

Ouvrage collectif  
sous la direction de  
Stephen Cabana



Développement économique

# STRATÉGIE

## DEFSEC SHERBROOKE



Un écosystème intégré pour l'avenir de la défense,  
de la sécurité et des technologies duales.

Préface du professeur Justin Massie

Les transformations géopolitiques, industrielles et technologiques redéfinissent en profondeur les conditions de la croissance économique. Sécurité, innovation et souveraineté technologique façonnent désormais les chaînes d'approvisionnement, les marchés et les choix d'investissement, plaçant les territoires au cœur de ces recompositions.

Cet ouvrage s'inscrit dans une démarche collective portée par Sherbrooke et l'Estrie. Il témoigne d'une mobilisation territoriale réunissant acteurs économiques, institutions de recherche, organisations de développement et partenaires publics autour d'une ambition commune : bâtir une prospérité durable fondée sur des activités à forte valeur ajoutée, une économie plus diversifiée et une capacité accrue à évoluer dans des marchés stratégiques.

Stratégie DEFSEC Sherbrooke propose une lecture territoriale des secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales, envisagés comme un prolongement naturel des forces existantes du milieu. Elle s'appuie sur une progression structurée qui vise à mieux comprendre les enjeux, à renforcer les compétences et à soutenir la mise en action des entreprises et des institutions.

Cette publication s'adresse aux personnes élues, aux instances décisionnelles, aux équipes dirigeantes et aux partenaires qui souhaitent comprendre comment une mobilisation collective peut devenir un levier de résilience, de crédibilité et de prospérité dans un monde marqué par l'incertitude et la concurrence stratégique.

## Collaborateurs

**Rédaction** : Tommy Baril (Entreprendre Sherbrooke), Stephen Cabana (Ville de Sherbrooke), Vincent Camiré (Maison régionale de l'industrie), Mélanie Côté (Chambre de commerce et d'industrie de Sherbrooke) et Vincent Thomasset-Laperrière (DistriQ) | **Révision** : Vicky Bernard | **Graphisme** : Standish  
**Coordination rédaction** : Stephen Cabana | **Coordination publication** : Nicolas Cornellier.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, mars 2026

## 02 PRÉFACE

## 07 MOT DE LA MAIRESSE DE SHERBROOKE

## 08 SHERBROOKE EN UN COUP D'ŒIL

## 11 INTRODUCTION ET FONDEMENTS<sup>1.0</sup>

Approche stratégique<sup>1.1</sup>  
Concept de DEFSEC<sup>1.2</sup>  
L'avantage comparatif de Sherbrooke et de l'Estrie

## 21 LE MARCHÉ DE LA DÉFENSE AU QUÉBEC<sup>2.0</sup>

Segment terrestre<sup>2.1</sup>  
Segment maritime<sup>2.2</sup>  
Segment aérien et spatial<sup>2.3</sup>  
Segment des munitions et des systèmes énergétiques<sup>2.4</sup>  
Structure du marché et représentation de l'industrie<sup>2.5</sup>  
Taille actuelle et trajectoire des budgets militaires<sup>2.6</sup>  
Leviers d'investissement du Québec (2025-2026)<sup>2.7</sup>  
Synthèse régionale et transition<sup>2.8</sup>

## 31 BÂTIR UN TERRITOIRE PRÊT POUR LE SECTEUR DEFSEC : UNE TRAJECTOIRE DE PRÉPARATION STRATÉGIQUE<sup>3.0</sup>

## 35 PILIERS DE LA STRATÉGIE<sup>4.0</sup>

Informer<sup>4.1</sup>  
Former<sup>4.2</sup>  
Agir<sup>4.3</sup>  
Qu'est-ce qu'un bac à sable?  
Le quantique  
Pourquoi la Lettonie et l'Estonie?  
Mandat et responsabilités du stratège territorial de DEFSEC

## 75 PERSPECTIVES<sup>5.0</sup>

Vision 2030<sup>5.1</sup>  
Conclusion stratégique<sup>5.2</sup>

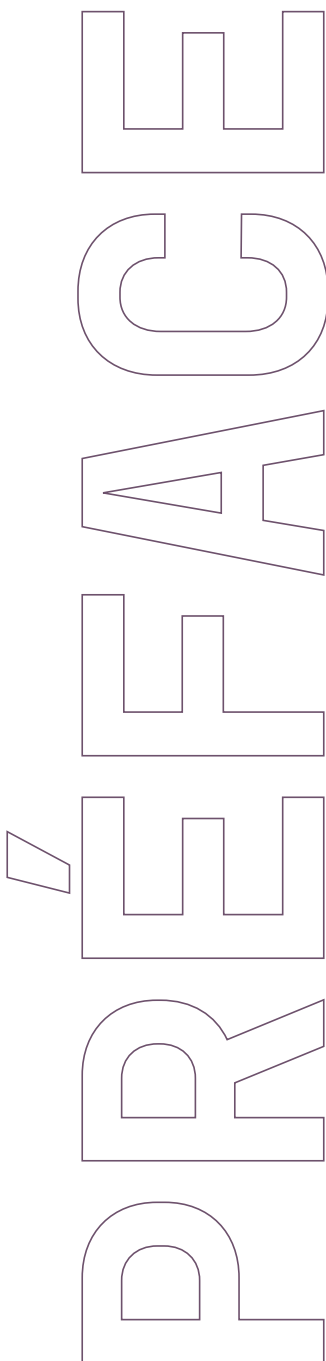
## 79 LEXIQUE DE DEFSEC<sup>6.0</sup>

Concepts stratégiques et géopolitiques<sup>6.1</sup>  
Concepts de DEFSEC<sup>6.2</sup>  
Normes et certifications<sup>6.3</sup>  
Écosystèmes et programmes internationaux<sup>6.4</sup>  
Concepts technologiques<sup>6.5</sup>  
Notions économiques et territoriales<sup>6.6</sup>  
Concepts de maturité et d'accompagnement<sup>6.7</sup>

## 85 COMITÉ DE RÉDACTION<sup>7.0</sup>

Annexe méthodologique | Usage de l'intelligence artificielle

## 93 BIBLIOGRAPHIE<sup>8.0</sup>



## Préface

### Vers une résilience intégrée : Le rôle stratégique des écosystèmes locaux

Nous vivons un moment charnière. Pendant plusieurs décennies, le Canada a évolué dans un environnement relativement paisible, marqué par la prévisibilité des alliances, la stabilité des chaînes d'approvisionnement et une certaine foi dans la libéralisation des marchés mondiaux et le respect du droit international. Cette période s'est refermée.

Le retour assumé des rapports de force, la normalisation de la coercition économique, la militarisation des interdépendances et la multiplication des conflits de haute intensité ont réinstallé ce que l'on appelle la tragédie des relations internationales. Dans cet univers, les règles ne disparaissent pas, mais elles sont subordonnées à la puissance. Les rapports de force décomplexés redeviennent structurants. L'illusion d'une mondialisation apolitique s'efface devant une réalité où sécurité, économie et technologie sont profondément imbriquées.

Dans ce contexte, la défense ne peut plus être pensée uniquement à l'échelle fédérale ou strictement militaire. Elle est devenue un enjeu multidimensionnel qui traverse l'ensemble du tissu économique et social. Les menaces contemporaines ne visent pas seulement les forces armées. Elles ciblent nos réseaux électriques, nos infrastructures numériques, nos systèmes d'approvisionnement en eau potable, nos aéroports, nos chaînes logistiques, nos centres de recherche et nos entreprises technologiques. La cybersécurité, l'espionnage industriel, l'ingérence étrangère, la manipulation informationnelle et le protectionnisme économique sont désormais des instruments ordinaires de la concurrence stratégique.

Face à ces menaces hybrides, fragmentées et souvent difficiles à attribuer, une approche sectorielle ou cloisonnée ne suffit pas. Ce qu'exige la conjoncture actuelle, c'est une approche à 360 degrés de la sécurité – une approche qui intègre la défense militaire, la résilience des infrastructures civiles, la protection de la propriété intellectuelle, la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et la souveraineté technologique.

↳ **La sécurité nationale ne se limite pas aux frontières physiques; elle se joue dans les réseaux, dans les données, dans les laboratoires et dans les usines.**

Cette transformation est d'autant plus urgente que l'architecture de sécurité occidentale elle-même évolue. Les États-Unis demeurent l'allié incontournable du Canada, mais leur engagement international est désormais plus sélectif et transactionnel, davantage orienté vers leurs priorités propres, et assume sans gêne la prédation pour atteindre leurs buts. La réorientation stratégique américaine s'accompagne d'une attente claire : les alliés doivent assumer une part accrue de leur sécurité, tant en matière de défense conventionnelle que de résilience industrielle et technologique.

Pour le Canada, cela signifie une chose simple, mais exigeante : nous devons accroître notre autonomie stratégique sans rompre avec nos alliances. Cette autonomie ne signifie pas l'isolement; elle signifie la capacité d'agir, de produire, d'innover et de protéger nos intérêts essentiels dans un environnement marqué par une profonde incertitude. Elle implique de renforcer nos capacités industrielles, de sécuriser nos technologies critiques et de réduire les vulnérabilités structurelles qui pourraient être exploitées en cas de crise.

Cette responsabilité nationale ne peut toutefois reposer uniquement sur Ottawa. La sécurité contemporaine est territoriale. Elle se construit dans les régions, dans les zones industrielles, dans les pôles d'innovation, dans les écosystèmes universitaires et manufacturiers. Territorialiser la défense signifie reconnaître que les capacités locales (scientifiques, industrielles, énergétiques, logistiques) sont désormais des actifs stratégiques. Et c'est précisément ce que propose cette stratégie.

En misant sur un écosystème intégré, en articulant innovation de rupture, capacités manufacturières et infrastructures sécurisées, Sherbrooke et l'Estrie choisissent d'assumer leur part dans l'effort collectif. Elles démontrent qu'un territoire peut contribuer à la sécurité nationale tout en renforçant sa résilience économique. Elles reconnaissent

que la diversification industrielle vers les marchés de la défense et des technologies duales n'est pas seulement une opportunité commerciale, mais un choix stratégique structurant.

Le Québec, par ses pôles d'excellence en quantique, en microélectronique, en aéronautique, en cybersécurité et en fabrication avancée, dispose d'atouts considérables. Encore faut-il les mobiliser de manière cohérente. Encore faut-il créer les conditions d'une montée en capacité graduelle, rigoureuse et crédible. Encore faut-il accepter que la sécurité soit désormais un pilier du développement économique.

### ▾ **La mobilisation de la société civile et des acteurs institutionnels est, à cet égard, fondamentale.**

Les universités, les centres de recherche, les entreprises, les municipalités, les organismes de développement économique et les gouvernements doivent travailler de concert. La résilience ne s'improvise pas en période de crise; elle se construit en amont, par la coordination, la formation, la planification et l'investissement.

Dans mes travaux sur la politique de défense, j'ai souvent souligné que le Canada a tendance à réagir aux crises plutôt qu'à anticiper les transformations structurelles. La force de cette stratégie réside précisément dans sa dimension anticipatrice. Elle ne répond pas à un événement ponctuel; elle s'inscrit dans une lecture lucide des dynamiques géopolitiques contemporaines. Elle reconnaît que le monde dans lequel nous entrons sera plus compétitif, plus instable et plus exigeant.

Elle reconnaît aussi que cette conjoncture comporte des opportunités. L'augmentation des budgets de défense, la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement et la recherche accrue de partenaires fiables au sein des alliances occidentales créent un espace stratégique que les territoires préparés peuvent occuper.

Encore faut-il être prêts. Être prêts signifie comprendre que la défense est désormais indissociable de l'innovation, de l'énergie, du numérique et du manufacturier avancé. Être prêts signifie investir dans les compétences, dans les normes, dans la conformité et dans la crédibilité. Être prêts signifie accepter que la sécurité économique est une composante de la sécurité nationale.

Je suis fier de soutenir cette stratégie, parce qu'elle incarne cette prise de conscience. Elle démontre qu'il est possible de conjuguer ambition régionale et responsabilité nationale. Elle témoigne d'une volonté de tirer le meilleur parti de la conjoncture actuelle, aussi malheureuse soit-elle.

Dans un monde où la tragédie des relations internationales a refait surface, il serait irresponsable de rester spectateurs. Cette stratégie propose une voie constructive : préparer le territoire, mobiliser les acteurs, renforcer les capacités et contribuer à notre sécurité économique et nationale. C'est une démarche lucide. C'est une démarche nécessaire. Et c'est une démarche que nous devons collectivement assumer.



Justin Massie

Directeur du Département science politique de l'UQAM, Codirecteur du Réseau d'analyse stratégique, Codirecteur du Rubicon.

## Mot de la mairesse de Sherbrooke

Les transformations en cours à l'échelle internationale amènent les territoires à réfléchir à leur positionnement et à leurs leviers de développement. Dans ce contexte, des acteurs de Sherbrooke et de l'Estrie ont choisi d'examiner avec attention les occasions qui émergent dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

*Stratégie DEFSEC Sherbrooke* s'inscrit dans cette volonté d'exploration structurée. Elle propose un cadre pour mieux comprendre les dynamiques en jeu, évaluer les atouts du territoire et identifier des pistes d'action réalistes et adaptées à la réalité territoriale qui nous permettent d'offrir des réponses préliminaires.

Notre territoire dispose déjà d'actifs importants : une zone d'innovation reconnue, des établissements d'enseignement et de recherche de grande qualité, des entreprises spécialisées et une culture de collaboration éprouvée, un aéroport stratégiquement situé et quatre unités de réserve particulièrement dynamiques.

La démarche présentée dans cet ouvrage vise à mettre ces forces en dialogue, à approfondir les connaissances et à clarifier les conditions qui permettent un positionnement cohérent dans ces marchés exigeants.

Pour la Ville de Sherbrooke, il s'agit avant tout d'un exercice de responsabilité. Explorer ces créneaux, c'est diversifier nos perspectives de croissance, soutenir l'évolution des compétences de nos entreprises, renforcer progressivement la résilience de notre tissu économique et sécuriser nos infrastructures critiques.

Cette réflexion collective témoigne également de la maturité de notre écosystème. Elle démontre notre capacité à travailler ensemble, à partager l'information et à envisager des avenues nouvelles avec rigueur et discernement.

Les secteurs visés comportent des exigences élevées, mais aussi des occasions de collaboration, d'innovation et de retombées structurantes.

Je tiens à remercier l'ensemble des partenaires qui ont contribué à cette initiative. Leur engagement illustre la force de la concertation territoriale et la volonté commune de réfléchir à l'avenir avec ouverture.



L'hon. Marie-Claude Bibeau, c.p.  
Mairesse de Sherbrooke

Avant-Propos

# SHERBROOKE EN UN COUP D'ŒIL

## Ville-centre de l'Estrie

Sherbrooke est une ville-centre de l'Estrie, située au sud du Québec, à environ 150 kilomètres de Montréal et à proximité de la frontière américaine. Avec un peu plus de 185 000 habitants, elle constitue le sixième plus grand centre urbain du Québec et l'un des pôles régionaux les plus dynamiques en matière d'innovation, de recherche et de développement économique. Le territoire occupe une position stratégique au croisement de plusieurs corridors commerciaux et dispose d'un accès rapide aux marchés du Nord-Est américain.

## Ville universitaire

Sherbrooke est également une ville universitaire majeure, accueillant l'Université de Sherbrooke et l'Université Bishop's, deux institutions dont l'activité scientifique et technologique contribue à structurer un écosystème de recherche très actif. Cette présence universitaire génère l'un des plus hauts taux de chercheurs par habitant au Canada et soutient le développement d'une économie du savoir en croissance. L'économie sherbrookoise repose sur une combinaison d'industries manufacturières, de technologies de pointe, de services spécialisés et d'entreprises exportatrices, ce qui lui confère un profil diversifié malgré sa taille moyenne.

## Pôle d'innovation

Sherbrooke abrite aussi la Zone d'innovation quantique DistriQ, un pôle d'innovation d'envergure internationale regroupant entreprises, laboratoires, plateformes technologiques et partenaires institutionnels autour des sciences quantiques, des technologies avancées et des applications industrielles émergentes. Ce positionnement renforce la capacité du territoire à attirer des investissements, à soutenir la croissance de ses entreprises et à participer à des chaînes d'approvisionnement hautement spécialisées.

## Qualité de vie

Sherbrooke est enfin un territoire reconnu pour sa qualité de vie : environnement naturel, densité humaine équilibrée, réseaux de transports urbains accessibles, tissu communautaire vivant et identité culturelle forte. Ces caractéristiques en font un environnement favorable à la rétention de talents, à l'entrepreneuriat et à la collaboration entre acteurs publics, privés et institutionnels. Ensemble, ces éléments définissent un territoire capable d'ambition, de cohérence et de transformation.

# SHERBROOKE

# INTRODUCTION ET FONDEMENTS

1.0

Les territoires évoluent aujourd'hui dans un environnement international profondément marqué par la montée de l'autoritarisme, la résurgence de certains nationalismes et la réaffirmation de la puissance militaire comme instrument d'influence. Dans plusieurs régions du monde, la défense redevient un pilier structurant des politiques industrielles et technologiques. Elle répond à des préoccupations d'autonomie nationale, de souveraineté stratégique et de sécurité collective. Cette dynamique s'accompagne d'une croissance rapide des budgets militaires et d'efforts destinés à renforcer des chaînes d'approvisionnement plus localisées, plus résilientes et davantage axées sur des technologies avancées.

Dans ce contexte, la notion de sécurité s'est considérablement élargie et ne se limite plus au champ strictement militaire. Elle s'inscrit désormais dans une perspective systémique qui inclut la cybersécurité, la protection des infrastructures essentielles, la résilience des capacités industrielles ainsi que la sauvegarde des technologies stratégiques. L'analyse territoriale intègre aujourd'hui de façon centrale les risques liés à l'espionnage économique, à l'appropriation illicite de propriété intellectuelle, aux ingérences étrangères et aux cybermenaces. Ces vulnérabilités touchent l'ensemble de l'écosystème, qu'il s'agisse des entreprises manufacturières, des centres de recherche ou des organisations publiques, particulièrement lorsque des technologies émergentes à forte valeur stratégique sont impliquées.

Cette transformation s'accompagne d'une montée en puissance des technologies dites duales, dont les applications civiles et militaires s'entrecroisent de plus en plus. Les avancées en quantique, en intelligence artificielle appliquée ou en robotique avancée, redessinent les chaînes de valeur contemporaines, tout comme les progrès réalisés dans les capteurs de nouvelle génération, les matériaux critiques et les systèmes de communication sécurisée. Dans cet environnement où les frontières sectorielles s'estompent, les territoires dotés d'une base scientifique robuste et d'un tissu manufacturier performant disposent d'atouts déterminants pour s'insérer dans ces marchés en pleine expansion.

Sherbrooke se situe précisément à l'intersection de ces trois dynamiques. Portée par sa zone d'innovation quantique et par un écosystème orienté vers l'innovation de rupture, elle s'appuie sur un milieu de recherche intégré et une base manufacturière fortement exportatrice, ce qui en fait un territoire concerné aux enjeux stratégiques contemporains et particulièrement bien positionné pour y répondre. Le quantique constitue l'une des prochaines grandes ruptures technologiques et place le territoire au cœur d'un domaine où la protection des connaissances, des infrastructures et des actifs scientifiques devient un impératif stratégique.

On retrouve sur le territoire de Sherbrooke un secteur manufacturier proportionnellement plus important

qu'ailleurs au Québec et au Canada, une forte exposition au marché américain représentant plus de 7 700 emplois manufacturiers, ainsi qu'un écosystème scientifique déjà aligné sur les priorités contemporaines de la défense, de la sécurité et des technologies duales (DEFSEC). La zone d'innovation quantique DistriQ constitue un noyau naturel d'innovation de rupture, propice aux DEFSEC, où convergent recherche fondamentale, validation technologique, innovation duale et premiers jalons d'industrialisation.

Dans ce contexte, la stratégie de DEFSEC poursuit deux objectifs structurants. Elle vise d'abord à préparer le territoire afin de tirer pleinement parti de la politique industrielle militaire récemment dévoilée, en consolidant ses capacités, ses infrastructures et son niveau de conformité aux exigences du secteur. Elle vise ensuite à soutenir une diversification économique stratégique, en cohérence avec les conclusions du *Mémoire du comité de spécialistes sur les tarifs douaniers*, qui souligne la nécessité de réduire la dépendance régionale au marché américain par une montée en gamme technologique.

La stratégie propose un cadre cohérent permettant de structurer la préparation technologique, industrielle et institutionnelle du territoire. Elle décrit une trajectoire dans laquelle Sherbrooke renforce

sa position en matière de sécurité, accroît son attractivité, consolide ses infrastructures spécialisées et développe sa capacité à participer de manière crédible aux chaînes d'approvisionnement de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Elle repose enfin sur la mobilisation collective des acteurs économiques, universitaires, industriels et institutionnels.

Cette stratégie permet au territoire d'élever son niveau de préparation, d'accompagner ses entreprises, d'intensifier ses maillages internationaux, d'organiser ses infrastructures et d'assurer une diversification économique alignée sur un environnement géopolitique en mutation.

▾ **Dans un secteur exigeant, mais riche en possibilités pour les territoires dotés d'un écosystème technologique solide, cette stratégie constitue un socle qui établit la vision, les principes et les leviers d'action nécessaires pour agir de manière crédible et compétitive.**

## Une approche stratégique ancrée dans les documents structurants du développement économique territorial <sup>1.1</sup>

La stratégie de DEFSEC s'inspire notamment d'un ensemble cohérent de documents produits par le Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke, un des partenaires dans l'élaboration du présent document. Ces cadres directeurs, adoptés indépendamment les uns des autres, convergent aujourd'hui vers une même conclusion : la défense, la sécurité et les technologies duales constituent un levier naturel de résilience, d'innovation, de diversification et de montée en valeur pour Sherbrooke.

Quatre documents structurants soutiennent particulièrement cette orientation :

### Politique de développement industriel et technologique (PDIT) <sup>1.1.1</sup>

La PDIT affirme la volonté de positionner le territoire sur des secteurs à forte intensité technologique et à haute valeur ajoutée. Le secteur DEFSEC s'inscrit directement dans cette trajectoire, puisqu'il stimule l'innovation, la R-D, les technologies avancées et la consolidation de chaînes d'approvisionnement critiques.

### Stratégie d'affaires économiques internationales (SAEI) <sup>1.1.2</sup>

La SAEI rappelle l'importance, pour un territoire fortement exportateur, d'élargir ses marchés et de renforcer sa présence internationale. L'approche de DEFSEC agit comme un catalyseur naturel : accès aux marchés de l'OTAN, partenariats européens et internationaux, corridors technologiques spécialisés, processus de validation accélérés pour les entreprises de technologies de rupture.

### Plan d'utilisation et de développement des infrastructures et terrains de l'aéroport (PUDIT) <sup>1.1.3</sup>

Le PUDIT vise entre autres à moderniser et à sécuriser les infrastructures aéroportuaires afin de soutenir notamment des projets industriels exigeants. La logique de DEFSEC s'arrime pleinement à ces ambitions, notamment pour le développement de zones consacrées aux manufacturiers de pointe et aux activités aériennes et logistiques sécurisées ou sensibles.

### Mémoire du comité de spécialistes sur les tarifs douaniers <sup>1.1.4</sup>

Ce mémoire met en lumière la vulnérabilité d'une structure économique fortement dépendante du marché américain et la nécessité d'une diversification ciblée. Il prescrit de même un effort accru dans le domaine de l'innovation et un accompagnement conséquent en matière de formation. Le secteur DEFSEC, par son orientation technologique, sa valeur ajoutée élevée et son ancrage dans des chaînes d'approvisionnement plus stables, constitue l'un des leviers les plus efficaces pour opérer cette transformation.

## LE CONCEPT DE DEFSEC 1.2

Le concept de DEFSEC renvoie à un spectre large d'activités où se croisent défense, sécurité et technologies duales. Cette définition s'appuie sur les pratiques internationales et reflète l'évolution des chaînes d'approvisionnement modernes, où les frontières entre usages civils et militaires s'estompent au profit d'écosystèmes technologiques intégrés.



Le secteur DEFSEC peut être décliné en trois grandes composantes :

### Défense

Besoins militaires, systèmes critiques, technologies stratégiques.

### Sécurité intérieure

Cybersécurité, gestion des frontières, sécurité civile et infrastructures essentielles. Dans ce cadre, la sécurité intérieure recouvre aussi la protection des actifs immatériels : codes sources, données sensibles, savoir-faire, résultats de recherche, plans d'ingénierie. Les menaces prennent souvent la forme d'opérations de cybersécurité offensives, d'espionnage économique, d'ingérence dans les partenariats internationaux ou de sabotage discret des chaînes de valeur. Une stratégie de DEFSEC cohérente intègre donc, dès la définition du secteur, la sécurité de l'information, la défense et la protection des infrastructures civiles et numériques, et la protection de la recherche.

### Technologies duales

Innovations pouvant être valorisées à la fois au sein d'applications civiles et d'applications militaires.

### Entreprise prête pour le secteur DEFSEC

Concept correspondant au niveau de préparation d'une entreprise pour accéder à ces marchés, incluant :

- **certifications et normes spécifiques;**
- **exigences en matière de cybersécurité;**
- **gestion de la propriété intellectuelle;**
- **capacité de traçabilité et conformité réglementaire.**

### Territoire prêt pour le secteur DEFSEC

Reflète la capacité d'un territoire à accueillir, soutenir et accélérer les entreprises du secteur, notamment par :

- **des infrastructures adaptées et sécurisées;**
- **une offre foncière suffisante et modulable;**
- **une disponibilité énergétique stratégique;**
- **un écosystème technologique et scientifique intégré.**

L'approche proposée s'appuie sur une vision volontairement large et inclusive, destinée à soutenir autant les entreprises manufacturières établies en diversification que les jeunes pousses de technologie de rupture en émergence. En assurant un accès cohérent aux mécanismes de soutien, indépendamment de l'entrée par la défense, la sécurité ou les technologies duales, elle favorise l'émergence d'une base économique résiliente, souveraine et adaptée aux exigences contemporaines.

Cette orientation se traduit par la mise en place d'un cadre de positionnement et de mobilisation territoriale permettant à Sherbrooke et à l'Estrie de structurer leur action collective face aux transformations des marchés stratégiques, notamment en matière de sécurité, de défense et de technologies sensibles.

# L'AVANTAGE COMPARATIF

## DE SHERBROOKE ET DE L'ESTRIE

**Sherbrooke et sa région se distinguent par une combinaison rare de facteurs structurels qui les positionnent naturellement comme un territoire apte à jouer un rôle actif dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Contrairement à plusieurs pôles d'innovation qui fonctionnent par silos, l'écosystème estrien repose sur une intégration étroite entre la recherche universitaire, l'innovation technologique et la commercialisation de technologies de rupture.**

Cette continuité, qui relie directement la découverte scientifique à l'industrialisation, constitue un atout stratégique majeur dans des marchés où les cycles de développement doivent être à la fois rigoureux, sécurisés et rapides.

La présence d'institutions de recherche de premier plan, combinée à des infrastructures technologiques et entrepreneuriales spécialisées, permet de réduire considérablement la distance entre l'idéation et l'application industrielle. Cette capacité à « court-circuiter » les délais traditionnels d'innovation répond directement aux exigences des marchés de DEFSEC, où la crédibilité technologique repose autant sur la solidité scientifique que sur la capacité à livrer des solutions

opérationnelles dans des délais compatibles avec les impératifs de sécurité nationale.

L'approche adoptée par le territoire est volontairement globale. Elle ne se limite pas à un type d'acteur ou à un segment précis de la chaîne de valeur, mais propose un cheminement complet, depuis la préincubation et la validation technologique jusqu'à l'industrialisation, l'accès aux infrastructures et l'intégration aux marchés. Cette logique permet d'accompagner aussi bien des entreprises matures cherchant à se diversifier vers des marchés sécuritaires que de jeunes entreprises de technologies de rupture devant valider leur pertinence à l'échelle internationale.

L'écosystème estrien est par ailleurs déjà structuré autour de la notion de sécurité. Les expertises développées en sciences quantiques, en cybersécurité et en chaînes d'approvisionnement sécurisées confèrent au territoire une crédibilité naturelle pour accueillir des projets sensibles. Cette réalité positionne Sherbrooke et l'Estrie comme un carrefour sécurisé capable de répondre aux besoins nationaux et aux attentes des partenaires alliés, notamment dans le contexte de l'OTAN où la confiance et la conformité sont déterminantes.

Cette flexibilité stratégique s'appuie également sur un bassin de talents et de compétences exceptionnel à l'échelle québécoise. La concentration d'établissements universitaires et collégiaux, conjuguée à des centres de recherche appliquée reconnus, permet au territoire de former une main-d'œuvre hautement qualifiée dans des domaines critiques pour la défense et la sécurité. Cette capacité de formation continue constitue un levier essentiel pour soutenir la croissance des entreprises et répondre à la rareté des compétences dans les secteurs technologiques avancés.

Sur le plan industriel, l'Estrie dispose d'un tissu manufacturier dense et directement compatible avec les besoins des chaînes d'approvisionnement de la défense. Les expertises en mécanique de précision, en métallurgie, en plasturgie, en automatisation, en électronique et en assemblage complexe correspondent aux exigences des filières terrestres, maritimes, aériennes, ainsi que des systèmes de munitions.

▾ **Cette compatibilité permet aux entreprises locales de se positionner rapidement comme fournisseurs crédibles, capables de répondre aux standards élevés du secteur.**

La proximité entre les centres de recherche, les incubateurs, les entreprises manufacturières et les infrastructures technologiques confère au territoire une capacité d'industrialisation accélérée. Cette agilité opérationnelle est particulièrement stratégique dans un contexte où les programmes de modernisation militaire exigent des cycles de développement plus courts et une capacité d'adaptation rapide aux besoins opérationnels émergents.

# LE MARCHÉ DE LA DÉFENSE AU QUÉBEC

## Portrait des donneurs d'ordre et du marché de la défense au Canada et au Québec

L'industrie de la défense au Québec et au Canada repose sur une série de donneurs d'ordre publics et privés qui structurent le marché. Elle s'organise autour de grands segments terrestres, maritimes, aériens et liés aux munitions, chacun animé par quelques acteurs centraux et par un vaste réseau de petites et moyennes entreprises spécialisées. En 2022, l'industrie canadienne de production de défense rassemblait environ 586 entreprises et générait près de 14,3 milliards de dollars de revenus, avec plus de 81 000 emplois directs et indirects.

À cette dynamique s'ajoute un avantage géopolitique distinct. Située à proximité immédiate de la frontière américaine, l'Estrie bénéficie d'un accès privilégié au principal marché de défense du Canada. Cette localisation facilite la logistique, l'intégration aux chaînes d'approvisionnement nord-américaines et la gestion des exigences de conformité, notamment en matière de contrôle des exportations. Peu de territoires québécois disposent d'un tel positionnement.

Le territoire est également étroitement connecté à Technum Québec, zone d'innovation consacrée aux semi-conducteurs, à la microélectronique et aux technologies quantiques. Cette proximité renforce l'accès de l'Estrie aux technologies sensibles et aux chaînes d'approvisionnement critiques identifiées comme prioritaires par les gouvernements du Québec et du Canada, consolidant ainsi son rôle dans les secteurs stratégiques de demain.

Enfin, l'Estrie bénéficie d'un avantage souvent sous-estimé, mais fondamental :

### ▾ **une culture de collaboration profondément ancrée.**

Les acteurs municipaux, institutionnels, universitaires et industriels partagent une capacité éprouvée à travailler ensemble, à coordonner leurs

actions et à porter des projets collectifs ambitieux. Cette cohésion se manifeste à toutes les étapes de la chaîne d'innovation et crée un environnement où les projets avancent plus rapidement, avec une vision partagée et une gouvernance efficace.

Cette culture du travail en commun représente également un atout majeur en matière de sécurité de la recherche. Elle facilite l'adoption de pratiques partagées de vigilance, de gestion des risques et de réponse coordonnée aux menaces d'ingérence, qu'elles concernent le quantique, la cybersécurité ou l'ensemble des technologies sensibles développées sur le territoire. À ce titre, Sherbrooke et l'Estrie disposent non seulement des capacités techniques nécessaires, mais aussi des conditions institutionnelles et culturelles pour assumer un rôle stratégique durable dans les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

Ces atouts structurels ne constituent toutefois un avantage stratégique que s'ils sont mobilisés de manière cohérente et intentionnelle. Le chapitre 3 précise le cadre d'analyse et les choix structurants qui orientent l'action du territoire face aux transformations géopolitiques, industrielles et sécuritaires en cours.

# 2.0

## Segment terrestre <sup>2.1</sup>

Pour l'armée de terre, les principaux donneurs d'ordre publics demeurent le ministère de la Défense nationale, les Forces armées canadiennes et Services publics et Approvisionnement Canada, qui définissent les besoins opérationnels, les spécifications techniques et les programmes d'acquisition.

Dans ce contexte, Rheinmetall Canada figure parmi les grands intégrateurs pour les systèmes terrestres. Installée près de Montréal, l'entreprise agit comme maître d'œuvre pour plusieurs programmes majeurs de l'armée canadienne, notamment pour des systèmes de gestion de combat, des systèmes d'armes et des projets de modernisation de plateformes.

General Dynamics et ses divisions canadiennes occupent aussi une place stratégique dans les véhicules de combat, les systèmes de mission et les solutions terrestres intégrées, en lien avec des programmes de blindés et d'appui tactique.

## Segment maritime <sup>2.2</sup>

Sur le plan maritime, le marché canadien se structure autour de la Stratégie nationale de construction navale, qui encadre la reconstruction de la flotte fédérale et la modernisation de la Garde côtière canadienne et de la Marine royale canadienne. Cette stratégie représente un engagement de plusieurs dizaines de milliards de dollars sur de nombreuses années et soutient directement Chantier Davie, Irving Shipbuilding et Seaspan.

Chantier Davie, situé au Québec, joue un rôle central pour la construction et le maintien en service de navires gouvernementaux. Ses contrats assurent une charge de travail de long terme, des investissements dans les capacités industrielles et un ensemble de retombées régionales dans les secteurs de l'ingénierie, des systèmes marins, de la propulsion, de l'électronique et des services techniques.

## Segment aérien et spatial <sup>2.3</sup>

Pour l'aviation et les systèmes aérospatiaux de défense, les donneurs d'ordre publics se trouvent encore une fois au ministère de la Défense nationale, de même qu'à l'Aviation royale canadienne et à Services publics et Approvisionnement Canada, en lien avec l'acquisition et le soutien d'aéronefs pilotés ou non, de capteurs, de systèmes de mission et de solutions de soutien en service.

L3Harris se classe parmi les plus grandes entreprises de défense et de sécurité présentes au Canada, avec plusieurs milliers d'employés et une forte intégration aux besoins de l'Aviation royale canadienne et de clients étrangers. L'entreprise fournit par exemple des systèmes électro-optiques et infrarouges WESCAM installés sur une vaste gamme de plateformes, ainsi que des services de soutien pour des flottes de chasseurs et d'autres aéronefs.

Ce segment s'appuie aussi sur l'écosystème aérospatial canadien, qui représente une part considérable des ventes mondiales et exporte près de 19 milliards de dollars par année, avec une forte orientation vers l'exportation et une intégration étroite avec les chaînes d'approvisionnement des États-Unis et de l'Europe.

## Segment des munitions et des systèmes énergétiques <sup>2.4</sup>

La filière des munitions et des systèmes énergétiques repose en grande partie sur General Dynamics Ordnance and Tactical Systems Canada, dont les installations se situent à Repentigny, à Saint Augustin, à Valleyfield et à Nicolet. Cette entreprise produit des munitions de petit, moyen et gros calibre, des explosifs, des propulseurs et des composants métalliques. Elle dessert le ministère de la Défense nationale, des gouvernements provinciaux et un ensemble de clients alliés à l'étranger.

Le programme fédéral d'approvisionnement en munitions repose largement sur ces capacités industrielles, avec un accès à un centre gouvernemental d'essai de munitions à Nicolet pour les activités de test et de qualification.

## Structure du marché et représentation de l'industrie <sup>2.5</sup>

Le marché de la défense au Canada combine deux grandes sources de revenus pour les entreprises québécoises et canadiennes. La première source provient des dépenses du gouvernement fédéral et des forces armées, notamment par les grands programmes d'acquisition de plateformes, de navires, de véhicules, d'aéronefs, de systèmes de mission et de munitions. La deuxième repose sur les exportations vers des armées étrangères et des clients institutionnels, surtout aux États-Unis, en Europe, au Royaume-Uni et au Moyen-Orient.

↘ **Le secteur de production de défense génère environ 14,3 milliards de dollars de revenus annuels, et les exportations de marchandises militaires vers des destinations hors États-Unis atteignent environ 2,5 milliards de dollars en 2024, troisième niveau le plus élevé jamais observé.**

Ces données sont issues des plus récentes analyses conjointes d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada et de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité, qui constituent les principales sources de référence sur la structure, les revenus, l'emploi et les exportations de l'industrie canadienne de la défense.

Les États-Unis représentent le principal marché d'exportation pour cette industrie et concentrent environ la moitié des exportations canadiennes, dans le cadre d'une chaîne d'approvisionnement de défense très intégrée entre les deux pays.

L'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité joue un rôle de représentation pour l'ensemble de ce secteur. Elle publie avec Innovation Sciences et Développement économique Canada le rapport périodique sur l'état de l'industrie de la défense, qui sert de référence pour les revenus, l'emploi, la recherche et développement et les exportations.

Les travaux récents du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec confirment l'ampleur et la structure du marché de la défense à l'échelle provinciale.

↘ **Le Québec compte environ 1 300 entreprises et organisations présentant un intérêt ou un potentiel de positionnement dans les marchés de la défense, incluant un noyau d'acteurs déjà engagés, un vaste réseau de fournisseurs spécialisés et un ensemble considérable d'entreprises en transition vers ces chaînes de valeur.**

Cette structure met en évidence un tissu industriel majoritairement composé de PME, dont une large proportion évolue à l'intersection des usages civils, sécuritaires et militaires. Elle confirme également que la création de valeur repose moins sur l'appartenance initiale au secteur de la défense que sur la capacité des entreprises à monter en compétence, à se conformer aux exigences normatives et à s'intégrer progressivement dans des chaînes d'approvisionnement structurées. Cette lecture rejoint directement l'approche défendue par la stratégie des DEFSEC, qui privilégie une logique de trajectoire, de diversification et de montée en capacité plutôt qu'une segmentation rigide des entreprises selon leur statut sectoriel.

## Taille actuelle et trajectoire des budgets militaires <sup>2,6</sup>

Le budget de défense du Canada traverse en ce moment une phase de croissance rapide. Le budget fédéral 2025 a annoncé un ensemble de mesures représentant environ 81 milliards de dollars de soutien pour les Forces armées canadiennes, avec un accent sur les capacités, la préparation opérationnelle et un plan de type Acheter canadien qui vise à accroître les retombées industrielles nationales.

Les planifications publiées indiquent aussi des hausses importantes du capital investi. Le directeur parlementaire du budget estime que les dépenses en capital du ministère de la Défense nationale atteignent environ 323 milliards de dollars sur la période de 2024-2025 à 2043-2044, avec l'ajout de nombreux projets liés à la politique de défense actualisée. Les projections à long terme citées s'appuient notamment sur les travaux du directeur parlementaire du budget du Canada, dont les analyses indépendantes constituent une référence en matière d'évaluation des trajectoires de dépenses militaires et d'investissements en capital.

Les analyses de marché prévoient une progression supplémentaire du budget de défense canadien de l'ordre de 8,7 milliards de dollars entre 2026 et 2030, avec un taux de croissance annuel moyen d'environ six pour cent. Des travaux récents décrivent aussi une trajectoire vers une cible de deux pour cent du produit intérieur brut consacrée à la défense dès 2025, avec un objectif politique de cinq pour cent du produit intérieur brut à l'horizon 2035 et un volume cumulé d'investissements additionnels pouvant atteindre environ 540 milliards de dollars sur la prochaine décennie. Ces trajectoires budgétaires s'inscrivent également dans les engagements pris par le Canada auprès de l'OTAN et dans les débats stratégiques récents sur l'augmentation soutenue de l'effort de défense des pays alliés.

Ce mouvement place le marché national de la défense dans une phase d'expansion structurelle. Pour les entreprises québécoises, la combinaison d'un budget canadien en hausse et d'un niveau élevé d'exportations vers des armées étrangères crée un environnement riche en occasions, surtout pour les fournisseurs qui savent se positionner à la fois comme partenaires des grands donneurs d'ordre nationaux et comme participants fiables de chaînes d'approvisionnement internationales.

Au-delà de la trajectoire macro, le budget 2025 précise la nature exacte des investissements qui alimentent cette croissance. Sur un horizon de cinq ans, Ottawa prévoit notamment :

**20,4**  
milliards

pour le recrutement, la formation, la santé et la rétention du personnel militaire.

**19**  
milliards

pour la remise à niveau des capacités existantes et des infrastructures.

**17,9**  
milliards

milliards consacrés aux nouvelles capacités militaires : véhicules spécialisés, systèmes anti-drones, plateformes blindées, capteurs avancés et capacités de frappe de précision.

**10,9**  
milliards

pour la modernisation numérique, les systèmes informatiques et la cybersécurité.

**6,6**  
milliards

pour une véritable stratégie industrielle de défense, dont l'objectif explicite est de bâtir une chaîne d'approvisionnement canadienne plus robuste, moins dépendante des importations.

**6,2**  
milliards

pour la coopération militaire internationale, notamment le soutien prolongé à l'Ukraine.

Ces investissements témoignent d'une volonté claire de moderniser les capacités opérationnelles, d'accélérer l'adoption de technologies critiques et de reconstruire une chaîne d'approvisionnement militaire plus robuste. Le budget mise particulièrement sur les technologies duales, la cybersécurité, le numérique, les matériaux critiques et l'innovation industrielle, des secteurs directement cohérents avec les capacités des fabricants québécois.

Le volet industriel du budget met particulièrement en avant les technologies à fort potentiel dual, incluant l'IA appliquée, le quantique, les matériaux critiques, l'électronique avancée et certaines capacités spatiales.

↘ **Ces secteurs sont jugés essentiels pour réduire la dépendance envers les fournisseurs étrangers et sécuriser les approvisionnements dans un contexte géopolitique volatil.**

## Leviers d'investissement du Québec (2025–2026)<sup>2.7</sup>

En complément des investissements fédéraux, plusieurs mesures du budget du Québec 2025–2026 peuvent soutenir la montée en capacité des entreprises manufacturières et technologiques souhaitant se positionner dans les chaînes d'approvisionnement de la défense.

**900**  
millions/3 ans

pour soutenir les projets d'investissement des entreprises via le Fonds du développement économique, incluant l'automatisation, la robotisation, la transformation numérique et l'intégration de l'IA dans les opérations manufacturières

**14**  
millions/3 ans

pour la poursuite de l'Offensive de transformation numérique, afin d'accompagner les PME dans l'adoption de solutions numériques avancées et d'outils de modernisation industrielle;

**271,5**  
millions/5 ans

sur cinq ans pour renforcer le régime fiscal d'aide à l'innovation, incluant la R et D, le développement de produits, les projets technologiques et la maturation de solutions duales;

**100,7**  
millions/5 ans

consacrés à la zone d'innovation Technum Québec (Bromont), centrée sur les semi-conducteurs, la microélectronique avancée et les technologies quantiques, des domaines critiques pour les systèmes embarqués, la cyberdéfense et les plateformes intelligentes.

Ces leviers provinciaux offrent un soutien direct aux entreprises québécoises pour moderniser leurs installations, monter en capacité technologique, certifier leurs processus et répondre aux standards exigés par les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies sensibles.

Les montants et programmes présentés dans cette section proviennent du Budget du Québec 2025–2026, des documents du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, ainsi que des annonces officielles liées aux zones d'innovation reconnues par le gouvernement du Québec.

## Synthèse régionale et transition 2.8

La combinaison d'investissements fédéraux, de leviers provinciaux et d'une demande mondiale en hausse crée un contexte particulièrement favorable pour les territoires capables d'articuler rapidement innovation, capacités industrielles et alignement stratégique. Dans cet environnement en mutation, l'Estrée bénéficie d'atouts manufacturiers, technologiques et institutionnels qui la positionnent avantageusement pour capter une part croissante des occasions liées aux marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

Les éléments structurants qui distinguent Sherbrooke, son écosystème d'innovation intégré, sa base manufacturière compatible avec la défense, sa capacité d'industrialisation rapide et sa culture de collaboration territoriale, ont été présentés à la fin de la section 1 et constituent le socle sur lequel s'appuie la suite de la stratégie. Cette lecture régionale permet désormais d'aborder, de manière opérationnelle, les leviers d'action proposés afin de transformer ces atouts en trajectoires concrètes de montée en capacité et d'intégration aux chaînes d'approvisionnement nationales et internationales.

**BÂTIR UN TERRITOIRE  
PRÊT POUR LE SECTEUR DEFSEC :**

# UNE TRAJECTOIRE DE PRÉPARATION STRATÉGIQUE.

**La stratégie de DEFSEC s'inscrit dans un contexte où les enjeux de défense et de sécurité ne relèvent plus uniquement des États et des forces armées, mais s'étendent aux territoires, aux chaînes de valeur et aux capacités économiques locales.**

Face à la reconfiguration des alliances, à la sécurisation accrue des approvisionnements et à la montée des technologies sensibles, la préparation devient un choix stratégique structurant. Le présent chapitre définit la trajectoire par laquelle Sherbrooke et l'Estrée renforcent progressivement leur capacité à évoluer dans cet environnement, en alignant acteurs, actifs territoriaux et accès aux marchés autour d'un objectif commun de crédibilité, de résilience et d'intégration aux écosystèmes sécurisés du Canada et de ses alliés.

# 3.0

### Acteurs 3.1

La stratégie de DEFSEC repose sur une lecture élargie des acteurs économiques, fondée sur le principe que la sécurité nationale et collective ne se construit plus uniquement au sein de grands groupes industriels, mais à travers un continuum d'entreprises, de talents et d'organisations d'innovation. Dans un contexte marqué par la fragmentation des chaînes d'approvisionnement, la montée des technologies duales et la politisation des échanges commerciaux, la capacité d'un territoire à mobiliser l'ensemble de ses acteurs devient un avantage stratégique.

Les entreprises matures constituent le premier pilier de cette approche. Elles disposent déjà de capacités

### Territoire 3.2

Le territoire n'est pas ici un simple support physique, mais un actif stratégique. Dans un contexte de reterritorialisation partielle des capacités industrielles, de sécurisation des infrastructures critiques et de tensions croissantes sur l'accès à l'énergie, le foncier et les données, la préparation territoriale devient une condition préalable à toute ambition crédible de DEFSEC.

À court terme, la stratégie vise des interventions pragmatiques, telles que l'optimisation d'infrastructures existantes et la mobilisation rapide

manufacturières, d'expertises techniques et de processus relatifs à la qualité susceptibles de répondre aux exigences de DEFSEC, notamment en matière de traçabilité, de conformité et de montée en cadence. À leurs côtés, les personnes entrepreneures en émergence jouent un rôle tout aussi déterminant. Ils sont souvent à l'origine des innovations de rupture, mais font face à des obstacles spécifiques liés à la validation de la valeur, à l'accès aux premiers contrats et à l'intégration dans des réseaux internationaux fortement réglementés. Les organisations de recherche et d'innovation complètent cet écosystème en assurant le passage crucial entre la découverte scientifique et l'application opérationnelle, en particulier dans les domaines à forte composante duale, où les usages civils et sécuritaires se chevauchent.

de zones stratégiques capables d'accueillir des projets sensibles. À moyen et long terme, elle s'inscrit dans une planification intégrée des besoins énergétiques, fonciers et sécuritaires, en tenant compte de l'évolution des standards de protection, de résilience et de souveraineté technologique. Cette vision repose sur une articulation cohérente entre zones industrielles, secteur aéroportuaire, centres de recherche et pôles d'innovation, considérés non pas comme des silos, mais comme les composantes interdépendantes d'un système territorial orienté vers la sécurité et la résilience économique.

### Marchés 3.3

La dimension marché constitue un levier central de la stratégie. Dans le domaine de la défense et de la sécurité, l'innovation n'existe pleinement que si elle trouve un débouché commercial structurant. Or, l'accès aux marchés de DEFSEC est caractérisé par des barrières élevées, une forte asymétrie d'information et des cycles de décision longs, qui pénalisent particulièrement les PME et les jeunes entreprises.

La stratégie adopte donc une logique multi-marchés. Elle permet de capter les opportunités du marché national, notamment à travers les mécanismes d'approvisionnement fédéraux et les

processus pilotés par Services publics et Approvisionnement Canada, qui jouent un rôle clé de premier client et d'expert. Elle facilite également l'accès aux marchés internationaux, en particulier aux chaînes d'approvisionnement des alliés et aux cadres de validation associés à l'OTAN, où la crédibilité repose autant sur la technologie que sur l'appartenance à un écosystème jugé fiable. Cette approche offre aux entreprises des trajectoires de commercialisation adaptées, qu'elles soient issues du manufacturier avancé, de l'innovation de rupture ou des technologies duales, en tenant compte de leurs contraintes spécifiques et de leur maturité.

### Vision d'ensemble 3.4

L'ambition de la stratégie dépasse largement la préparation d'un nombre limité d'entreprises. Elle vise à positionner Sherbrooke et l'Estrie comme un territoire prêt pour le secteur DEFSEC, c'est-à-dire apte à évoluer dans un environnement géopolitique marqué par l'incertitude, la concurrence stratégique et la reconfiguration des alliances économiques. Être prêt pour le secteur DEFSEC signifie être en mesure d'attirer et d'accompagner des projets stratégiques, de soutenir la croissance d'entreprises locales, d'intégrer des technologies sensibles et de

participer activement aux chaînes d'approvisionnement sécurisées du Canada et de ses alliés.

Cette approche systémique reconnaît que la défense et la sécurité sont désormais indissociables du développement économique. Elle inscrit la préparation territoriale au cœur des choix d'investissement, d'aménagement et d'innovation, en assumant que la résilience, la souveraineté technologique et la crédibilité internationale d'un territoire se construisent bien en amont des crises, par une action cohérente, continue et coordonnée.

# PILIERES DE LA STRATÉGIE

4.0

Les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales ne se développent pas comme des marchés civils, car ils sont structurés par des impératifs de souveraineté, de sécurité nationale et de gestion du risque systémique. L'accès y est conditionné par des normes élevées, des exigences strictes en matière de conformité, des mécanismes d'approvisionnement institutionnels et des cycles de décision longs, où la confiance, la fiabilité et la continuité priment souvent sur la seule performance technologique ou le prix. Dans ces marchés, l'innovation ne se diffuse pas spontanément : elle doit être validée, qualifiée et intégrée dans des chaînes de valeur hautement normées, souvent sous supervision étatique ou multinationale.

↘ **Une stratégie territoriale efficace doit donc créer les conditions d'entrée, structurer la montée en capacité et accompagner les acteurs dans un environnement où la crédibilité se construit dans le temps.**

Dans cette optique, la stratégie repose sur une progression naturelle où Sherbrooke agit comme point de départ opérationnel, tandis que la diffusion régionale des compétences permet d'étendre les retombées à l'ensemble du territoire estrien. Cette continuité entre ville-centre et région constitue l'un des fondements de la cohérence de l'approche.

Le territoire peut s'appuyer sur un écosystème d'éducation et de recherche diversifié et robuste : l'Université de Sherbrooke, l'Université Bishop's, ainsi que des collèges francophones et anglophones (notamment le Cégep de Sherbrooke et le Collège Champlain-Lennoxville), ainsi que des infrastructures de recherche, de laboratoires et de formation technique, telles que Productique Québec, le CTA, et le Centre de formation professionnelle 24-juin. Cette pluralité linguistique et institutionnelle offre une palette de compétences variée (universitaire, technique et bilingue) que les entreprises peuvent mobiliser pour répondre aux marchés à haute exigence du secteur DEFSEC.

## Programme prêt pour le secteur DEFSEC – Une progression en trois étapes

Le chapitre présente donc une architecture volontairement simple, organisée autour de trois piliers complémentaires qui se déploient dans le temps et s'alimentent mutuellement.

1

### INFORMER

Le premier pilier, INFORMER, sert à mettre en contexte, à clarifier les règles du jeu et à préparer le terrain. Il vise à établir une compréhension commune du secteur, de ses codes et de ses contraintes, de manière à réduire l'asymétrie d'information qui freine souvent l'engagement des entreprises.

2

### FORMER

Le deuxième pilier, FORMER, vise la montée en compétence. Il s'agit de renforcer, de façon structurée, la capacité des entreprises et de l'écosystème à répondre aux standards attendus, en consolidant les connaissances, les pratiques et les réflexes requis dans un environnement à haute exigence.

3

### AGIR

Le troisième pilier, AGIR, consiste à soutenir la mise en mouvement. Ce pilier vise à transformer la préparation en démarches concrètes, en appuyant l'orientation stratégique des organisations, leur capacité à se positionner, et leur passage vers des opportunités réelles.

En articulant ces trois piliers, la stratégie crée une progression cohérente, où la préparation du territoire devient un processus lisible, cumulatif et aligné sur un objectif central : hausser durablement la capacité de Sherbrooke et de l'Estrie à évoluer dans les chaînes de valeur de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

# 1 INFORMER

## Informer <sup>4.1</sup>

### Formation des intervenants en développement économique <sup>4.1.1</sup>

Dans le cadre de la stratégie de DEFSEC, les intervenants en développement économique désignent l'ensemble des acteurs qui accompagnent directement les entreprises dans leurs décisions de croissance, d'investissement, d'innovation et de diversification. Ils constituent le premier point de contact pour les organisations qui s'interrogent sur leur capacité à intégrer les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Les constats issus du *Mémoire du comité de spécialistes sur les tarifs douaniers* renforcent cette évolution du rôle des intervenants économiques. Les travaux ont mis en évidence la vulnérabilité de certaines filières fortement exposées aux chocs commerciaux, aux décisions unilatérales et aux tensions géopolitiques, ainsi que les limites d'un positionnement économique reposant exclusivement sur des marchés civils à cycles courts.

Ces constats soulignent l'importance, pour le territoire et pour les entreprises, d'élargir leurs stratégies de diversification, tant en matière de marchés, de chaînes d'approvisionnement que de positionnement technologique.



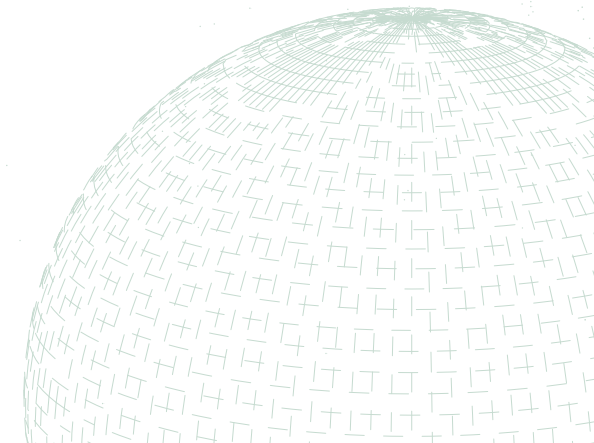
Dans cette perspective, les marchés de DEFSEC apparaissent comme un axe structurant de diversification et de stabilisation économique, en raison de leur stabilité relative, de leurs cycles longs et de leur arrimage aux priorités industrielles du Canada et de ses alliés, sans constituer pour autant l'unique réponse aux enjeux de résilience économique. Ils reposent sur des relations contractuelles durables, des exigences élevées en matière de fiabilité et de conformité, et une logique d'approvisionnement fondée sur la confiance entre partenaires. Leur compréhension devient ainsi un élément clé de l'accompagnement stratégique, en permettant aux entreprises de réduire leur exposition aux fluctuations externes et de s'inscrire dans des chaînes de valeur plus résilientes.

Le premier pilier de la stratégie vise donc à renforcer de manière structurée les compétences de ces intervenants, afin d'assurer une compréhension commune, cohérente et approfondie du secteur. Grâce à leur ancrage direct dans le milieu entrepreneurial et à leur capacité collective de mobilisation, ces acteurs sont appelés à jouer un rôle structurant dans la mise en œuvre de la stratégie territoriale. La montée en compétence commence par le renforcement des connaissances internes.

Les équipes appelées à intervenir auprès des entreprises doivent maîtriser les notions essentielles du marché de DEFSEC, incluant les technologies duales, les normes OTAN, les exigences des processus d'approvisionnement, la sécurité des chaînes d'approvisionnement et les enjeux géopolitiques qui structurent ces marchés. Dans cette perspective, la mise en place d'une cellule de référence de DEFSEC permet de centraliser l'expertise, d'assurer la mise à jour continue des connaissances, de garantir la cohérence des messages transmis aux entreprises et de faciliter leur orientation vers des partenaires spécialisés lorsque requis.

Cette montée en compétence ne peut toutefois être isolée.

↘ **La transformation des marchés mondiaux et la complexité croissante des enjeux de sécurité exigent une compréhension harmonisée à l'échelle régionale.**



La stratégie prévoit donc une participation active à la formation des intervenants économiques de l'ensemble du territoire, par la coorganisation de sessions conjointes réunissant organismes de développement économique, institutions d'enseignement, centres de recherche et partenaires industriels. La circulation fluide de l'information stratégique entre les organisations devient un levier essentiel pour éviter les lectures fragmentées du marché et pour ajuster en continu les contenus de formation en fonction de l'évolution des normes, des pratiques et des besoins exprimés par les entreprises. Cette dynamique peut être soutenue par un comité interinstitutionnel d'apprentissage, chargé d'assurer la cohérence et l'actualisation des connaissances à l'échelle régionale.

Bien que ce pilier soit centré sur les intervenants économiques, il comporte également une fonction essentielle de médiation auprès des entreprises. Les intervenants jouent un rôle clé dans la vulgarisation d'un secteur perçu comme complexe et opaque. Cela passe par la diffusion d'outils pédagogiques adaptés aux PME, tels que des guides simplifiés, des lexiques, des capsules explicatives ou des fiches pratiques portant sur les normes et les exigences du secteur.

La coorganisation d'activités de sensibilisation ciblées, qu'il s'agisse d'ateliers, de panels ou de rencontres informelles, permet aux entreprises de mieux appréhender les concepts de DEFSEC et de comprendre les opportunités de diversification qui y sont associées. Cette médiation contribue également à démocratiser les enjeux géopolitiques en les traduisant en impacts concrets pour le milieu entrepreneurial, notamment en matière de chaînes d'approvisionnement, de souveraineté technologique et de résilience industrielle.

La proximité avec le terrain confère par ailleurs aux intervenants un rôle d'observation stratégique. En étant à l'écoute des entreprises, ils peuvent identifier les besoins de formation prioritaires, repérer les écarts de compréhension et ajuster les contenus en conséquence. Ils sont également en mesure de faire remonter les obstacles rencontrés, qu'il s'agisse de freins administratifs, de défis de conformité ou d'incompréhensions réglementaires, afin d'améliorer les outils et les parcours d'accompagnement. Cette lecture fine permet d'orienter les entreprises vers les formations ou les partenaires les plus adaptés à leur niveau de maturité et à leur potentiel de diversification dans le secteur DEFSEC.

Enfin, le renforcement des compétences des intervenants contribue directement à la cohésion régionale et nationale autour de la notion de préparation au secteur DEFSEC. En promouvant une compréhension unifiée du marché et en veillant à l'alignement du langage, des définitions et des messages diffusés, la stratégie évite la dispersion des initiatives et renforce la crédibilité collective du territoire. Ce travail de cohérence s'inscrit également dans une logique de collaboration avec les autres territoires et les instances provinciales et nationales, afin de mutualiser les apprentissages, de s'inspirer des meilleures pratiques issues des grappes industrielles et de renforcer la capacité des entreprises canadiennes à tirer parti des opportunités émergentes.

Par cette mobilisation collective et coordonnée, le territoire se dote d'une base solide de compétences, capable de soutenir les entreprises dans leur diversification, de rendre accessible un secteur exigeant et de positionner durablement Sherbrooke et l'Estrie comme un environnement pleinement prêt au secteur DEFSEC, apte à saisir les opportunités des marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

## **Cartographie et intelligence territoriale** <sup>4.1.2</sup>

L'absence d'une cartographie rigoureuse et partagée des capacités industrielles locales constitue l'un des principaux freins à l'émergence d'une véritable politique industrielle militaire à l'échelle régionale. Dans un secteur aussi normé et exigeant que la défense et la sécurité, les décisions d'investissement, de partenariat et d'approvisionnement reposent sur une compréhension fine des capacités disponibles : qui fait quoi, avec quel niveau de maturité, selon quelles normes et avec quelles perspectives de diversification. Sans cette lecture structurée, le territoire demeure cantonné à une logique d'opportunités ponctuelles, incapable de se positionner de manière crédible et proactive dans les chaînes d'approvisionnement de DEFSEC.

▾ **Le deuxième pilier vise précisément à combler ce vide informationnel, en s'appuyant sur un effort de recherche universitaire structuré, indépendant et méthodologiquement robuste.**

Dans cette optique, un projet de recherche stratégique est mené en collaboration avec le professeur Justin Massie, figure reconnue en politique de défense, directeur du Département de science politique de l'UQAM, codirecteur du Réseau d'analyse stratégique et codirecteur du Rubicon. Lancée le 9 septembre 2025, cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un programme Mitacs Accélération d'une durée de huit mois. Le projet, intitulé *Le marché de la défense dans la région de Sherbrooke*, vise à établir une base de données factuelle, structurée et exploitable sur les capacités industrielles, technologiques et scientifiques du territoire dans le domaine de DEFSEC.

La méthodologie de recherche repose sur une approche en trois temps, combinant analyse documentaire, entretiens stratégiques et outils d'évaluation reconnus dans le secteur militaire. La première phase consiste à analyser les tendances macroéconomiques et sectorielles, notamment la hausse des dépenses militaires canadiennes et l'évolution des exigences industrielles, tout en portant une attention particulière à certains domaines d'une importance cruciale tels que la cybersécurité, les matériaux avancés et les équipements spécialisés.

La deuxième phase est consacrée à une analyse d'écart, à travers des rencontres avec des personnes entrepreneures, des spécialistes et des organismes régionaux, afin de mesurer l'adéquation entre les capacités actuelles du territoire et les standards exigés dans les chaînes d'approvisionnement de la défense. La troisième phase vise l'évaluation et la formulation de recommandations, en s'appuyant sur une grille d'analyse basée sur les critères de qualification du secteur DEFSEC, incluant les normes OTAN, la gestion de la propriété intellectuelle, la cybersécurité et l'expérience commerciale, combinée à la matrice ADL (attractivité / compétitivité) pour positionner le territoire dans une perspective comparative.

Les objectifs stratégiques de ce projet sont multiples. Il s'agit d'abord de dresser un inventaire exhaustif des entreprises matures, des entreprises en démarrage et des acteurs émergents déjà actifs, ou susceptibles de le devenir, dans le secteur DEFSEC. L'étude vise également à analyser l'intention des acteurs, en comprenant leurs motivations, leur niveau de maturité stratégique et leur perception du marché de DEFSEC. Le livrable principal, attendu pour juin 2026, prendra la forme d'un rapport détaillé offrant un portrait complet de la capacité du territoire à tirer parti de la politique industrielle militaire nationale.

Ce rapport servira de base à la production d'une cartographie territoriale spécifique au secteur DEFSEC, destinée tant aux acteurs institutionnels qu'aux entreprises.

La cartographie à venir constitue un pivot stratégique pour le territoire. Elle permettra de passer d'une approche réactive à une démarche dirigée, alignée sur les besoins réels du marché de la défense. Elle facilitera l'identification des technologies et des entreprises d'innovation de rupture à fort potentiel, afin de prioriser l'accompagnement, le financement et les efforts de structuration. Elle contribuera également à mettre en lumière les écarts de conformité, qu'il s'agisse de certification OTAN, de cybersécurité ou de qualification industrielle, et à orienter les besoins de formation et de montée en compétence. Enfin, cette intelligence territoriale guidera les choix en matière d'aménagement du territoire et d'attraction d'investissements étrangers, en ciblant les sous-secteurs où l'adéquation entre les capacités locales et la demande internationale est la plus forte.

En structurant cette base analytique, le territoire se dote d'un outil essentiel pour élaborer une stratégie industrielle militaire régionale crédible, cohérente et compétitive.

La cartographie prête pour le secteur DEFSEC devient ainsi un levier de décision, de priorisation et de positionnement stratégique, au service de la montée en capacité durable de Sherbrooke et de l'Estrie dans les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

### Retombées technologiques industrielles (offset) <sup>4.1.3</sup>

Les retombées industrielles et technologiques associées aux contrats de défense constituent l'un des leviers les plus structurants des politiques d'approvisionnement public en matière de sécurité nationale. Chaque fois qu'un contrat majeur est octroyé à un fournisseur principal, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises internationales, celui-ci est tenu de générer des retombées économiques équivalentes au Canada. Ces mécanismes de compensation à l'exportation, souvent désignés sous le terme d'*offset*, influencent de manière déterminante la localisation des investissements, le développement de nouvelles capacités industrielles et la structuration des chaînes d'approvisionnement nationales. Leur compréhension fait partie intégrante de la phase INFORMER de la stratégie, puisqu'ils conditionnent en amont la manière dont un territoire peut se positionner, se rendre visible et devenir pertinent aux yeux des grands intégrateurs et des donneurs d'ordre.

Pour Sherbrooke et l'Estrie, la hausse des investissements en défense et la multiplication des programmes d'acquisition fédéraux ouvrent une fenêtre stratégique rare. Le territoire dispose déjà d'atouts qui correspondent naturellement aux attentes des entreprises soumises à des obligations de retombées industrielles : une zone d'innovation technologique reconnue, un écosystème universitaire dense, une base manufacturière tournée vers l'exportation et une capacité d'intégration scientifique difficile à reproduire ailleurs. Ces éléments créent un contexte favorable à l'attraction de mandats technologiques, de projets de démonstration avancée, de collaborations en recherche appliquée et d'implantations industrielles liées à la compensation économique des grands contrats publics.

Toutefois, tirer pleinement parti des mécanismes d'*offset* suppose d'abord une lecture stratégique partagée de leur fonctionnement. Avant même toute démarche opérationnelle, le territoire doit comprendre les priorités industrielles découlant des acquisitions canadiennes, les segments ciblés par les intégrateurs et les conditions qui rendent une capacité locale crédible aux yeux des donneurs d'ordre.

Cette compréhension en amont permet d'identifier les sous-secteurs où les expertises locales peuvent répondre à une demande internationale et de structurer des canaux de communication formels avec les acteurs soumis à ces obligations. Elle prépare également les entreprises à renforcer leur maturité organisationnelle afin d'être reconnues comme des partenaires fiables dans un cadre hautement normé.

Les retombées industrielles et technologiques ne génèrent pas des opportunités immédiates. Elles favorisent les territoires capables de démontrer une valeur stratégique claire, une constance opérationnelle et une solidité institutionnelle. La stratégie de DEFSEC vise donc à structurer une capacité d'accueil réservée aux projets liés aux mécanismes d'*offset*, en s'appuyant sur une articulation cohérente entre les centres de recherche, les entreprises, les institutions publiques et les réseaux d'innovation. Cette capacité permet de présenter une offre territoriale lisible et crédible, tout en préparant les conditions nécessaires à l'activation future de ces leviers dans les phases subséquentes de la stratégie.

Cette capacité d'accueil repose également sur une veille stratégique continue portant sur les programmes d'acquisition fédéraux et les besoins émergents en technologies sensibles, ainsi que sur une capacité d'arrimage rapide entre ces besoins et les expertises présentes sur le territoire. En adoptant cette posture, Sherbrooke et l'Estrie se positionnent comme des partenaires naturels pour l'exécution des engagements de retombées industrielles, capables d'accueillir des projets structurants et de contribuer de façon tangible au renforcement des capacités nationales de défense.

Cette section inscrit ainsi les mécanismes d'*offset* dans la trajectoire globale de préparation du territoire. Elle illustre comment la compréhension des règles du jeu et des leviers institutionnels du secteur DEFSEC constitue une étape préalable essentielle à toute mise en action. En clarifiant ces mécanismes dès la phase INFORMER, le territoire renforce sa crédibilité, accroît son attractivité et se donne les moyens de transformer, au moment opportun, les obligations industrielles internationales en projets concrets, créateurs de valeur et porteurs de retombées durables.

En clarifiant les règles du jeu, les mécanismes institutionnels et les leviers structurants du secteur DEFSEC, la phase INFORMER pose les bases nécessaires à la montée en compétence du territoire.

↳ **Elle prépare ainsi le passage vers la phase suivante, où la compréhension acquise doit se traduire en capacités, en pratiques et en savoir-faire adaptés aux exigences réelles des marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales.**

# 2 FORMER

## Former 4.2

La phase FORMER vise à transformer la compréhension acquise en capacités concrètes. Elle permet au territoire et aux entreprises de franchir les seuils de compétence exigés par les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales, en structurant une montée en maturité à la fois technique, organisationnelle et opérationnelle.

Le parcours de formation repose sur des contenus ciblés et progressifs, alignés sur les exigences réelles du secteur et sur les besoins observés chez les entreprises. Il mobilise les expertises existantes au sein des établissements d'enseignement, des centres de recherche et de l'écosystème de développement économique, afin d'assurer une cohérence territoriale et une application concrète sur le terrain.

L'objectif est de doter les organisations des pratiques, des réflexes et des structures nécessaires pour évoluer dans un environnement hautement normé, en consolidant leur capacité à répondre aux attentes documentaires, sécuritaires et commerciales des donneurs d'ordre. Cette phase prépare ainsi le passage vers des démarches plus structurantes, où la compétence devient un facteur déterminant de crédibilité et d'accès aux marchés.



## Compréhension stratégique des marchés de DEFSEC 4.2.1

Le premier bloc de formation vise à établir une compréhension stratégique opérationnelle des marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Il ne s'agit pas de revenir sur les constats généraux déjà posés, mais de permettre aux entreprises et aux intervenants économiques de saisir concrètement le fonctionnement réel de ces marchés, leur logique décisionnelle et les facteurs qui conditionnent l'accès aux opportunités. Cette compréhension porte autant sur les mécanismes contractuels, les règles d'approvisionnement et les cycles de décision que sur les trajectoires typiques de validation et d'intégration dans les chaînes de valeur.

Au moyen d'études de cas et d'analyses de parcours, ce bloc met en lumière les délais, les séquences et les bonnes pratiques observées dans le secteur, afin de rendre tangibles des marchés souvent perçus comme opaques. Il situe également les opportunités de DEFSEC dans leur contexte géopolitique, tarifaire et industriel, en cohérence avec les constats issus du *Mémoire du comité de spécialistes sur les tarifs*.

Ce socle stratégique permet aux entreprises d'évaluer de manière éclairée la pertinence d'une diversification vers ces marchés et d'adopter un langage commun pour interagir avec les donneurs d'ordre, les partenaires institutionnels et les intégrateurs.

## Exigences normatives, sécuritaires et techniques 4.2.2

Le deuxième bloc vise à permettre aux entreprises de franchir les seuils d'entrée normatifs et sécuritaires qui conditionnent l'accès aux chaînes d'approvisionnement de DEFSEC. Il porte sur l'ensemble des exigences techniques, documentaires et organisationnelles qui structurent ces marchés et qui constituent, pour de nombreuses PME, un obstacle majeur à l'engagement.

Ce bloc aborde les normes OTAN, les certifications et les audits de sécurité, ainsi que les exigences en matière de cybersécurité définies par les cadres fédéraux. Il couvre également les enjeux de sécurité physique, de contrôle des accès et de protection de l'information sensible, de même que la conformité des fournisseurs, la gestion sécurisée des tiers et la diligence raisonnable internationale.

Une attention particulière est accordée à la protection de la propriété intellectuelle, à la traçabilité dans les chaînes d'approvisionnement et aux obligations liées au contrôle des exportations pour les technologies sensibles.

Les dimensions liées à la sécurité de la recherche, à la contre-ingérence et à la cyberrésilience sont pleinement intégrées, afin de sensibiliser les organisations aux risques associés aux partenariats internationaux, aux déplacements à l'étranger et au vol de savoir-faire stratégique.

↘ **L'objectif est de permettre aux entreprises et aux institutions d'évaluer leur niveau réel de préparation, d'identifier les écarts à combler et de structurer des pratiques internes conformes aux standards attendus dans le secteur.**

### **Capacité organisationnelle et maturité opérationnelle**

4.2.3

Le troisième bloc porte sur la capacité des organisations à soutenir des projets de DEFSEC dans la durée. Au-delà de la conformité normative, ces marchés exigent une maturité organisationnelle élevée, une rigueur opérationnelle constante et une gouvernance adaptée à des environnements à forte contrainte.

Ce bloc traite de la structuration des processus internes, des mécanismes de gouvernance et de la gestion des risques, incluant la continuité des opérations et la documentation technique. Il aborde également les exigences propres à la gestion de projets de DEFSEC, notamment les procédures de validation, les audits, les obligations contractuelles et le respect des échéanciers dans des contextes hautement normés. La gestion du personnel en environnement sensible, incluant les vérifications, les accès, la formation et la culture de sécurité, constitue également un volet central.

En renforçant ces dimensions, ce bloc permet aux entreprises de démontrer leur crédibilité opérationnelle et leur capacité à exécuter des mandats complexes sur l'ensemble de leur cycle de vie, un critère déterminant pour établir une relation de confiance avec les donneurs d'ordre.

### **Financement, commercialisation et intégration internationale**

4.2.4

Le quatrième bloc vise à structurer l'accès aux marchés et l'intégration des entreprises dans les chaînes de valeur nationales et internationales. Dans le secteur DEFSEC, la commercialisation ne repose pas uniquement sur la performance technologique, mais sur une posture institutionnelle crédible et une compréhension fine des règles qui encadrent les relations commerciales internationales.

Ce bloc aborde les mécanismes de financement spécialisés, les garanties de prêts à l'exportation et les stratégies de réduction du risque propres aux projets de DEFSEC. Il couvre également les exigences de diligence raisonnable internationale, incluant les régimes de sanctions, les contrôles à l'exportation et les listes de partenaires restreints. Une attention particulière est accordée à l'intégration dans des consortiums et des chaînes d'approvisionnement sécurisées, ainsi qu'au positionnement stratégique et au marketing spécialisé en défense et sécurité.

La diplomatie commerciale du secteur DEFSEC constitue un élément clé de ce bloc. Elle englobe la maîtrise des codes du secteur, la participation aux missions économiques, la gestion des relations institutionnelles et la communication dans un contexte de technologies sensibles.

↘ **L'objectif est de préparer les entreprises à interagir avec des marchés où chaque démarche engage leur crédibilité technique, réglementaire et institutionnelle.**

### Contribution des organisations du territoire à la montée en compétence <sup>4.2.5</sup>

La réussite de la phase FORMER repose sur une mobilisation coordonnée de l'écosystème territorial. Les organisations de développement économique, les établissements d'enseignement, les centres de recherche et les partenaires sectoriels contribuent de manière complémentaire à la structuration et au déploiement du parcours de formation.

Cette contribution se traduit par la co-construction d'une programmation adaptée aux besoins du milieu, l'intégration de contenus de DEFSEC dans des programmes existants et l'animation de communautés d'apprentissage favorisant l'échange d'expériences et la veille sectorielle. Les acteurs du territoire jouent également un rôle clé dans l'orientation des entreprises selon leur niveau de maturité et dans la diffusion cohérente des messages, afin d'assurer une compréhension partagée des exigences du secteur.

En combinant compréhension stratégique, exigences normatives, préparation organisationnelle et capacité d'intégration aux marchés avancés, ce dispositif permet d'offrir un parcours crédible et structuré. Il vise à doter les entreprises des compétences essentielles pour se conformer aux standards élevés du secteur DEFSEC et pour préparer une entrée progressive et crédible sur les marchés national et internationaux.

La phase AGIR vise à convertir la préparation et les compétences acquises en démarches concrètes, en mobilisant les actifs et les leviers territoriaux nécessaires pour permettre l'intégration effective des entreprises aux chaînes de valeur de DEFSEC.

# 3

# AGIR

### Agir <sup>4.3</sup>

La phase AGIR se concentre sur les leviers structurants qui relèvent directement de la capacité d'intervention du territoire. Elle mobilise les actifs physiques, institutionnels et organisationnels nécessaires pour rendre crédible, visible et accueillante l'offre territoriale en matière de défense, de sécurité et de technologies duales. Cette phase vise à aligner l'aménagement, les infrastructures et les mécanismes d'attractivité avec les exigences concrètes du secteur DEFSEC.

### Infrastructures et attractivité <sup>4.3.1</sup>

Pour jouer un rôle structurant dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales, un territoire doit offrir bien plus qu'un environnement d'affaires favorable. Il doit démontrer une capacité réelle à accueillir des activités sensibles, à soutenir des opérations complexes et à répondre à des exigences élevées en matière de sécurité, d'énergie, de logistique et de conformité. Le troisième pilier s'inscrit dans cette logique en misant sur les actifs existants du territoire et sur une planification cohérente à long terme.



La mise en action de la stratégie de DEFSEC repose également sur une compréhension fine des chaînes de valeur industrielles propres aux marchés de la défense et de la sécurité. Dans ces secteurs, l'accès aux marchés ne dépend pas uniquement de la performance technologique ou de la capacité d'innovation, mais de l'inscription crédible dans des chaînes d'approvisionnement complexes, fortement normées et structurées autour de relations de confiance à long terme.

### ↘ **Le territoire joue ici un rôle actif de lecture, de qualification et de mobilisation des capacités industrielles.**

Il s'agit d'identifier les segments où les expertises locales présentent un avantage comparatif, de positionner les entreprises selon leur niveau de maturité et de faciliter leur intégration progressive comme fournisseurs, sous-traitants spécialisés ou partenaires technologiques. Cette approche permet de dépasser une logique d'opportunités ponctuelles pour construire une présence industrielle cohérente, lisible et reconnue par les donneurs d'ordre nationaux et alliés.

### **Un carrefour sécurisé de l'innovation de la défense**

L'Estrie bénéficie d'un écosystème scientifique et technologique fortement intégré, capable de relier la recherche fondamentale, le développement technologique et l'industrialisation. Cette capacité de collaboration constitue un avantage distinctif pour l'émergence d'un carrefour d'innovation sécurisé de calibre national, orienté vers les besoins du secteur DEFSEC.

Le positionnement en carrefour sécurisé repose sur une approche intégrée de la sécurité de la recherche et de la cybersécurité. Les protocoles d'accès, les pratiques de gestion et de segmentation des données, ainsi que la sensibilisation des équipes aux risques d'ingérence et d'espionnage complètent la dimension physique des infrastructures. Cette architecture de sécurité crée un environnement compatible avec les attentes croissantes des partenaires fédéraux, des alliés internationaux et des grands donneurs d'ordre, et confère au territoire une crédibilité accrue pour accueillir des activités stratégiques.

### **Le levier aéroportuaire comme actif stratégique**

L'aéroport de Sherbrooke constitue un élément central de l'attractivité territoriale pour les projets de DEFSEC. Il offre un accès logistique rapide, des zones à faible densité urbaine et un potentiel de flexibilité foncière recherchée par les industries sensibles ou à forte intensité technologique.

Le développement de cet actif s'appuie sur le Plan d'utilisation et de développement des infrastructures et des terrains de l'aéroport (PUDIT), dont la deuxième phase est en cours. Les travaux d'analyse et de planification, prévus de juillet 2025 à juin 2026, visent à préciser les vocations territoriales, à valider les capacités disponibles et à définir les aménagements requis pour accueillir des activités de DEFSEC conformes aux exigences de sécurité physique et opérationnelle du secteur.

Parallèlement, le territoire prévoit le déploiement de nouveaux baux industriels dès l'automne 2025, accompagnés d'un modèle de baux à long terme mieux adapté aux projets industriels stratégiques.

### ↘ **Ce levier foncier et contractuel soutient à la fois la croissance des entreprises locales et l'attraction d'investissements directs étrangers à forte valeur ajoutée.**

Dans une perspective de montée en capacité du territoire, certaines infrastructures spécialisées peuvent également constituer des leviers différenciants majeurs. Les besoins émergents en matière de défense, de sécurité et de technologies duales exigent désormais des environnements d'essais permettant de tester des systèmes complexes dans des conditions dégradées ou contestées.

Cette réalité est particulièrement marquée dans le domaine des systèmes autonomes, des drones, des capteurs et des technologies de navigation avancées, où la capacité à fonctionner sans signaux de positionnement ou de communication traditionnels devient un avantage opérationnel déterminant. L'implantation d'un environnement d'essais de ce type dans un contexte civil repose également sur des considérations territoriales concrètes. Le secteur situé à l'est de l'aéroport de Sherbrooke se caractérise par une faible densité d'occupation, une absence de zones résidentielles immédiates et un niveau d'achalandage limité, autant au sol que dans l'espace aérien environnant. Ces caractéristiques en font un espace particulièrement propice à l'aménagement d'infrastructures spécialisées nécessitant un haut degré de contrôle, de sécurité et de confinement des activités.

Dans un cadre réglementaire approprié, cette configuration permettrait de concilier innovation technologique, sécurité publique et acceptabilité sociale. Elle offre les conditions nécessaires pour réaliser des essais avancés dans un environnement maîtrisé, tout en limitant les impacts sur les usages civils existants.

↘ **Ce type d'aménagement s'inscrit dans une logique d'optimisation du territoire, où des zones peu sollicitées deviennent des actifs stratégiques au service de la diversification économique et de l'innovation à haute valeur ajoutée.**

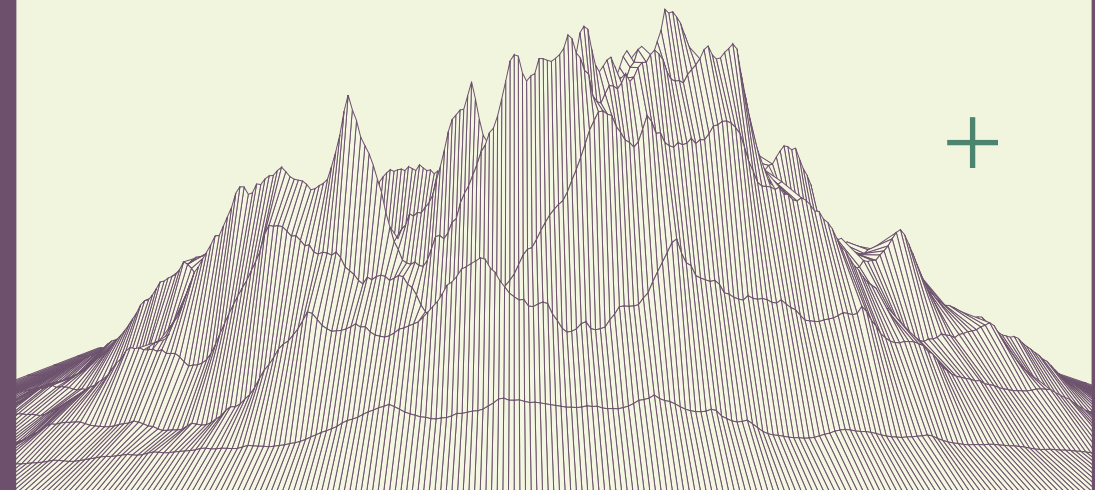


# QU'EST-CE QU'UN BAC À SABLE?

**Un environnement d'essais de type bac à sable (*sandbox*) est un espace contrôlé permettant de tester des technologies avancées dans des conditions volontairement dégradées ou inhabituelles.**

Concrètement, il s'agit d'un périmètre sécurisé où certaines fonctionnalités normalement disponibles — comme le signal GPS ou certaines communications radio — peuvent être neutralisées temporairement afin de simuler des contextes opérationnels complexes.

Ces environnements sont utilisés pour évaluer la capacité de systèmes autonomes, de drones, de capteurs ou de plateformes numériques à fonctionner de manière fiable lorsqu'ils ne peuvent plus s'appuyer sur les infrastructures civiles classiques. Ils constituent aujourd'hui un outil essentiel pour la validation de technologies critiques, tant dans les domaines de la défense et de la sécurité que pour certaines applications civiles à haute exigence, comme les infrastructures critiques ou les interventions d'urgence.



## Une offre dirigée de terrains industriels à haute capacité

L'accueil de projets de DEFSEC d'envergure repose également sur la disponibilité de terrains industriels capables de soutenir des activités manufacturières lourdes, des installations numériques ou des projets à usage dual. La stratégie territoriale adopte une approche différenciée, permettant de répondre simultanément aux besoins de la technologie de rupture et de la manufacture avancée.

Cette approche repose sur deux segments complémentaires. La zone d'innovation est destinée aux projets fortement axés sur la recherche, l'innovation et les technologies émergentes. Le bloc stratégique, quant à lui, est conçu pour accueillir des investissements industriels nécessitant de grandes superficies et des infrastructures spécialisées.

### ▾ Le bloc stratégique est lui-même réparti en deux zones.

Une qui offre une première superficie d'environ 115 000 m<sup>2</sup>, soit près de 1,2 million de pieds carrés, et présente un avantage énergétique déterminant avec la possibilité d'un approvisionnement d'une puissance conséquente dans un horizon de trente mois.

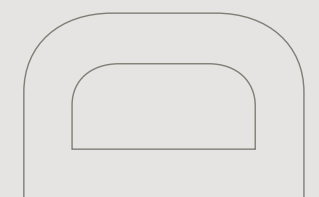
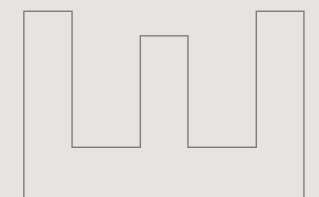
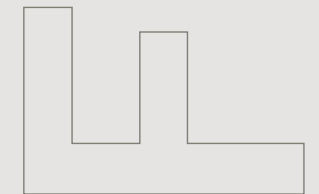
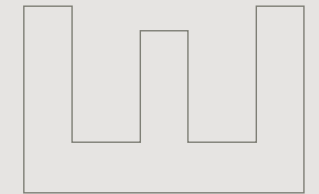
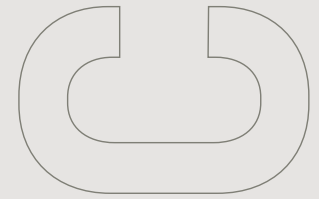
Cette capacité constitue un atout majeur pour les lignes de production avancées, les installations à forte intensité énergétique ou les infrastructures numériques sécurisées.

Une autre superficie, plus grande celle-ci, est adossée à la piste d'atterrissage de l'aéroport de Sherbrooke, sur son flanc sud. Cette surface présente un potentiel d'isolement du reste des accès aéroportuaires et permet la mise en place de réseaux d'utilités publiques sécurisés, ce qui facilite l'atteinte d'un niveau de sécurité élevé selon les besoins.

L'orientation stratégique prévoit la mise en place d'une offre dirigée spécifiquement adaptée aux entreprises de DEFSEC, incluant les manufacturiers de pointe, les installations de recherche et développement sensibles, les entreprises duales à forte intensité énergétique et les centres de données sécurisés. Cette offre s'appuie sur les capacités foncières, énergétiques et de sécurité déjà identifiées ou en cours de développement, afin de positionner Sherbrooke et l'Estrie comme des territoires de référence dans le paysage national des projets industriels sensibles.

Dans les marchés de la défense et de la sécurité, la crédibilité repose rarement sur des acteurs isolés. Elle se construit par la capacité à structurer des maillages industriels, à former des consortiums cohérents et à présenter des offres collectives alignées sur les exigences opérationnelles des donneurs d'ordre. La stratégie de DEFSEC vise donc à soutenir activement la mise en relation entre entreprises, centres de recherche et partenaires institutionnels afin de renforcer la capacité du territoire à répondre à des projets complexes et fortement normés.

Ce travail de maillage dépasse la simple animation économique. Il implique une lecture stratégique des appels d'offres, une compréhension des attentes implicites des acheteurs publics et une capacité à positionner les entreprises locales au bon niveau de la chaîne de valeur. En structurant ces collaborations, le territoire accroît sa crédibilité collective, facilite l'intégration progressive des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement sécurisées et augmente la probabilité de succès sur des marchés où la confiance, la continuité et la capacité de livraison priment sur la compétition par les coûts.



### Préincubation, incubation et technologies de rupture <sup>4.3.2</sup>

La capacité d'un territoire à accueillir des projets de DEFSEC repose autant sur ses infrastructures que sur sa faculté à faire émerger, à structurer et à accompagner des innovations à haute valeur stratégique. Dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales, les trajectoires de commercialisation ne suivent pas les logiques des marchés civils.

▾ **Elles exigent des cycles courts de validation, des itérations rapides avec des utilisateurs spécialisés et un accès précoce à des environnements sécurisés permettant de tester la valeur opérationnelle des technologies.**

Dans les marchés de la défense et de la sécurité, l'accès international ne repose pas sur une logique d'exportation classique. Il s'appuie de plus en plus sur des corridors alliés structurés, où la validation technologique, la conformité normative et la crédibilité opérationnelle s'acquièrent au contact d'écosystèmes déjà intégrés aux chaînes d'approvisionnement militaires. Les cadres associés à l'OTAN jouent, à cet égard, un rôle central en offrant des environnements de test, de démonstration et de qualification reconnus par les donneurs d'ordre.

Pour les entreprises locales, l'exposition précoce à ces corridors permet d'accélérer les trajectoires de validation, de réduire les délais d'accès aux marchés et de renforcer leur reconnaissance institutionnelle. Elle constitue également un levier stratégique pour positionner le territoire dans des réseaux alliés où la confiance, l'interopérabilité et la conformité priment sur la simple performance technologique. Cette ouverture internationale complète l'accompagnement offert localement et contribue à ancrer les innovations développées à Sherbrooke dans des chaînes de valeur défensives à portée globale.

# OPPORTUNITÉ

## SAFE (SECURITY ACTION FOR EUROPE)

### Intégration à l'architecture transatlantique de la défense | accès au programme SAFE

La Security Action for Europe (SAFE) représente une initiative majeure de l'Union européenne visant à renforcer la base industrielle de défense européenne par un instrument de financement à long terme doté d'une enveloppe de 150 milliards d'euros pour les investissements et l'achat groupé de capacités prioritaires dans le domaine de la défense. SAFE est conçue pour soutenir des acquisitions d'équipements à grande échelle, des programmes de modernisation et des capacités industrielles communes tout en encourageant la coopération transfrontalière au sein de l'écosystème de défense européen.

En décembre 2025, le Canada est devenu le premier pays non européen à conclure un accord bilatéral avec l'UE pour participer au programme SAFE, ouvrant la possibilité pour les entreprises canadiennes d'accéder à des appels d'offres européens et à des financements à taux préférentiels pour des acquisitions collaboratives en matière d'armement, de systèmes autonomes, de cyberdéfense ou de technologies avancées.

Pour les entreprises sherbrookoises, cette évolution constitue une opportunité d'intégrer des chaînes d'approvisionnement élargies vers l'Europe, en particulier dans les secteurs d'intérêt stratégique (munitions, drones, composants à usage dual, technologies de sécurité et quantique). Grâce à une coopération renforcée Ottawa-Bruxelles, les acteurs canadiens peuvent désormais se positionner pour des contrats conjoints, des cofinancements et des projets de R et D structurants aux côtés des partenaires européens, tout en respectant les règles d'origine et d'interopérabilité qui caractérisent SAFE.

Cette initiative renforce la dimension internationale de la stratégie de DEFSEC en validant la pertinence d'un ancrage transatlantique élargi, en complément des liens traditionnels avec les États-Unis et l'OTAN, et réaffirme l'importance d'une politique industrielle ouverte et ambitieuse capable de connecter les forces innovantes et manufacturières de l'Estrie aux plateformes stratégiques mondiales.

Les jeunes entreprises de technologies de rupture évoluant dans ces secteurs doivent démontrer très tôt la pertinence de leurs solutions face aux réalités contemporaines de la sécurité et du champ opérationnel. Cette exigence impose des parcours d'accompagnement spécifiques, capables de combiner rigueur technologique, compréhension des contraintes contractuelles et exposition directe aux écosystèmes de défense.

Dans plusieurs juridictions avancées, notamment en Estonie, en Lettonie, au Royaume-Uni, en Israël et aux États-Unis, cette fonction est assurée par des programmes de préincubation et d'incubation spécialisés en défense. Ces dispositifs permettent aux entreprises en démarrage d'apprendre à naviguer dans des environnements fortement normés, d'intégrer les exigences sécuritaires dès les premières phases de développement et de se connecter rapidement à des réseaux institutionnels et industriels crédibles.

↳ **L'expérience internationale montre que cet accompagnement très en amont augmente de façon considérable les probabilités d'intégration dans les chaînes d'approvisionnement militaires et duales.**

Dans ce contexte, Sherbrooke dispose déjà de leviers structurants. En effet, QV Studio joue un rôle central dans l'orchestration de la création et de la croissance d'entreprises en démarrage spécialisées en technologies quantiques, en offrant un cadre agile qui favorise la transformation d'innovations scientifiques en solutions commercialisables. En s'appuyant sur la puissance universitaire, entrepreneuriale et industrielle de DistriQ, la Zone Innovation Quantique de Sherbrooke, et sur l'engagement de ses partenaires, le territoire se dote d'un dispositif cohérent pour convertir ses atouts scientifiques en applications concrètes, renforcer sa souveraineté technologique et positionner ses entreprises sur les marchés internationaux de la défense et de la sécurité.

# LE QUANTIQUE

Les applications technologiques des sciences quantiques reposent sur les principes de la physique quantique, qui décrivent le comportement des particules à des échelles infinitésimales. Dans un contexte de défense, les technologies quantiques marquent une rupture qui modifie substantiellement les capacités de calcul, de communication et de détection :

## Communications quantiques

Systèmes de transmission inviolables grâce à la distribution quantique de clés (QKD), garantissant une sécurité absolue des échanges, même face aux cyberattaques futures.

## Capteurs quantiques

Instruments exploitant la sensibilité extrême des états quantiques pour mesurer des champs magnétiques ou gravitationnels, ou des variations infimes, utiles en navigation sans GPS, détection sous-marine ou surveillance d'infrastructures critiques.

## Calcul quantique

Des processeurs capables de résoudre des problèmes complexes en cryptographie, en optimisation ou en simulation moléculaire, bien au-delà des limites des supercalculateurs classiques.

Le quantique se veut donc un ensemble de solutions stratégiques qui transforment la manière dont nous calculons, détectons et sécurisons l'information.

Pour la défense et la sécurité, ces innovations représentent un levier décisif : elles renforcent la souveraineté technologique et offrent des avantages opérationnels impossibles à atteindre avec les technologies classiques<sup>1</sup> :

### Cybersécurité avancée :

Distribution quantique de clés et cryptographie post-quantique (PQC) pour sécuriser les communications sensibles.

### Capteurs stratégiques :

Détection gravitationnelle pour repérer des sous-marins ou de tunnels, surveillance des infrastructures critiques.

### Optimisation et simulation :

Calcul haute précision pour la planification militaire et la modélisation des scénarios complexes.

Les investissements récents du ministère de la Défense nationale confirment cette orientation : soutien aux applications stratégiques en communication sécurisée, capteurs avancés et calcul haute précision<sup>2</sup>. À l'international, des initiatives comme le *Quantum Benchmark Initiative* de la DARPA (É.-U.) et le programme PROQCIMA (France) illustrent la convergence entre besoins militaires et innovations quantiques. Le Canada, en augmentant son budget de défense à 2 % du PIB, inscrit le quantique parmi ses priorités<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Volume 10, *Quantique en tête | Regards sur les leviers stratégiques pour un leadership québécois en quantique*, Montréal, Québec, Volume 10, 2025, p. 29.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 58.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 80.

### Le rôle central de DistriQ

DistriQ, en tant que zone d'innovation quantique, constitue un levier structurant pour la souveraineté technologique du Québec en orchestrant la convergence entre recherche fondamentale, industrialisation et applications stratégiques. Son écosystème intégré – incluant l'Institut quantique, le 3IT, le C2MI et des plateformes comme PINQ<sup>2</sup> – offre une base unique pour accélérer le passage des technologies quantiques des niveaux de maturité (TRL) 4 à 7 vers des solutions commerciales et opérationnelles. Ce positionnement est particulièrement pertinent dans le cadre de la stratégie de DEFSEC, où la défense et la cybersécurité exigent des capacités de calcul avancé, des communications inviolables et des capteurs de haute précision.

En mobilisant ses infrastructures et ses partenariats industriels, DistriQ peut agir comme catalyseur pour développer des *hardtechs* quantiques répondant aux besoins des forces armées et des infrastructures stratégiques, tout en favorisant l'émergence d'une chaîne de valeur locale capable de soutenir les impératifs de sécurité nationale et de compétitivité économique.

Le quantique n'est plus un horizon lointain. Des entreprises établies à Sherbrooke commercialisent déjà leurs innovations et participent à cette course mondiale. Pour les secteurs de la défense et de la sécurité, l'enjeu est double. Il s'agit à la fois d'une opportunité historique de positionnement et d'un risque stratégique en cas de dépendance technologique prolongée. Miser sur la préincubation, l'incubation et l'accompagnement des entreprises en démarrage devient ainsi un levier essentiel pour franchir la vallée de la mort technologique et intégrer les innovations de rupture dans le portefeuille stratégique du territoire. Cette démarche suppose un capital patient, des mécanismes d'achat précoce et une coordination étroite entre forces armées, industrie et écosystème d'innovation.

C'est dans cette logique que la stratégie s'ouvre à des partenariats structurants avec des écosystèmes internationaux reconnus pour leur capacité à transformer rapidement la recherche scientifique en entreprises de défense innovantes. Les modèles européens, notamment en Lettonie et en Estonie, offrent des enseignements précieux pour un territoire comme Sherbrooke, appelé à renforcer ses passerelles entre laboratoire, marché et validation opérationnelle.

# POURQUOI LA LETTONIE ET L'ESTONIE?

## UNE CULTURE D'INNOVATION STRATÉGIQUE FORGÉE PAR L'URGENCE

Les écosystèmes de préincubation et d'incubation de la Lettonie et de l'Estonie évoluent dans un contexte que peu de territoires nord-américains connaissent. Situés sur le flanc est de l'Europe, ces pays portent une mémoire collective marquée par l'occupation, la guerre et une pression géopolitique persistante. Cette réalité façonne un rapport à l'innovation fondé sur l'urgence, où la rapidité d'exécution, la robustesse technologique et la pertinence opérationnelle deviennent des réflexes collectifs plutôt que des objectifs abstraits.

Dans ces environnements, l'innovation ne relève pas d'un exercice théorique. Elle s'inscrit dans des chaînes de proximité des technologies de la défense où entreprises en démarrage, chercheurs, ingénieurs, utilisateurs finaux et forces armées interagissent de façon continue. Les solutions sont testées, ajustées et validées en temps réel, en réponse à des besoins opérationnels concrets. Cette dynamique a favorisé l'émergence de préincubateurs spécialisés, capables d'accompagner très tôt des technologies duales vers

des applications crédibles en défense et en sécurité.

Le Canada évolue dans un contexte profondément différent. La stabilité géopolitique, la distance avec les zones de tension et l'accès limité à des terrains de validation opérationnelle réduisent naturellement la pression qui accélère l'innovation orientée vers la défense. Les occasions de tests directs avec des forces armées expérimentées demeurent rares, et les relations institutionnelles avec plusieurs ministères européens de la défense restent encore peu structurées.

C'est précisément pour cette raison que le rapprochement avec la Lettonie et l'Estonie présente un intérêt stratégique. Leurs préincubateurs offrent un accès privilégié à des cycles de validation rapides, à des environnements réglementaires et sécuritaires matures, ainsi qu'à une culture d'innovation forgée par la contrainte stratégique. Pour Sherbrooke et le Canada, ces partenariats constituent une opportunité d'apprentissage accéléré et de crédibilisation internationale.

### Trois modèles complémentaires de préincubation DEFSEC

#### Tehnopol - Tallinn, Estonie

Tehnopol illustre l'intégration réussie des technologies de défense au sein d'un écosystème civil de grande envergure. En tant qu'acteur central du programme NATO DIANA, il offre un corridor direct vers la validation de l'OTAN et vers des donneurs d'ordres internationaux. Sa forte spécialisation en intelligence artificielle, en cybersécurité et en résilience numérique rejoint directement les forces structurantes de Sherbrooke. Les programmes comme le Defence Business Lab et les cohortes DIANA permettent aux entreprises en démarrage d'adapter rapidement leurs projets scientifiques aux exigences concrètes des marchés militaires.

#### UniLab - Riga, Lettonie

UniLab représente un modèle particulièrement pertinent pour un territoire à forte densité d'universités. Issu d'un consortium regroupant plusieurs universités, il se distingue par sa capacité à transformer efficacement la recherche fondamentale en entreprises de technologies de rupture viables, notamment en technologies duales. Son approche de financement précoce sans prise de participation et son programme UniLab Elevate favorisent un passage rapide entre laboratoire et idéation entrepreneuriale, un enjeu central pour la valorisation du quantique, des matériaux avancés et de la cybersécurité.

#### SparkUp Defence - Tartu, Estonie

Porté par le Tartu Science Park, SparkUp Defence démontre comment un territoire peut structurer un véritable volet en défense et en technologies duales tout en générant un ancrage industriel tangible. Le programme s'appuie sur une stratégie claire d'innovation à usages civils et militaires, une forte présence au sein de l'écosystème NATO DIANA et une exposition internationale soutenue par des événements de référence comme DSEI UK. Sa capacité à convertir des projets de technologies de rupture, incluant des applications spatiales, en solutions industrielles concrètes en fait un modèle de pont opérationnel entre recherche et défense.

### Apport stratégique pour Sherbrooke

Pris ensemble, ces trois modèles ne constituent pas un simple point de référence international. Ils offrent un éventail cohérent de trajectoires de préincubation, allant de la recherche universitaire à la validation opérationnelle de l'OTAN. En s'en inspirant, Sherbrooke peut renforcer sa capacité à accompagner très tôt des technologies sensibles, à raccourcir le chemin entre innovation et marché, et à positionner son écosystème comme un partenaire crédible dans les chaînes de valeur internationales de la défense et de la sécurité.

L'intégration de modèles tels que Tehnopol à Tallinn, UniLab à Riga ou SparkUp Defence à Tartu ne relève pas d'un simple exercice de comparaison internationale. Elle ouvre la voie à une transformation plus profonde de la manière dont le territoire peut structurer ses parcours de préincubation et d'incubation en technologies duales et de défense. Ces partenariats offrent un accès direct à des méthodologies éprouvées, à des environnements de validation de l'OTAN et à une culture d'innovation forgée par l'urgence stratégique.

En s'inspirant de ces approches, Sherbrooke pourrait renforcer sa capacité à exposer très tôt les innovations locales aux réalités du marché, aux besoins des utilisateurs finaux et aux standards internationaux. Cette posture permettrait de raccourcir les délais entre recherche fondamentale et validation opérationnelle, tout en positionnant l'écosystème comme un acteur crédible des technologies de rupture appliquées à la sécurité et à la défense.

↳ **Ainsi, la préincubation et l'incubation deviennent le prolongement naturel des infrastructures mises en place au troisième pilier.**

Elles transforment les actifs territoriaux en leviers d'innovation stratégique et permettent au territoire de convertir son excellence scientifique en avantage compétitif durable, au service de sa souveraineté technologique et de son intégration dans les chaînes d'approvisionnement de DEFSEC.

La réussite de ces trajectoires ne dépend pas uniquement de l'innovation ou des infrastructures, mais aussi de la capacité du territoire à soutenir durablement les entreprises dans des secteurs exigeant des investissements patients, des talents spécialisés et un accompagnement structuré.

**Support et accompagnement : outils de financement et talents** <sup>4.3.3</sup>

L'intégration durable des entreprises dans les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales repose sur un accompagnement structuré, capable de soutenir des trajectoires de croissance longues, exigeantes et souvent atypiques. Au-delà des dispositifs de DEFSEC spécifiques déployés dans les piliers précédents, les entreprises peuvent s'appuyer sur l'ensemble des services de soutien offerts par le Service du développement économique et par son partenaire de première ligne, Entreprendre Sherbrooke.

↳ **Cet accompagnement transversal constitue un facteur clé de dérisquage et de mise à l'échelle.**

Le financement joue un rôle central dans cette phase. Les projets de DEFSEC impliquent fréquemment des investissements initiaux élevés, liés notamment à des processus de certification, à des démarches de validation de marché ou à l'adaptation des capacités productives. La politique d'investissement commune des Fonds locaux d'investissement et des Fonds locaux de solidarité constitue à cet égard le principal levier financier mobilisable. Elle permet d'intervenir sous différentes formes, allant du capital de dérisquage à des prêts à terme de longue durée, avec des modalités de remboursement adaptées au profil de risque et au cycle de développement des entreprises, incluant, lorsque pertinent, des prises de participation.

Dans le contexte spécifique de DEFSEC, certaines nuances doivent toutefois être prises en compte. La politique d'investissement exclut traditionnellement les activités liées directement à l'armement, à l'exception de certains usages industriels ou médicaux.

Elle privilégie en revanche les secteurs manufacturiers, les technologies de l'information, la robotique, le génie-conseil et les activités à forte intensité technologique. La stratégie de DEFSEC s'inscrit donc dans une logique cohérente avec ces paramètres, en misant sur la nature duale des technologies développées et en mettant de l'avant leurs applications civiles, sécuritaires ou de pointe. Cette approche permet de maintenir l'accès aux outils financiers tout en soutenant des projets à fort potentiel stratégique, dont les applications militaires peuvent être secondaires, indirectes ou ultérieures.

Au-delà du financement, l'accompagnement repose sur une offre de services intégrée visant à maximiser les chances de succès des entreprises engagées dans ces marchés complexes. La mobilisation du talent constitue un enjeu majeur, particulièrement dans des domaines comme le quantique, la cybersécurité ou l'ingénierie avancée. Le territoire peut soutenir les entreprises dans l'attraction, le recrutement et l'intégration de talents spécialisés, incluant des profils internationaux, ainsi que dans leurs démarches d'internationalisation et de développement de marchés extérieurs.

L'accompagnement en innovation et en productivité représente également un levier déterminant. Il permet aux entreprises d'optimiser leurs processus, de renforcer leur capacité de conformité et de répondre aux exigences élevées de qualité et de traçabilité propres aux chaînes d'approvisionnement militaires. De même, le soutien à la localisation industrielle, incluant l'accès à des terrains adaptés et à l'offre dirigée de capacité foncière et énergétique, facilite l'implantation ou l'expansion de projets de DEFSEC sur le territoire.

Enfin, le rôle de relais gouvernemental complète cet écosystème d'accompagnement. En assurant des connexions avec les programmes et partenaires provinciaux et fédéraux, notamment en matière d'innovation, de défense et de financement stratégique, le territoire contribue à aligner les projets locaux avec les priorités publiques et à faciliter l'accès à des leviers complémentaires.

↘ **Cette capacité d'arrimage institutionnel renforce la crédibilité des entreprises et soutient leur intégration dans des trajectoires de croissance compatibles avec les exigences des marchés de DEFSEC.**

Par cette approche intégrée, le territoire se dote d'une capacité d'accompagnement cohérente, en mesure de soutenir les entreprises depuis les premières étapes de dérisquage jusqu'à leur intégration durable dans des chaînes de valeur à haute exigence, tout en consolidant l'attractivité et la résilience économique de l'écosystème.

#### **Fiscalité foncière et périmètre d'innovation de DEFSEC** <sup>4.3.4</sup>

Plusieurs territoires engagés dans le développement de technologies duales et de solutions de défense utilisent les incitatifs fiscaux comme levier structurant pour attirer, soutenir et stabiliser des entreprises stratégiques. Un crédit de taxes foncières appliqué à un périmètre d'innovation de DEFSEC peut ainsi devenir un outil efficace pour accélérer l'implantation de projets sensibles nécessitant des infrastructures spécialisées, des capacités logistiques importantes et des investissements technologiques de grande ampleur. Dans un contexte où la crédibilité territoriale repose autant sur la capacité d'accueil que sur la sélectivité des projets soutenus, cet outil permet également d'orienter l'investissement vers des activités alignées sur les priorités stratégiques du territoire.

Une telle mesure s'appuie sur les besoins opérationnels propres au secteur. Les activités de DEFSEC requièrent fréquemment des installations sécurisées, une cybersécurité renforcée, des espaces à haute intensité énergétique, des laboratoires de recherche spécialisés et des capacités de traitement ou d'essai à forte valeur ajoutée. Le crédit de taxes foncières contribue à réduire la charge initiale associée à ces investissements structurants et favorise une prise de décision plus rapide en faveur d'une implantation au sein d'un périmètre d'innovation clairement défini.

Le levier fiscal localisé poursuit plusieurs objectifs complémentaires. Il soutient l'implantation et l'expansion d'entreprises innovantes dans un environnement de forte concurrence internationale. Il encourage la mise en place d'infrastructures sensibles qui constituent la base d'un développement industriel durable. Il favorise la concentration géographique d'entreprises qualifiées, facilitant ainsi l'émergence de chaînes d'approvisionnement sécurisées et interconnectées. Enfin, il renforce la position du territoire au sein de l'écosystème national et international de l'innovation en défense et en sécurité.

#### **Fondement juridique**

La *Loi sur les compétences municipales* autorise une municipalité à adopter, par règlement, un programme d'aide à l'intention d'entreprises privées pour des immeubles non résidentiels. L'article 92.1 permet explicitement l'octroi d'un crédit de taxes foncières lorsque celui-ci s'inscrit dans des objectifs économiques clairement définis. Le règlement doit encadrer la mesure en précisant les types d'entreprises admissibles, la nature des investissements visés, la durée du programme, les modalités de calcul du crédit ainsi que les exigences attendues des entreprises participantes.

La *Loi sur la fiscalité municipale* précise par ailleurs les catégories d'activités reconnues comme admissibles. Les activités manufacturières et connexes y figurent explicitement, tandis que d'autres activités peuvent également être incluses lorsque la municipalité établit un lien suffisant entre ces activités et ses objectifs économiques. Cette souplesse juridique permet d'intégrer des projets de DEFSEC, des technologies duales et des entreprises de technologies de rupture à forte intensité de recherche, pourvu que les paramètres du règlement soient définis de manière rigoureuse et cohérente.

Plusieurs municipalités ont déjà recours à ce pouvoir afin de stimuler la création de pôles industriels ou technologiques. Ces programmes prennent généralement la forme d'un crédit appliqué sur la portion des taxes associée à l'augmentation de valeur résultant de travaux admissibles. Le principe demeure constant : le crédit vise l'investissement nouveau et récompense une création de valeur future plutôt qu'une situation existante.

### Application à un périmètre d'innovation de DEFSEC

Dans le cadre d'un périmètre d'innovation de DEFSEC, le programme pourrait s'appliquer à un secteur regroupant un aéroport, un parc industriel spécialisé, une zone d'innovation technologique ou un ensemble d'infrastructures sécurisées. Le territoire ainsi délimité devient une zone d'accueil prioritaire pour les entreprises développant ou testant des technologies sensibles. Cette approche permet d'articuler l'incitatif fiscal avec les exigences de sécurité, de conformité et de résilience propres au secteur DEFSEC, plutôt que de dissocier la fiscalité des autres leviers territoriaux.

Le règlement pourrait prévoir des conditions d'admissibilité précises, incluant le type d'activité visée, le niveau minimal d'investissement, l'usage projeté de l'immeuble, la conformité aux normes sectorielles applicables et la participation aux dynamiques du périmètre d'innovation. La durée du crédit pourrait être limitée et dégressive afin de soutenir la phase critique d'amorçage tout en préservant la base fiscale à long terme.

### Effet attendu

Un crédit de taxes foncières appliqué à un périmètre d'innovation de DEFSEC contribue à accroître la densité technologique du territoire et à accélérer les décisions d'investissement. Il facilite l'implantation de projets d'envergure et attire des entreprises à la recherche d'un environnement structuré, sécuritaire et aligné sur les standards internationaux. Par cette approche, le territoire affirme une capacité d'action proactive, où la fiscalité devient un instrument de structuration industrielle au service de la souveraineté technologique, de la résilience économique et du positionnement stratégique de Sherbrooke et de l'Estrie dans les marchés de la défense et de la sécurité.

### Gouvernance territoriale et rôle du stratège territorial des secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales<sup>4,3,5</sup>

La mise en œuvre d'une stratégie territoriale en matière de défense, de sécurité et de technologies duales exige une gouvernance capable d'assurer la cohérence, la continuité et la crédibilité de l'action publique. Les interventions prévues touchent à des domaines sensibles où les exigences normatives, les impératifs de sécurité et les dynamiques institutionnelles conditionnent directement l'accès aux marchés et la confiance des partenaires. Dans un tel contexte, la clarté de la posture territoriale et la coordination des acteurs deviennent des facteurs déterminants.

### ▾ La stratégie prévoit donc la désignation d'un stratège territorial de DEFSEC.

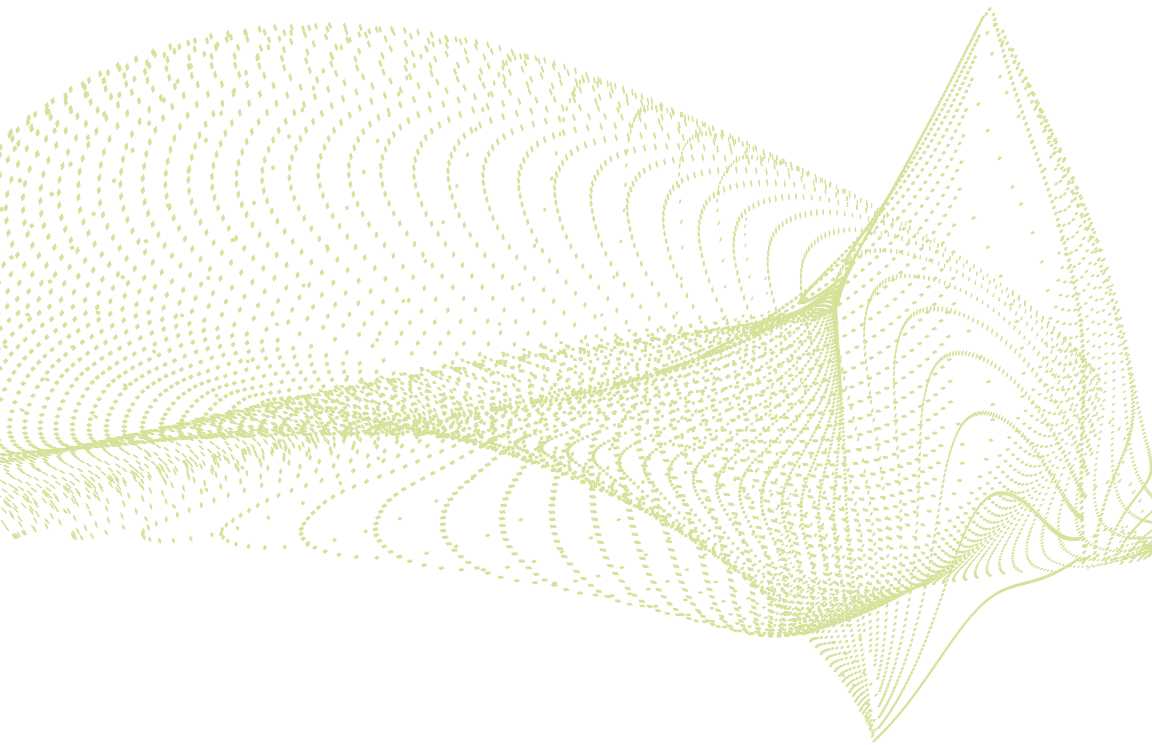
Cette fonction vise à doter le territoire d'un point d'ancrage stratégique clair et stable, chargé de porter la vision collective, d'en assurer la progression et de maintenir une compréhension partagée des enjeux de DEFSEC à l'échelle locale, régionale et institutionnelle.

Le stratège territorial de DEFSEC agit comme garant de la cohérence d'ensemble. Il assure l'arrimage entre les entreprises, les centres de recherche, les organisations de développement économique et les partenaires publics, tout en veillant à ce que les initiatives s'inscrivent dans une trajectoire commune. Il joue un rôle central dans l'identification des occasions émergentes, la circulation de l'information stratégique et l'alignement des interventions avec les priorités nationales et internationales en matière de défense et de sécurité. Cette fonction repose sur une compréhension approfondie des mécanismes d'approvisionnement, des cadres réglementaires, des enjeux de sécurité et des dynamiques propres aux technologies sensibles.

Sur le plan institutionnel, le stratège territorial de DEFSEC agit également comme interface privilégiée avec les partenaires provinciaux, fédéraux et internationaux. Il contribue à présenter les capacités du territoire de manière structurée, à faciliter l'établissement de collaborations durables et à renforcer les relations avec les donneurs d'ordre, les intégrateurs, les ministères et les organisations associées aux alliances internationales. Dans un secteur où les décisions reposent largement sur la confiance, la constance et la qualité des engagements institutionnels, cette présence spécialisée constitue un levier de crédibilité essentiel.

L'intention sous-jacente à cette gouvernance est d'assurer au territoire une capacité d'action continue et lisible, au-delà des projets ponctuels ou des cycles conjoncturels. Le stratège territorial de DEFSEC devient ainsi le porteur de cette stabilité stratégique. Il soutient la progression des travaux, protège les intérêts collectifs, favorise la complémentarité des initiatives et veille à ce que les efforts déployés contribuent réellement à l'intégration du territoire dans des chaînes d'approvisionnement structurées et sécurisées.

Par cette approche, Sherbrooke et l'Estrie se dotent d'un mécanisme de gouvernance adapté à la complexité des marchés de DEFSEC. La fonction de stratège territorial de DEFSEC permet d'inscrire l'action publique dans une logique de long terme, où l'attractivité, l'innovation et la souveraineté technologique s'articulent autour d'une vision partagée et assumée du développement économique en contexte de sécurité accrue.



# MANDAT ET RESPONSABILITÉS

## DU STRATÈGE TERRITORIAL DE DEFSEC

**Le stratège territorial de DEFSEC a pour mandat d'assurer la cohérence, la continuité et la crédibilité de la stratégie territoriale en matière de défense, de sécurité et de technologies duales.**

Il agit comme point de convergence entre les entreprises, les centres de recherche, les organisations de développement économique et les partenaires publics, afin de garantir un arrimage constant entre les capacités locales et les exigences des marchés de DEFSEC.

À ce titre, il maintient une lecture stratégique des évolutions industrielles, technologiques et géopolitiques susceptibles d'influencer le positionnement du territoire. Il veille à la cohérence des initiatives déployées, soutient la circulation de l'information stratégique et favorise la complémentarité des actions menées par les différents acteurs de l'écosystème.

Le stratège territorial de DEFSEC joue également un rôle d'interface institutionnelle avec les partenaires provinciaux, fédéraux et internationaux.

Il contribue à structurer le message territorial, à établir des relations durables avec les donneurs d'ordre, les intégrateurs et les organisations associées aux alliances internationales, et à préparer le territoire à intégrer des chaînes d'approvisionnement hautement normées et sécurisées.

↳ **Par son action, il assure une présence stratégique continue, capable de dépasser les logiques de projets ponctuels et d'inscrire le développement de DEFSEC du territoire dans une trajectoire lisible, crédible et durable.**

# PERSPECTIVES

5.0

# VISION 2030

## Vision 2030 <sup>5.1</sup>

À l'horizon 2030, Sherbrooke se présente comme un territoire dont la transformation économique est désormais engagée et visible. La région a su amorcer, et dans plusieurs secteurs consolider, une diversification structurée reposant sur des capacités technologiques, manufacturières et scientifiques reconnues. Les entreprises, les institutions et les acteurs publics évoluent dans un environnement où la sécurité, l'innovation et la souveraineté technologique forment une trame commune. Le territoire a progressivement intégré les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales comme un créneau ajouté à son économie et comme un prolongement naturel de ses forces. Cette orientation a permis d'élargir ses marchés, de stabiliser sa base industrielle et de réduire sa dépendance envers des secteurs plus sensibles aux fluctuations externes. En 2030, Sherbrooke est un milieu qui combine croissance, capacité d'accueil, maturité institutionnelle et cohérence stratégique, et qui poursuit son développement en misant sur une économie plus robuste, plus diversifiée et mieux ancrée dans les chaînes d'approvisionnement nationales et internationales.

# CONCLUSION STRATÉGIQUE <sup>5.2</sup>

**La stratégie de DEFSEC s'inscrit dans un contexte international marqué par une reconfiguration durable des rapports de force, une politisation accrue des chaînes d'approvisionnement et une montée en puissance des technologies duales.**

Dans ce nouvel environnement, les territoires ne sont plus de simples lieux d'exécution de politiques nationales. Ils deviennent des acteurs à part entière de la souveraineté économique, technologique et sécuritaire. C'est dans cette dynamique que Sherbrooke et l'Estrie font le choix d'une posture proactive, structurée et assumée.

Le territoire dispose déjà de plusieurs des attributs qui caractérisent les pôles émergents de la défense moderne. Une base manufacturière compatible avec les exigences des chaînes d'approvisionnement sécurisées, un ancrage scientifique et technologique de premier plan, une capacité éprouvée à faire collaborer recherche, innovation et industrialisation, ainsi

qu'une exposition économique qui rend nécessaire une diversification vers des marchés plus résilients et à plus forte valeur ajoutée.

▾ **La stratégie de DEFSEC ne crée pas ces forces. Elle les organise, les structure et les met en cohérence afin de transformer un potentiel existant en capacité stratégique réelle.**

Le cadre proposé repose sur trois piliers complémentaires :

1

### INFORMER

par le développement d'une intelligence territoriale capable de dépasser une logique d'opportunités ponctuelles pour adopter une approche guidée par une connaissance fine des capacités locales, des exigences sectorielles et des dynamiques géopolitiques. Cette lecture partagée constitue le socle sur lequel reposent les décisions publiques et privées.

2

### FORMER

en assurant une montée en compétence des entreprises, des intervenants économiques et des institutions. Dans les marchés de DEFSEC, la crédibilité repose sur la maîtrise des normes, des exigences de sécurité, des mécanismes d'approvisionnement et des cadres réglementaires. La formation devient ainsi une condition d'accès, et non un simple outil de soutien.

3

### AGIR

en mobilisant concrètement les piliers territoriaux. Agir signifie aménager le territoire en fonction des besoins des projets sensibles, développer des infrastructures adaptées, structurer une gouvernance crédible, offrir un accompagnement financier patient, soutenir l'émergence et la croissance d'entreprises, et établir des partenariats institutionnels et industriels capables de relier le territoire aux chaînes d'approvisionnement nationales et internationales. Le pilier AGIR traduit la volonté de passer de la préparation à l'exécution.

## À ces trois piliers s'ajoute un facteur de différenciation déterminant : l'internationalisation.

Les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales sont, par nature, structurés par des alliances, des cadres multilatéraux et des dynamiques transnationales. Inscrire les actions du territoire dans une portée internationale ne relève pas d'une ambition accessoire, mais d'une condition de crédibilité et de pertinence. C'est à cette échelle que se valident les technologies, que se bâtissent les références et que s'inscrivent durablement les entreprises dans des marchés à cycles longs.

À terme, l'ambition est claire : il ne s'agit pas uniquement de préparer quelques entreprises à accéder aux marchés de DEFSEC, mais de faire en sorte que le territoire dans son ensemble, c'est-à-dire Sherbrooke et l'Estrie, devienne **prêt pour le secteur DEFSEC**. Ce qui signifie disposer des capacités institutionnelles, industrielles, technologiques et humaines nécessaires pour attirer des projets stratégiques, soutenir des entreprises locales, intégrer des technologies sensibles et contribuer activement à la souveraineté technologique du Canada, en cohérence avec les meilleures pratiques internationales.

La stratégie s'articule autour d'une progression assumée qui consiste à informer pour établir une lecture

commune des enjeux, à former pour renforcer durablement les compétences du territoire, puis à agir afin de structurer des conditions concrètes d'intégration des entreprises dans les marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Cette stratégie constitue un socle. Elle établit une vision commune, un langage partagé et une architecture d'action claire. Le plan d'action qui suivra viendra préciser les modalités de mise en œuvre, les échéanciers et les mécanismes opérationnels. Mais l'essentiel est désormais posé : une compréhension lucide des enjeux, un alignement assumé avec les transformations mondiales et la conviction que Sherbrooke possède non seulement les atouts requis, mais aussi la responsabilité de se positionner dans ce secteur stratégique.

En choisissant de structurer dès aujourd'hui ses capacités, ses infrastructures et sa gouvernance autour des enjeux de défense, de sécurité et de technologies duales, Sherbrooke affirme une vision lucide de son avenir économique et assume pleinement sa part de responsabilité dans la souveraineté technologique et la sécurité collective du Canada et de ses alliés.

# LEXIQUE DE DEFSEC

6.0

## Concepts stratégiques et géopolitiques <sup>6.1</sup>

**Acteurs étatiques hostiles** : états utilisant des moyens clandestins, technologiques ou économiques pour obtenir un avantage stratégique (p. ex. Chine, Russie, Iran). Terme utilisé dans les communications Five Eyes et dans l'Évaluation des cybermenaces nationales.

**Chaînes d'approvisionnement critiques** : segments industriels essentiels à la sécurité nationale.

**Espionnage industriel** : obtention clandestine d'informations commerciales, technologiques ou scientifiques par des acteurs étatiques ou privés.

**Menaces hybrides** : actions combinant cyberattaques, influence informationnelle, sabotage, pression économique ou opérations clandestines visant à affaiblir un État ou un secteur stratégique.

**Multipolarité** : réorganisation du système international où plusieurs puissances exercent une influence comparable.

**Sabotage stratégique** : actions visant à entraver ou à ralentir le développement d'une technologie, d'une chaîne d'approvisionnement ou d'une infrastructure critique.

**Sécurité technologique** : protection et développement des technologies critiques essentielles à l'autonomie d'un territoire.

**Souveraineté économique** : capacité à réduire la dépendance envers des pays étrangers pour les technologies et chaînes d'approvisionnement vitales.

**Technologies sensibles** : technologies soumises à des contrôles ou restrictions en raison de leur potentiel stratégique.

## Concepts de DEFSEC <sup>6.2</sup>

**DEFSEC** : secteurs de la défense, de la sécurité intérieure et des technologies duales.

**Technologie duale** : technologie ayant un usage à la fois civil et militaire.

**Sécurité intérieure** : cybersécurité, sécurité civile, gestion des frontières.

**Prêt pour le secteur DEFSEC** : degré de préparation d'une entreprise ou d'un territoire aux normes et exigences de DEFSEC.

**Conformité de DEFSEC** : respect des normes, certifications et obligations réglementaires du secteur.

**Protection des technologies sensibles (PTS)** : pratiques visant à protéger les innovations stratégiques contre l'espionnage, le vol de propriété intellectuelle et les interventions malveillantes.

**Sécurité de la recherche** : ensemble de pratiques visant à protéger les chercheurs, les institutions et les technologies contre les interférences, les intrusions ou les affiliations préoccupantes, tel que défini par Sécurité publique Canada.

## Normes et certifications <sup>6.3</sup>

Afin de rendre les entreprises admissibles aux chaînes d'approvisionnement du secteur de la défense, de la sécurité intérieure et des technologies duales (DEFSEC), il est essentiel qu'elles démontrent une conformité rigoureuse aux normes reconnues par les donneurs d'ordre nationaux et internationaux.

Les certifications suivantes représentent les références les plus importantes en matière de qualité, de cybersécurité, de gestion des risques et de protection des technologies sensibles.

Elles constituent la base normative permettant aux entreprises d'accéder aux marchés du DOD des États-Unis, de l'OTAN, du gouvernement du Canada et des intégrateurs majeurs de la filière aérospatiale et défense.

**ISO 9001 – Systèmes de management de la qualité** : Base universelle exigée dans la majorité des chaînes d'approvisionnement industrielles et manufacturières.

**AS9100 – Qualité pour l'aérospatiale et la défense** : norme clé pour les fournisseurs des secteurs aéronautique, spatial et militaire.

**ISO 27001 – Sécurité de l'information** : référence internationale pour la protection des données sensibles et des systèmes numériques.

**NIST Cybersecurity Framework** : cadre largement utilisé en Amérique du Nord pour la gestion des risques en cybersécurité.

**CMMC (Cybersecurity Maturity Model Certification – DoD États-Unis)** : exigence croissante pour les entreprises souhaitant accéder aux contrats du Département de la Défense américain.

**Programme des marchandises contrôlées (PMC) – Gouvernement du Canada** : accréditation obligatoire pour manipuler certaines technologies et informations sensibles liées à la défense.

**ITAR (International Traffic in Arms Regulations) – États-Unis** : cadre réglementaire encadrant l'exportation et le transfert de technologies militaires.

**Controlled Goods Program / Industrial Security Program – Canada** : encadre l'accès aux contrats sensibles et aux infrastructures critiques.

**STANAG – Normes de standardisation de l'OTAN** : références opérationnelles facilitant l'interopérabilité entre alliés et fournisseurs.

**ISO 22301 – Continuité des opérations** : particulièrement pertinente pour les entreprises impliquées dans les infrastructures critiques et les chaînes d'approvisionnement sécurisées.

**ISO 14001 – Management environnemental** : de plus en plus intégrée aux appels d'offres publics et aux chaînes industrielles stratégiques.

## Écosystèmes et programmes internationaux <sup>6.4</sup>

**OTAN** : alliance militaire coordonnant la défense collective de 32 pays de la région de l'Atlantique Nord.

**NATO DIANA** : accélérateur d'innovation de l'OTAN pour les entreprises en démarrage du secteur des technologies de rupture.

**NATO ACT** : commandement de l'OTAN consacré à la transformation technologique.

**DARPA** : agence américaine de recherche avancée.

**Corridors industriels de défense (Inde)** : zones réservées à la production de technologies militaires.

**Five Eyes (FVEY)** : alliance de renseignement regroupant le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, qui collaborent pour contrer les cybermenaces, ainsi que les menaces technologiques et géopolitiques.

**Directives Five Eyes (FVEY)** : publications et avis conjoints des agences de renseignement des États-Unis, du Royaume-Uni, du Canada, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande concernant les menaces émergentes, la cybersécurité et la protection des infrastructures critiques.

**Évaluation des cybermenaces nationales (CCCS)** : document publié par le Centre canadien pour la cybersécurité décrivant les menaces actuelles qui ciblent les infrastructures critiques, les technologies émergentes et les organisations publiques et privées.

## Concepts technologiques <sup>6.5</sup>

**Technologies de rupture (Deep Tech)** : technologies fondées sur des avancées scientifiques majeures.

**Hardtech** : technologies reposant sur des systèmes physiques complexes et des processus industriels, nécessitant des infrastructures, des investissements élevés et des cycles de développement longs entre le prototype et la production.

**Capteurs quantiques** : capteurs offrant une précision extrême grâce aux propriétés quantiques.

**Cryogénie avancée** : refroidissement extrême pour technologies quantiques et militaires.

**IA appliquée** : intelligence artificielle destinée à la défense, à la logistique et à la cybersécurité.

**Communications sécurisées :**

technologies assurant la confidentialité totale des communications.

**Renseignement d'origine sources**

**ouvertes (OSINT) :** collecte et analyse d'informations accessibles publiquement afin de détecter des risques, surveiller des acteurs et anticiper des menaces.

**Shadow Labs :** laboratoires ou équipes de recherche parallèles créés pour contourner les critères éthiques, légaux ou institutionnels d'un territoire; pratiques parfois exploitées par des acteurs hostiles pour capturer une technologie.

**Piratage psychologique (Honey Trap) :**

technique de manipulation reposant sur la séduction, la confiance ou des relations personnelles pour soutirer des informations stratégiques.

**Analyse des cyberrisques au sein d'une**

**chaîne d'approvisionnement :** analyse des risques, comme recommandée par le Centre canadien pour la cybersécurité.

**Notions économiques et territoriales <sup>6.6</sup>**

**Bloc stratégique :** terrain industriel réservé aux projets technologiques à haute intensité énergétique.

**Investissement direct étranger**

**(IDE) :** investissement d'une entreprise internationale sur un territoire.

**Grappe technologique :** concentration géographique d'acteurs spécialisés.

**Zone d'innovation :** territoire consacré à l'innovation multidisciplinaire ou sectorielle.

**Carrefour sécurisé de l'innovation**

**pour la défense (CSID) :** espace certifié permettant de développer et tester des technologies sensibles dans un environnement conforme aux exigences de sécurité pour la défense au pays.

**RIT (offset) :** Les retombées industrielles et technologiques désignent l'ensemble des obligations économiques imposées à un grand donneur d'ordre étranger lorsqu'un contrat de défense lui est attribué par le gouvernement du Canada.

**Affiliations préoccupantes :** affiliations institutionnelles, partenariats de recherche ou cofinancements considérés à risque par Sécurité publique Canada en raison de leur lien avec des organisations étrangères hostiles.

**Technologies stratégiques protégées**

**(TSP) :** technologies jugées sensibles par le gouvernement du Canada, incluant celles en quantique, en cybersécurité, en robotique avancée et en IA.

**Concepts de maturité et d'accompagnement <sup>6.7</sup>**

**TRL :** échelle du niveau de maturité technologique (1 à 9).

**Préincubation vers le DEFSEC :** transition d'une technologie civile vers un usage en défense.

**Validation de valeur :** vérification de la pertinence d'une technologie sur un marché donné.

**Espérance de trésorerie (runway) :** délai entre le développement et l'obtention d'un premier contrat.

**Résilience organisationnelle de DEFSEC :** capacité d'une entreprise ou institution à prévenir, détecter et répondre aux menaces d'espionnage, de sabotage ou de compromission technologique.

**Formation aux cyberrisques et aux**

**risques humains :** modules spécialisés visant à élever la maturité du personnel, des chercheurs et des dirigeants face aux risques de compromission (hameçonnage, piratage psychologique, stratégies de persuasion, risques en déplacement).

# COMITÉ DE RÉDACTION

# 7.0

## ↘ **Chambre de commerce et d'industrie de Sherbrooke (CCIS)**

La Chambre de commerce et d'industrie de Sherbrooke participe activement à la stratégie de DEFSEC afin de s'assurer que les orientations retenues soient comprises, relayées et opérationnalisées auprès du milieu entrepreneurial. Cette implication s'inscrit dans la continuité de son mandat de mobilisation, d'accompagnement des entreprises et de soutien à la diversification économique du territoire.

Dans le cadre de cette démarche, la CCIS veille à ce que les choix structurants demeurent arrimés aux réalités du terrain et à la capacité réelle des PME d'intégrer des secteurs émergents tels que la défense, la sécurité et les technologies duales. Elle contribue à doter le milieu d'une compréhension claire et accessible des enjeux de DEFSEC, en favorisant la diffusion de l'information stratégique, la vulgarisation des normes et des exigences sectorielles, ainsi que l'adoption progressive d'un langage commun.

Par son ancrage direct auprès des dirigeants et des manufacturiers, la CCIS facilite l'accès des entreprises aux connaissances, aux formations et aux outils nécessaires pour envisager une diversification crédible vers ces marchés spécialisés. Son action s'inscrit dans une logique progressive — INFORMER, FORMER, AGIR — visant à renforcer la maturité du milieu et à soutenir l'émergence d'un premier noyau d'entreprises prêtes pour le secteur DEFSEC.

Cette participation contribue à maintenir une action économique régionale cohérente, proactive et alignée sur les grandes orientations de développement du territoire, tout en préparant le milieu d'affaires aux transformations structurelles qui redéfinissent les marchés avancés.

## ↘ **Distriq - Zone Innovation Quantique**

Dans le cadre de la stratégie de DEFSEC, Distriq joue un rôle clé en positionnant les technologies quantiques comme un pilier stratégique des secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Son implication vise à arrimer les capacités scientifiques et industrielles de la Zone Innovation Quantique aux besoins des chaînes d'approvisionnement sensibles, notamment par la création de partenariats entre entreprises quantiques et acteurs de la défense.

Distriq contribue également à la définition des trajectoires technologiques prioritaires, à la mise en place de mécanismes de formation et à la sensibilisation des entreprises quantiques aux exigences réglementaires et normatives propres à ces marchés. La participation à la stratégie de DEFSEC ouvre ainsi des perspectives structurantes pour les entreprises de la Zone Innovation Quantique, en facilitant l'accès à des opportunités de financement, à des projets collaboratifs et à des contrats stratégiques.

À terme, cette démarche renforce la souveraineté technologique canadienne, soutient la diversification des marchés pour les entreprises en démarrage du secteur quantique et contribue à attirer des investissements dans la région. Elle positionne Sherbrooke comme un acteur incontournable des technologies quantiques appliquées à la cybersécurité, au chiffrement avancé et aux systèmes critiques, consolidant ainsi la prospérité économique régionale et l'influence internationale de la Zone Innovation Quantique.

Distriq, Zone Innovation Quantique de Sherbrooke, agit comme catalyseur de l'écosystème quantique du Québec. Désignée officiellement en février 2022, la Zone Innovation Quantique accélère le développement d'un écosystème de calibre mondial, capable de former et d'attirer des talents et des entreprises internationales, tout en contribuant à la création d'un milieu de vie attrayant et durable.

## ↳ **Entreprendre Sherbrooke**

L'engagement d'Entreprendre Sherbrooke dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de DEFSEC s'inscrit directement dans les orientations de la Politique de développement industriel et technologique, ainsi que dans les conclusions du *Mémoire du comité de spécialistes sur les tarifs douaniers*, qui soulignent l'impératif de résilience et de diversification économique du territoire. À titre de principal mandataire du Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke, Entreprendre Sherbrooke joue un rôle pivot dans l'accompagnement des entreprises industrielles et technologiques.

Sa participation à la stratégie de DEFSEC repose sur la volonté de réduire la dépendance commerciale des entreprises locales et de soutenir leur diversification vers des marchés plus résilients et à plus forte valeur ajoutée. En contribuant à cette démarche, Entreprendre Sherbrooke met en œuvre de manière concrète plusieurs recommandations stratégiques déjà formulées, notamment en matière de création d'emplois structurants, de consolidation de l'écosystème d'expertises et d'accompagnement ciblé des entreprises engagées dans des secteurs émergents.

Cette implication permet de renforcer la résilience du marché de l'emploi local, d'appuyer la montée en compétence des entreprises et de structurer une offre de services alignée sur les exigences des marchés de la défense, de la sécurité et des technologies duales.

## ↳ **Maison régionale de l'industrie (MRI)**

La Maison régionale de l'industrie (MRI) contribue aux travaux de la stratégie de DEFSEC en apportant une compréhension directe des capacités manufacturières de l'Estrie et des conditions de progression des entreprises.

Par sa proximité avec les dirigeants, la MRI dispose d'une compréhension concrète des capacités techniques, des enjeux opérationnels et des conditions de progression des PME du territoire. Son implication vise à éclairer la stratégie à partir des réalités industrielles observées sur le terrain, en mettant en évidence les leviers de développement les plus pertinents, les défis de maturité organisationnelle et les trajectoires possibles pour les entreprises souhaitant évoluer vers des marchés à exigences élevées. Cette contribution permet d'arrimer les orientations proposées à des conditions de mise en œuvre réalistes et cohérentes avec les forces manufacturières déjà présentes dans la région.

La participation de la MRI s'inscrit dans une logique de complémentarité avec les autres partenaires, en soutenant une vision qui tient compte à la fois des dynamiques économiques, des capacités industrielles et des besoins concrets des entreprises. Elle cherche ainsi à favoriser une stratégie à la fois ambitieuse et applicable, en veillant à ce qu'elle reflète fidèlement la diversité des réalités manufacturières du territoire.

Son rôle inclut également une expertise en développement des compétences, en lien avec les besoins observés dans les entreprises. Cette perspective permet de relier les exigences de DEFSEC aux capacités réelles de formation et de développement du territoire afin d'assurer que les parcours proposés soutiennent pleinement la montée en maturité industrielle.

La MRI veille enfin à ce que la stratégie puisse se déployer de manière cohérente à l'échelle régionale, en tenant compte des chaînes de valeur locales et des besoins exprimés par les manufacturiers.

## ↳ **Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke (SDE)**

Le Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke contribue à la stratégie de DEFSEC afin d'assurer que les orientations retenues s'arriment aux trajectoires économiques de long terme du territoire. Cette participation s'inscrit dans la continuité des travaux déjà menés par le SDE, notamment en matière de préparation du milieu aux enjeux du commerce international, d'analyse des risques liés aux tarifs douaniers et de mise en œuvre de la Politique de développement industriel et technologique.

En prenant part à cette démarche, le SDE vise à doter le territoire d'une capacité d'anticipation et d'une lecture intégrée des secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales. Il veille à ce que le milieu entrepreneurial, manufacturier et institutionnel puisse accéder aux connaissances, aux formations et aux réseaux nécessaires pour saisir les opportunités associées à ces marchés.

Le SDE contribue également à structurer une logique d'accompagnement fondée sur la montée en compétence des acteurs locaux, la diversification des marchés et l'arrimage des forces scientifiques et industrielles du territoire à des chaînes d'approvisionnement élargies. Cette implication vise à garantir que l'intervention municipale demeure cohérente, proactive et alignée sur la vision de développement économique international de Sherbrooke, où l'innovation, la souveraineté technologique et l'ouverture sur le monde constituent les fondements d'une croissance durable.

## ↳ **Tommy Baril**

**Chef en développement industriel et technologique | Entreprendre Sherbrooke**

Tommy Baril est chef en développement industriel et technologique chez Entreprendre Sherbrooke. Il accompagne des entreprises industrielles et technologiques dans leurs projets de croissance, de financement et de structuration, avec une attention particulière portée aux secteurs innovants. Son parcours l'a amené à occuper des fonctions de conseil et de financement au sein de différentes organisations de développement économique. Diplômé de la Faculté de gestion de l'Université de Sherbrooke, il possède une expertise en financement d'entreprise, en développement économique et en gestion de projets structurants. Il contribue activement à la diversification économique du territoire et à l'intégration des entreprises locales dans des marchés à plus forte valeur ajoutée.

## ↳ **Stephen Cabana**

**Directeur adjoint | Service du développement économique, Ville de Sherbrooke**

Stephen Cabana est économiste de formation et directeur adjoint au Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke. Son parcours combine une expérience en gestion publique, en développement territorial et en entrepreneuriat technologique. Ayant œuvré tant au sein d'organisations municipales que comme entrepreneur et investisseur, il possède une compréhension fine des dynamiques industrielles, des enjeux de croissance et des réalités opérationnelles des entreprises. Il travaille aujourd'hui au positionnement stratégique de Sherbrooke dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des technologies duales, en mettant l'accent sur la diversification économique, la souveraineté technologique et l'intégration aux chaînes d'approvisionnement nationales et internationales.

## ↳ **Vincent Camiré**

**Coordonnateur de projets | Maison régionale de l'industrie (MRI)**

Vincent Camiré est coordonnateur de projets à la Maison régionale de l'industrie, où il contribue à la conception et à la mise en œuvre d'initiatives visant la modernisation et la compétitivité des entreprises manufacturières de l'Estrie. Son expérience couvre la transformation numérique, le développement des compétences et l'analyse stratégique des besoins industriels. Il joue un rôle d'interface entre les réalités du terrain et les orientations régionales, en veillant à ce que les stratégies proposées demeurent applicables et alignées sur les capacités réelles des entreprises. Sa contribution soutient une montée en maturité progressive du tissu manufacturier régional.

## ↳ **Mélanie Côté**

**Directrice générale | Chambre de commerce et d'industrie de Sherbrooke (CCIS)**

Mélanie Côté est directrice générale de la Chambre de commerce et d'industrie de Sherbrooke, fonction qu'elle occupe depuis juin 2025 après avoir évolué au sein de l'organisation depuis 2017. Elle possède une solide expérience en gestion, en mobilisation du milieu des affaires et en développement organisationnel. Elle supervise les opérations, les communications institutionnelles et les relations avec les partenaires municipaux, gouvernementaux et économiques. Engagée dans le développement régional, elle siège notamment au Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie et à l'assemblée de l'Université de Sherbrooke. Elle œuvre à renforcer la capacité du milieu entrepreneurial à s'adapter aux transformations économiques et sectorielles.

## ↳ **Vincent Thomasset-Laperrière**

**Stratège développement | DistriQ – Zone Innovation Quantique**

Vincent Thomasset-Laperrière est stratège au développement chez DistriQ – Zone Innovation Quantique de Sherbrooke. Bachelier en génie mécanique de Polytechnique Montréal, il cumule une expérience diversifiée en industrie, en entrepreneuriat technologique et en accompagnement d'entreprises de technologies de rupture.

Il a œuvré chez Pratt & Whitney Canada, fondé une entreprise spécialisée en intégration de technologies manufacturières pour ensuite se joindre à Productique Québec où il a piloté des projets structurants en fabrication numérique, en intelligence artificielle manufacturière et en fabrication additive métallique. Il a également enseigné la fabrication numérique à l'École de technologie supérieure (ÉTS), contribuant à la formation de la relève en ingénierie avancée. Chez DistriQ, il travaille à structurer des trajectoires d'innovation et d'industrialisation pour des technologies à haute valeur stratégique, en cohérence avec les enjeux de sécurité, de souveraineté technologique et d'intégration aux chaînes d'approvisionnement avancées.

## **Annexe méthodologique** **Usage de l'intelligence artificielle**

Dans le cadre de l'élaboration de la présente stratégie, des outils d'intelligence artificielle générative ont été utilisés à titre d'appui méthodologique et rédactionnel. Leur utilisation visait principalement à soutenir l'harmonisation du style, la structuration des sections, la réduction des redondances et la clarification des formulations, à partir de contenus fournis, discutés et validés par les organisations impliquées.

Ces outils n'ont pas été utilisés pour produire des analyses originales, définir des orientations stratégiques, établir des priorités d'action ni formuler des positions institutionnelles. L'ensemble des constats, des choix stratégiques, des recommandations et des intentions exprimées dans le document relève exclusivement du jugement professionnel, de l'expertise sectorielle et des décisions des organisations rédactrices.

L'usage de l'intelligence artificielle s'inscrit dans une démarche de rigueur méthodologique visant à améliorer l'efficacité du processus de rédaction, à assurer la cohérence intersectorielle et à faciliter la production d'un document clair, structuré et accessible, tout en respectant les exigences de gouvernance, de responsabilité et de transparence propres à un exercice de planification stratégique territoriale.

# BIBLIOGRAPHIE

# 8.0

## Canada – Politiques, cadres stratégiques et publications fédérales

Centre de la sécurité de la recherche – Sécurité publique Canada. (2023).  
Lignes directrices et outils pour la mise en œuvre de la sécurité de la recherche  
Gouvernement du Canada.

<https://science.gc.ca/site/science/fr/protegez-votre-recherche/lignes-directrices-outils-pour-mise-oeuvre-securite-recherche>

Centre de la sécurité de la recherche – Sécurité publique Canada. (2023).  
Politique sur la recherche en technologies sensibles et sur les affiliations préoccupantes.  
Gouvernement du Canada.

<https://science.gc.ca/site/science/fr/protegez-votre-recherche/lignes-directrices-outils-pour-mise-oeuvre-securite-recherche/recherche-technologies-sensibles-affiliations-preoccupantes/politique-recherche-technologies-sensibles-affiliations-preoccupantes>

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG). (2024).  
Sécurité de la recherche : lignes directrices et documents d'appui. Gouvernement du Canada.

Gouvernement du Canada – Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2024).  
État de l'industrie canadienne de la défense. Ottawa.  
(ISDE, en collaboration avec l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité)

Gouvernement du Canada – Ministère de la Défense nationale. (2024).  
Approvisionnement et capacités militaires – Budget 2025. Ottawa.

Gouvernement du Canada – Sécurité publique Canada. (2023).  
Stratégie nationale de cybersécurité. Ottawa.

Gouvernement du Canada – Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS). (2022–2024).  
Rapports publics annuels. Ottawa.

Gouvernement du Canada – Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). (2024).  
Guide des approvisionnements. Ottawa.

Gouvernement du Canada.  
Budget fédéral de 2025 – Chapitres relatifs à la défense, aux acquisitions et à l'innovation.  
Ottawa, Ministère des Finances Canada, 2025.

Ministère de la Défense nationale.  
Notre Nord, fort et libre – Une vision renouvelée pour la défense du Canada.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, 2024.

Directeur parlementaire du budget.  
Analyse des dépenses de défense à long terme (2024-2025 à 2043-2044).  
Ottawa, Parlement du Canada, 2024.

Affaires mondiales Canada.  
Rapport annuel sur les exportations de marchandises militaires du Canada.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, édition 2024.

## Sécurité, cybersécurité et protection des technologies sensibles

Centre canadien pour la cybersécurité.  
Fondamentaux de la cybersécurité pour les organisations.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, 2023.

Gouvernement du Canada.  
Protéger la science : Lignes directrices pour la sécurité de la recherche.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, 2023.

Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS).  
Rapports publics sur l'ingérence étrangère et les menaces envers l'économie canadienne.  
Ottawa, SCRS, éditions 2022–2024.

Centre canadien pour la cybersécurité. (2022–2024).  
Parcours d'apprentissage en cybersécurité. Gouvernement du Canada.  
<https://cyber.gc.ca>

Centre canadien pour la cybersécurité. (2023).  
Évaluation des cybermenaces nationales. Gouvernement du Canada.  
<https://cyber.gc.ca>

## Alliés, cadres normatifs et réseaux internationaux

Five Eyes Intelligence Community. (2021–2024).  
Joint Security Advisories on Foreign Interference, Supply Chain Risks and Technology Protection.  
Canada, États-Unis, Royaume-Uni, Australie, Nouvelle-Zélande.

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). (2023).  
STANAG Standards Directory. NATO Standardization Office.

OTAN – Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA). (2023–2024).  
Program Overview. Bruxelles.

Commission européenne. (2024).  
SAFE – Security Action for Europe.  
Direction générale de l'industrie de la défense et de l'espace (DG DEFIS), Commission européenne.  
[https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/safe-security-action-europe\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/safe-security-action-europe_en)

Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). (2022–2024).  
Program Descriptions and Strategic Research Areas. Washington, D.C.

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).  
NATO Defence Expenditure Report.  
Bruxelles, OTAN, édition 2024.

Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI).  
SIPRI Arms Transfers Database.  
Stockholm, SIPRI, base de données mise à jour annuellement (consultée 2024–2025).

Gouvernement du Canada et Department of Defense des États-Unis.  
Canada–United States Defense Industrial Base Cooperation – Institutional Frameworks.  
Ottawa / Washington, publications institutionnelles continues (années diverses).

## Innovation en défense, technologies duales et écosystèmes internationaux

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).  
Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA) – Programme Framework.  
Bruxelles, OTAN, 2023.

Tehnopool Science and Business Park.  
Defence and Dual-Use Innovation Programmes.  
Tallinn, Tehnopool, documentation institutionnelle 2023–2025.

UniLab Riga.  
University-based DeepTech Pre-Incubation Model.  
Riga, UniLab Consortium, 2024.

SparkUp Defence – Tartu Science Park.  
Dual-Use and Defence Innovation Programmes.  
Tartu, Tartu Science Park, 2024.

## Industrie de la défense et de la sécurité – Canada

Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et Innovation, Sciences et  
Développement économique Canada.  
L'état de l'industrie canadienne de la défense, de la sécurité et de l'aérospatiale.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, édition 2023 (dernière édition disponible).

Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS).  
Publications sectorielles et analyses économiques.  
Ottawa, AICDS, mises à jour périodiques (2022–2025).

## Drones, essais avancés et environnements GNSS-denied

Transports Canada.  
Systèmes d'aéronefs télépilotés – Cadre réglementaire.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, 2024.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada.  
Gestion du spectre et autorisations de brouillage en environnement contrôlé.  
Ottawa, Gouvernement du Canada, documentation réglementaire 2023–2025.

### Publications universitaires, groupes de réflexion et analyses stratégiques

Massie, J., Réseau d'analyse stratégique, UQAM. (2024–2025).

Travaux préliminaires – Projet MITACS Accélération : Le marché de la défense dans la région de Sherbrooke. Montréal.

Rubicon – Public Safety and Strategic Studies. (2023–2024).

Analyses sur les technologies sensibles, la souveraineté technologique et les risques d'ingérence.

Volume 10. (2025).

Quantique en tête | Regards sur les leviers stratégiques pour un leadership québécois en quantique.

Éditeur : Volume 10.

Deloitte.

Global Defense Outlook 2024.

Londres, Deloitte Insights, 2024.

Jane's.

Jane's Defence Budgets and Industry Analysis.

Londres, Jane's Information Group, éditions annuelles (2023–2025).

McKinsey & Company.

Aerospace and Defense: Building Resilience in a New Era.

New York, McKinsey Global Institute, 2023.

### Québec – Politiques et leviers provinciaux

Gouvernement du Québec – ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (2025).

Budget du Québec 2025–2026 : Mesures économiques et industrielles. Québec.

Gouvernement du Québec. (2022).

Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation (SQRI2). Québec.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). (2025).

Programmes de soutien à l'investissement, à l'innovation et à la transformation numérique.

Québec, Gouvernement du Québec, documentation officielle 2024–2025.

Gouvernement du Québec.

Cadre de référence des zones d'innovation.

Québec, Gouvernement du Québec, 2022 (mises à jour subséquentes).

Technum Québec.

Documentation stratégique et fiches de positionnement.

Bromont, Technum Québec, 2023–2025.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). (2025).

Défense et sécurité : la place du Québec.

Présentation institutionnelle, 16 octobre 2025, Gouvernement du Québec.

### Documents municipaux et régionaux – Ville de Sherbrooke

Ville de Sherbrooke – Service du développement économique. (2025).

Politique de développement industriel et technologique (PDIT).

Ville de Sherbrooke – Service du développement économique. (2025).

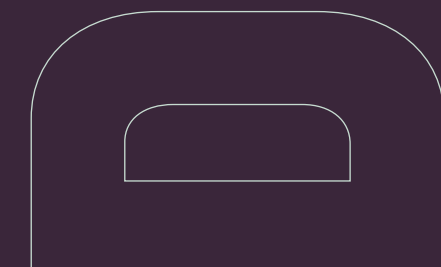
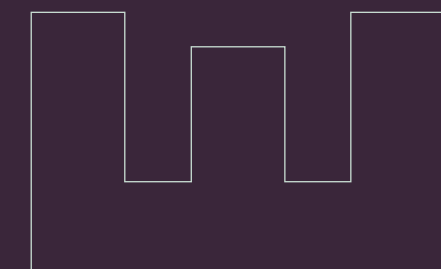
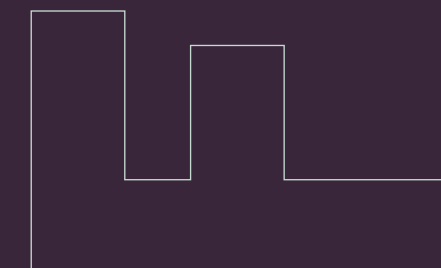
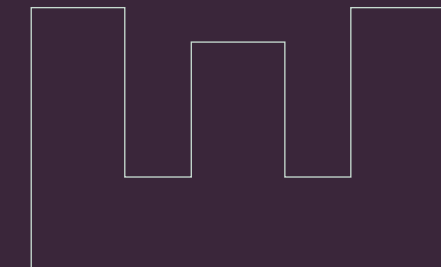
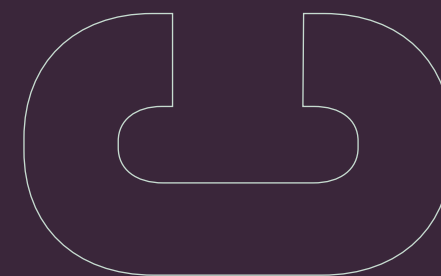
Stratégie d'affaires économiques internationales (SAEI).

Ville de Sherbrooke – Service du développement économique. (2025).

Plan d'utilisation et de développement des infrastructures et terrains de l'aéroport (PUDIT).

Ville de Sherbrooke – Comité de spécialistes sur les tarifs douaniers. (2025).

Mémoire du comité de spécialistes sur les tarifs douaniers.





## **STRATÉGIE DEFSEC SHERBROOKE**

En structurant leurs capacités d'action, leurs leviers d'accompagnement et leur gouvernance, Sherbrooke et l'Estrie se dotent des moyens nécessaires pour passer de la préparation à l'exécution, et affirment leur volonté d'assumer pleinement leur rôle dans le renforcement des capacités industrielles, technologiques et sécuritaires du Canada et de ses alliés.