



CHARTE DU **RENOUVELLEMENT** DE LA **DÉFENSE**

Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes

Octobre 2013



Défense nationale National Defence

Canada



TABLE DES MATIÈRES

1. Message du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense	3
2. Introduction	4
3. Objectif	5
4. Résultat	6
5. Contexte	7
6. Méthodologie de développement de la Charte	8
7. Mesures de renouvellement : rendement	10
7.1 Opérations et instruction	10
7.2 Entretien et matériel	12
7.3 Gestion de l'information et technologie de l'information	14
7.4 Infrastructure	15
7.5 Personnel	17
7.6 Systèmes de gestion	18
8. Mesures de renouvellement : pratiques organisationnelles	20
8.1 Clarté stratégique	20
8.2 Exécution disciplinée des activités	21
8.3 Ouverture et confiance	22
9. Chronologie	23
10. Gestion et gouvernance	23
11. Suivit et production de rapports	24
12. Gestion des risques	25
13. Communications	26
14. Conclusion	27





1. MESSAGE

DU SOUS-MINISTRE ET DU CHEF-D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

L'Équipe de la Défense se voit offrir une possibilité des plus intéressantes : celle de diriger, d'innover, de façonner notre avenir, et de nous positionner en vue de relever les défis qui nous attendent. C'est une possibilité d'améliorer notre façon de travailler, de solidifier la vitalité de notre équipe et d'avoir des répercussions durables sur notre façon de produire des résultats pour le Canada et la population canadienne. Nous nous engageons à tirer parti de la possibilité qui se présente à nous.

La présente charte du renouvellement de la Défense et le plan complémentaire de renouvellement de la Défense fournissent une feuille de route détaillée afin d'aller de l'avant avec la transformation de nos principaux processus d'affaires. Notre vision renouvelée de l'Équipe de la Défense est celle d'une organisation rationalisée et efficace qui trouve continuellement de meilleurs moyens de mener les activités de défense, qui libère des ressources afin de les réinvestir dans les capacités opérationnelles et la disponibilité opérationnelle, et qui fournit les meilleures capacités militaires au meilleur rapport qualité-prix pour la population canadienne.

En outre, la charte et le plan fournissent également une feuille de route en vue d'améliorer les pratiques organisationnelles de l'Équipe de la Défense, c'est-à-dire notre capacité à adopter, à diriger et à maintenir les initiatives de changement à long terme. Il s'agit notamment de modifier les éléments de notre culture opérationnelle de façon à nous positionner pour tirer avantage du renouvellement, et à appuyer la transition au fil du temps vers un cycle d'amélioration durable et continu.

Pour en valoir la peine et être couronné de succès, le renouvellement doit s'amorcer et s'achever à l'aide de notre personnel. Les chefs militaires et civils doivent être aux premières lignes de ce périple en montrant l'exemple. Ils doivent s'investir dans le renouvellement, s'engager à l'égard de son succès, aider à bâtir un milieu d'innovation, d'agilité et de changement, et motiver les autres à faire de même. Nous nous attendons à ce que le personnel de l'Équipe de la Défense soit engagé, qu'il fournisse de la rétroaction, cible les défis, propose des solutions et aide à souligner les réussites.

La présente charte et le plan complémentaire renforcent l'orientation des efforts de renouvellement de la Défense pour les années à venir. La mise en œuvre ne sera pas sans risque ni incertitude, mais nous sommes convaincus que l'Équipe de la Défense est bien placée pour tirer parti de la possibilité collective qui se présente à nous.



Richard B. Fadden
Sous-ministre



General T.J. Lawson
Chef d'état-major de la Défense



2. INTRODUCTION

Le renouvellement de la Défense est l'effort déployé par l'Équipe de la Défense en vue de transformer de façon globale nos principaux processus d'affaires. Nous avons un objectif ambitieux : créer une organisation rationalisée et efficace pouvant générer des économies qui seront réinvesties dans la disponibilité opérationnelle et les capacités militaires. Par le renouvellement de la Défense, nous fournirons la capacité militaire moderne de première classe imaginée dans le cadre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), nous maintiendrons l'excellence opérationnelle pour laquelle nous sommes réputés, et nous continuerons de jouir du soutien et de la confiance de la population canadienne.

Il est de première importance d'offrir de bons résultats quant à cet objectif, afin de bâtir une base financière solide pour l'avenir de l'Équipe de la Défense; cette base nous permettra de continuer à mettre en place une capacité militaire moderne pour le Canada par des méthodes abordables et durables à long terme. Au bout du compte, grâce au renouvellement de la Défense, nous serons mieux positionnés pour produire des résultats pour le Canada, en menant des opérations militaires dans un environnement stratégique qui continue d'être complexe, imprévisible, et caractérisé par un vaste éventail de menaces et de défis. Chaque membre de l'Équipe de la Défense devrait considérer le renouvellement de la Défense comme un facteur clé de l'excellence opérationnelle; qu'il s'agisse d'assurer la sécurité et la sûreté de la population canadienne au pays, ou de protéger et d'améliorer les intérêts du Canada à l'étranger.

L'Équipe de la Défense n'est pas seule à déployer des efforts en vue d'examiner de nouvelles façons de travailler garantissant l'efficacité et l'efficacé. Partout au monde, les gouvernements et les organisations du secteur privé cherchent à s'adapter aux réalités continuellement changeantes, qu'il soit question de mondialisation, d'avancées technologiques rapides, de situation démographique changeante, ou de modification des attentes des citoyens. Ici au pays, la fonction publique fédérale amorce une transformation à plus grande échelle pour garantir le maintien de son excellence dans ses fonctions de base. Dans le cadre de l'initiative *Objectif 2020*, l'esprit d'initiative, l'innovation, l'agilité et la productivité seront au cœur de l'adaptation des méthodes par lesquelles la fonction publique fédérale produit des résultats pour la population canadienne, ainsi que du maintien des valeurs durables de cette dernière. Le renouvellement de la Défense jouera un rôle clé dans ce plus vaste périple de transformation.

Un processus opérationnel est une série d'activités faisant appel à diverses ressources telles que le personnel, l'argent et le temps en vue de générer un résultat.



3. OBJECTIF

Pour guider le renouvellement de la Défense au cours des années à venir, nous avons préparé la présente charte du renouvellement ainsi que le plan de renouvellement connexe. Ces documents visent à fournir à l'ensemble de l'Équipe de la Défense une feuille de route exhaustive, unifiée et spécialisée afin d'aller de l'avant dans le cadre de notre périple de renouvellement. La présente charte du renouvellement fournit un aperçu stratégique de notre feuille de route. Le plan de renouvellement décrit en détail un ensemble commun de mesures, d'activités, de rôles et de responsabilités qui serviront de première étape pour amorcer la mise en œuvre de la feuille de route. Ces documents feront en sorte que le renouvellement soit guidé par un plan, un objectif et des efforts communs, qu'il dispose de ressources, et qu'il soit coordonné et intégré, tout en permettant que les rôles et les responsabilités soient clairement définis.

La feuille de route a aussi été conçue en tenant compte de l'objectif ultime. Notre vision du renouvellement est celle d'une organisation rationalisée et efficace qui trouve continuellement des moyens de mener les activités de défense plus intelligemment, qui libère des ressources pouvant être réinvesties dans les capacités opérationnelles et la disponibilité opérationnelle, et qui fournit les meilleures capacités militaires au meilleur rapport qualité-prix pour la population canadienne. Notre organisation possédera un système efficace et responsable dans le cadre de la prise de décisions stratégiques. Nous aurons une culture d'innovation plus solide, et un modèle organisationnel plus efficace et rationalisé au sein des quartiers généraux.

Cette vision consiste non seulement à repenser notre façon d'exécuter nos principaux processus d'affaires, mais aussi à modifier les mentalités des membres de notre équipe afin qu'ils acceptent le renouvellement et veillent à son maintien, en vue de créer une capacité organisationnelle qui nous permettra de continuer à évoluer au fil du temps. L'implantation du changement consiste à posséder les bonnes mentalités et compétences en leadership, et à cibler et à transformer les éléments de notre culture opérationnelle qui renforcent le statu quo ou qui nourrissent la résistance au changement.

Tandis que la mise en œuvre ira de l'avant, notre expérience et notre analyse approfondie feront en sorte que la nature de nos initiatives de renouvellement finira par évoluer; il faudra alors apporter des modifications à notre feuille de route afin de la

tenir à jour. La charte et le plan seront régulièrement mis à jour afin qu'ils continuent à servir de feuille de route efficace et exhaustive dans le cadre du renouvellement de la Défense au fil du temps.



Notre vision du renouvellement est celle d'une organisation rationalisée et efficace qui trouve continuellement des moyens de mener les activités de défense plus intelligemment, qui libère des ressources pouvant être réinvesties dans les capacités opérationnelles et la disponibilité opérationnelle, et qui fournit les meilleures capacités militaires au meilleur rapport qualité-prix pour la population canadienne.



4. RÉSULTAT

La concrétisation de cette vision du renouvellement nécessite l'établissement d'objectifs clairs. Nous nous concentrerons sur l'atteinte des résultats clés suivants d'ici 2018 :

- Les ressources sont stratégiquement accordées en priorité aux capacités militaires de première ligne et à la disponibilité opérationnelle, et les lacunes des processus ainsi que les coûts indirects sont réduits autant que possible.
- Un programme exhaustif de métriques et de cibles de rendement est en place et est employé pour mesurer et évaluer les améliorations, guider la prise de décisions relatives à l'attribution des ressources, et garantir la responsabilisation.
- La technologie et l'innovation seront acceptées et utilisées de façon à soutenir, à renforcer et à faciliter l'amélioration des processus.
- Une culture d'amélioration continue et de renouvellement sera mise en place et acceptée comme une caractéristique permanente des activités de défense.

Les métriques sont des mesures du rendement utilisées afin de faire un suivi quantitatif et objectif des progrès, de les surveiller, et de produire des rapports à leur égard.



5. CONTEXTE

Le gouvernement a investi massivement dans la Défense dans le cadre de la SDCD. Ces investissements nous ont permis de réaliser des progrès considérables quant à la modernisation des Forces armées canadiennes (FAC), et de maintenir une période d'activité opérationnelle intense. À partir de 2009, à la suite de la crise financière mondiale, et alors que des mesures de réduction budgétaire pointaient à l'horizon, il est devenu clair que nous avons besoin d'améliorer notre capacité à retirer une valeur maximale de chaque dollar utilisé afin de maintenir l'élan de la SDCD. Par une série d'examens des dépenses réalisées à l'échelle du gouvernement, la Défense a contribué de façon importante aux efforts de remise en équilibre du budget déployés par le gouvernement. Une fois ces examens réalisées, il est devenu clair que certains secteurs d'activités de la Défense méritaient un examen plus approfondi et plus détaillé à long terme en vue de dégager des économies.

Maintenant que les examens des dépenses sont mises en œuvre à l'échelle du gouvernement, notre attention s'est tournée vers le renouvellement et la constitution de l'Équipe de la Défense de l'avenir. Il s'agit notamment de fixer notre attention sur le renouvellement des secteurs d'activités de la Défense où les analyses ont permis de relever des possibilités d'amélioration de nos méthodes de travail.

Dans ce contexte, le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense ont jeté les bases de l'Équipe de renouvellement de la Défense (ERD) en 2012. L'ERD a pour mandat de diriger, de coordonner et de stimuler un programme complet de renouvellement des processus opérationnels à l'échelle de l'organisation. La première étape a été l'élaboration de la charte du renouvellement et du plan de renouvellement connexe.

5.1 PORTÉE

La charte et le plan de renouvellement établissent la feuille de route du renouvellement concernant l'ensemble de l'Équipe de la Défense. Cela inclut toutes les organisations civiles et militaires de niveau un qui relèvent du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense. La charte vise à fournir un aperçu stratégique de la voie que nous suivrons. Le plan est un guide détaillé qui permettra de déterminer le cap de notre périple; il décrit et attribue les mesures, les activités, les rôles et les responsabilités exacts en cause.

5.2 HYPOTHÈSES

Le renouvellement de la Défense appuiera les priorités stratégiques et opérationnelles du gouvernement et favorisera leur concrétisation. Il sera mis en œuvre d'une façon qui préservera la disponibilité opérationnelle des FAC à mener des opérations et des missions. En outre, alors que la mise en œuvre de certaines initiatives touchera d'autres ministères, le programme de renouvellement est conçu de manière à pouvoir être mis en œuvre sans que des modifications doivent être apportées aux politiques ou aux pratiques pangouvernementales.

Les ressources économisées grâce au renouvellement seront réinvesties à l'interne. Elles seront orientées stratégiquement en fonction des priorités stratégiques de défense du gouvernement, et dirigées et gérées à l'interne par le comité de gestion des investissements et des ressources. Dans les cas où les initiatives de renouvellement nécessiteront un investissement initial, les ressources seront obtenues à partir des niveaux de financement existants de la Défense, et approuvées selon le cycle annuel de planification des activités. Tout investissement initial important en dehors du cycle d'activités habituel requis pour accélérer la mise en œuvre du renouvellement de la Défense dans les domaines prioritaires sera géré au niveau stratégique.

5.3 CONTRAINTES ET RESTRICTIONS

La charte du renouvellement et le plan de renouvellement ont une durée de cinq ans, soit de 2013 à 2018. Pour mettre en place une culture d'amélioration continue au sein de la Défense, il faut entre autres veiller à ce que les efforts de renouvellement et de transformation durent à long terme. D'ici 2018, nous déterminerons quels sont les mécanismes, les rôles et les responsabilités permettant de garantir le caractère durable du renouvellement de la Défense dans le cadre de nos activités, au-delà de la charte et du plan.

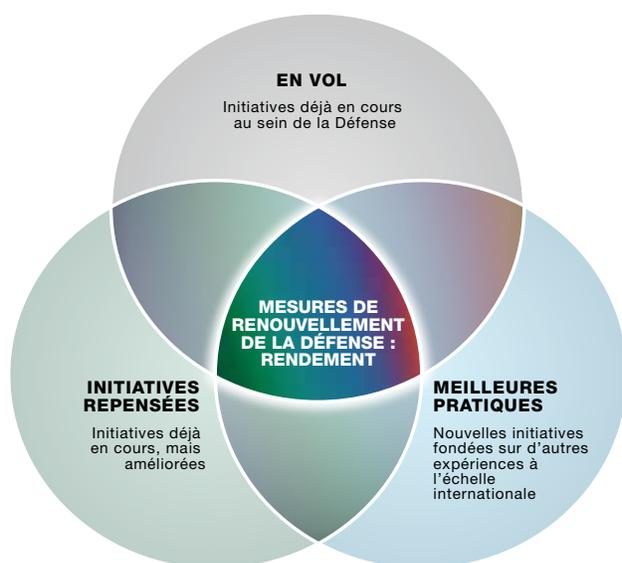


6. MÉTHODOLOGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA CHARTE

La conception et l'élaboration de la présente charte et du plan complémentaire sont le résultat d'un processus méthodologique.¹ Il s'agit d'une approche qui tire profit des renseignements, des meilleures pratiques et des leçons apprises découlant des programmes de renouvellement et de transformation d'autres organisations des secteurs public et privé au Canada et ailleurs dans le monde, notamment dans d'autres ministères de la Défense nationale.

Notre approche était axée sur l'élaboration d'une feuille de route qui renforcerait le « rendement » et la « santé organisationnelle » de l'Équipe de la Défense. En ce qui concerne le rendement, cela signifiait qu'il fallait trouver de meilleures façons de gérer les principaux processus opérationnels. L'amélioration de notre culture organisationnelle supposait que nous devions trouver des moyens de renforcer la capacité de notre équipe à adopter, à diriger et à maintenir les initiatives de changement à long terme. À cette fin, nous devions apporter des changements aux éléments de notre culture organisationnelle afin de permettre la transition vers des processus opérationnels plus simples et plus efficaces.

Les initiatives du rendement



Les initiatives visant à améliorer le rendement ont été élaborées par l'intermédiaire de trois étapes. La première étape consistait à recueillir, à évaluer et à cataloguer les initiatives de renouvellement qui avaient déjà été proposées ou qui étaient déjà en cours. Cela supposait l'évaluation des initiatives en matière d'efficacité découlant des récents Examen stratégique et Plan d'action pour la réduction du déficit de la Défense, ainsi que du Rapport sur la transformation 2011. L'étape suivante consistait à évaluer les renseignements et les expériences découlant des programmes de renouvellement antérieurs d'autres ministères de la Défense dans le but de valider le portefeuille d'initiatives et d'en établir l'ordre de priorité, puis d'élargir et d'équilibrer le portefeuille au moyen des meilleures pratiques et des leçons apprises à l'échelle internationale. Cette approche a permis à la Défense de concevoir un portefeuille d'initiatives de renouvellement formé de trois grands groupes d'initiatives :

- En vol – Initiatives déjà en cours au sein de la Défense.
- Initiatives repensées – Initiatives déjà en cours, mais améliorées.
- Meilleures pratiques – Nouvelles initiatives fondées sur d'autres expériences à l'échelle internationale.

¹ L'approche utilisée par la Défense reposait sur les conseils et les recommandations formulés par la société d'experts-conseils indépendante McKinsey & Company pendant la période de février à juillet 2013.

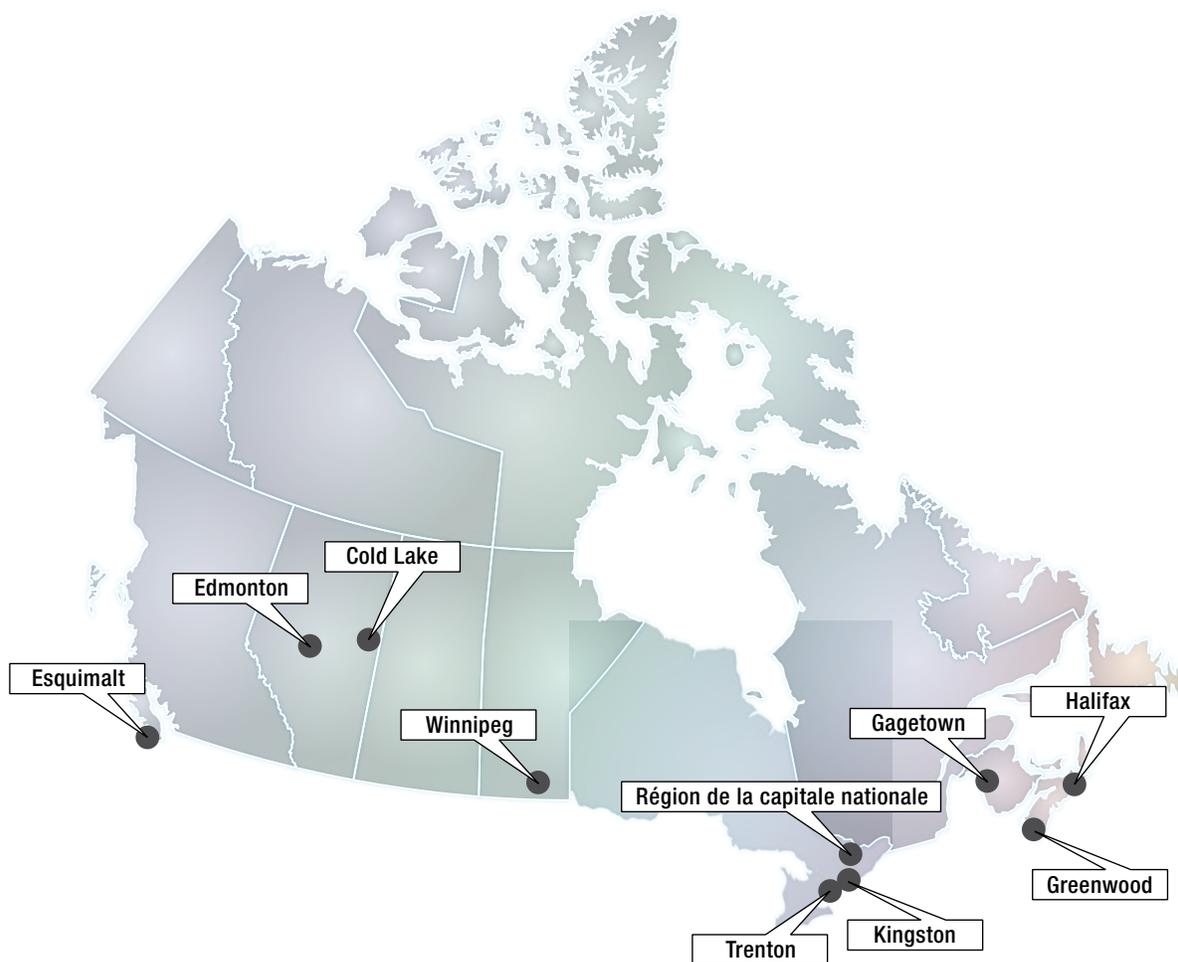


La dernière étape consistait à effectuer une analyse dans chacun des groupes d'initiatives dans le but d'évaluer la possibilité de réinvestissement et de concevoir les plans de mise en œuvre. Les repères internationaux et de l'industrie ont été largement utilisés pour l'analyse et la conception des activités de mise en œuvre, ainsi que pour la détermination des objectifs en matière de renouvellement et des indicateurs de rendement, afin de mesurer les progrès réalisés.

En ce qui a trait aux pratiques organisationnelles, la Défense a organisé des discussions ciblées avec des groupes de tous les niveaux de l'Équipe de la Défense, tant au Quartier général de la Défense nationale (QGDN) que dans 15 différentes bases, escadres et unités de partout au Canada. Au total, plus de 500 membres du personnel ont participé aux

discussions sur les pratiques organisationnelles, qui constituent un mécanisme important permettant de déterminer les principales opinions, attitudes et perceptions du personnel de la Défense sur une variété de questions en matière de culture. Nous avons pu, par l'intermédiaire d'une analyse des résultats, cibler un noyau de pratiques organisationnelles qui seront renforcées et améliorées au sein de la Défense afin de garantir que nous pourrions maintenir les améliorations du rendement à long terme. Dans le cadre de la transition de la planification à la mise en œuvre, l'Équipe de renouvellement de la défense continuera à solliciter les commentaires de l'ensemble de l'Équipe de la Défense afin de définir plus précisément les pratiques organisationnelles, en collaboration avec les autorités pertinentes au sein de la Défense nationale.

Les discussions sur les pratiques organisationnelles



7. MESURES DE RENOUVELLEMENT : **RENDEMENT**

Nous avons mis sur pied un portefeuille d'initiatives exhaustif et ambitieux. Les initiatives sont équilibrées entre les fonctions, le degré de connaissance, le temps de mise en œuvre et la portée des occasions, et elles sont regroupées en six principaux thèmes de renouvellement. Ces thèmes serviront de secteurs prioritaires pour nos efforts de renouvellement. Ils dirigeront, compléteront et accéléreront les efforts et les conditions pour la réussite des initiatives de renouvellement dans d'autres secteurs d'activités de la Défense, notamment celles qui sont déjà en cours et celles qui émergeront et seront élaborées au fil du temps, à mesure de la progression de notre processus de renouvellement.

En ciblant ces secteurs, notre objectif est de générer une importante occasion de réinvestissement dans des capacités opérationnelles. Nous avons prévu que notre occasion de réinvestissement totale se trouvera dans une fourchette de 750 millions de dollars à 1,2 milliard de dollars chaque année d'ici à 2017-2018; les sources de réinvestissement varieront, provenant des économies en matière de rentabilité, de l'amélioration de la productivité et de l'évitement des coûts. Cela comprend également un réinvestissement interne de 2 800 à 4 800 membres du personnel militaire et civil dans des secteurs hautement prioritaires ou dans des travaux de grande valeur.

Cette gamme représentent l'occasion de renouvellement estimée actuelle fondée sur un certain nombre de variables de confiance, notamment le niveau prévu de difficulté, la complexité et les risques associés à la mise en œuvre de chacune de nos initiatives de renouvellement. Le portefeuille n'est pas statique. À mesure que l'analyse sera améliorée et que la mise en œuvre se déroulera, les occasions de réinvestissement associées aux initiatives évolueront – certaines se heurteront assurément à des obstacles et devront être améliorées, tandis que d'autres donneront lieu à des occasions plus importantes que prévu et en généreront peut-être de nouvelles.

Voici un aperçu des six principaux thèmes de renouvellement qui touchent la portion rendement de notre programme de renouvellement.

La posture de la force et la disponibilité opérationnelle correspondent à l'état de préparation et à la souplesse des FAC pour le déploiement d'un élément ou d'une unité de la force en réponse à une directive du gouvernement. Elles comprennent la vitesse de déploiement, les tâches qui peuvent être accomplies et la durée pendant laquelle les FAC peuvent maintenir les opérations. Il s'agit de la façon dont la Défense prépare, forme et intègre les capacités afin de s'assurer qu'elle peut accomplir les missions établies par le gouvernement.



7.1 OPÉRATIONS ET INSTRUCTION

APERÇU

Les opérations et l'instruction comprennent bon nombre des apports qui permettent aux FAC de maintenir la disponibilité opérationnelle nécessaire

pour mener des missions : instruction professionnelle individuelle, entraînement collectif pour les unités des FAC et entretien de l'équipement de première ligne. En raison de la fin de la mission de combat en Afghanistan et du retour au rythme normal des opérations, l'accent des activités de disponibilité opérationnelle et d'instruction change. Les FAC doivent être préparées et prêtes à assumer à l'avenir une vaste gamme de tâches potentielles qui correspondent aux priorités changeantes du gouvernement en ce qui a trait à la défense.

ÉVALUATION

La capacité opérationnelle des FAC est, à l'heure actuelle, principalement gérée par chacun des commandants des trois services et les autres organisations militaires qui génèrent des forces opérationnelles. En raison de l'absence d'un cadre et de mesures du rendement communs à l'échelle des FAC pour la posture de la force et la disponibilité opérationnelle, il a été difficile par le passé de mesurer les apports des ressources et de l'instruction, et les résultats de la disponibilité opérationnelle, et de relier ces concepts les uns aux autres.

De la même façon, les systèmes actuels de planification opérationnelle et de comptabilité financière ne correspondent pas à la capacité opérationnelle et aux résultats de l'instruction. En raison du faible niveau de visibilité d'un système de disponibilité opérationnelle à l'échelle de la Défense, les FAC ont dû entièrement cibler et éliminer les inefficacités en matière de capacité opérationnelle, ou encore rajuster les dépenses de façon à ce que l'instruction corresponde aux priorités opérationnelles et stratégiques.

De plus, les systèmes individuels d'instruction professionnelle et de groupe professionnel des FAC sont principalement gérés par l'intermédiaire de volets ou de « conduites » d'instruction indépendants en raison des exigences en matière d'instruction. Étant donné que bon nombre de ces volets comprennent des étapes qui sont gérées par différentes organisations, le processus de bout en bout ne peut pas être synchronisé, ce qui peut entraîner des inefficacités. Par exemple, si le recrutement des candidats n'est pas synchronisé avec la disponibilité des cours, ou bien les cours n'afficheront pas complet, ou bien des stagiaires seront en attente d'instruction. En outre, les taux d'attrition et d'échec élevés dans

certaines volets d'instruction entraînent des coûts d'instruction superflus puisque des ressources sont consacrées à l'instruction de candidats qui finissent par quitter l'instruction au milieu du volet sans obtenir de diplôme dans cette profession ou ce métier. Enfin, d'importantes portions de l'instruction actuelle de groupe professionnel reposent toujours considérablement sur l'utilisation de parcs de matériel opérationnel plutôt que sur des simulations, ce qui augmente les coûts globaux de fonctionnement et d'entretien.

En ce qui concerne l'entretien de l'équipement de première ligne, une analyse a révélé que certains membres qualifiés du personnel d'entretien ne passent pas suffisamment de temps chaque jour à travailler sur l'équipement dans l'atelier. Cela est principalement attribuable au fait qu'ils consacrent souvent leur temps à d'autres activités, comme à attendre l'arrivée de pièces de rechange.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

La Défense renouvellera ses systèmes de préparation opérationnelle et d'instruction en établissant d'abord un cadre pour la posture de la force et la disponibilité opérationnelle qui établira le lien entre les activités et les dépenses en matière de préparation et qui permettra d'établir l'ordre de priorité et d'équilibrer la posture de la force et les niveaux de disponibilité opérationnelle au sein des FAC afin d'exécuter les missions indiquées dans la SDCD d'une façon qui soit abordable et durable.

Le cadre permettra d'exécuter une série d'initiatives étendues pour améliorer l'instruction au sein des FAC. Un aperçu complet des exigences permettra une affectation plus ciblée et descendante des dépenses en matière d'instruction qui correspondra aux priorités stratégiques. Par exemple, les cas d'« instruction superflue » des unités seront réduits, et les ressources pourront être redirigées vers les autres secteurs prioritaires.

En investissant dans un simulateur d'hélicoptère de recherche et de sauvetage Cormorant, l'Aviation royale du Canada réduira le nombre d'heures de vol à bord des aéronefs opérationnels pour l'entraînement des pilotes d'hélicoptères Cormorant, nombre d'heures qui passera de 55 à 30 heures



La Défense améliorera également la synchronisation et l'intégration des étapes qui comprennent les volets d'instruction individuels des FAC. L'accent sera mis sur l'amélioration de la planification, l'harmonisation des systèmes de technologie de l'information et le partage des éléments communs d'instruction dans les commandements d'armées. Le système de recrutement des FAC sera davantage adapté aux exigences en aval, notamment en ce qui concerne la synchronisation du nombre de candidats potentiels avec la disponibilité prévue des places en instruction. Les méthodes de sélection seront également améliorées afin de veiller au recrutement des bons candidats et à leur intégration dans les volets d'instruction dans le but de réduire les taux d'attrition et d'échec globaux.

La Défense se servira des nouvelles technologies de simulation et d'apprentissage en réseau. Les programmes et les tâches d'instruction seront revus afin de veiller à ce que les récents simulateurs soient utilisés dans la mesure du possible et de fournir des renseignements dans le cadre de futurs investissements dans des simulateurs et des technologies supplémentaires qui assureront une instruction efficace à plus long terme, une amélioration de la sécurité et une hausse de la valeur de l'instruction. Cette approche optimisera les exigences relatives à l'instruction réelle et aux coûts associés, notamment pour ce qui est des déplacements, des munitions ainsi que de l'équipement de fonctionnement et d'entretien.

En ce qui concerne l'entretien de l'équipement de première ligne, la Défense améliorera l'« exécution » de l'entretien associé aux programmes d'équipement. Cela signifie qu'il faut libérer les mécaniciens et les techniciens des activités de moindre importance de façon qu'ils puissent se concentrer davantage sur du « temps de travail » plus productif et de plus grande valeur.

POSSIBILITÉ DE RÉINVESTISSEMENT

On prévoit que le renouvellement des opérations et de l'instruction nous permettra de réinvestir de 100 à 190 millions de dollars d'ici 2017-2018.



7.2 MAINTENANCE ET MATÉRIEL

APERÇU

La maintenance de l'équipement et l'approvisionnement en matériel – depuis les vêtements et les armes individuelles jusqu'aux munitions et aux pièces de rechange – font partie intégrante des activités quotidiennes des unités opérationnelles. Les processus liés à la maintenance et au matériel sont directement associés à la disponibilité opérationnelle des FAC. Le fait d'être prêt à réagir au pied levé au pays ou à l'étranger signifie que la Défense doit pouvoir déployer rapidement les bonnes personnes, l'équipement adéquat et le soutien approprié lorsque le gouvernement fait appel à elle. La Défense possède quelque 2 200 points de service (entrepôts, dépôts, centres de distribution, etc.) à l'intention des unités et des opérations au pays et à l'étranger.

En raison de l'acquisition de parcs de matériel nouveaux et modernisés dans le cadre de la SDCCD, les demandes relatives au programme de maintenance et de matériel ont augmenté. Cette hausse est attribuable non seulement à l'augmentation du nombre de plateformes, mais aussi aux exigences associées au maintien de flottes avancées sur le plan technologique. On s'attend également de plus en plus à ce que les niveaux de disponibilité opérationnelle des flottes

soient maximisés de façon à répondre aux besoins opérationnels dans un contexte de sécurité qui demeure imprévisible et instable. On s'attend à ce que ces tendances se maintiennent à mesure que les futures flottes prévues aux termes de la SDCD seront livrées au cours des prochaines années.

ÉVALUATION

En même temps, le modèle opérationnel actuel pour la maintenance et le matériel atteint son débit de traitement maximal, situation qu'exacerbe la réalité des contraintes de capacité au sein de l'organisation du matériel de la Défense². Les principaux systèmes de gestion de l'information sont fragmentés dans des cloisonnements et font l'objet d'une surveillance et de contrôles insuffisants, ce qui entraîne des coûts inutiles pour les stocks, l'entreposage et la distribution. En outre, l'augmentation des exigences en matière d'entretien de flottes complexes sur le plan technique domine les capacités et les conduites actuelles en ce qui a trait à l'entretien. Conséquence ultime, la Défense éprouve des difficultés à prévoir la demande en pièces de rechange et autres composants de façon efficace.

Dans le système d'approvisionnement de la Défense, il y a souvent des retards inutiles lors du transport et de la distribution des pièces de rechange. Grâce à une série d'initiatives, notamment l'investissement dans des systèmes d'inventaire modernes, la Défense améliorera son système d'approvisionnement et s'assurera que les bonnes pièces sont reçues au bon emplacement et au bon moment.

On constate également des lacunes dans la façon dont la Défense gère ses nombreux marchés liés au matériel et à la maintenance. Il existe des occasions dans la vaste gamme d'activités d'approvisionnement exécutées par la Défense, depuis les marchés complexes de grande envergure jusqu'aux activités contractuelles de moindre importance menées dans un groupe fortement décentralisé d'autorités contractantes.

² Sous-ministre adjoint (Matériels)

MESURES DE RENOUVELLEMENT

La Défense renouvellera intégralement le programme de maintenance et de matériel en apportant des changements à la façon de réaliser les activités, tant au sein du quartier général que des unités, des bases et des escadres. D'abord, la tenue de l'inventaire, l'entreposage et la distribution des articles de stock seront améliorés à l'aide de systèmes d'information modernes offrant des données et une veille stratégique de meilleure qualité ainsi qu'une approche de gestion de la chaîne d'approvisionnement mieux coordonnée. Ce processus nécessitera une tenue d'inventaire plus exacte et à jour, permettant ainsi de réaliser des gains d'efficacité dans la gestion de l'inventaire. Par exemple, des renseignements plus précis permettront à la Défense de réduire les achats non nécessaires d'articles de stock, d'éliminer d'anciens inventaires qui ne sont plus nécessaires, de rajuster la taille des entrepôts et des installations de distribution pour répondre aux exigences et de réaliser des économies d'échelle durant le transport et la distribution du matériel.

Ensuite, la Défense améliorera la « demande » associée aux programmes de maintenance. Pour ce faire, il faudra rationaliser les besoins en maintenance et les calendriers de maintenance, et mieux les harmoniser avec les besoins et les priorités opérationnels. Ainsi, l'état de préparation des parcs sera conforme aux exigences stratégiques et répondra aux besoins futurs de la mission.

Troisièmement, la Défense améliorera la façon dont elle conclut des marchés d'approvisionnement de biens et de services. La transformation de l'approvisionnement, dans le cadre du renouvellement de la Défense, portera sur les différents mécanismes que la Défense peut contrôler pour réduire les dépenses liées aux marchés. Il s'agira notamment de simplifier les spécifications, de faire correspondre les achats aux exigences opérationnelles minimales, de comprendre le coût total de la propriété et de grouper les achats, lorsqu'il sera pertinent de le faire.

POSSIBILITÉ DE RÉINVESTISSEMENT

On prévoit que le renouvellement du programme de maintenance et de matériel nous permettra de réinvestir de 280 à 450 millions de dollars d'ici 2017-2018.





7.3 GESTION DE L'INFORMATION ET TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

APERÇU

La demande en services de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) au sein de la Défense a augmenté constamment ces dernières années. Les services de GI-TI sont essentiels à l'administration efficace et efficiente de toute l'organisation de la Défense et représentent un outil important des processus opérationnels de modernisation et de renouvellement.

Les services de GI-TI constituent également un élément essentiel à la réussite des opérations militaires. L'exécution des missions et des capacités des FAC dans le contexte de sécurité moderne dépend de plus en plus de la capacité de bien fonctionner dans le domaine cybernétique. Comme la sécurité opérationnelle et cybernétique est toujours plus importante, il faut disposer d'ensembles de compétences, de ressources et de capacités adaptés.

La mise sur pied de Services partagés Canada (SPC) témoigne de la volonté du gouvernement de grouper les services de GI-TI et d'adopter un modèle opérationnel centralisé pour réduire le chevauchement des services et optimiser les économies d'échelle. On a ainsi pu réduire l'étendue des responsabilités de la

Défense dans le domaine, créant une occasion de mieux centrer le programme de GI-TI de la Défense.

ÉVALUATION

Le programme de GI-TI est actuellement géré et exécuté selon un modèle décentralisé. Un manque de visibilité, de surveillance et de contrôle centraux à la Défense a entraîné un chevauchement des services et des initiatives de même qu'une approche décousue de la gestion et de la prestation des services de GI-TI. Selon le modèle actuel, la Défense n'est pas en mesure d'établir une vision panorganisationnelle et pleinement éclairée des besoins en GI-TI. Par conséquent, la Défense a une capacité limitée de cerner les possibilités d'investissement et d'en établir la priorité pour les harmoniser avec les priorités de la Défense et du gouvernement.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

La Défense transformera la façon dont elle gère et exécute le programme de GI-TI en adoptant un modèle axé sur une amélioration de la visibilité, de la surveillance et du contrôle centraux. Une structure de gouvernance révisée confèrera plus de pouvoirs et de responsabilités à l'autorité fonctionnelle centralisée des GI-TI³, pour ainsi obtenir une approche mieux synchronisée comportant moins de chevauchements dans la planification des investissements en GI-TI pour l'ensemble des organisations civiles et militaires de la Défense. Cette structure permettra aussi de mieux harmoniser les ressources avec les priorités de la Défense et du gouvernement afin d'atteindre les objectifs stratégiques. La Défense misera sur le modèle de planification centralisée pour rationaliser les dépenses en GI-TI, en optimisant les mécanismes d'approvisionnement pour réaliser des économies d'échelle et réduire l'ensemble des dépenses.

Le personnel du manège militaire de Belleville doit appeler un centre de service à Kingston pour obtenir du soutien informatique et un autre centre à Trenton pour obtenir du soutien pour le téléphone. Il s'agit d'une situation confuse, frustrante et inefficace pour le personnel. Dans le cadre du renouvellement, les services de GI-TI seront centralisés et normalisés pour offrir un soutien rationalisé aux utilisateurs finaux.

³ Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)



Dans le cadre du renouvellement de la GI-TI, 135 unités de prestation de services offrant actuellement du soutien aux unités non tactiques dans les bases et escadres de partout au pays seront groupées pour former tout au plus 22 centres régionaux de services non offerts par SPC (p. ex., soutien des applications, des imprimantes et des ordinateurs de bureau, ainsi que soutien des réseaux de contrôle et de commandement des FAC). Les nouveaux centres groupés permettront de réduire le chevauchement, de normaliser les processus et les niveaux de service parmi les bases, les escadres et d'autres endroits, et d'offrir du soutien au moyen d'ensembles d'outils logiciels communs. Ces centres permettront aussi à la Défense de mieux harmoniser la prestation des services avec les demandes qui évoluent.

La Défense améliorera également la gérance et l'efficacité de son vaste portefeuille d'applications. Misant sur le travail déjà en cours dans de nombreux secteurs, on centrera les efforts sur la réduction de l'empreinte des applications actuelles en éliminant progressivement les applications redondantes, se chevauchant ou désuètes et en passant à des plateformes organisationnelles communes qui intègrent de multiples applications et programmes pour former un tout.

POSSIBILITÉ DE RÉINVESTISSEMENT

On prévoit que le renouvellement de la GI-TI nous permettra de réinvestir de 35 à 70 millions de dollars d'ici 2017-2018. L'atteinte de cet objectif dépend de la capacité de la Défense à conserver ses responsabilités actuelles par rapport à SPC.



7.4 INFRASTRUCTURE

APERÇU

La Défense gère l'un des plus importants portefeuilles immobiliers, composé de quelque 21 000 immeubles, 13 500 ouvrages (notamment 5 500 km de routes, des jetées, des pistes et des secteurs d'entraînement) et plus de 1 000 parcelles de terrain qui représentent une superficie de 2,2 millions d'hectares. La gestion de ce portefeuille est intégrale, qu'il s'agisse de la réfection, de l'entretien et de la réparation des immeubles existants, des nouveaux projets de construction ou de l'aliénation et de la remise en état d'installations désuètes.

ÉVALUATION

La gestion du portefeuille immobilier de la Défense subit toutes sortes de pressions financières nouvelles et de plus en plus grandes, alors qu'un nombre croissant de constructions atteindront bientôt la fin de leur cycle de vie économique. En effet, plus de la moitié de l'infrastructure a été construite il y a plus de 50 ans et le portefeuille, dans sa majeure partie, n'est plus adapté aux besoins opérationnels d'aujourd'hui et aux forces armées modernes de première classe définies dans la SDCD. De plus, le modèle opérationnel actuel de gestion des biens immobiliers est décentralisé, fragmenté et fondé



sur un modèle de gouvernance complexe, ce qui a entraîné une mauvaise utilisation des budgets de construction d'immobilisations ainsi que d'entretien et de réparation, des normes d'exécution incohérentes et des retards dans la réalisation de projets d'infrastructure.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

La gestion des biens immobiliers sera simplifiée et mieux adaptée, et elle sera plus axée sur les aspects essentiels au soutien des capacités modernes. L'initiative déjà en cours pour centraliser la gestion des biens immobiliers constitue une première étape importante qui permettra des changements plus vastes et plus axés sur la transformation. La transition pour passer de neuf gardiens à l'échelle du commandement à un seul gestionnaire de portefeuille⁴ nous permettra d'adopter des normes de prestation de services communes et de mettre en place progressivement des processus, des systèmes et des outils rationalisés. Le nouveau modèle sera soutenu par une gouvernance et des politiques clarifiées et mises à jour.

Actuellement, la Base des Forces canadiennes (BFC) Petawawa gère 6 700 commandes de travail par année avec le secteur privé pour l'entretien des biens immobiliers, comme la réparation de toitures et l'entretien de surfaces asphaltées. Ce processus de gestion nécessite beaucoup de temps. Nous nous attendons à ce que le renouvellement nous permette de réduire de 30 p. 100 le temps de gestion que la BFC Petawawa consacre à la préparation des commandes de travail.

Le nouveau modèle permettra de consolider les marchés de gestion des installations des bases et des escadres à l'échelle nationale, régionale et locale. La Défense augmentera son pouvoir d'achat en normalisant les niveaux de service et en utilisant les économies d'échelle. L'initiative consistera notamment à mieux utiliser les capacités du secteur privé en établissant une juste répartition de solutions de gestion des installations à l'interne et à l'externe.

La Défense améliorera et rationalisera également l'exécution des projets de construction. On mettra l'accent sur l'utilisation de principes de conception normalisés et de stratégies d'approvisionnement

plus efficaces, dans le but d'éliminer le chevauchement dans le processus et de mieux utiliser le financement pour les nouvelles constructions et les travaux de réfection.

Les réformes de la gestion des biens immobiliers nous permettront d'adopter une approche plus efficace de la gestion du portefeuille à l'échelle nationale, de sorte qu'il sera possible de mieux arrimer nos capacités modernes en matière de biens immobiliers à l'exécution de la SDCD. On mettra l'accent sur la consolidation des fonctions, l'optimisation de l'utilisation des immeubles et l'aliénation des infrastructures et des biens immobiliers excédentaires. De plus, on aura recours au Programme d'aide en immobilisations pour transférer les ouvrages et les biens immobiliers non essentiels aux municipalités avoisinantes, dans la mesure du possible. Une réduction de la taille du portefeuille et, par conséquent, des coûts de remplacement des biens immobiliers qui en découlent, entraînera une réduction des besoins en entretien et réparation, de sorte qu'il sera possible de réinvestir dans les éléments plus prioritaires pour respecter les engagements relatifs à l'infrastructure

POSSIBILITÉ DE RÉINVESTISSEMENT

On prévoit que le renouvellement de l'infrastructure nous permettra de réinvestir de 110 à 185 millions de dollars d'ici 2017-2018.

⁴ Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)





7.5 PERSONNEL

APERÇU

La gestion du recrutement, de l'instruction, de l'éducation et de la carrière des militaires suppose des exigences et des obligations uniques, dont la gestion des bureaux de recrutement, des écoles, du roulement de personnel fréquent et d'un système d'instruction complexe conçu pour répondre à des besoins divers et nombreux en matière d'emploi et de leadership, pour aujourd'hui et pour demain. Par la même occasion, pour mettre en place une force militaire moderne, évoluée sur le plan technologique et compétente, il faut de plus en plus pouvoir compter sur les bonnes personnes possédant les bons ensembles de compétences au bon moment, et ce, en harmonie avec les capacités évolutives et les besoins organisationnels.

ÉVALUATION

Le modèle opérationnel actuel de la Défense pour la gestion et la réalisation du programme des Ressources humaines (RH) militaires n'a pas évolué au même rythme que les exigences modernes. Les politiques, procédures et systèmes de soutien désuets toujours en place nécessitent la prise de mesures inefficaces dans le recrutement militaire, l'instruction de base et la gestion des carrières.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

Le programme des RH militaires sera modernisé et rationalisé. Le recrutement du personnel s'effectuera de plus en plus à l'aide d'outils en ligne, de sorte que la Défense pourra s'adresser à un plus grand bassin de candidats et adopter un système plus centralisé pour l'évaluation, le traitement et la sélection des candidats.

La gestion et l'administration des programmes des cadets et des rangers juniors du Canada seront modernisées. Les structures et les procédures générales et administratives seront réduites pour recentrer les ressources des programmes vers les activités et les initiatives à l'échelle communautaire.

Un nouveau système intégré de RH et de paye permettra d'harmoniser les politiques, d'éliminer les obstacles aux processus et d'éliminer progressivement les systèmes redondants. Le nouveau système sera plus convivial, offrira des données qualitatives plus précises et mieux intégrées, et réduira les coûts liés aux améliorations et à l'entretien en réduisant le nombre total de systèmes utilisés.

Les gestionnaires des carrières militaires se déplacent chaque année dans plusieurs bases et ailleurs pour passer en entrevue du personnel au sujet de futures affectations liées au travail et à l'instruction. En effectuant ces rencontres par vidéoconférence, nous prévoyons réduire de 60 à 80 p. 100 les coûts de déplacement annuels associés à ces entrevues.

Le passage à un système intégré de RH et de paye entraînera des améliorations dans d'autres processus. L'instruction et l'éducation individuelles de base du personnel militaire offertes par l'Académie canadienne de la Défense seront modernisées, en établissant notamment un programme commun et en éliminant les éléments moins prioritaires. La Défense se penchera sur la façon dont la gouvernance et l'infrastructure actuelles à l'appui du système d'instruction et d'éducation individuelles de base peuvent être transformées pour permettre et consolider la transition vers un programme simplifié et plus efficace. Finalement, le processus de gestion des carrières misera sur la technologie et une amélioration de la planification pour réduire les besoins en voyages et déplacements.



POSSIBILITÉ DE RÉINVESTISSEMENT

On prévoit que, grâce au renouvellement du personnel, il sera possible de réinvestir de 50 à 85 millions de dollars d'ici 2017-2018.



7.6 SYSTÈMES DE GESTION

APERÇU

Les systèmes de gestion comprennent les structures et les processus qui régissent le mode de fonctionnement quotidien du QGDN. Le QGDN est une organisation intégrant des civils et des militaires qui est responsable de la gestion, de l'administration et du commandement et contrôle stratégiques de la Défense. Il dirige et surveille les plus hauts niveaux des activités de défense qui convertissent les objectifs et politiques du gouvernement du Canada en pratiques opérationnelles de la Défense.

Au QGDN, on trouve différents types de gestionnaires – civils et militaires –, tels que ceux qui supervisent des tâches entièrement normalisées, et ceux qui supervisent des tâches très précises et uniques ne faisant l'objet d'aucun processus normalisé. L'étendue idéale des responsabilités des différents types de gestionnaires – ou le nombre de subordonnés directs qu'un gestionnaire peut

superviser et diriger efficacement – varie selon la nature et la complexité du rôle de ces gestionnaires.

ÉVALUATION

Un examen du QGDN indique qu'il existe des possibilités de réaliser des économies de personnel dans certains domaines, en particulier parmi les cadres intermédiaires et la prestation de services internes.

L'analyse indique que les deux tiers du temps d'attente durant le processus d'approbation des grands projets est du ressort de la Défense.

En outre, en rationalisant nos processus d'approbation pour les acquisitions majeures et les projets d'infrastructure importants, la Défense nationale peut réduire ou éviter l'inflation des coûts associés aux retards dans les projets.

Enfin, le système de gestion des responsabilités liées aux ressources humaines civiles – y compris la planification, le recrutement, l'apprentissage, le perfectionnement professionnel, les langues officielles et l'équité en matière d'emploi – est décentralisé, ce qui conduit au chevauchement et au dédoublement.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

Grâce à la transition vers des processus opérationnels plus simples par le renouvellement de la Défense, on pourra passer à un modèle simplifié du QGDN, ce qui libérera des ressources de gestion aux fins de réinvestissement dans les capacités de base et la disponibilité opérationnelle.

On se concentrera sur l'optimisation de l'étendue des responsabilités des gestionnaires intermédiaires, en s'assurant que ceux-ci dirigent un nombre optimal d'employés selon leur type de travail. On procédera à cette optimisation dans chacune des organisations de niveau un (plutôt que de grouper des organisations actuellement distinctes), ce qui simplifiera les structures organisationnelles, lesquelles renforceront les efforts généraux en vue de rationaliser les processus, d'améliorer la prise de décisions et d'accroître l'obligation de rendre compte.



La Défense rationalisera aussi le processus décisionnel pour ce qui est de l'approbation et de l'exécution des grands projets d'équipement et d'infrastructure au QGDN, afin de réduire la durée des cycles et de maximiser le pouvoir d'achat des sommes destinées à l'approvisionnement. En éliminant les étapes inutiles ou de faible valeur et en clarifiant les politiques, les rôles et les procédures internes, on vise à réduire de 50 p. 100 le délai d'exécution moyen de la plupart des projets.

En ce qui concerne les pratiques liées aux RH civiles, les travaux déjà en cours pour centraliser la prestation de services des RH constituent une première étape importante qui permettra des changements plus vastes et plus axés sur la transformation. Notamment, la responsabilité des principales activités de gestion des RH civiles sera centralisée sous une seule autorité fonctionnelle. Sont également en cours des initiatives d'amélioration des processus opérationnels communs des RH, notamment la dotation et la classification. Compte tenu de ces efforts, la Défense sera bien positionnée pour participer à des initiatives pangouvernementales plus vastes de normalisation de la prestation de services des RH dans les ministères et organismes.

POSSIBILITÉ DE RÉINVESTISSEMENT

On prévoit que, grâce à ces mesures de renouvellement, il sera possible de réinvestir de 175 à 220 millions de dollars d'ici 2017-2018.



8. MESURES DE RENOUVELLEMENT:

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Nos pratiques organisationnelles reflètent notre façon de mener nos activités. Selon les données et l'analyse tirées de la série de discussions sur les pratiques organisationnelles, nous axerons nos mesures de renouvellement initiales sur trois pratiques organisationnelles que nous souhaitons renforcer : la clarté stratégique, l'exécution disciplinée des activités et l'ouverture et la confiance. Nos mesures de renouvellement dans ces trois domaines visent à renforcer la capacité de la Défense, en tant qu'organisation, à mettre en œuvre, à adopter et à maintenir des améliorations du rendement à long terme.

Les trois pratiques que nous avons retenues sont interdépendantes, et la réussite ou l'échec de l'une d'elles aura une incidence sur la progression des autres. L'ensemble de ces trois pratiques nous aidera à établir les conditions adéquates pour réaliser les changements du rendement qui sont au cœur de la réussite du renouvellement. Par conséquent, la direction constitue un facteur déterminant. Les dirigeants devront jouer un rôle actif dans la mise en œuvre, communiquer la vision de renouvellement, soutenir leurs collègues et faire preuve de conviction dans leurs actes.

8.1 CLARTÉ STRATÉGIQUE

APERÇU

La clarté stratégique consiste à définir clairement l'orientation et la stratégie organisationnelles en vue de la réussite, et à exprimer cette stratégie sous forme d'objectifs précis à tous les échelons de l'organisation. Cet élément s'avère essentiel pour veiller à ce que les priorités et les ressources d'une organisation soient harmonisées et axées sur la réalisation d'un ensemble d'objectifs communs.

ÉVALUATION

Les participants aux discussions de groupe ont évalué la clarté stratégique en tant que facteur le plus important pour la réussite du renouvellement de la Défense. En effet, 68 p. 100 des participants estiment qu'il s'agit d'un facteur d'une importance cruciale. Toutefois, les participants sont incertains de la façon dont leurs rôles et responsabilités individuels

contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques. Par le passé, l'incapacité à convertir les objectifs de vision en changements concrets exigés des membres du personnel militaire et civil a mené à un manque d'appui des initiatives de réforme d'envergure.

Il existe chez les participants du QGDN une perception selon laquelle la structure de gouvernance actuelle n'est pas efficace en tant que modèle de prise de décisions et de communication. Les participants ont indiqué que la plupart des comités de gouvernance du QGDN sont trop gros et lourds, ce qui entraîne une incapacité à établir les priorités, à cibler les ressources et à harmoniser les efforts en temps opportun. Ce manque d'harmonisation des niveaux supérieurs conduit à une incertitude quant aux rôles et, par le passé, a freiné l'élan des initiatives de changement majeures.



MESURES DE RENOUVELLEMENT

La Défense améliorera la clarté stratégique en veillant à ce que les priorités stratégiques de défense soient exprimées sous forme d'objectifs, de mesures et de paramètres précis. Ces priorités seront ensuite communiquées de façon générale afin que tous les connaissent et comprennent de la même manière ce qui est exigé des différentes organisations de niveau un. Une clarté accrue donnera aux dirigeants les connaissances et le pouvoir dont ils ont besoin pour entreprendre et mener des activités et des programmes opérationnels.

Pour y parvenir, il sera essentiel d'établir une hiérarchie des plans claire, intégrée et comprise de tous. Cela s'effectuera d'abord par la définition de la SDCD dans les directives du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense à l'intention de l'Équipe de la Défense. Les dirigeants de niveau un seront donc en mesure de façonner et d'intégrer leurs directives et plans respectifs d'une manière pouvant être liée plus directement à l'exécution de la SDCD. L'architecture que fourniront les niveaux en cascade des plans à l'appui reliera plus efficacement les objectifs stratégiques et les activités opérationnelles. Elle sera mise à jour régulièrement pour refléter les changements apportés aux politiques stratégiques.

La Défense reverra aussi son modèle de gouvernance actuel du QGDN en vue de passer à un système de prise de décisions plus efficace et efficient reposant sur des responsabilités et des produits livrables clairs. Afin d'atteindre cet objectif, nous examinerons et évaluerons la valeur des processus, des outils et de l'adhésion au comité actuels pour favoriser la conception d'un modèle de gouvernance plus souple.

8.2 EXÉCUTION DISCIPLINÉE DES ACTIVITÉS

APERÇU

L'exécution disciplinée des activités englobe une culture de gestion du rendement assortie d'objectifs clairs et une surveillance étroite des progrès réalisés en vue d'atteindre ces objectifs. Ainsi, il faut établir le bon

ensemble de mesures du rendement afin d'effectuer un suivi objectif des progrès, de les surveiller et d'en rendre compte. Cette pratique est cruciale dans le cadre des efforts de renouvellement à grande échelle. Le recours à des paramètres de rendement ainsi qu'à un cycle régulier de surveillance et d'établissement de rapports font en sorte que les dirigeants et les ressources demeurent axés sur leur objectif. Cela est également essentiel pour obliger les personnes à rendre compte du respect des engagements.

ÉVALUATION

Les participants aux groupes de discussion ont indiqué que l'exécution disciplinée des activités est essentielle au succès du renouvellement de la Défense. En même temps, de nombreux participants considèrent qu'il s'agit d'un aspect clé de l'amélioration, ce qui souligne la nécessité d'élaborer et de communiquer plus efficacement les paramètres de rendement des objectifs et d'intégrer des paramètres aux processus décisionnels. Voilà qui est particulièrement vrai lorsque l'on tente de mesurer la valeur des activités et des ressources concernées par la création de la disponibilité opérationnelle, et de faire le suivi de cette valeur.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

La Défense poursuivra plusieurs activités interreliées afin d'établir une culture de gestion du rendement plus solide. La première étape consistera à harmoniser et à améliorer le système d'indicateurs de rendement permettant la mesure et le suivi de notre rendement et de notre efficacité en ce qui concerne la réalisation des objectifs stratégiques. Le système que nous mettons en place emploiera la technologie et l'automatisation autant que possible afin de diminuer l'intégration et l'interprétation manuelles des données.

Ensuite, nous miserons sur l'innovation de première ligne. En d'autres termes, nous mettrons au point les mécanismes nécessaires pour que le personnel de l'Équipe de la Défense fasse partie du processus de résolution de problèmes alors que nous nous attaquons à des difficultés complexes. Qui plus est, nous élaborerons les bons outils pour extraire les idées et concepts provenant de la base, et pour les définir et en exploiter le plus possible le potentiel. Avant tout, cela exigera un changement des mentalités afin que



les renseignements et les idées puissent circuler dans notre organisation, des échelons inférieurs aux échelons supérieurs, d'une manière plus significative.

Enfin, les idées et concepts nouveaux qui ont été validés seront intégrés et diffusés par l'intermédiaire de politiques et de directives mises à jour régulièrement. Grâce à cette normalisation, les documents guidant nos méthodes de travail seront à jour, pertinents et facilement accessibles à tous les membres de l'Équipe de la Défense.

Le recours à des paramètres de rendement ainsi qu'à un cycle régulier de surveillance et d'établissement de rapports font en sorte que les dirigeants et les ressources demeurent axés sur leur objectif. Cela est également essentiel pour obliger les personnes à rendre compte du respect des engagements.

8.3 OUVERTURE ET CONFIANCE

APERÇU

Une culture d'ouverture et de confiance se définit par la présence d'honnêteté, de transparence et d'un dialogue ouvert. Il s'agit d'une composante essentielle au sein des organisations où l'on attend des éléments distincts qu'ils travaillent de façon indépendante, tout en s'appuyant mutuellement. Cette culture repose sur l'échange rapide de renseignements et l'engagement commun de servir les intérêts de l'ensemble de l'organisation, devant les intérêts personnels ou localisés. Le renouvellement revêt une importance particulière lorsque les initiatives nécessitent une coordination et un appui interfonctionnels pour donner de bons résultats.

ÉVALUATION

Les participants au groupe de discussion ont indiqué que l'ouverture et la confiance constituent des éléments essentiels au renouvellement de la Défense. En revanche, certains ont mentionné qu'il y avait un manque d'échange de renseignements entre les sous-organisations au sein de l'Équipe de la Défense et ont souligné le fait qu'une telle pratique était encouragée plutôt que découragée par les

normes, les perceptions et les mentalités actuelles. Au nombre des principales causes de ce manque d'échange de renseignements citées par les participants, mentionnons la présence d'un ordre hiérarchique donnant priorité aux intérêts des sous-organisations, au détriment de ceux de l'Équipe de la Défense dans son ensemble.

MESURES DE RENOUVELLEMENT

La création d'une culture opérationnelle ouverte et axée sur la confiance s'appuiera d'abord et avant tout sur les actions et les comportements de nos plus hauts dirigeants. Nos hauts dirigeants s'affaireront à devenir des modèles de comportement et suivront des formations en vue d'être aptes à diriger la transition vers une approche plus transparente et plus ouverte à l'égard de la résolution des problèmes, de la gestion de l'information et des interactions avec les gens. Nos dirigeants aspireront à créer un environnement où les subordonnés peuvent faire part de leurs préoccupations et de leurs lacunes en matière de connaissances et où ils se sentent encouragés à proposer de meilleures façons de travailler.

La Défense améliorera également l'ouverture et la confiance en favorisant un partage accru des connaissances entre les organisations. En outre, la Défense aspirera à créer un programme de partage des connaissances de classe mondiale, lequel sera fondé sur l'utilisation de multiples méthodes et mécanismes d'échange de renseignements dans la plus grande mesure possible et dans le respect des exigences juridiques et des exigences de sécurité.

Nos dirigeants aspireront à créer un environnement où les subordonnés peuvent faire part de leurs préoccupations et de leurs lacunes en matière de connaissances et où ils se sentent encouragés à proposer de meilleures façons de travailler.



9. CHRONOLOGIE

La présente charte et son plan connexe seront en vigueur pendant une période de cinq ans, soit de 2013 à 2018. La mise en œuvre initiale donnera priorité aux éléments qui créent un élan et renforcent la crédibilité dans le cadre du programme de renouvellement, ou aux éléments qui permettent

d'entreprendre d'autres initiatives. À moyen terme, les initiatives nécessitant des investissements, un développement de capacités, l'apport de modifications aux politiques, des changements réglementaires ou une analyse approfondie seront mises en œuvre progressivement.

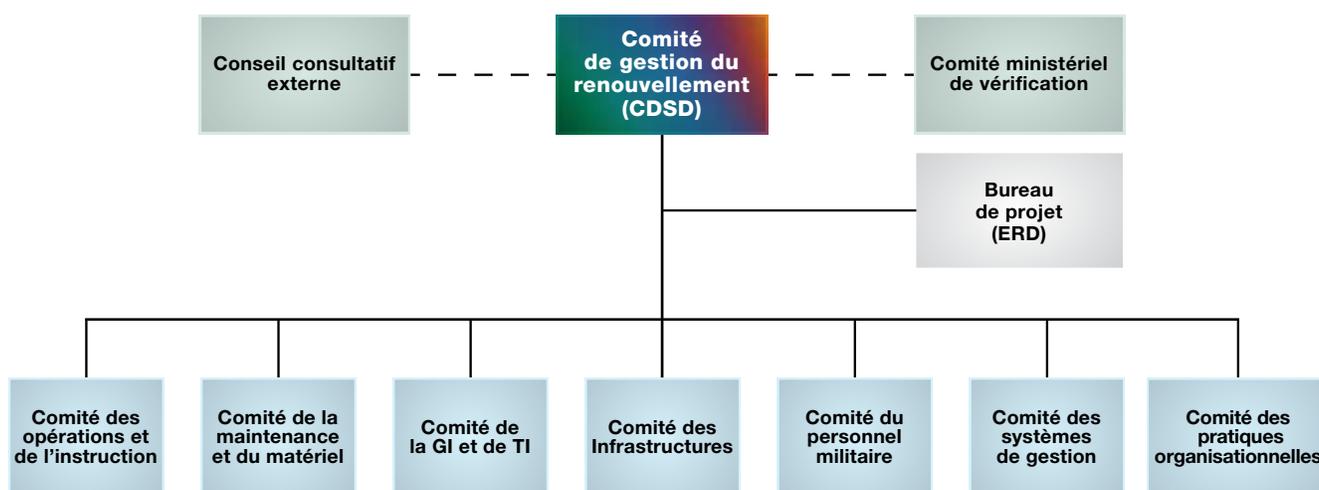
10. GESTION ET GOUVERNANCE

Nous avons tiré parti des programmes de changement entrepris au sein d'autres ministères de la Défense des quatre coins du monde en vue d'établir un système de gouvernance dans le cadre du renouvellement de la Défense. Pour ce faire, nous avons notamment harmonisé le système de gouvernance au portefeuille d'initiatives; utilisé des structures existantes efficaces; créé de nouvelles structures où les structures existantes sont considérées comme inefficaces; défini des rôles et des responsabilités clairs; et habilité – du point de vue du leadership

et d'un point de vue décisionnel – les organisations responsables de la mise en œuvre des mesures liées au renouvellement.

Le système de gouvernance sera une structure fondée sur les comités. Le Comité de direction stratégique de la Défense – formé du sous-ministre, du CEMD, du sous-ministre délégué principal et du vice-chef d'état-major de la Défense – agira à titre de comité directeur de la haute direction et devra s'assurer que les réinvestissements correspondent aux priorités du

Structure de gouvernance du renouvellement



gouvernement. Une série de sous-comités pour les principaux domaines visés par le renouvellement sera responsable de la mise en œuvre des initiatives de renouvellement. Les sous-comités seront présidés par un haut fonctionnaire de niveau 1 et devront rendre des comptes au comité directeur.

Deux organismes externes appuieront la mise en œuvre du renouvellement de la Défense. Le premier organisme est un comité consultatif formé de chefs de file et d'experts en matière de renouvellement des secteurs privé et public. Ce comité formulera des conseils indépendants et fournira une orientation au comité directeur de façon ponctuelle. Entre autres, il ciblera et recommandera les pratiques exemplaires tirées des programmes de changement d'autres organisations. Le second organisme est le Comité ministériel de vérification (CMV) existant. Le CMV assurera une surveillance et fournira des mécanismes de vérification pour le renouvellement, en évaluant et en validant les progrès réalisés ainsi qu'en aidant à faire en sorte que les initiatives de renouvellement génèrent les occasions de réinvestissement escomptées.

L'ERD agira à titre de bureau de gestion central et de bureau de projet dans le cadre du renouvellement de la Défense. Ainsi, elle devra assurer la coordination des travaux des sous-comités et fournir régulièrement des évaluations et des rapports d'avancement exhaustifs au comité directeur relativement à l'ensemble du programme de renouvellement de la Défense. Il incombera également à l'ERD d'assurer la supervision des mesures du rendement et du régime de surveillance; de diriger la mise en œuvre des initiatives en matière de culture organisationnelle; de préparer les communications stratégiques liées au renouvellement; et de mettre à jour la présente charte, au besoin.

Faisant partie intégrante d'une culture d'amélioration continue, l'ERD sera également responsable d'évaluer les possibilités de renouvellement supplémentaires qui ne s'inscrivent actuellement pas dans la portée de la présente charte et de son plan connexe, ainsi que de formuler des conseils quant à la pertinence d'ajouter ces initiatives à notre portefeuille d'initiatives de renouvellement à compter de maintenant.

11. SUIVIT ET PRODUCTION DE RAPPORTS

Afin qu'il soit efficace, le modèle de gestion et de gouvernance sera soutenu par un cycle périodique de surveillance et de production de rapports à l'interne. Les sous-comités et l'ERD mettront régulièrement au fait le comité directeur quant aux progrès réalisés, en produisant des rapports sur ces progrès, en ciblant les défis et les stratégies d'atténuation, et en présentant les prochaines étapes. Cette façon de faire aidera à faire en sorte que les décisions clés soient rendues en temps opportun et qu'il y ait un sentiment individuel et collectif d'obligation de rendre compte quant au respect de nos engagements à l'égard du renouvellement.

Un programme exhaustif de gestion du rendement sera intégré au cycle de prise de décisions et de production de rapports. Dans l'optique de veiller à ce que le renouvellement de la Défense donne lieu à des résultats concrets et mesurables, un cadre de mesure du rendement a été élaboré en vue de mesurer et de quantifier de manière objective les progrès réalisés quant à nos mesures de renouvellement, et d'assurer le suivi de ces progrès. Des mesures du rendement seront déterminées pour chacune des initiatives de renouvellement. Ces mesures nous indiqueront les domaines où nous sommes en voie de nous acquitter de nos engagements ainsi que les domaines



où nous devons procéder à une réévaluation et à des changements de cap. En outre, une approche exhaustive et analytique de mesure des progrès nous permettra de souligner et de communiquer les réussites et nous aidera à susciter un sentiment de confiance et à créer une dynamique dans le cadre de nos efforts de renouvellement.

Le régime de mesure du rendement pour le renouvellement contribuera à l'ensemble de la transition en cours au sein de la Défense vers une meilleure

gestion du rendement et s'appuiera sur cette transition, un aspect clé de la nouvelle architecture d'harmonisation de programmes de la Défense, laquelle fournira un cadre solide quant à une intégration plus efficace des mesures du rendement à la gestion de nos activités opérationnelles. Cette transition fera en sorte de mieux nous positionner en vue de rendre des décisions opérationnelles éclairées en temps opportun, de réaliser nos résultats stratégiques et de veiller à ce que les ressources soient le plus rentables possible.

12. GESTION DES RISQUES

Des expériences antérieures avec le renouvellement panorganisationnel au sein des secteurs public et privé démontrent qu'il existe un éventail de risques stratégiques qui peuvent compromettre la réussite d'un programme de renouvellement. Le contexte stratégique est sujet à changement, et les efforts de renouvellement revêtent un caractère prioritaire pour les hauts dirigeants. Les changements positifs et les occasions de réinvestissement initialement prévus peuvent accuser des retards ou ne pas respecter les objectifs fixés, sapant ainsi l'élan créé et la confiance à l'égard du programme. La culture organisationnelle peut demeurer stagnante, favorisant du coup la résistance interne aux changements, laquelle renforce les méthodes et les processus de statu quo. De piètres communications peuvent occasionner un manque de compréhension au sein de l'organisation en ce qui concerne les efforts de renouvellement, donnant ainsi lieu à des perceptions erronées et forçant la prise d'une position réactive qui détourne les efforts de la mise en œuvre du programme. Un manque de coordination dans le cadre de l'ensemble des initiatives de changement et des retards accusés dans la prise de décisions peuvent donner lieu à des résultats non synchronisés ou divergents.

La codification de notre effort de renouvellement de la Défense dans la présente charte et son plan connexe a été conçue en vue d'atténuer ces risques. Notre renouvellement est une initiative à long terme comportant des mécanismes intégrés en vue de veiller à ce que nous nous acquittions de nos engagements, à ce que nous mettions en place un changement positif et durable au sein de notre culture organisationnelle, et à ce que le personnel de l'Équipe de la Défense perçoive le renouvellement comme une initiative ouverte, transparente et avantageuse. Le guide de mise en œuvre détaillé figurant dans le plan et étayé par une structure de gouvernance claire et conçue pour le renouvellement permettra d'assurer la coordination de nos efforts et de veiller à ce que les décisions clés soient rendues en temps opportun.



13. COMMUNICATIONS

Nous nous attendons à ce que l'ensemble de l'Équipe de la Défense prenne part au renouvellement. Une approche de communications interne proactive, ouverte et transparente sera adoptée en vue de favoriser une forte participation et mobilisation de tous les membres de l'Équipe, de favoriser une compréhension à grande échelle et de créer un élan dans le cadre du renouvellement de la Défense.

Dans l'immédiat, les hauts dirigeants du personnel civil et du personnel militaire, sous la direction du sous-ministre, du CEMD et des cochefs de l'ERD, mobiliseront activement et régulièrement leur organisation et les principaux intervenants internes – y compris les dirigeants syndicaux de la fonction publique – dans le cadre d'assemblées générales, d'engagements ciblés et de messages directs en vue de tenir le personnel informé des initiatives de renouvellement, d'expliquer les changements en cours ou à venir ainsi que de recueillir et d'intégrer de la rétroaction.

À long terme, au fur et à mesure que le renouvellement deviendra un aspect permanent et continu de notre culture opérationnelle organisationnelle, les membres de la haute direction et les dirigeants de niveaux intermédiaires devront de plus en plus encourager et favoriser un environnement de communications ouvert et transparent au sein de leurs équipes et de leur organisation.

La participation et l'engagement des membres du personnel de tous les échelons seront impératifs à toutes les étapes de ce processus. Nous nous attendons à ce que le personnel de l'Équipe de la Défense fournisse de la rétroaction au fur et à mesure que la mise en œuvre progressera, cible les défis, propose des solutions et aide à souligner les réussites.



14. CONCLUSION

L'atteinte de résultats par l'intermédiaire du renouvellement est un aspect central de l'avenir de la Défense. Le renouvellement de la Défense nous permettra de nous positionner à long terme en vue de continuer à mettre sur pied une force armée moderne de première classe pour le Canada, de réaliser les opérations et les missions visant à assurer la sécurité et la sûreté de la population canadienne au pays, ainsi que de promouvoir et de protéger les intérêts du Canada à l'étranger. Nous sommes convaincus que la présente charte et son plan connexe fournissent une feuille de route unifiée et exhaustive pour l'aventure qui nous attend.



