l'acquisition axée sur les avantages, qui permet à la fois au gouvernement et à l'industrie de partager les avantages découlant de projets de développement;
- l'emploi du formatage tabulaire, qui est une façon structurée d'élaborer un énoncé de travail.

Recommandation 28 : Que le gouvernement, et en particulier Industrie Canada, dans le cadre de ses efforts pour établir une politique du matériel de défense, examine cette option en vue d'améliorer le financement de la recherche-développement, tout en favorisant une répartition équitable du développement et des retombées industrielles entre les diverses régions du pays.

Le gouvernement a lancé un certain nombre de programmes visant à favoriser la recherche et le développement (R-D). En voici des exemples :

- Des organismes régionaux d'une extrémité à l'autre du pays appuient les activités de R-D de la petite entreprise grâce à plusieurs programmes spécifiques de développement des entreprises ou à des accords de coopération dont le financement est partagé avec les provinces. Par exemple, en 2000, le gouvernement a annoncé que l'économie de la région de l'Atlantique bénéficiera d'un partenariat d'investissement de 700 millions de dollars qui sera administré par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, et dont le but sera d'encourager les industries fondées sur le savoir. Cette somme comprend 110 millions pour cinq centres de technologie régionaux du Conseil national de recherches,

et 300 millions pour des universités et entreprises aux fins de travaux de R-D liés aux technologies.

- Partenariat technologique Canada (PTC) est un fonds d'investissement technologique visant à contribuer à la réalisation des objectifs du Canada quant à l'augmentation de la croissance économique, à la création d'emplois et de richesses et à l'appui du développement durable. PTC favorise et soutient les initiatives gouvernementales grâce à des investissements stratégiques dans la recherche, le développement et l'innovation, de manière à stimuler l'investissement du secteur privé et ainsi préserver et même étendre les connaissances techniques et les possibilités technologiques de l'industrie canadienne. L'un des « secteurs admissibles » de PTC est celui de l'aérospatiale et de la défense.
- Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches constitue le réseau canadien de technologie qui fournit des conseils techniques et l'accès à une aide financière. Le PARI appuie l'innovation technologique au moyen de la propriété intellectuelle et par le biais de la recherche, du développement et de l'adaptation de produits et de processus. Il est offert aux entreprises canadiennes.

Le gouvernement est d'avis que l'exploitation commerciale de la propriété intellectuelle (PI) dans le cadre des contrats d'acquisition de l'État contribue à la croissance économique et à la création d'emplois. L'an dernier, il a révisé la politique fédérale régissant le traitement des droits de propriété intellectuelle par rapport aux contrats de l'État. Lorsque c'est possible, dans un contrat du gouvernement, les droits de PI doivent être conférés au secteur privé de sorte que les entreprises puissent tirer parti des investissements du gouvernement fédéral dans la recherche et le développement.

Dans la mesure où le ministère de la Défense nationale n'a pas de programme de subventions ou de contributions ayant trait à la recherche et au développement (R-D), il se fie à trois éléments pour promouvoir le développement et les retombées industrielles partout au Canada :

- les contrats de R-D que le Ministère attribue à l'industrie canadienne (environ 50 p. 100 du budget annuel de 180 millions de dollars alloué au programme de R-D de la Défense va à l'industrie canadienne);
- les liens avec d'autres ministères à vocation scientifique, particulièrement en ce qui concerne des programmes de subventions et de contributions comme le PARI, PTC, le CDNA, etc.;
- le transfert de la propriété intellectuelle de l'État (élaborée à l'interne ou à contrat) à l'industrie canadienne aux fins d'exploitation commerciale.

Recommandation 29 : Que le gouvernement du Canada réunisse une table ronde nationale sur la construction navale au Canada en vue d'établir une politique nationale pour ce secteur.

Le 20 octobre 2000, le ministre de l'Industrie a annoncé la création d'un Projet de partenariat national pour le secteur de la construction navale et de l'industrie maritime, et il a désigné quatre représentants de l'industrie et des syndicats comme coprésidents du comité chargé de ce projet. Le mandat de ce comité est de consulter à l'échelle nationale les intervenants du secteur de la construction navale et de l'industrie maritime, et de faire rapport au ministre de l'Industrie en lui présentant des recommandations pratiques et réalisables sur les politiques requises pour aider à revitaliser ce secteur industriel. Les coprésidents du comité ont également été priés de fournir des recommandations sur les mesures complémentaires qui devraient être adoptées par l'industrie, les syndicats, les associations, et les gouvernements provinciaux et municipaux. Le 5 avril 2001, le comité du projet de partenariat national a publié son rapport, qui s'intitule « Vaincre les obstacles vers la prospérité – Industrie canadienne de la construction navale ». Le ministre de l'Industrie a accusé réception de ce rapport, il a remercié les coprésidents et les intervenants pour leur contribution, et il a déclaré qu'il examinera les 36 recommandations de ce rapport avec ses collègues fédéraux et provinciaux au cours des prochains mois avant d'y répondre.

Recommandation 30 : Que le ministère de la Défense nationale établisse un plan d'acquisition visant la construction navale canadienne (selon la recommandation 14, ci-dessus) et qu'il fasse sans tarder l'acquisition de nouveaux navires de ravitaillement construits au Canada afin de remplacer les bâtiments vieillissants de la flotte.

Le gouvernement reconnaît le rôle important que le secteur canadien de la construction navale joue en ce qui concerne l'appui de notre marine. Dans le cadre de son plan de capacités stratégiques, le ministère de la Défense nationale a déterminé qu'une capacité de transport stratégique était un élément important de ses besoins de défense, ce qui comprend une capacité de soutien logistique à la mer et de transport maritime.

Cette capacité est actuellement soumise à l'étude de la Défense nationale et en est au stade de l'analyse des options en vue d'une éventuelle acquisition. Le ministère de la Défense nationale appuie, dans la mesure du possible, tous les efforts futurs visant à aider l'industrie de la construction navale, reconnaissant qu'il ne peut à lui seul fournir suffisamment de travail pour en assurer la viabilité.

Recommandation 31 : Que le gouvernement cherche les moyens de renforcer la procédure de règlement des griefs, de manière à ce que les contestations fondées soient évaluées et que les règles d'acquisition soient respectées.

Le gouvernement est convaincu que le mécanisme de contestation actuel permet un examen indépendant et approfondi des contestations fondées et que les règles d'acquisition sont respectées.

Recommandation 32 : Que le gouvernement du Canada établisse un mécanisme indépendant de règlement des différends touchant les marchés qui échappent à la compétence du Tribunal canadien du commerce extérieur.

Le gouvernement estime que les mécanismes actuels de règlement des différends, par exemple la Cour fédérale et d'autres mécanismes, sont indépendants et appropriés dans le cas des achats qui ne relèvent pas du TCCE.

Recommandation 33 : Que, tous les ans, le ministère de la Défense nationale intègre dans son *Rapport sur le rendement* les résultats de ses projets pilotes concernant la réforme des achats et qu'il y indique les attentes et les indicateurs de base, les résultats finaux, les aspects à améliorer et les mesures prévues.

Le MDN appuie sans réserve la réforme du processus d'acquisition à l'échelle de l'administration fédérale comme le montre son cadre « Bien faire les choses », qui met l'accent sur l'emploi de « meilleures pratiques » au sein de l'industrie et du gouvernement. Bien que le MDN ait d'abord mis à l'essai les réformes du processus d'acquisition au moyen de projets pilotes, ce processus a été jugé inefficace, exigeant en main-d'œuvre, lent et coûteux. Le Ministère a donc intégré les réformes du processus d'acquisition à ses nouveaux projets. Ces réformes sont ensuite évaluées dans le cadre de mesure du rendement des projets d'immobilisations, qui inclut des rapports mensuels et une évaluation annuelle. Au cours de cet exercice, les meilleures pratiques sont déterminées, analysées et intégrées aux méthodes et processus d'acquisition du Ministère. L'information découlant du cadre de mesure du rendement des projets d'immobilisations figurera dans le rapport annuel sur le rendement et servira également au cadre de gestion intégrée de la Défense.

Recommandation 34 : Que le Comité de sous-ministres adjoints présente des rapports périodiques au Parlement, notamment par l'entremise du Comité, et que le premier de ces rapports contienne des plans mesurables pour réaliser les réformes d'achats de défense déjà déterminées.

Le gouvernement reconnaît l'importance de faire preuve de transparence pour favoriser une communication efficace avec le Parlement et la population canadienne. Grâce au dépôt de leurs documents budgétaires, notamment les rapports annuels sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, les ministères et les organismes fournissent au Parlement des renseignements détaillés sur leurs programmes, leurs services et leurs activités. Cette information englobe les priorités en matière d'acquisition, les dépenses en capital actuelles et futures et l'état d'avancement des grands projets. Le gouvernement considère ces rapports comme la principale source d'information sur les questions de gestion de la réforme du processus d'acquisition qui intéressent le CPDNAC et d'autres comités permanents du Parlement.

Recommandation 35 : Que tous les ministères fédéraux qui participent aux réformes du processus d'acquisition continuent d'en surveiller les résultats et de rendre ceux-ci publics.

Le gouvernement reconnaît l'importance de faire preuve de transparence pour favoriser une communication efficace avec le Parlement et la population canadienne. Grâce au dépôt de leurs documents budgétaires, notamment les rapports annuels sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, les ministères et les organismes fournissent au Parlement des renseignements détaillés sur leurs programmes, leurs services et leurs activités. Cette information englobe les priorités en matière d'acquisition, les dépenses en capital actuelles et futures et l'état d'avancement des grands projets. Le gouvernement considère ces rapports comme la principale source d'information sur les questions de gestion de la réforme du processus d'acquisition qui intéressent le CPDNAC et d'autres comités permanents du Parlement.

Recommandation 36 : Que le gouvernement coordonne ces réformes par la voie d'un comité interministériel de surveillance, comprenant au moins le Secrétariat du Conseil du Trésor, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Industrie Canada et les ministères axiaux qui participent au processus.

Le gouvernement appuie cette recommandation grâce au travail du Comité directeur de SMA sur la réforme du processus d'acquisition, qui est coprésidé par TPSGC et le SCT et regroupe les ministères et organismes intéressés.

Recommandation 37 : Que le vérificateur général du Canada continue de surveiller les progrès accomplis par le ministère de la Défense nationale et d'autres ministères 1) dans la conduite des analyses (options, gestion des risques, essais et évaluation, etc.) appropriées à un processus d'acquisition rationalisé et 2) dans la surveillance des réformes entreprises à cette fin.

Le vérificateur général fait rapport au Parlement et peut donner suite directement à cette recommandation.

Recommandation 38 : Que le gouvernement arrête sa stratégie d'achat et procède immédiatement à l'appel d'offres pour remplacer les hélicoptères *Sea King*.

Le 17 août 2000, le gouvernement a annoncé sa stratégie pour l'achat d'un nouvel hélicoptère destiné à remplacer le *Sea King*.