



RÉSUMÉ

Au terme de notre deuxième année d'existence, le libellé de la *Charte du renouvellement de la Défense* demeure pertinent : le renouvellement de la Défense est l'effort ambitieux déployé par l'Équipe de la Défense en vue de transformer de façon globale nos principaux processus d'affaires et de créer une organisation rationalisée et efficace pouvant générer des économies qui seront réinvesties dans la disponibilité opérationnelle et les capacités militaires. Le renouvellement de la Défense nous permettra de fournir la capacité militaire moderne de première classe envisagée dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, de maintenir l'excellence opérationnelle qui fait notre renommée et de continuer de jouir du soutien et de la confiance de la population canadienne.

Le rapport annuel de l'année dernière traitait de l'établissement des objectifs fondamenteaux pour le renouvellement de la Défense. Cette année, nous avons progressé, et nous élaborons un cadre pour l'amélioration continue : un cadre qui repose sur une structure intégrée de grands processus opérationnels — un ensemble de personnes, de politiques et d'outils — dans le but de permettre une disponibilité opérationnelle des forces et un développement des capacités fructueux.

En tenant compte des 84 millions de dollars supplémentaires d'économies réalisées au cours de l'année financière 2014-2015, les économies totales réalisées par le renouvellement de la Défense s'élèvent maintenant à 158 millions de dollars. Ces économies ont été réinvesties dans la disponibilité opérationnelle des forces, dans des secteurs comme ceux des pièces de rechange opérationnelles et du soutien aux infrastructures d'instruction. Nous avons réalisé d'importants progrès dans des domaines essentiels, comme la gestion, l'entreposage et la distribution des stocks, la gestion du soutien de la TI, la centralisation et la rationalisation de la gestion de l'infrastructure, la gestion des carrières militaires et le renouvellement des programmes des cadets et des Rangers juniors canadiens. Nous avons aussi connu des difficultés et nous en avons appris beaucoup plus grâce à des études et à des analyses détaillées. En novembre 2014, une proposition d'amélioration de 9 p. 100 — ou de 100 millions de dollars — du profil de réinvestissement du programme de renouvellement de la Défense a été présentée au Comité de gestion des investissements et des ressources (CGIR). Ce profil rajusté et plus précis révèle qu'en reportant d'environ 18 mois l'ensemble du programme, selon nos estimations, nous obtiendrons une occasion de réinvestissement récurrente estimée de l'ordre de 700 à 1050 millions de dollars d'ici l'année financière 2019-2020.

Parallèlement, nous avons réalisé des progrès à l'égard de l'amélioration de notre culture et de nos pratiques organisationnelles afin de créer les conditions propices à un changement durable. Les huit initiatives relatives aux pratiques organisationnelles représentent une amélioration du comportement considérée par l'Équipe de la Défense comme étant importante, mais pas suffisamment visible. D'importants progrès ont été accomplis pour ce qui est d'augmenter la clarté stratégique et de faire les premiers pas vers l'amélioration de l'exécution disciplinée des activités.

Le renouvellement de la Défense dépend d'une structure de gouvernance solide dirigée par le Comité de direction stratégique de la Défense et le CGIR. Afin de permettre l'engagement, la transparence et la surveillance du point de vue organisationnel, des sous-comités — menés par des hauts dirigeants et comprenant tous les intervenants — se réunissent régulièrement tout au long l'année. Dans la plupart des cas, la structure de gouvernance est efficace, quoique nous soyons conscients de certains domaines dans lesquels elle pourrait être renforcée afin d'obtenir une surveillance plus ciblée. Par conséquent, le SM et le CEMD ont chargé le VCEMD et le SM dél de présider un Comité de surveillance du renouvellement de la Défense nouvellement établi pour assurer l'uniformité de l'application, de la mesure, de l'analyse et des rapports relativement aux progrès du renouvellement de la Défense, aux économies, aux risques, aux réinvestissements et aux problèmes. Ce comité examinera et favorisera



l'établissement de liens horizontaux plus solides entre les initiatives et à l'échelle de divers groupes. Pour faciliter la gouvernance, le Conseil consultatif externe a organisé sa première réunion en avril; la séance d'ouverture, tenue par quatre cadres supérieurs d'industries canadiennes concernées, a permis d'amorcer un échange animé sur les pratiques exemplaires et les leçons retenues de l'amélioration des processus administratifs à grande échelle.

L'Équipe de renouvellement de la Défense (ERD) a effectué une analyse initiale d'initiatives semblables de transformation, de renouvellement et de réforme du ministère de la Défense menées chez des alliés sélectionnés. Étant donné les importantes différences au chapitre des facteurs sous-jacents de chaque pays, deux observations clés ont été formulées : il est peut-être préférable de chercher des grains de sagesse que de mesurer par la comparaison; et la compréhension du processus de mise en œuvre est aussi importante que la connaissance du contenu des réformes. L'ERD poursuivra cette analyse et cette évaluation comparative.

Afin d'aider les dirigeants de la Défense à comprendre et à prendre des décisions quant aux répercussions des changements dans leur ensemble, l'ERD a déployé des efforts considérables dans le but de répertorier et d'étudier les principales initiatives de changement auxquelles fait face l'Équipe de la Défense. La synchronisation des initiatives aidera le SM et le CEMD à établir les priorités, à régler les conflits et à séquencer les principaux résultats et activités, ainsi qu'à réduire les risques liés à des répercussions en aval imprévues. Nous avons hâte de passer aux prochaines étapes de mise en œuvre des processus et de la gouvernance qui se rattachent à cette activité.

Les communications sont un élément essentiel de toute initiative de changement. À bien des égards, nous n'avons pas été enclins à communiquer notre histoire de renouvellement et même de transformation et de réforme encore plus vastes. Comme l'a mentionné l'un des dirigeants d'entreprise du secteur civil lors de la réunion du Conseil consultatif externe, le fait que le MDN et les FAC mènent un programme interne d'amélioration continue à l'échelle de l'organisation est une bonne nouvelle importante. Tout au long de la prochaine étape du renouvellement, nous consacrerons davantage de temps et d'énergie au maintien d'un dialogue avec les membres de l'Équipe de la Défense, nous renforcerons l'engagement axé sur le leadership et nous recourrons à des outils modernes pour sensibiliser les gens et renforcer la confiance.

En regardant vers l'avenir, nous pouvons être fiers de ce que nous avons accompli dans le cadre de l'initiative de renouvellement de la Défense en misant sur les principes d'amélioration continue, d'adaptation et d'innovation qui caractérisent la culture des Forces armées canadiennes depuis les débuts de leur riche histoire. Grâce à l'engagement continu des dirigeants de tous les échelons de la Défense et du travail acharné des marins, des soldats et des aviateurs de première ligne et des fonctionnaires de partout au pays, nous avons établi un cadre impressionnant et solide afin de concrétiser notre vision d'une organisation rationalisée et efficace. Nous continuerons de trouver des moyens efficaces de mener les activités de défense de façon plus intelligente, de libérer des ressources qui pourront être réinvesties dans les capacités et la disponibilité opérationnelles et d'offrir les meilleures capacités militaires au meilleur rapport qualité-prix pour les Canadiens.

Major-général J.G. Milne, MSM, CD Chef du renouvellement de la Défense



1. INTRODUCTION

Le présent rapport annuel de 2014-2015 résume les progrès réalisés par l'Équipe de la Défense, les défis qu'elle a dû relever et les prévisions concernant le programme de renouvellement de la Défense décrit dans la *Charte du renouvellement de la Défense* d'octobre 2013 et dans le *Plan de renouvellement de la Défense*. Il fait également fond sur le rapport annuel sur le renouvellement de la Défense de 2013-2014 intitulé *Établir la fondation*.

Depuis le lancement du renouvellement de la Défense en octobre 2013, l'Équipe de la Défense continue de transformer complètement ses principaux processus opérationnels. Inspirés par une vision du renouvellement qui considère l'Équipe de la Défense comme une organisation rationalisée et efficace qui trouve continuellement des moyens de mieux mener les activités de défense, les travaux continuent dans le but, à terme, de libérer des ressources à réinvestir dans les capacités et la disponibilité opérationnelles, afin d'assurer l'optimisation du budget de la Défense.

Le présent rapport a été préparé par le dirigeant du renouvellement de la Défense, qui a pour mandat de diriger et de coordonner un programme de renouvellement des processus opérationnels exhaustif à l'échelle de l'organisation, à l'intention des membres du Comité de direction stratégique de la Défense (CDSD), qui sert de comité directeur de la direction afin d'assurer que les initiatives de réinvestissement concordent avec les priorités du gouvernement. Le rapport comporte les sections suivantes :

- 1. Introduction
- 2. Apercu
- 3. Initiatives relatives au rendement
- 4. Initiatives relatives aux pratiques organisationnelles
- 5. Mesure du rendement
- 6. Cadre de réinvestissement et planification des activités
- 7. Amélioration continue
- 8. Communications
- 9. Gouvernance et surveillance du renouvellement de la Défense
- 10. Conclusions Cadre d'amelioration
- 11. Annexes

Le rapport a été rédigé au moyen des renseignements fournis au CDSD, au Comité de gestion de la Défense (CGD), au Comité de gestion des investissements et des ressources (CGIR) et au Comité de surveillance du renouvellement de la Défense (CSRD). Dans le même ordre d'idées, les renseignements présentés ont été fournis à l'Équipe de renouvellement de la Défense (ERD) afin qu'ils soient analysés par les principales organisations de l'Équipe de la Défense investies dans la *Charte du renouvellement de la Défense* de la responsabilité de mettre en œuvre les initiatives de renouvellement assignées.

2. APERÇU

La période d'avril 2014 à mars 2015, au cours de laquelle on a tiré profit des réalisations et des progrès de la première année du programme de renouvellement de la Défense qui a pris en fin en mars 2014, s'est avérée à la fois fructueuse et difficile : fructueuse du fait que l'élan et les progrès se sont poursuivis à l'échelle des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale; et difficile parce que nous travaillons à jeter les bases essentielles à l'exercice d'un contrôle positif sur les activités et les pratiques organisationnelles améliorées, tout en comprenant la valeur des changements.



Le renouvellement de la Défense progresse bel et bien :

- Une évaluation approfondie et une mise à jour du profil de réinvestissement du renouvellement de la Défense ont été effectuées pour le CGIR en novembre 2014.
- Selon les dernières estimations :
 - o en 2014-2015, des occasions de réinvestissement de l'ordre de 84 millions de dollars ont été créées grâce à une combinaison d'évitement de coûts et de gains d'efficience;
 - o au total, on a réalisé jusqu'ici un soulagement de pression de l'ordre de 158 millions de dollars pour l'Approvisionnement national, l'Infrastructure et les Cadets;
 - o des économies de 96,2 millions de dollars, mesurées en évitement de coûts, ont été réalisées dans le domaine de la gestion des stocks en réduisant les dépenses liées aux achats en quantités excessives à compter de la fin de l'année financière 2014-2015, et nous sommes en voie d'atteindre l'extrémité supérieure de la fourchette de possibilités de renouvellement établie de 87 à 162 millions de dollars;
 - on a procédé à la mise en œuvre d'une trousse d'outils de gestion des services de TI commune à l'échelle de l'organisation afin de soutenir le Réseau étendu de la Défense. Cette nouvelle capacité permet la surveillance stratégique de la TI et facilite ainsi le regroupement des organisations de prestation de services de TI de l'ensemble du MDN/des FAC (à cette fin, on a établi le premier centre régional de gestion des services à Halifax, dans le but de regrouper 24 services d'assistance locaux du Canada atlantique);
 - dans le cadre de la rationalisation de l'infrastructure, 166 bâtiments et structures supplémentaires ont été démolis dans des bases et des escadres de partout au Canada.
- On a ajouté au portefeuille du renouvellement de la Défense deux nouvelles initiatives fondées sur des idées d'amélioration de membres de l'Équipe de la Défense : l'amélioration de la gestion des munitions et l'amélioration des systèmes de répartition d'urgence. Deux autres idées (l'adoption des approbations électroniques et la création d'une vidéothèque) font l'objet d'une évaluation afin d'être incluses dans le portefeuille du renouvellement de la Défense;
- KPMG s'est vu attribuer un contrat afin de fournir des solutions d'amélioration de l'exécution de la maintenance, d'examiner et d'offrir des solutions d'allégement du quartier général et de fournir un cadre pour la mesure et l'établissement des paramètres du renouvellement;
- Les interdépendances entre les initiatives du renouvellement de la Défense, les activités de changement du gouvernement du Canada dans son ensemble et d'autres changements apportés au sein de l'Équipe de la Défense ont été évaluées afin que l'on puisse élaborer un modèle de gestion amélioré des activités de changement stratégique;
- Les membres de l'Équipe de la Défense militaires et civils continuent de proposer des façons d'améliorer la conduite des activités de défense;
- Le renouvellement de la Défense a été le sujet de discussions de réunions générales sur le leadership à divers échelons organisationnels, de programmes de perfectionnement professionnel pour les cadres supérieurs des FAC et a régulièrement été traité dans des médias internes de l'Équipe de la Défense.



Le CDSD a reconnu qu'il fallait améliorer le degré d'engagement, l'examen et la gestion des enjeux relativement au renouvellement de la Défense et a donc formé le nouveau Comité de surveillance du renouvellement de la Défense (CSRD) en avril 2015. Non seulement ce comité assurera la production d'analyses et de rapports uniformes sur les progrès, les réinvestissements et les problèmes liés au renouvellement de la Défense, mais il facilitera également l'établissement de liens horizontaux entre les initiatives pour offrir un point de vue intégré sur les occasions d'investissement et de réinvestissement.

Nous commençons l'AF 2015-2016 avec optimisme, confiants que les ambitieux objectifs établis par la Défense seront atteints. Le renouvellement de la Défense progresse : il a dépassé le stade de l'analyse critique découlant des étapes de l'établissement de la portée et de l'élaboration qui ont caractérisé la deuxième année d'efforts pour passer à la prochaine étape, qui sera marquée par l'accroissement des activités de prestation et de mise en œuvre/d'intégration des initiatives.

3. INITIATIVES RELATIVES AU RENDEMENT

Au cœur de l'initiative de renouvellement se trouve un portefeuille de six activités thématiques liées au rendement qui sont censées générer les plus grandes occasions de réinvestissement dans les capacités opérationnelles. En 2014-2015, l'Équipe de la Défense a continué d'évaluer, de peaufiner (au besoin) et de mettre en œuvre les 22 initiatives initiales relatives au rendement. De plus, deux nouvelles initiatives ont été ajoutées au portefeuille : la gestion des munitions (dans le volet « opérations et instruction ») et l'amélioration de la prestation des services de communication et de répartition d'urgence par l'élimination des chevauchements et l'adoption d'une technologie améliorée (dans le volet « systèmes de gestion »).

En 2014-2015, l'Équipe de la Défense a créé des **occasions de réinvestissement de l'ordre de 84 millions de dollars grâce à une combinaison d'évitement de coûts et de gains d'efficience** — l'expression « évitement des coûts » désignant ici la réduction du besoin ou des coûts anticipés relativement aux ressources à venir et l'expression « gains d'efficience », l'obtention du même résultat ou effet avec moins de ressources.

Ajoutée aux occasions de réinvestissement de la dernière année financière qui se sont élevées à 74 millions de dollars, cette somme représente des occasions de réinvestissement de l'ordre de 158 millions de dollars.

Voici un résumé des six activités thématiques liées au rendement :

Opérations et instruction. Le directeur d'état-major — État-major interarmées stratégique (DEM EMIS) continue d'assurer la surveillance de ces initiatives par l'intermédiaire du Comité de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction; cette gouvernance s'est révélée efficace pour ce qui est de la tenue de réunions régulières et de la capacité de régler les principaux problèmes stratégiques afin de respecter le calendrier. Les quatre initiatives de ce portefeuille continuent de mûrir au fil du temps et génèrent à la fois des résultats et des difficultés :

• 1.1 L'initiative de posture de la force et de disponibilité opérationnelle des FAC a réalisé des progrès importants. Les principales activités se sont soldées par une directive sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle peaufinée contenant une perspective stratégique plus éclairée et mettant l'accent sur les exigences en matière d'établissement de rapports et de mise sur pied de forces. Le cadre et la fonction de surveillance de la posture de la force et de la disponibilité opérationnelle ont été améliorés grâce à la mise en œuvre d'un nouvel outil de préparation géré



stratégiquement et à l'élaboration d'un modèle de valeur de la posture de la force et de la disponibilité opérationnelle et de paramètres de rendement connexes. Des définitions et un ensemble de règles relatives à la comptabilisation des coûts liés aux extrants de la posture de la force et de la disponibilité opérationnelles ont été établis en collaboration avec les organisations de niveau 1, et certaines définitions concernent les coûts liés à l'instruction institutionnelle et de base ainsi que la capacité opérationnelle et le maintien en puissance de forces prêtre à servir immédiatement ou présentant un haut niveau de préparation. Ces définitions et règles constituent la structure et les limites de l'exercice de comptabilisation des coûts de la posture de la force et de la disponibilité opérationnelle. Les travaux d'harmonisation de cette initiative avec l'Architecture d'alignement des programmes vont bon train et devraient porter des fruits dans l'avenir. L'objectif est de diffuser des directives en 2015-2016, puis de lancer le processus de comptabilisation des coûts des tâches liées à la posture de la force et à la disponibilité opérationnelle d'ici 2016-2017. Ultimement, la transparence au chapitre des dépenses en ressources qu'offrent la posture de la force et la disponibilité opérationnelle réduira les inefficacités en matière d'instruction opérationnelle et facilitera le rajustement efficace des dépenses pour que l'on puisse veiller à ce que l'instruction soit harmonisée avec les priorités opérationnelles et stratégiques en évolution;

- 1.2 Deux des objectifs de l'initiative de simulation et d'environnement synthétique de l'ARC ont été atteints avec un succès modéré : renforcer la capacité de réseautage des principales ressources de simulation de l'ARC, de la MRC et de l'AC et modifier les ordres de l'ARC afin de renforcer le recours à la simulation et de mettre en œuvre des conseils consultatifs supérieurs aux fins des simulations et de l'instruction. Les étapes clés du projet de simulateur de système d'armes en ce qui concerne le CH149, le CC177 et le CC150 ont été modifiées afin de refléter davantage les délais attendus pour l'approbation de projets d'immobilisations. Compte tenu du fait que la simulation est inhérente aux trois services et qu'il s'agit d'un outil habilitant clé pour les forces interarmées, d'autres analyses donnent à penser que l'adoption de la feuille de route de modélisation et de simulation de l'ensemble du MDN/des FAC pourrait servir à orienter l'expansion de la portée et des objectifs de cette initiative à l'environnement synthétique des FAC dans leur ensemble. Les principales difficultés seront la quantification des occasions de réinvestissement à la lumière des exigences probables en matière d'investissement — et la compensation des coûts — qui découlera des projets de modélisation et de simulation. Toutefois, en collaboration avec le chef — Développement des Forces (CDF), des discussions sont en cours afin d'examiner des possibilités de miser sur le renouvellement de la Défense pour atteindre les objectifs stratégiques figurant dans la feuille de route de modélisation et de simulation du MDN/des FAC qui pourraient permettre de générer un important rendement sur le capital investi grâce à un soutien accru de la capacité opérationnelle et de l'instruction sur la disponibilité à l'échelle des FAC;
- 1.3 Dans le cadre de l'initiative d'exécution de la maintenance, on a réalisé d'importants progrès, et on s'emploie à atténuer les effets de l'attribution tardive du contrat à KPMG. L'Équipe de la Défense appuyée par KPMG élabore un plan pour effectuer la maintenance de façon plus efficace et efficiente. Appuyée par les évaluations initiales sur place de KPMG au sujet de la 3º Division du Canada à Edmonton, de l'Installation de maintenance de la flotte Cape Scott ainsi que de NCSM sélectionnés à Halifax et à la 14º Escadre, à Greenwood, l'Équipe de la Défense continue d'examiner les occasions de réinvestissement. À la prochaine étape, on se penchera sur les façons d'offrir des solutions locales ou à l'échelon des services applicables à tous les environnements, qui pourront être mises en œuvre rapidement en 2015-2016, et on déterminera où d'autres améliorations stratégiques systémiques exigent l'attention des hauts dirigeants et un investissement potentiel;



• 1.4 En septembre 2014, la gestion des munitions a été approuvée en tant que nouvelle initiative de renouvellement de la Défense. Par la suite, beaucoup de travail a été effectué afin de cerner les interdépendances entre cette initiative et d'autres initiatives de renouvellement de la Défense ainsi que les conséquences potentielles des vastes activités de l'Équipe de la Défense, y compris l'établissement d'un poste de J4 stratégique. L'EMIS — appuyé par KPMG — continue de travailler à cette initiative. L'une des principales difficultés associées à cette initiative tient à sa dépendance aux outils habilitants horizontaux, comme les initiatives de renouvellement de la Défense relatives à la gestion des stocks, à l'entreposage et à la distribution ainsi qu'à la rationalisation du portefeuille immobilier qui sont essentielles à sa réussite. Les intervenants de niveau 1 de ces initiatives travaillent ensemble à la communication des paramètres afin d'assurer une approche d'élaboration cohérente et favorable.

Entretien et matériel. Ce portefeuille de quatre initiatives est bien établi, géré et régi avec brio, et il progresse vers la création de ses occasions de réinvestissement déclarées. En 2014-2015, le portefeuille a dépassé ses prévisions en créant des occasions de réinvestissement de l'ordre de 54,8 millions de dollars grâce à l'évitement des coûts et à des gains d'efficience :

- 2.1 L'initiative de gestion des stocks vise à éviter d'engager le coût d'articles inutiles en optimisant la quantité de stocks achetés et maintenus. Les possibilités de renouvellement sont mesurées à l'échelle du compte ministériel d'approvisionnement national et sont créées grâce à une meilleure habilitation des équipes de gestion de l'équipement, en les dotant d'outils opérationnels leur permettant de planifier plus efficacement les achats et ainsi de réduire les dépenses liées aux achats en quantités excessives. L'initiative a permis de déclarer une réduction de ces dépenses de l'ordre de 96,2 millions de dollars depuis le respect de son engagement à l'égard du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD). L'initiative est en voie de permettre la création des occasions de réinvestissement déclarées et cible quatre secteurs clés des opérations/sous-projets :
 - o le projet de planification des ressources de distribution procure une capacité de prévision relative à la surveillance stratégique en fonction des antécédents d'utilisation et des données du Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD), a été mis en service et est utilisé par l'ensemble des équipes responsables de l'équipement;
 - le projet de prise d'inventaire national, qui complète les activités ministérielles actuelles de prise d'inventaire afin d'augmenter l'exactitude et l'intégrité de l'inventaire, a permis d'effectuer une prise d'inventaire de grande valeur/à risque élevé qui était planifiée à 26 endroits, de même que des visites de vérification à 14 endroits (y compris les grands dépôts);
 - le cadre du projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks a permis d'achever la première étude de la modernisation et de la rationalisation de l'élimination, qui permettra de commencer à éliminer les articles inactifs et de clarifier les données dans le système de dossiers afin de faciliter la planification des achats et de contribuer à la réduction des exigences relatives à l'entreposage;
 - le projet de technologie d'identification automatisée, qui, une fois mis en œuvre, permettra de soutenir les gains d'efficience réalisés dans le cadre de l'initiative de gestion des stocks, a amorcé la phase de l'analyse des options, confirmé le parrainage du projet et achevé la version initiale de la charte du projet.



- 2.2 L'initiative d'entreposage et de distribution a bien progressé, puisqu'il y a eu une amélioration au chapitre de la surveillance des dépenses de fonds désignés dans le budget de transport du Groupe de soutien en matériel du Canada. L'initiative fait encore face à des problèmes importants relativement aux limites du SIGRD et à l'utilisation des outils de surveillance stratégique à l'appui de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En 2014-2015, l'initiative a permis d'obtenir un rendement de 2,5 millions de dollars au troisième trimestre, contribuant aux occasions de réinvestissement et à l'atténuation des pressions financières ministérielles. À l'avenir, cette initiative continuera de stimuler la réflexion sur la façon dont le ministère de la Défense gère le matériel et sur la possibilité de générer des gains d'efficience et des occasions dans tout le spectre du renouvellement de la Défense. Il s'agit également d'un outil habilitant pour d'autres activités : en 2015-2016, par exemple, nous recenserons les articles inactifs et prendrons des mesures à leur égard, et, en conjonction avec l'initiative 1.4 Gestion des munitions, nous établirons de meilleures techniques de prévision des stocks de munitions.
- 2.3 L'initiative de conception du programme de maintenance consiste en trois secteurs d'activités distincts la rationalisation du programme de maintenance, l'initiative de soutien et la rationalisation des essais techniques en vol :
 - Rationalisation du programme de maintenance : Cette initiative a pour objet d'optimiser les programmes de maintenance au moyen d'une analyse approfondie des mesures d'entretien qui sont exécutées sur certaines flottes choisies. Une analyse de 15 flottes distinctes est entamée, et les résultats initiaux sont attendus durant l'AF 2015-2016. D'autres occasions de rationalisation seront classées par ordre de priorité afin de recenser celles présentant un potentiel de rationalisation élevé;
 - o Initiative de soutien : Cette initiative a pour objet d'institutionnaliser les moyens permettant d'optimiser le rendement et les ressources en mettant en œuvre des pratiques exemplaires en matière de soutien qui exploitent les capacités du gouvernement du Canada et de l'industrie. Cette initiative a établi une solide gouvernance mixte avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Industrie Canada. On a fixé, pour l'AF 2015-2016, un ensemble de buts ambitieux qui comprennent la progression de quatre projets pilotes. Pour réussir, l'initiative de soutien exige une étroite collaboration entre plusieurs ministères, le soutien de l'industrie, de même que des efforts importants sur les plans du perfectionnement professionnel et des communications;
 - Rationalisation des essais techniques en vol : Cette initiative a pour objet de réduire le coût d'exécution des essais techniques en vol et analysera les options en fonction de trois enjeux prioritaires : la rationalisation, l'externalisation et un autre emplacement. Comme il est possible d'externaliser certaines fonctions actuelles, l'industrie est consultée dans le cadre d'un processus délibéré. Une fois que tous les renseignements nécessaires seront recueillis, des plans d'action possibles seront élaborés et présentés.
- 2.4 L'approvisionnement ministériel demeure l'initiative la plus importante pour favoriser le réinvestissement dans le programme de renouvellement de la Défense. En 2014-2015, on s'est davantage concentré sur la mise à profit de l'étude de propositions de valeur relatives à la carte d'achat de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), qui renferme des recommandations et des options pour optimiser et accroître l'utilisation des cartes d'achat dans le cadre de l'approvisionnement ministériel. Des efforts importants ont été déployés dans le but d'établir des liens avec les exigences en matière de perfectionnement professionnel et le perfectionnement de la communauté de pratique de l'approvisionnement ainsi que pour rehausser les efforts ministériels visant à accroître la capacité et l'expertise en matière d'approvisionnement. Toutefois, pour réussir,

cette initiative dépend fortement d'une synchronisation réussie avec les initiatives de réforme de l'approvisionnement concurrentes de TPSGC, du soutien de l'industrie afin d'optimiser les processus d'approvisionnement, de même que de la capacité d'« institutionnaliser » les changements requis et de conserver l'élan après le renouvellement de la Défense.

Gestion de l'information/technologie de l'information. Les trois initiatives de cette série continuent à progresser. Leur gouvernance par l'intermédiaire du conseil de gestion de l'information s'est révélée difficile en raison de la nature largement décentralisée du programme de GI-TI de la Défense. Toutefois, cette gouvernance s'améliorera grâce à une mise en œuvre solide du modèle naissant du dirigeant principal de l'information (DPI) de la Défense. En tout, le portefeuille a permis de créer des occasions de réinvestissement de l'ordre de 4,8 millions de dollars grâce à des gains d'efficience :

- 3.1 En 2014-2015, l'initiative de optimiser la gestion des services de TI a profité d'un investissement de 8,8 millions de dollars du CGIR, une décision clé visant à assurer la continuité des progrès sans répercussions sur d'autres activités très prioritaires. La première des deux principales réalisations attendues de l'initiative de gestion des services de TI — soit la mise en œuvre d'une trousse d'outils des services de TI commune à l'échelle de l'entreprise — a été achevée durant l'année financière 2014-2015. On peut maintenant faire fond sur cette nouvelle capacité pour appuyer la mise en œuvre de la deuxième principale réalisation attendue de l'initiative de gestion des services de TI: le regroupement de plus de 169 organisations de prestation de services de TI en 22 centres de gestion des services de TI ou moins. À cette fin, l'établissement du premier centre régional de gestion des services à Halifax (dans le but de regrouper 24 points de service du Canada atlantique en un seul service d'assistance) a été amorcé en 2014-2015. En outre, on a commencé à travailler à la mise sur pied d'un centre national de gestion des services qui assurerait la surveillance de tous les centres de gestion des services de TI du MDN/des FAC. On a tiré des lecons très précieuses de l'approche de regroupement des organisations de prestation de services de TI actuelles durant la mise sur pied du centre de gestion des services de TI à Halifax, notamment en ce qui a trait à la dépendance envers le processus de transfert entre éléments de capacité (TEEC) : le passage de la responsabilité d'autres organisations de niveau 1 à la MRC a entraîné sept TEEC distincts à gérer. Le chef de programme (C Prog) a créé un groupe de travail sur l'examen du processus de TEEC qui a été chargé d'examiner et de moderniser ce processus. Le renouvellement de la Défense contribue activement aux progrès de ce groupe de travail. Au début de l'année financière 2015-2016, on s'attend à ce que des améliorations soient apportées à l'approche et soient suivies de la reprise de l'effort de regroupement qui comprend l'établissement d'un centre national de gestion des services;
- 3.2 Dans le cadre de l'initiative de **gestion du portefeuille d'applications**, on a presque terminé l'inventaire des applications à l'échelle du MDN/des FAC; il s'agit de la première étape et de l'étape la plus cruciale de l'établissement d'un ensemble de données complet. Le SMA(GI) bénéficie d'une collaboration active de l'ensemble du MDN et des FAC, et 929 applications redondantes ou anciennes ont été déclassées à ce jour, ce qui constitue près de 2,6 millions de dollars en évitement de coûts. Cette réduction de centaines d'applications dans l'ensemble de l'organisation réduit à la fois la complexité du portefeuille et le stress exercé sur les ressources du Réseau. La détermination de l'ampleur des économies qui seront réalisées dans le cadre de cette initiative est une partie importante de la prochaine étape de l'analyse. Le potentiel de réinvestissement reflétera un degré important d'incitatifs visant à encourager une collaboration continue des organisations de niveau 1 et le recensement par ces derniers de dessaisissements potentiels;



• 3.3 L'initiative de rationalisation du programme de GI et de TI de la Défense est axée sur deux volets principaux : le renouvellement de la gouvernance à l'échelon du programme de GI-TI et les mesures de contrôle des approvisionnements de la GI-TI. Des changements ont été apportés aux échéanciers à mesure que d'autres plans granulaires sont élaborés. En outre, les efforts de coordination avec les initiatives de rationalisation et de gouvernance continuent — et continueront — d'influer sur cette initiative. Le SMA(GI) a élaboré un modèle recommandé par le DPI de la Défense et un plan de renouvellement de la gouvernance de la GI-TI afin d'harmoniser stratégiquement le programme de GI-TI de la Défense. L'établissement de ce modèle et l'exécution de ce plan seront façonnés par le CDSD.

Infrastructure. Les quatre initiatives menées au titre du portefeuille de l'infrastructure continuent de mûrir, et chacune se déroule à un rythme différent. La surveillance de ces activités par le SMA(IE) est exercée par l'intermédiaire du Conseil d'Infrastructure et Environnement. Le portefeuille a réalisé des occasions de réinvestissement de l'ordre de 11,4 millions de dollars grâce à l'évitement de coûts et à des gains d'efficience :

- 4.1 Les responsables de l'initiative de centralisation de la gestion des biens immobiliers ont pris de l'avance sur leurs objectifs initiaux en transférant la garde des biens immobiliers de la MRC, de l'ARC et de l'AC sur la côte Ouest en avril 2015, soit un an plus tôt que prévu. À la suite de l'atteinte de la capacité opérationnelle initiale en avril 2014, laquelle a entraîné une réduction du nombre de gardiens des biens immobiliers, qui est passé de neuf à quatre, l'initiative devrait atteindre la capacité opérationnelle totale à la date prévue, soit en 2016, quand le Ministère maintiendra un seul gardien des biens immobiliers : le SMA(IE). Par ailleurs, le MDN a amélioré la façon dont la priorité des projets de construction mineurs (de moins d'un million de dollars) est établie; en adoptant une approche normalisée de planification des E et R, le Ministère a maintenant un point de vue plus stratégique sur les enjeux environnementaux et les responsabilités à ses bases et ses escadres. Cette initiative est un outil habilitant clé de deux autres initiatives d'infrastructure, c'est-à-dire la rationalisation du portefeuille des biens immobiliers et l'optimisation de la prestation des services de gestion des installations;
- 4.2 L'initiative de rationalisation du portefeuille des biens immobiliers continue de progresser à mesure que le coût du remplacement de l'infrastructure et des biens immobiliers qui s'y rattachent est retiré du portefeuille. Grâce à un investissement supplémentaire de 12 millions de dollars du CGIR, 166 bâtiments supplémentaires ont été démolis/éliminés en 2014-2015, tout comme les logements résidentiels de Jericho Beach, à Vancouver (C.-B.), qui ont fait l'objet d'une aliénation stratégique. Pour chaque dollar dépensé dans la démolition, nous réduisons la valeur du portefeuille d'environ 10 \$ à 15 \$, réduction qui influe sur ce que nous dépensons dans les paiements versés en remplacement d'impôts ainsi que dans les opérations et la maintenance. En fait, les 12 millions de dollars investis dans la démolition l'an dernier ont entraîné une réduction du portefeuille de 120 à 180 millions de dollars, ce qui signifie qu'un évitement de coûts annuel de 3 à 4 millions de dollars est réinvesti dans le portefeuille, grâce à la réduction prévue au chapitre du fonctionnement, de l'entretien et de la réparation, et à la réduction du montant versé en remplacement d'impôts. L'étape clé pour l'approbation du Plan national d'aménagement des biens immobiliers sur 20 ans est reportée à la fin de 2015, mais, une fois que le plan sera approuvé, il donnera un certain élan initial pour la rationalisation stratégique du portefeuille. Entre-temps, les divers programmes au sein d'IE se poursuivent (aliénations stratégiques et courantes, démolition et regroupement, transfert et partenariat, et modifications du portefeuille);



- 4.3 L'initiative d'optimisation des services de gestion des installations est en cours. Cette
 initiative exige de travailler avec Construction de Défense Canada et TPSGC et consiste à négocier
 de nouveaux contrats et à renégocier les contrats en vigueur afin d'inclure le regroupement des
 contrats, la réduction des frais d'administration des contrats et l'utilisation du volume de travail
 comme levier. Il convient de souligner que les Services d'acquisition d'IE sont une nouvelle
 fonction et qu'ils suivent le processus de structuration des données relatives à la gestion et des
 points de référence;
- 4.4 Dans le cadre de l'initiative d'amélioration de la réalisation des projets de biens immobiliers, on se concentre sur le recours au processus d'exécution intégrée des projets. Ce processus est relativement nouveau au Canada; toutefois, si la période d'exécution de projets de plusieurs millions de dollars peut être réduite d'un certain nombre d'années, on évitera des coûts en n'ayant pas à payer l'inflation au cours des années retranchées. De plus, comme il consacrera moins de temps aux diverses étapes d'approbation, le personnel du projet aura plus de temps à consacrer à d'autres activités du projet, qui pourraient comprendre d'autres possibilités de programme. Un projet qui servira d'essai aux fins de la validation de principe en est à l'étape de la sélection.

Personnel. Les cinq initiatives menées au titre de ce portefeuille continuent de mûrir et produisent des résultats tout en relevant des défis. Le domaine fonctionnel du personnel militaire est régi par l'intermédiaire du Comité de gestion du personnel des Forces canadiennes (CGPFC). Ce comité s'est réuni régulièrement (une fois par trimestre) et, en raison d'autres enjeux stratégiques pressants liés aux RH militaires à l'ordre du jour, on a eu tendance à faire le point sur les initiatives du renouvellement de la Défense au moyen d'examens effectués par le secrétariat. Le dirigeant du RD et le chef adjoint — Personnel militaire (CAPM) travaillent à améliorer le degré de surveillance du CGPFC afin qu'il aborde les initiatives du renouvellement de la Défense. De plus, l'initiative 5.5 du renouvellement de la Défense (renouvellement des programmes des Rangers juniors canadiens et des cadets) ne s'intègre pas bien dans la structure du Comité; le chef – Réserves et cadets (C Rés et Cad) et le dirigeant du RD travaillent afin de trouver une structure de surveillance mieux adaptée à cette initiative. Le portefeuille a réalisé des occasions de réinvestissement d'environ 12,9 millions de dollars grâce à l'évitement des coûts et à des gains d'efficience :

- 5.1 L'initiative de modernisation d'instruction individuelle et d'éducation progresse, mais elle a été retardée dans certains domaines en raison d'importantes discussions stratégiques à l'échelon du QGDN sur la façon d'investir dans l'amélioration continue. L'état-major du CPM et de l'Académie canadienne de la Défense ont fourni une analyse de rentabilisation consolidée qui a aidé à clarifier la voie à suivre. Cette initiative sera gérée comme une activité avec les éléments des crédits 1 et 5, et le soutien financier sera demandé dans le cadre du processus en cours d'exercice, au besoin. On a fait la promotion de certaines activités distinctes, notamment les suivantes : l'évolution du Réseau d'apprentissage de la Défense; la mise en œuvre de certains programmes de l'organisation (y compris l'Approche systémique intégrée de l'instruction) à l'appui de la Gestion de l'apprentissage; la création de concepts opérationnels adaptés à une architecture d'apprentissage moderne; et la mise sur pied d'une Boutique d'applications mobiles des FAC. En outre, la mise en œuvre de la technologie Wi-Fi à Borden est considérée comme le premier cas de réseau sans fil planifié servant à l'instruction à l'échelle des FAC. On fait actuellement l'essai de la rationalisation de la prestation de l'instruction;
- 5.2 La modernisation du processus de gestion des carrières des FAC a permis de poursuivre les efforts qui avaient été déployés durant la dernière période redditionnelle grâce à la réduction des coûts liés aux services temporaires pour les comités de sélection annuels et à l'utilisation de la vidéoconférence pour les entrevues avec le gestionnaire des carrières. Les améliorations du Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes se sont poursuivies tout au long de l'année financière 2014-2015, y compris une simplification du processus relatif aux rapports



d'appréciation du personnel : les militaires reçoivent maintenant une rétroaction significative d'une manière qui réduit de façon importante la charge de travail des superviseurs et des comités d'examen et qui allège le fardeau administratif à l'échelon de l'unité. Le Conseil des Forces armées a adopté provisoirement le modèle de perfectionnement du leadership et les nouvelles notions qui s'y rattachent aux fins de la planification des carrières, de l'évaluation du personnel, du perfectionnement professionnel et des dictionnaires des compétences. De plus, l'un des principaux résultats de l'examen du financement de base du compte ministériel des déménagements a été un nouveau modèle de frais de déménagement conçu pour améliorer l'exactitude des estimations de coût, ce qui réduira grandement les fluctuations financières annuelles. On déploie maintenant un effort considérable à l'égard du cadre englobant l'examen des politiques, des procédures et des pratiques ainsi que de la gestion des carrières et de la relève;

- 5.3 Le projet de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire (TCGPM) (GUARDIAN) est bien structuré et appuyé afin d'atteindre ses objectifs et suit le processus d'approbation de projet de façon dynamique. Le personnel du Groupe GI associé à l'équipe d'élaboration affectée à GUARDIAN s'est vu attribuer par le CPM la nouvelle priorité, soit analyser et créer une interface de travail pour le Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes 2.0 (SGIRFC 2.0), nouveau logiciel de recrutement. Par conséquent, la mise en œuvre de la version 1 de GUARDIAN a fait l'objet d'une réévaluation qui a entraîné son report à mai 2016. Le projet continue de faire progresser la définition des versions subséquentes;
- 5.4 L'initiative de modernisation du processus de recrutement des FAC (GRFC 2016) a affiché des progrès importants au chapitre des améliorations du processus, notamment en ce qui a trait à la création du Centre des opérations de recrutement. Selon le nouveau modèle centralisé, ce centre effectuera la gestion initiale qui était assurée auparavant par 39 détachements de partout au pays; ce modèle permet à tous les candidats d'utiliser les demandes électroniques. Le nombre de demandes d'enrôlement dans les FAC a doublé au cours de la dernière année pour s'établir à 39 000, et 99,9 p. 100 des demandes ont été présentées en ligne; la durée moyenne du processus de recrutement qui, auparavant, était de 231 jours a été réduite de près de trois mois pour s'établir à 137 jours seulement. Le processus de synchronisation du recrutement et de l'instruction est en cours et a pour objectif une meilleure harmonisation de l'instruction afin de réduire les temps d'attente. Cette partie devrait être terminée au printemps 2016. Les efforts de modernisation déployés dans le cadre de l'initiative offrent une plus grande représentation géographique grâce aux demandes électroniques, ce qui permet aux recruteurs de répondre plus rapidement aux candidats et améliore la synchronisation dans la gestion du personnel en attente d'instruction et le recrutement du personnel de la Force de réserve. La décision du CPM de privilégier une mise à niveau au CGIRFC 2.0 facilitera grandement l'amélioration de la gestion des dossiers, l'efficacité générale du recrutement ainsi que l'efficience. Le volet des médias sociaux du GRFC 2016 va bon train, lui aussi, et le GRFC communique maintenant ouvertement sur plusieurs réseaux, y compris LinkedIn et Twitter, et d'autres suivront. Même si elle visait à moderniser le processus de recrutement au moyen d'une transformation majeure du processus, cette initiative a également réussi à permettre au GRFC de répondre aux exigences accrues en matière de recrutement du plan de recrutement stratégique de la Force régulière des FAC dont le nombre est passé de 3 600 à 3 900 en 2014-2015, et le groupe est bien placé pour répondre à un besoin de 4 200 candidats supplémentaires pour 2015-2016;
- 5.5 L'initiative de renouvellement des programmes des cadets et des rangers juniors canadiens (RJC) enregistre des progrès constants, y compris la restructuration pour l'adoption d'un modèle centralisé de commandement et de contrôle, la réduction des coûts liés à l'emploi d'adultes à temps plein, le recentrage des budgets de fonctionnement et d'entretien et le rétablissement de l'ordre de priorité des activités d'instruction propres aux cadets, aux RJC et au Cadre des instructeurs des cadets. Par conséquent, on a déjà réinvesti dans des programmes pour cadets de première ligne, comme la fourniture d'uniformes d'instruction appliquée et l'augmentation des ressources de

conditionnement physique, alors que l'effectif de cadets s'établit à 52 865 membres (25 cadets de moins qu'en 2012-2013) et qu'on dénombre au total 139 patrouilles de RJC (quatre de plus qu'en 2012-2013). Le dirigeant du RD discutera avec le commandant du Groupe de soutien national aux cadets et aux RJC afin d'établir une stratégie de récupération.

Systèmes de gestion. Ce portefeuille est diversifié, et deux gestionnaires de niveau 1 dirigent les diverses initiatives. La surveillance des systèmes de gestion est exécutée par le Conseil de gestion de l'effectif civil (CGEC). Au départ, ce conseil avait été établi afin de gérer les cibles de la fonction publique établies dans l'examen stratégique et le PARD, mais, comme ces initiatives sont closes, on se penche sur la pertinence générale du CGEC. En outre, les membres de ce comité se sont réunis à des intervalles irréguliers pour diverses raisons. Le dirigeant du RD travaillera avec le VCEMD et le SM dél afin d'examiner des solutions de rechange pour la surveillance des initiatives relatives aux systèmes de gestion du renouvellement de la Défense dans l'avenir. Dans l'ensemble, les quatre initiatives du portefeuille continuent à progresser, quoiqu'à des rythmes différents, et ont créé des occasions de réinvestissement de l'ordre de 0,2 million de dollars grâce à l'évitement des coûts :

- 6.1 Le Quartier général allégé est une initiative clé du portefeuille de renouvellement de la Défense, et des travaux importants ont été effectués par plusieurs organisations, y compris le C Prog et le CDF afin de définir et de clarifier l'étendue et la nature du soutien offert à l'échelon national ou du QG. En collaboration avec KPMG, l'équipe du QG allégé a maintenant terminé un survol ministériel préliminaire des organisations de soutien aux échelons du QGDN et national : le programme d'allégement du QG formulera des recommandations claires concernant la structure et la taille de diverses organisations de niveau 1, selon un examen holistique de leurs diverses fonctions et de la façon la plus efficace dont ces fonctions peuvent être exercées. À l'avenir, ce point de vue à l'échelon organisationnel éclairera une analyse détaillée et continue de trois organisations candidates à des études pilotes : le CPM, le SMA(Mat) et le SMA(GI), qui, ensemble, représentent 65 p. 100 des équivalents temps plein (ETP) du QGDN, afin de produire des options de macroconception suivies de microconception et de plans pour la mise en œuvre de nouvelles structures, s'il y a lieu;
- 6.2 L'examen du processus d'approbation des projets a permis de mener à bien une étude détaillée de l'approvisionnement afin de réaliser le mandat de ce service, soit d'établir une capacité d'approbation de projet deux fois plus importante dans des délais deux fois moins longs. Un nouveau protocole pour l'adoption de mesures moins coûteuses en temps a été négocié avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de simplifier les projets moins complexes qui relèvent de la compétence du MDN, et une stratégie de mise en œuvre par étapes est en cours d'élaboration. La recommandation découlant de l'examen du processus d'approbation des projets concernant une liste de projets classés par ordre de priorité proportionnelle à la capacité du Ministère a entraîné l'Examen du Programme d'investissements en immobilisations, et une simulation par ordinateur a été mise au point, laquelle peut être utilisée pour évaluer l'incidence des changements à venir sur le processus d'approbation. Cette importante initiative habilitante continuera d'évoluer, et elle a été désignée comme étant une occasion d'investissement par la passation d'un marché de services facultatifs de renouvellement de la Défense avec KPMG. Le C Prog et l'ERD devront mettre à jour des prévisions et le calendrier;
- 6.3 La modernisation de la gestion des RH civiles progresse bien en vue de l'harmonisation de la planification des RH, de l'exécution des programmes et de la prestation des services opérationnels afin de mieux appuyer l'Équipe de la Défense. Ce but sera atteint par les moyens suivants : faire en sorte que les processus opérationnels internes et les rôles soient clairement définis et communiqués; améliorer les capacités de libre-service; normaliser les processus de travail; et utiliser de façon plus intelligente les ressources qualifiées. L'ERD travaillera avec la

SMA(RH-Civ) afin de déterminer les possibilités de renouvellement subséquentes dans la gestion fonctionnelle des fonctionnaires du MDN;

• 6.4 L'initiative de régionaliser les communications d'urgence et les services de répartition a été lancé en tant que nouvelle initiative de RD en septembre 2014 et progresse avec l'accord du Grand Prévôt des FC et du SMA(IE)/Directeur - Service des incendies (Forces canadiennes). Cette initiative a également permis de procéder à un examen détaillé de l'équipement de communication d'urgence au sein des FAC visant à s'assurer que notre équipement de communication est compatible avec celui d'autres services d'urgence au Canada. Afin d'accélérer la progression, cette initiative est appuyée par un marché de services facultatifs de renouvellement de la Défense passé avec KPMG en vue d'approfondir le plan et d'étendre la portée de l'initiative.

Il importe de souligner que la Charte du renouvellement de la Défense est claire :

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 [...]

Au cours de l'année financière 2014-2015, l'ERD a dirigé une initiative importante de travail avec les organisations de niveau 1 afin d'élaborer et de fournir au CGIR un profil de réinvestissement mis à jour en novembre 2014. Les membres de l'équipe ont souligné que l'occasion de réinvestissement récurrente que représentent les 24 initiatives liées au rendement de 700 à 1 050 millions de dollars est possible d'ici 2019-2020, comparativement à l'évaluation initiale de l'occasion de 750 à 1 200 millions de dollars d'ici 2017-2018. L'attribution tardive du contrat pour les services de gestion du changement qui est axé sur deux grandes initiatives (exécution de la maintenance et allégement du quartier général) et les modifications apportées aux deux initiatives relatives au rendement suivantes sont les principales causes de la révision :

- Au départ, la rationalisation du portefeuille de biens immobiliers (initiative 4.2) a été évaluée comme une occasion d'économiser de 69 à 127 millions de dollars grâce à des gains d'efficience et à des évitements de coûts d'ici 2018. Une analyse plus détaillée a permis de déterminer que ce profil s'étend à 2035. L'investissement continu par le CGIR dans les aliénations devrait aider à rattraper une partie du retard;
- Au départ, l'examen du processus d'approbation des projets (initiative 6.2) avait été évalué comme une occasion d'économiser de 90 à 110 millions de dollars grâce à des évitements de coûts d'ici 2018. Des examens de l'analyse initiale de modélisation et de simulation, de même que d'autres gains d'efficience, comme la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense et Services partagés Canada, ont remis en question le respect de cette échéance.

Le nombre possible d'ETP dans la prévision générale est actuellement de 2 400 à 4 100, comparativement à l'estimation initiale de 2 800 à 4 800 ETP. La principale différence est due au retrait des ETP de l'entretien et de l'approvisionnement en matériel du grand total en attendant une analyse approfondie des initiatives relatives à *l'entreposage et à la distribution* et à la *conception des programmes d'entretien*. La possibilité d'économie d'ETP relative à ces deux initiatives deviendra évidente au fil de leur progression dans un proche avenir. Deux initiatives (QG allégé et exécution de la maintenance) ont dépassé leurs prévisions de 18 mois en raison de l'attribution tardive des travaux à KPMG.

Il s'agit de cibles atteignables — des cibles qui ont été établies par la Défense — mais elles exigeront un effort déterminé de la part de tous les membres de l'Équipe de la Défense, civils et militaires.



4. INITIATIVES RELATIVES AUX PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Dans la *Charte du renouvellement de la Défense*, on insiste également sur le fait que les efforts visant à réinvestir dans le rendement seront vains s'ils ne sont pas assortis d'efforts pour améliorer la capacité de la Défense — *en tant qu'organisation* — d'apporter, de soutenir et de maintenir des améliorations à long terme. Le travail ayant pour but d'améliorer la clarté stratégique, de promouvoir l'exécution disciplinée des activités et d'encourager l'ouverture et la confiance sont au œur des efforts déployés par l'Équipe de la Défense pour améliorer les pratiques organisationnelles. En 2014-2015, l'ERD a travaillé avec les organisations de niveau 1 compétentes en vue de définir et de délimiter les concepts non négligeables qui constituent le portefeuille de pratiques organisationnelles.

Les huit initiatives relatives aux pratiques organisationnelles ont été dirigées par le Comité directeur des pratiques organisationnelles. La composition de ce comité, formé par le VCEMD et le SM dél précédent, misait sur la diversité démographique. Le comité s'est avéré une excellente tribune pour les discussions touchant des enjeux culturels globaux, mais il s'est montré moins efficace au chapitre de la gestion des programmes en ce qui concerne les activités et le calendrier du renouvellement de la Défense. L'ERD s'est penchée sur cet aspect au cours de l'été 2014 et a conclu qu'il fallait restructurer la gouvernance afin qu'elle soit davantage axée sur les programmes. Malheureusement, les intervenants de cette nouvelle structure ne se sont toujours pas réunis. Bien qu'aucun comité directeur ne se soit réuni, le SMA(AP), le secrétaire général et le C Prog ont veillé à ce que leurs initiatives respectives aillent de l'avant grâce à leur vision et à leur leadership.

La *clarté stratégique* consiste en la traduction — et la communication — de buts et de priorités stratégiques en des termes que tous les membres de l'Équipe de la Défense puissent comprendre de sorte qu'ils puissent, à leur tour, comprendre comment leurs efforts contribuent à la réalisation de la mission générale de la Défense. Les trois initiatives sont fortement interreliées, et le portefeuille a obtenu des résultats partagés :

7.1 Meilleure compréhension de l'intention stratégique : On a effectué une revue initiale de la série de documents stratégiques actuelle. Le travail de mesure du rendement accompli par KPMG dans le cadre du contrat relatif aux services de gestion du changement s'est révélé très utile, car il nous a procuré un ensemble de mesures pour cette initiative. On poursuit le travail à l'égard de deux documents cruciaux qui apporteront une contribution clé à l'amélioration de la clarté stratégique et à l'accroissement de la compréhension de l'intention stratégique : le *Plan de la* Défense et l'Examen du Programme d'investissements en immobilisations. Le Plan de la Défense énoncera les priorités stratégiques de défense et les exigences clés qui s'appliquent aux forces actuelles et futures, ainsi que les priorités qui s'appliquent aux éléments de soutien ministériel dans les domaines du personnel, de l'infrastructure, de la GI/TI et des acquisitions. On compte par la suite intégrer d'autres directives et documents d'orientation particuliers dans le plan de la défense. L'EPIC, sous la responsabilité conjointe du VCEMD et du DPF, a pour but d'aligner la planification des investissements dans les immobilisations sur les capacités prioritaires nécessaires pour combler les lacunes prévues au chapitre du rendement opérationnel et satisfaire aux exigences des directives touchant la posture de la force et la disponibilité opérationnelle ainsi que la capacité de la force;

- 7.2 Examen de la gouvernance de la défense : Le secrétaire général a mené un examen complet et inclusif des obligations redditionnelles, des responsabilités et des pouvoirs des membres de la direction et de toutes les organisations de niveau 1. Ce document clé a été préparé en vue de son approbation par le SM/CEMD au début de 2015-2016 et de sa mise en œuvre durant cette année financière. La phase suivante, qui inclut une analyse des principaux points de décision stratégique et l'élaboration d'un cadre de travail remanié pour le comité de gouvernance, est commencée;
- 7.3 Programme d'harmonisation des changements: Les responsables du programme ont terminé la première phase de leur travail, à savoir l'établissement de *Focus on the Future*, site intranet réunissant dans un seul endroit les communications relatives à une sélection d'activités de transformation à la Défense. On songe à offrir des liens hypertextes vers les rapports trimestriels sur le renouvellement de la Défense afin de fournir régulièrement sur le site des comptes rendus à l'égard des initiatives de RD. La série *Tribune de la direction* (imprimés et vidéos), qui permet aux dirigeants de la Défense de communiquer les priorités, a été lancée. On met actuellement à l'essai une *trousse d'outils de communication sur le changement à l'intention des dirigeants* qui devrait être offerte vers la fin du premier trimestre de 2015. La haute direction a demandé à l'ERD d'établir l'ordre de priorité des activités de transformation à la Défense et de mettre en correspondance ces activités. Avec l'adoption d'une matrice de synchronisation des changements stratégiques à la Défense, les dirigeants auront à leur disposition un outil qui les aidera à cerner les principales décisions et les principaux résultats nécessaires pour assurer l'efficacité des changements. Dorénavant, cette initiative et le travail de l'ERD sur la synchronisation du changement seront examinés en vue d'une éventuelle fusion de ces importantes activités.

Exécution disciplinée des activités. Trois initiatives de ce portefeuille vont bon train, et, à bien des égards, elles témoignent de l'ampleur et de la portée des efforts nécessaires pour influer positivement sur les pratiques organisationnelles :

- 8.1 Améliorer la prise de décision fondées sur le rendement : Un projet de stratégie de mesure du rendement a été conçu et présenté aux principaux intervenants avant d'être soumis à l'approbation du CDSD. En outre, un outil de collecte de données sur le rendement a été intégré au SIGRD en mars 2015; il sera utilisé pour recueillir des données aux fins de l'Examen annuel du rendement de 2014-2015;
- 8.2 Encourager et exploiter l'innovation de première ligne : Afin de célébrer l'innovation de première ligne dans tous les secteurs de la Défense, on a lancé la série de profils *Les innovateurs*, imprimés et vidéos, qui paraîtront sur le site intranet de l'Équipe de la Défense et dans *La Feuille d'érable*; huit entrevues ont paru à ce jour. Une étude comparative des initiatives d'innovation fondée sur un examen des efforts actuels déployés à la Défense, au sein du gouvernement et dans le secteur privé a été menée, et trois approches possibles en matière d'innovation ont été recensées. Un groupe de travail a été formé afin d'examiner plus attentivement les pratiques exemplaires des programmes d'innovation de forces alliées, d'autres ministères et d'entreprises du secteur privé. On élabore actuellement une proposition sur la suite des choses;
- 8.3 Améliorer continuellement les politiques et les procédures: On poursuit les efforts visant à réduire le fardeau administratif. En collaboration avec les organisations de niveau 1, une équipe a annulé six et examiné 31 des 254 *Directives et ordonnances administratives de la Défense* (DOAD) et a publié 20 nouvelles DOAD. L'équipe poursuit son travail à l'égard de 61 DOAD nouvelles et existantes. L'élaboration ou l'examen de ces DOAD se fait au moyen d'un nouveau processus rationalisé qui a permis de réduire de 33 p. 100 le temps d'élaboration de DOAD. De plus, l'équipe a pu annuler 54 des 264 *Ordonnances administratives des Forces canadiennes* (OAFC). Toutefois, l'examen des DOAD et l'annulation des OAFC se déroulent moins rapidement que prévu. Le

travail avec les organisations de niveau 1 se poursuivra afin qu'on puisse atteindre les cibles et tous les jalons d'initiatives. Au cours de l'année financière 2015-2016, le secrétaire général et l'ERD déploieront des efforts en vue de réduire encore davantage le nombre d'OAFC et d'examiner l'ensemble des politiques et des procédures liées aux organisations fonctionnelles de niveau 1;

• L'adoption de l'approbation électronique est une proposition émanant de la série d'activités #Ideation du Réseau des jeunes de la Défense, tenue en mai 2014. On a approuvé, en septembre 2014, le lancement de trois projets de validation de concept touchant les congés militaires, l'approbation des mesures de dotation des RH et l'approbation des mesures de classification des RH. Les leçons tirées de ces projets sont utilisées pour mettre au point une trousse d'outils à l'intention des gestionnaires qui songent à passer du papier au numérique. L'ERD prendra les mesures qui s'imposent pour que cette activité devienne une initiative de renouvellement de la Défense officielle au début de l'année financière 2015-2016 et pour mettre en place une structure de gouvernance plus robuste.

Ouverture et confiance — Deux initiatives de renouvellement de la Défense sont en place pour promouvoir la transparence et favoriser le transfert des connaissances qui sont cruciales pour assurer l'efficacité du rendement et l'amélioration continue :

- 9.1 Partager les connaissances de calibre mondial : Le conseil consultatif de la Défense a été chargé de réaliser une étude comparative des attributs et des facteurs habilitants des organisations qui assurent un partage des connaissances de classe mondiale et de dresser une liste d'options pour la suite des choses. La haute direction sera sollicitée à nouveau au moment d'approuver l'approche proposée à l'égard de cette importante initiative. On juge que la *Stratégie d'apprentissage organisationnelle* de 2010 renferme le bon ensemble d'objectifs pour améliorer les composantes organisationnelles, sociales et technologiques du partage des connaissances dans l'intervalle. De plus, la nouvelle initiative de vidéothèque dépôt ministériel central de vidéos permettant la communication de connaissances et de renseignements par des chercheurs experts, des hauts dirigeants et des innovateurs dont la création a été proposée dans le cadre de la série d'activités #Ideation du Réseau des jeunes de la Défense offre l'occasion d'explorer des pratiques de partage des connaissances grâce à la technologie;
- **9.2 Encadrer la direction des changements transformationnels :** Les responsables de l'initiative ont tiré parti du travail de KPMG sur la modélisation des valeurs et la mesure du rendement au moment de l'étape de définition initiale.

5. MESURE DU RENDEMENT

La Charte du renouvellement de la Défense souligne toute l'importance d'établir un régime complet de mesure du rendement qui nous indiquera « 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 ».

Dans le cadre du contrat relatif aux services de gestion du changement, KPMG a examiné les mesures du rendement actuelles pour l'ensemble des 32 initiatives de renouvellement. En particulier, l'entreprise a évalué les paramètres associés à la mesure du rendement des initiatives, y compris l'efficience et l'efficacité, le coût et les thèmes fondés sur les valeurs.

Dans son premier rapport sur les paramètres et la mesure du rendement (mars 2015), KPMG recommande le maintien de 55 des 121 paramètres existants. L'entreprise fait remarquer, en outre, que les autres paramètres mesurent une partie de ce qu'on attend des initiatives au lieu de mesurer le changement qui doit avoir lieu pour que l'objectif soit atteint, ou alors ils n'arrivent tout simplement pas à mesurer efficacement ce qu'ils doivent mesurer.

L'ERD et KPMG travaillent avec les responsables des initiatives à la mise au point de mesures du rendement plus efficaces et concevront un cadre de mesure qui fera l'objet d'un examen par le MDN et les FAC. Ce travail est vital : en définitive, ce cadre procurera aux décideurs et aux intervenants la capacité de déterminer si les activités atteignent les objectifs et de prendre des mesures au besoin, et il contribuera à l'élaboration d'un cadre réaliste (fondé sur des données probantes) pour le réinvestissement.

6. CADRE DE RÉINVESTISSEMENT ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

Le cadre de réinvestissement, présenté au CDSD en mars 2014, décrivait le modèle conceptuel pour la réaffectation des investissements aux fins du renouvellement de la Défense dans le cadre du programme de la Défense. Il s'agit d'une composante cruciale de l'initiative de renouvellement de la Défense, car c'est le premier élément de « l'opérationnalisation » du renouvellement de la Défense.

À la suite de la présentation au CGIR en novembre 2014, en vue d'un examen, et de l'examen complémentaire subséquent du réinvestissement dans le renouvellement de la Défense, dans le cadre des examens des plans d'activités du CGIR tenus en février et en mars 2015, un modèle de réinvestissement théorique a été mis à l'épreuve. Le responsable du RD, le DPF, le C Prog et le CDF continueront de documenter, de peaufiner et de valider ce modèle au cours de l'année financière 2015-2016. La prochaine mise à jour du profil de réinvestissement est prévue pour l'été 2015, ce qui devrait permettre au CSRD d'appuyer et au CGIR d'accepter le profil d'ici novembre 2015, afin d'assurer une meilleure harmonisation avec les examens des plans d'activités du CGIR de 2016-2017.

Le processus visant à « opérationnaliser » l'activité de renouvellement, au-delà du fait de déterminer où les possibilités seront exploitées, englobe également la notion d'*incitatif*, où les organisations de niveau 1 qui cernent des possibilités sont autorisées — moyennant un examen et une validation de niveau 0 — à conserver certaines de ces possibilités à l'interne et à réinvestir dans des aspects prioritaires qui favorisent la disponibilité opérationnelle ou le développement des capacités. Cela accélère le processus de réinvestissement et encourage l'adoption d'idées novatrices et avant-gardistes au sein d'organisations de niveau 1 dans le cadre du processus global de renouvellement. Il s'agit d'un aspect crucial, car bon nombre des possibilités relevées ne peuvent être exploitées directement par le CGIR en vue d'un réinvestissement.

Une autre composante clé du cadre de réinvestissement est l'enchâssement du renouvellement de la Défense dans le processus de planification des activités. Pour l'année financière 2014-2015, les organisations de niveau 1 ont formulé des commentaires au sujet de l'incidence du renouvellement sur leur planification des activités. À mesure que ce processus naissant continue à évoluer, il deviendra une composante centrale de l'« opérationnalisation » du renouvellement. Au cours des prochaines années, ce processus permettra aux dirigeants du Ministère de tirer avantage des occasions cernées et de réinvestir les ressources en question, au moyen du cadre de réinvestissement, dans la disponibilité opérationnelle et le développement des capacités en tant que rajustements de base.

La prochaine étape clé du processus de renouvellement sera l'« institutionnalisation » de l'activité. Au fil des réussites d'initiatives relatives au rendement qui mènent à la création d'occasions de réinvestissement ressortant de la planification des activités, nos méthodes actuelles liées à l'innovation et à l'amélioration continue s'inscriront dans des structures officielles.

7. AMÉLIORATION CONTINUE — SYNCHRONISATION DU CHANGEMENT, GESTION DES NOUVELLES INITIATIVES ET ÉVALUATION COMPARATIVE

Le portefeuille de 32 initiatives de renouvellement de la Défense visant à améliorer le rendement et à rehausser les pratiques organisationnelles n'est qu'une partie des quelque 200 initiatives de changement stratégique de l'Équipe de la Défense, c'est-à-dire : des solutions créatives mises au point par des organisations de niveau 1; des activités de changement stratégique à large portée, comme la *Stratégie d'approvisionnement en matière de défense* et le déménagement au campus Carling; ou des initiatives pangouvernementales, comme *Objectif 2020* et *Milieu de travail 2.0*. Dans une organisation aussi vaste que la Défense, il est crucial d'établir l'ordre de priorité des initiatives de changement et d'éliminer les conflits entre les initiatives afin de veiller à ce que les hauts dirigeants puissent énoncer des priorités à court, à moyen et à long terme.

En 2014-2015, on a poursuivi le travail visant à mettre au point une méthode pour accroître la synchronisation et la coordination de toutes les initiatives de changement stratégique de la Défense, pour surveiller les dépendances et les interactions, pour cerner les effets de deuxième et de troisième ordres et pour recommander des mesures d'atténuation, au besoin. Ce travail a pour but de brosser un portrait plus complet du programme de changement de la Défense, de gérer les interdépendances et les risques, de fixer les priorités organisationnelles pour établir la séquence des décisions et des résultats, et d'éviter les messages contradictoires — c'est-à-dire veiller à ce que le changement soit délibéré et synchronisé. L'annexe A contient une ébauche de la *Matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense*.

L'ERD est toujours ouverte aux idées d'occasions de renouvellement, quelle que soit la source. On a reçu 21 propositions durant l'année financière 2014-2015, et chacune d'elles a fait l'objet d'une analyse fondée sur la valeur afin de cerner des gains d'efficience, de déterminer l'efficacité probable et de chiffrer les économies possibles; on a ensuite déterminé leur niveau de priorité, de la même façon qu'on le ferait pour des initiatives à l'échelle du gouvernement, de la Défense ou d'une organisation de niveau 1. Bien qu'aucune des propositions supplémentaires n'ait été retenue aux fins d'une analyse approfondie en tant que nouvelle initiative de renouvellement de la Défense, les idées ont été communiquées aux organisations de niveau 1 appropriées pour qu'elles les étudient et fournissent une réponse plus détaillée, ou elles ont été intégrées à la portée d'un projet ou d'une initiative connexe. L'annexe B contient un résumé des idées reçues par l'ERD au cours de l'année financière 2014-2015.

Consciente du fait que le Canada n'est pas le seul pays à vouloir améliorer l'efficience et l'efficacité de ses institutions de Défense, l'ERD a amorcé et achevé les premières phases d'un projet de recherche visant à comprendre et à évaluer les tendances dans les réformes de la défense sur la scène internationale. On s'est penché sur le cas d'un certain nombre de proches alliés et de partenaires de défense dont les structures militaires et les récentes activités de réforme ressemblent à celles du Canada. Cette enquête avait pour but

de cerner les initiatives similaires à notre portefeuille d'initiatives ainsi que celles qui s'inscrivent dans nos thèmes de renouvellement généraux (p. ex., le personnel, le matériel et l'infrastructure) et qui découlaient du désir d'accroître l'efficience et l'efficacité, d'éviter des coûts ou de réaliser des économies de coûts. L'annexe C fournit de plus amples renseignements sur l'enquête.

Des différences sur le plan de la géographie, de l'histoire, de la culture politique et des structures militaires et ministérielles ainsi que de la taille et de la portée du mandat des organisations de défense font en sorte que la nature des réformes dans les pays sélectionnés divergeait autant qu'elle s'alignait. De plus, même si les programmes de renouvellement/réforme d'autres pays étudiés visaient habituellement à réaliser des objectifs précis au cours d'une période donnée, on ne pouvait les comprendre que dans le contexte de l'évolution à long terme des institutions et des politiques de défense nationale. Bien que cela complique les efforts visant à comparer directement les résultats d'initiatives canadiennes particulières avec ceux d'un autre pays, l'enquête a néanmoins permis de voir en quoi les efforts du Canada s'apparentent et se comparent aux tendances internationales générales. En outre, elles confirment que nous nous attaquons aux bons enjeux. L'ERD utilisera cette information pour aider à déterminer quels partenaires seront ciblés pour l'obtention de détails supplémentaires sur la nature d'initiatives particulières et sur l'avancement de la mise en œuvre.

8. COMMUNICATIONS

La communication est une composante essentielle de la gestion du changement; en 2014-2015, on a fait la promotion et discuté du renouvellement de la Défense à de nombreux échelons de l'Équipe de la Défense :

- La question du renouvellement de la Défense a fait l'objet d'un exposé à l'occasion des assemblées générales combinées des officiers généraux/EX. En outre, le greffier du Conseil privé et le conseiller à la sécurité nationale ont tous deux souligné l'importance du renouvellement de la Défense à l'échelon stratégique dans leur exposé;
- De plus, le renouvellement de la Défense fait partie intégrante des séances d'information à l'intention des futurs dirigeants de l'Équipe de la Défense dans le cadre du Cours de gestion des ressources de Défense, du cours d'orientation pour le cadre exécutif, du Programme des chefs exécutifs et du Programme de sécurité nationale du Collège des Forces canadiennes;
- On a produit une brève vidéo expliquant le but de l'initiative relative à l'exécution de la maintenance et décrit en détail la BFC Edmonton. Elle a été bien reçue, et elle servira de modèle pour d'autres vidéos expliquant le but, l'intention et les résultats d'autres initiatives de renouvellement de la Défense;
- Les étapes clés et les mesures à effet rapide ont été communiquées à l'ensemble de l'Équipe de la Défense, en partie grâce aux progrès réalisés à l'égard de l'initiative décrite au point 7.3 par l'intermédiaire de *La Feuille d'érable*, de la chronique *Les innovateurs* et de la page intranet *Focus on the Future*:
- La question du renouvellement de la Défense a été abordée lors de deux séances d'information à l'intention du Comité de consultation syndicale-patronale du MDN en 2014-2015 et a été ajoutée en tant que point permanent à l'ordre du jour.

Bien que des progrès aient été réalisés au cours de l'année financière 2014-2015 au chapitre de la communication concernant le renouvellement de la Défense, il y a encore place à l'amélioration, à mesure que

le programme de renouvellement de la Défense avance et que des décisions clés en matière de réinvestissement sont prises. On établit actuellement des mécanismes pour communiquer les progrès à l'ensemble de l'Équipe de la Défense, et tous les membres de l'Équipe de la Défense peuvent exprimer leur opinion à l'égard du changement. À bien des égards, nous n'avons pas exagéré lorsque nous avons communiqué nos progrès : nos réalisations sont bien réelles, et en faisant état de nos réussites, nous pouvons aider à maintenir l'élan qu'il nous faut pour apporter des changements durables. Comme l'a mentionné l'un des dirigeants opérationnels civils au Conseil consultatif externe, le fait que le MDN et les FAC mènent à l'échelle de l'organisation un programme d'amélioration continue dirigé à l'interne est en soi toute une nouvelle.

La tenue d'entretiens en personne entre les superviseurs et les employés est l'un des principaux facteurs habilitants d'un programme de gestion du changement. Au cours de l'année financière 2015-2016, l'Équipe de la Défense commencera à mettre en œuvre des changements qui ont une incidence sur un plus grand nombre de membres du personnel militaire et de la fonction publique. L'ERD devra mettre au point des trousses d'outils de communication générale et ciblée.

9. GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE DU RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE

Comme l'initiative de renouvellement de la Défense est d'une importance capitale pour l'institution, elle doit être menée de facon délibérée par les hauts dirigeants. De plus, étant donné la large portée, la complexité, les visées et les conséquences possibles des changements, les hauts dirigeants devront pouvoir compter sur une structure de gouvernance robuste, mais agile. Le renouvellement de la Défense était un sujet de discussion fréquent à l'occasion des réunions du Comité de direction stratégique de la Défense dans le cadre desquelles le SM et le CEMD ont eu la possibilité de fournir des directives à l'égard d'initiatives particulières, y compris lors de comptes rendus trimestriels d'organisations de niveau 1. De même, le Comité de gestion de la Défense a pu présenter des rapports d'étape généraux et amorcer un dialogue général au sujet du renouvellement de la Défense et d'autres initiatives de niveau 1, y compris l'exécution de la maintenance terrestre, les approbations électroniques, le renouvellement de l'Armée canadienne, le contexte stratégique des pratiques organisationnelles et le contrat de soutien conclu avec KPMG. Le Comité de gestion des investissements et des ressources (CGIR) a fourni une surveillance stratégique clé des plans d'activité de niveau 1 et a fait des progrès pour ce qui est d'incorporer des occasions d'investissement et de réinvestissement à des fins de renouvellement de la Défense dans l'exercice global de planification des activités pour 2015-2016. La participation de ce comité deviendra de plus en plus cruciale au moment de déterminer la réaffectation des économies réalisées grâce au renouvellement de la Défense.

Les éléments du renouvellement de la Défense ont fait l'objet de discussion lors de deux réunions du Comité ministériel de vérification (CMV) en 2014-2015 en vue de décrire les efforts déployés pour rendre l'Équipe de la Défense plus efficiente et efficace. Les membres du CMV ont fourni une précieuse rétroaction sur l'importance d'un solide programme de mesure. Des plans ont été achevés au cours de l'année financière 2014-2015 en vue de la réunion inaugurale du Conseil consultatif externe, tenue en avril 2015, afin d'inviter des cadres supérieurs d'entreprise possédant une expérience pertinente récente de la gestion du changement à fournir des conseils aux membres de la haute direction responsables du renouvellement de la Défense.

Même si ces comités de direction et ces comités consultatifs externes ont joué un rôle crucial dans la surveillance et l'orientation du renouvellement de la Défense par ses dirigeants, une part importante du travail de renouvellement clé se fait à l'échelon des sous-comités, où les organisations de niveau 1 peuvent échanger sur les progrès et les difficultés des diverses initiatives :

- Le Comité de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction s'est réuni tous les trois mois pour surveiller les initiatives liées aux opérations et à l'instruction et a assuré une surveillance efficace, malgré l'absence d'autorité fonctionnelle à l'égard de certaines de ces initiatives;
- Le Comité de surveillance de l'acquisition de matériel et du soutien a géré les initiatives liées à l'entretien et au matériel en se réunissant tous les deux mois. Cet organe s'est révélé hautement efficace au chapitre de l'analyse et de la direction de ce domaine de renouvellement crucial.
- Vu l'importance de son portefeuille, le Conseil de gestion de l'information s'est également montré globalement efficace à l'occasion de ses réunions trimestrielles pour ce qui est d'analyser et de gérer les initiatives en matière de GI/TI, bien que les initiatives liées à la GI soient particulièrement touchées par des activités et des décisions financières à l'extérieur du groupe;
- Le Conseil de l'infrastructure et de l'environnement a continué de connaître du succès, dans l'ensemble, en réalisant d'importants progrès à l'égard d'un certain nombre d'initiatives difficiles liées aux infrastructures dans le cadre de ses réunions régulières. Il convient de mentionner que des mesures ont été prises pour resserrer la gestion d'ensemble des initiatives et relier celles-ci avec la politique stratégique relative à l'infrastructure et à l'environnement;
- En raison de points cruciaux et hautement prioritaires à l'ordre du jour qui dominent le programme et dictent la fréquence des réunions du Conseil de gestion du personnel des FC, les trois grandes initiatives de renouvellement de la Défense ont principalement bénéficié de l'attention du Secrétariat, ce qui a causé des problèmes de synchronisation entre le CPM et l'ERD. À partir de maintenant, le responsable du RD travaillera avec le CPM afin d'établir une gouvernance plus robuste à l'égard des initiatives de gestion du personnel;
- Établi au début pour gérer les effets de l'Examen stratégique et du Plan d'action pour la réduction du déficit, le Conseil de gestion de l'effectif civil s'est révélé un organe de gouvernance moins efficace à l'égard de l'ensemble très diversifié d'initiatives touchant les systèmes de gestion, et ce sous-comité sera probablement remanié;
- Le sous-comité des pratiques organisationnelles, au sein duquel on analyse et on gère les trois grands domaines de pratiques organisationnelles, a eu du mal à gérer les initiatives de façon efficace et uniforme.

10. CONCLUSION — CADRE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Au cours de la deuxième année, l'Équipe de renouvellement de la Défense a réalisé d'importants progrès et, dans la plupart des cas, évolué au-delà des étapes initiales d'établissement de la portée et d'analyse pour passer à la mise en œuvre et à l'exécution. La fondation à été etablie, et nous avons accompli des progrès réels au chapitre de l'établissement du cadre d'amélioration continue. Cela dit, la prochaine année sera cruciale, particulièrement pour le portefeuille d'initiatives relatives au rendement, dont sept initiatives comptent pour 75 à 80 p. 100 des occasions recensées.

À cet égard, les organisations de niveau 1 réalisent des progrès, et l'ajout de buts liés au renouvellement de la Défense dans leurs plans d'activités est un pas dans la bonne direction. Toutefois, le modèle opérationnel

global quant à la *façon* de cerner les occasions de réinvestissement et de réaffecter les ressources — à l'échelon de l'organisation de défense — doit être amélioré encore davantage pour que nous puissions atteindre nos buts. De même, vu l'ampleur et la portée du changement à la Défense, nous devons prendre des mesures afin de mieux coordonner et synchroniser le changement à l'échelle de l'organisation.

Nos expériences ont orienté et façonné notre évolution :

- Vu le délai d'exécution ambitieux et le degré de changement concomitant, certaines initiatives nécessiteront davantage de temps ou l'estimation des possibilités de réinvestissement qui leur sont associées devra être modifiée;
- Certaines occasions ne permettent pas d'empocher des sommes parce qu'elles tiennent à l'évitement de coûts ou à l'accroissement de l'efficacité;
- Il est toujours crucial d'assurer un suivi et une mesure robustes des initiatives de renouvellement de la Défense;
- Plus de 20 des 32 initiatives de renouvellement de la Défense reposent sur des améliorations prévues et sur des investissements à l'égard des TI habilitantes liées aux RH, à la chaîne d'approvisionnement, aux finances, aux cadets et aux Rangers juniors canadiens et à la gestion de l'infrastructure;
- D'autres initiatives exigent un investissement pour permettre ou accélérer le changement —
 investissements accrus dans la démolition de bâtiments, acquisition de logiciels stratégiques pour
 regrouper les points de service régionaux, et amélioration aux systèmes actuels de planification des
 ressources de l'organisation;
- Nous devons examiner de près les rouages clés des politiques et des processus relatifs au changement de l'Équipe de la Défense afin d'assurer un transfert responsable et approprié de l'effort, en souplesse et en temps opportun.

Nous savons qu'une bonne part de notre succès à long terme tient à notre capacité de changer notre culture et nos pratiques organisationnelles. C'est tout un défi dans une organisation aussi vaste et diversifiée que la nôtre, mais c'est une tâche qui est cruciale. Heureusement, des progrès ont été réalisés au chapitre de la sensibilisation à la nature du renouvellement de la Défense, à son importance, à son incidence sur les membres de l'Équipe de la Défense et à la façon dont ceux-ci peuvent participer au processus de renouvellement. Ces efforts doivent se poursuivre et se multiplier. Ils sont essentiels au succès continu des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale, et ils serviront à encourager et à promouvoir l'adoption de la culture d'acceptation nécessaire à la progression de toutes les initiatives de renouvellement.

Parallèlement, nous savons que nous ne pouvons pas simplement nous attacher à l'ensemble actuel d'initiatives de renouvellement de la Défense : c'est un bon moment pour étudier la portée et l'étendue du renouvellement de la Défense et songer à des occasions de réinvestissement supplémentaires à l'échelle de l'Équipe de la Défense. L'ensemble d'initiatives servant d'avant-garde du changement ne peut — ni ne devrait — être statique. Il doit évoluer et aller au-delà de la gestion des initiatives pour passer à la génération d'initiatives.

Et il y a d'excellentes leçons à retenir de l'expérience de gens du secteur privé. Nous continuerons de compter sur l'apport du Conseil consultatif externe, du Comité ministériel de vérification et de KPMG.

En définitive, toutefois, nous sommes sur la bonne voie et nous allons de l'avant. Les changements récemment apportés à la gouvernance, à la surveillance et à la gestion du renouvellement de la Défense, grâce à l'établissement du CSRD et au rôle accru confié au VCEMD et au SM délégué, sont des progrès importants qui permettront d'aller au-delà de la communication et de la tenue de séances d'information et de prendre des décisions stratégiques en temps opportun. Le CSRD aidera à régler des problèmes rapidement, à rattraper les retards ou à accélérer les calendriers d'exécution, à gérer les interdépendances et, en fin de compte, à réduire les risques.

Le renouvellement de la Défense entame sa troisième année, et il est clair que nous avons tous beaucoup de travail à faire pour atteindre les buts ambitieux que nous nous sommes fixés. Par contre, avec une conscience continue et un ferme engagement envers l'esprit et l'intention du changement, nous pouvons compter sur une masse critique de confiance institutionnelle dans notre capacité de devenir une organisation plus efficace et plus efficiente au cours des années à venir.

ANNEXES

- Annexe A : Matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense
- Annexe B : Résumé des idées reçues par l'ERD au cours de l'année financière 2014-2015
- Annexe C : Information sur les réformes de la Défense sur la scène internationale



RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE RAPPORT ANNUEL | 2014-2015

ANNEXE A

MATRICE DE SYNCHRONISATION DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES DE LA DÉFENSE





BUREAU DU VICE-CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

Équipe du renouvellement de la Défense



Matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense

Document d'information Pour le CDSD – 11 juin15 (Présenté au VCEMD et aux SMA le 9 avril 2015)





Aperçu de l'exposé général

- Motifs de la synchronisation
- Méthodologie
- Vue d'ensemble de la matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense
- Priorités pour l'AF 2015--2016
- Gouvernance stratégique?



Motifs de la synchronisation

- Les initiatives de changement de niveau 0, de niveau 1 et à l'échelle du gouvernement du Canada étant particulièrement nombreuses, nous devons les hiérarchiser et les harmoniser afin de nous assurer que le SM et le CEMD peuvent établir des priorités à court, moyen et long terme.
- Comme demandé par le CDSD, l'ERD s'est volontairement penchée sur l'interdépendance de toutes les initiatives de changement menées au sein de la Défense.
- Cette démarche vise à brosser le tableau le plus complet possible des changements au programme au sein de la Défense, à gérer les interdépendances et les risques, à établir des priorités organisationnelles en matière de décisions et de résultats, et à éviter les messages discordants.
- L'ERD répond à la demande visant à présenter un compte rendu de la matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense au CDSD avant la fin du mois de février 2015.

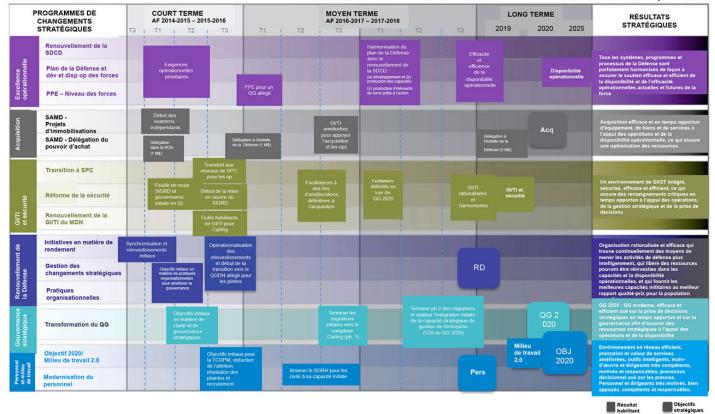


Méthodologie de synchronisation

- Exigence : filtrer objectivement plus de 200 initiatives à l'échelle de la Défense
- Première étape :
 - Examen des interdépendances
 - Hiérarchisation des initiatives en fonction de leur utilité (p. ex. mission du GC, incidence sur les opérations, valeurs fondamentales de la Défense, etc.)
 - Visibilité stratégique (risque élevé, profil, mesures à effet rapide importantes, etc.)
- Deuxième étape :
 - Regroupement par thème
 - Ordonnancement dans le temps
 - Compilation en résultats stratégiques
- Résultat : matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense

Changements stratégiques de la Défense – Matrice de synchronisation



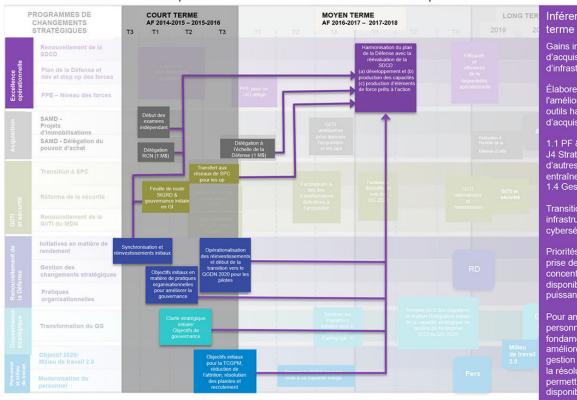






Changements stratégiques de la Défense – Matrice de synchronisation Interdépendances à court terme en matière d'excellence opérationnelle

Version provisoire



Inférences logiques à court terme sur les ops

Gains initiaux en matière d'acquisition, de matériel et d'infrastructure

Élaborer une feuille de route pour l'amélioration du SIGRD et de la TIA, outils habilitants dans la chaîne d'acquisition

1.1 PF & DO et l'établissement du J4 Strat sont essentiels en vue d'autres améliorations (p. ex., entraînement opérationnel et 1.4 Gest Mun)

infrastructure de réseau et cybersécurité/sécurité des TI

Priorités claires, synchronisation et prise de décisions améliorées pour concentrer les ressources sur la disponibilité op et le maintien en puissance amliorées

Pour améliorer le moral de son personnel et promouvoir ses valeurs fondamentales, la Défense doit améliorer le recrutement, le SGRH, la gestion de l'attrition et des carrières et la résolution des plaintes. Cela permettra, en retour, de soutenir la disponibilité opérationnelle.

> Resultat habilitant

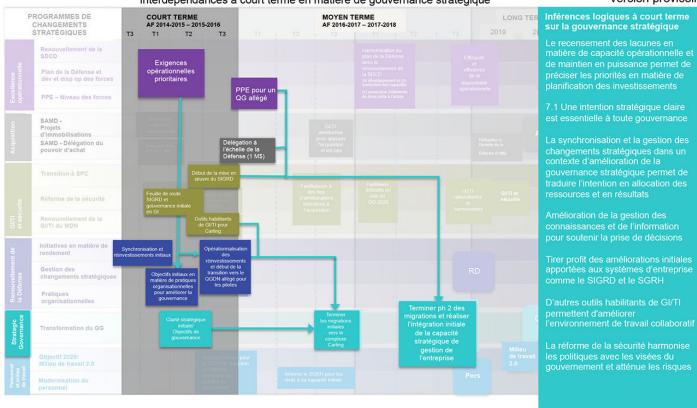
Objectils





Changements stratégiques de la Défense – Matrice de synchronisation Interdépendances à court terme en matière de gouvernance stratégique

Version provisoire







Priorités absolues en matière de changements stratégiques de la Défense pour l'AF 2015--2016

Excellence opérationnelle :

1. Pour soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, il est essentiel de définir, à court terme, les exigences opérationnelles prioritaires qui permettront de régler les problèmes de simultanéité d'exécution, de combler les lacunes éventuelles en matière d'outils habilitants et de clairement énoncer tout cela dans le nouveau Plan de la Défense.

Acquisition:

2.Pour assurer l'amélioration continue du processus d'approvisionnement en matériel et en services de soutien, il est nécessaire de s'assurer du succès de la délégation initiale du pouvoir de passation des marchés, tout en élaborant une stratégie d'amélioration à moyen terme des outils habilitants de GI/TI, comme le SIGRD et la TIA.

Gestion de l'information, technologie de l'information et sécurité :

3.Pour mener à bien les activités et les opérations de défense, il est primordial que les activités de GI/TI cadrent avec les besoins et les priorités du Ministère. Pour établir et maintenir cette cohérence stratégique, le DPI de la Défense doit assurer une gouvernance de GI/TI efficace. Une GI/TI cohérente sur le plan stratégique est essentielle pour soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, de l'acquisition et de la gouvernance stratégique.

Renouvellement de la Défense :

4.Pour soutenir l'engagement de la Défense en faveur du renouvellement à moyen terme, il est nécessaire de coordonner et de concentrer les efforts déployés au sein des différents domaines interdépendants de la Défense en apportant des améliorations initiales à la gestion des changements stratégiques.

Gouvernance stratégique :

5.Il est absolument primordial d'harmoniser les ressources ministérielles en fonction des priorités clés en apportant des améliorations initiales à la clarté et à la gouvernance stratégiques.

Personnel et milieu de travail :

6.Pour améliorer le moral de son personnel et promouvoir ses valeurs fondamentales à moyen terme, la Défense doit apporter des améliorations initiales au recrutement, aux systèmes de GI/TI (SGRH), à la gestion de l'attrition et des carrières et à la résolution des plaintes. Cela permettra, en retour, de soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, de l'acquisition et de la gouvernance stratégique.



Version élargie des priorités absolues en matière de changements stratégiques de la Défense pour l'AF 2015-2016 (partie 1 de 2)

Excellence opérationnelle :

1. Pour soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, il est essentiel de définir, à court terme, les exigences opérationnelles prioritaires qui permettront de régler les problèmes de simultanéité d'exécution, de combler les lacunes éventuelles en matière d'outils habilitants et de clairement articuler tout cela dans le Plan de la Défense. Les mesures suivantes doivent être prises :

- Dans le Plan de la Défense, établir des priorités sur la simultanéité d'exécution et les outils habilitants pour apporter des améliorations initiales à la disponibilité opérationnelle juin 2016
- Mettre à jour les priorités en matière d'amélioration de la disponibilité et des capacités opérationnelles une fois que la SDCD renouvelée est approuvée par le gouvernement

Acquisition:

2.Pour assurer l'amélioration continue du processus d'approvisionnement en matériel et en services de soutien, il est nécessaire de s'assurer du succès de la délégation initiale du pouvoir de passation des marchés tout en élaborant une stratégie d'amélioration à moyen terme des outils habilitants de GI/TI, comme le SIGRD et la TIA. Les mesures suivantes doivent être prises :

- Mettre sur pied un Comité d'examen indépendant (CEI) et commencer à examiner certains projets d'acquisition majeurs d'ici juillet 2015*
- Lancer un nouveau processus simplifié d'approbation des projets (6.2 EPAP) pour les projets présentant un faible risque d'ioi juillet 2015*
- Délégation du pouvoir de passation des marchés de TPSGC au SMA(Mat) pour les projets d'au plus un million de dollars avant juillet 2015 et à l'échelle de la Défense d'ici avril 2016
- Continuer de définir les exigences prioritaires en vue de l'amélioration à moyen terme du SIGRD et de la TIA (voir le thème GI/TI et securité ci-dessous) d'ici juillet 2015

Gestion de l'information, technologie et sécurité :

3.Pour mener à bien les activités et les opérations de défense, il est absolument primordial que les activités de GI/TI soient en accord avec les besoins et les priorités du Ministère. Pour établir et maintenir cette cohérence stratégique, le DPI de la Défense doit assurer une gouvernance de GI/TI efficace. Une GI/TI cohérente sur le plan stratégique est essentielle pour soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, de l'acquisition et de la gouvernance stratégique. Les mesures suivantes doivent être prises :

- Commencer le renouvellement de la gouvernance de GI/TI pour harmoniser les activités de GI/TI et définir les exigences relatives à l'information nécessaire à la prise de décision et au suivi du rendement d'ici novembre 2015
- Assurer une transition efficace à SPC pour apporter les améliorations initiales à l'infrastructure de réseau et à la cybersécurité/sécurité des TI pour garantir la disponibilité, le maintien en puissance et la continuité des opérations, assurer une gouvernance stratégique et la trans QG/Carling : mars 2016
- Soutenir l'amélioration à moyen terme de l'acquisition en élaborant une stratégie d'amélioration du SIGRD et de la TIA avant juillet 2015 et en entamant la mise en œuvre par étape des améliorations prioritaires d'ici mars 2016

A-9

Note: Dupuis la présentation au VCEMD et aux SMA le 9 avril 2015, les dates sont reportées de mai et avril à juillet.



Version élargie des priorités absolues en matière de changements stratégiques de la Défense pour l'AF 2015-2016 (partie 2 de 2)

Renouvellement de la Défense :

4. Pour soutenir l'engagement de la Défense en faveur du renouvellement à moyen terme, il est nécessaire de coordonner et de concentrer les efforts déployés au sein des différents domaines interdépendants de la Défense en apportant des améliorations initiales à la gestion des changements stratégiques. Les mesures suivantes doivent être prises :

- Réaffirmer et communiquer l'engagement continu de la haute direction en faveur du renouvellement, considéré comme une priorité absolue de la Défense –
 continu
- Présenter et communiquer les avantages initiaux des réinvestissements juin 2015
- Procéder à la synchronisation initiale et établir des priorités d'amélioration stratégique et des échéances dans le Plan de la Défense juin 2015
- Apporter des améliorations initiales à la clarté et à la gouvernance stratégiques à l'appui de la prise de décision octobre 2015
- Concevoir (octobre 2015) et entamer la transition (mars 2016) vers un QG allégé pour les organisations pilotes, un élément clé pour améliorer la gouvernance stratégique et la transition du QG/Carling

Gouvernance stratégique :

5.Il est absolument primordial d'harmoniser les ressources ministérielles en fonction des priorités majeures en apportant des améliorations initiales à la clarté et à la gouvernance stratégiques. Les mesures suivantes doivent être prises :

- Définir les exigences initiales relatives à l'amélioration de l'information nécessaire à la prise de décision pour faciliter et rendre plus efficace l'approbation des projets d'acquisition majeurs : voir CEI, EPAP et SIGRD dans les contrats d'acquisition pour les échéances
- Soutenir l'amélioration initiale de la clarté stratégique en établissant des priorités de défense dans le Plan de la Défense et en déterminant les résultats escomptés pour les opérations, les capacités opérationnelles, la disponibilité, le soutien, la continuité et les améliorations stratégiques – juin 2015
- Élaborer une vision QG 2020 visant à créer un QG moderne, efficace et efficient axé sur une prise de décision stratégique rapide et sur la gestion des ressources stratégiques en soutien aux résultats opérationnels, aux services internes ministériels clés et aux améliorations stratégiques, ce qui permettrait l'intégration et la synchronisation d'un QG allégé et de la transition du QG/Carling – octobre 2015

Personnel et milieu de travail

6.Pour renforcer le moral de son personnel et promouvoir ses valeurs fondamentales, la Défense doit apporter des améliorations initiales au recrutement, aux systèmes de GI/TI (SGRH), à la gestion de l'attrition et des carrières et à la résolution des plaintes. Cela permettra, en retour, de soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, de l'acquisition et de la gouvernance stratégique. Les mesures suivantes doivent être prises :

- Apporter des améliorations initiales au SGRH des FAC (5.3 TCGPM) mai 2016
- Poursuivre l'Op RESOLUTION visant à réduire les dossiers de plaintes de niveau AI de 80 % pendant 4 mois ou plus juin 2015
- Créer un système de plaintes numérique tout en élaborant et en testant une approche intégrée de gestion des plaintes et des conflits mars 2016

A-10 - Terminer la transformation des services de paye du gouvernement pour le personnel civil - mars 2016



Recommandations

- Tenir compte de la matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense
- Envisager d'inclure la matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense dans le Plan de la Défense
- Tenir compte des priorités pour l'AF 2015-2016
- Envisager d'intégrer la gouvernance des changements stratégiques à la gouvernance globale
- Approuver l'intention de l'ERD de rendre opérationnelle la matrice de synchronisation des changements stratégiques de la Défense en établissant des outils, des processus de coordination, des rapports et des critères de soutien décisionnel

A-11

Priorités absolues en matière de changements stratégiques de la Défense pour

- . Pour soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, il est essentiel de définir, à court rme, les exigences opérationnelles prioritaires qui permettront de régler les problèmes de simultanéité d'exécution de combler les lacunes éventuelles en matière d'outils habilitants et de clairement articuler tout cela dans le Plan de la Défense.
 - Janvier 2016 Exigences opérationnelles prioritaires
 - GFC juin 2015 Hiérarchisation des lacunes futures en matière de capacités
 - Plan de la Défense juin 2015 Établissement des priorités pour la disponibilité et
 - PPE juin 2015 base de référence pour les postes permanents à temps plein
 - EPII novembre 2015 Hiérarchisation des PI des capacités
 - Directive PF & DO janvier 2016 Hiérarchisation des lacunes en matière d'outils
 - Stratégie initiale J4 juin 2016 Exigences en matière de soutien des opérations

- Pour assurer l'amélioration continue du processus d'approvisionnement en matériel et en services de soutien, il est nécessaire de s'assurer du succès de la délégation initiale du pouvoir de passation des marchés tout en élaborant une stratégie à moyen terme en matière d'outils habilitants de GI/TI, comme le SIGRD et la TIA.
 - Mai 2015 Examen par un tiers établi pour les projets immobilisations majeurs en même temps que l'EPAP pour les projets présentant un faible risque
 - RD 6.2 Commencer l'EPAP pour les projets présentant un faible risque juillet 2015
 - Commencer l'examen de la SAMD par un tiers indépendant juillet 2015 Juillet 2015 - Délégation du pouvoir de passation des marchés au SMA(Mat)
 - RD 2 Séries et plan de campagne ASM juillet 2015
 - Juillet 2015 Feuille de route pour les outils habilitants SIGRD et TIA
 - SIGRD juillet 2015 Hiérarchisation améliorations vs temps (feuille de temps)
 - RD 2.1 ASM juillet 2015 Charte de projet TIA (feuille de route)

- GITT et sécurité:

 3. Pour mener à bien les activités et les opérations de défense, il est absolument primordial que les activités de 07 isolent en accord avec les besoins et les priorités du Ministère. Pour établir et maintenir cette cohérence stratégique, le DPI de la Défense doit assurer une gouvernance de GITI efficace. Une GITT cohérente sur le plan stratégique est essentielle pour soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, de Pour mener à bien les activités et les opérations de défense, il est absolument primordial que les activités de GI/ l'acquisition et de la gouvernance stratégique.
 - Novembre 2015 Améliorations initiales à la gouvernance de GI/TI
 - Gouvernance de GI/TI novembre 2015 Améliorations initiales
 - RD 3.3 juillet 2015 Stratégie initiale pour rationaliser le programme de GI/TI
 - Mars 2016 Outils habilitants pour l'amélioration des opérations
 - SPC pour les ops mars 2016 Amélioration des centres de données de SPC, de la bande passante, de la cybersécurité/sécurité des TI et début de la migration du
 - Mars 2016 Début de la mise en œuvre des feuilles de route du SIGRD pour améliorer
 - SIGRD mars 2016 Début de la mise en œuvre de la hiérarchisation des
 - Mars 2016 Améliorations initiales apportées aux outils habilitants de GI/TI pour la transition du QG/Carling
 - Carling SPC mars 2016 Amélioration des centres de données de SPC, de la
 - bande passante, de la cybersécurité/sécurité des TI et des réseaux de Carling

 Docs GC mars 2016* prêts pour la mise en œuvre initiale à Carling
 - Carte d'accès unique decembre 2015 Carte et outils habilitants prêts pour Carling

Renouvellement de la Défense :

- Pour soutenir l'engagement de la Défense en faveur du renouvell s efforts déployés au sein des différents domaines interdépendants de angements stratéciques. Les mesures suivantes doivent être prises : nent à moven terme, il est néces pein des différents domaines interdépendants de la Défense en apportant des améliorationes. Les mesures suivantes doivent être prises ;
 - Juin 2015 réinvestissements initiaux et synchronisation de toutes les initiatives de changement au sein de la Déi
 - Initiatives de rendement en matière de RC, notamment 2 séries, 3.1 et 4.1 juin 2015
 - 7.1 Intention stratégique, 7.2 Ph 3 terminée apporter des améliorations initiales à la gouvernance et établir des priorités de renouvellement dans le Plan de la Défense juin 2015
 - Octobre 2015 Pratiques organisationnelles initiales en soutien à la clarté stratégique, à la prise de décision et à la
 - Engagement continu de la haute direction continu
 - 6.1 QG allégé Terminer la conception de la rationalisation du QG pour les organisations pilotes -
 - 7 Séries, 8.1 Prise de décision fondée sur des données probantes Améliorations initiales en soutien à la prise de décision octobre 2015
 - Mars 2016 Intégration de la gestion des réinvestissements de l'IP dans la planification des activités au profit de la disponibilité des opérations tout en commençant la transition vers la rationalisation du QG pour les organisations pilote Première année améliorations continues 6.2 EPAP et 2 Séries en même temps que acq 1b délégation du
 - pouvoir de passation des marchés mars 2016
 - 6.1 QG allégé Commencer la transition vers la rationalisation du QG pour les organisations pilotes -

Gouvernance stratégique :

- Il est absolument primordial d'harmoniser les ressources ministérielles en fonction des priorités majeures en apportant des améliorations ales à la clarté et à la gouvernance stratégiques. Les mesures suivantes doivent être prises :
 - Mai 2015 Procéder à la transition initiale vers le 3° examen par un tiers indépendant et commencer l'EPAP pour les projets présentant un faible risque
 - RD 6.2 Commencer l'EPAP pour les projets présentant un faible risque juillet 2015
 - Commencer l'examen de la SAMD par un tiers indépendant juillet 2015

 - Juin 2015 Intégrer des priorités de gestion des changements stratégiques et de la Défense dans le Plan de la Défense
 Plan de la Défense Établir des priorités en matière de défense et déterminer quels sont les résultats
 escomptés, notamment pour les changements stratégiques et le renouvellement de la Défense juin 2015
 - Octobre 2015 Améliorations initiales à la clarté et à la gouvernance strat
 - 6.1 Rationalisation du QG Terminer la conception de la rationalisation du QG pour les organisations pilotes - octobre 2015
 - 7 Séries, 8.1 Prise de décision fondée sur des données probantes octobre 2015
 - Mars 2016 Commencer la transition vers la rationalisation du QG
 - 6.1 QG allégé Commencer la transition vers la rationalisation du QG pour les organisations pilotes mars 2016
 - Mars 2016 Améliorations initiales apportées aux outils habilitants de GI/TI pour la transition du QG/Carling
 - Amélioration des centres de données de SPC, de la bande passante, de la cybersécurité/sécurité des TI et des réseaux de Carling mars 2016
 - Carte d'accès unique et améliorations initiales des outils habilitants de sécurité pour Carling mars 2016
 - Préparation des docs du GC pour la mise en œuvre à Carling novembre 2016

- Pour renforcer le moral de son personnel et promouvoir ses valeurs fondamentales, la Défense doit apporter des améliorations initiales au recrutement, aux systèmes de GI/TI (SGRH), à la gestion de l'attrition et des carrières et à la résolution des plaintes. Cela permettra, en retour, de soutenir l'amélioration à moyen terme de la disponibilité opérationnelle, de l'acquisition et de la gouvernance stratégique. Les mesures suivantes doivent être prises :
 - Améliorations initiales apportées au recrutement des FAC, à la TCGPM, à la gestion de l'attrition et des carrières et à la résolution des plaintes, y compris réduction des dossiers de plaintes militaires

 5.3 Capacité initiale de la TCGPM mai 2016; 5.4 Recrutement/5.2 Gestion des carrières idéalement
 - mars 2016
 - Op RESOLUTION, numérisation du système de plaintes mil et gestion intégrée des plaintes et des conflits -
 - RH Civ Terminer la transformation des services de paye du GC : mars 2016

Note: * L'intention est d'avoir la capacité prête au début de 2016, mais la mise en œuvre à Carling se fera par vaguies entre août 2016 et 2017 avant le déménagement de phase 1 à Carling.

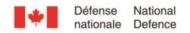
A-12



RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE RAPPORT ANNUEL | 2014-2015

ANNEXE B

RÉSUMÉ DES IDÉES REÇUES PAR L'ERD AU COURS DE L'ANNÉE FINANCIÈRE 2014-2015





	DATE DE		
N°	DATE DE RÉCEPTION	IDÉE	SOURCE
001	2014-04-02	Gestion des munitions : amélioration de la répartition des dépenses en munitions.	Officier supérieur, BFC Petawawa
002	2014-04-03	Normalisation des logements sur les bases : amélioration de la gestion de l'hébergement sur les bases.	Officier supérieur, BFC Petawawa
003	2014-04-14	Recommandation relative au remplacement et au regroupement des types de cellules en service ainsi qu'à la gestion de la pénurie actuelle de pilotes.	Officier supérieur, Délégation conjointe du Canada à l'OTAN, Belgique
004	2014-09-09	Processus de transfert entre catégorie de service pour le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC) : amélioration de la situation actuelle selon laquelle lorsqu'un membre des FAC est muté au SAIOC, il doit passer à nouveau par tout le processus de recrutement du centre de recrutement.	Officier supérieur, BFC Gagetown
005	2014-09-16	Examen du programme d'étalonnage : amélioration de la gestion du programme d'entretien du matériel d'étalonnage des FAC.	Haute direction, CETQ, Ottawa
006	2014-10-03	Tableau d'évaluation équilibrée et tous azimuts : intégration de ce type d'approche pour le système des Rapports d'appréciation du personnel.	Officier supérieur, QGDN, Ottawa
007	2014-10-15	Recours accru à la Réserve de l'ARC : recommandation d'augmenter l'emploi de réservistes de l'ARC.	Officier subalterne, BFC Bagotville
008	2014-11-07	Traitement de l'habilitation de sécurité pour le personnel civil du MDN : amélioration de la gestion de l'habilitation de sécurité pour le personnel civil du MDN lors de transferts à l'extérieur du ministère.	Gestionnaire, QGDN, Ottawa
009	2014-10-15	Services dentaires pour les sites ne disposant pas d'un hôpital militaire : amélioration des services dentaires pour les militaires travaillant à des endroits où il n'y a pas d'hôpital du MDN.	Officier subalterne, Unité régionale de soutien aux cadets (Centre), London
010	2014-11-30	Remplacement du personnel médical des FAC dans les centres de recrutement : examen concernant la possibilité de recourir à une autre méthode de prestation de services pour les examens médicaux faits dans les centres de recrutement des FAC.	Directeur, Calian, Secteur de la santé, Ottawa
011	2014-11-27	Postes de physiothérapeutes dans les FAC : réduction de l'embauche de civils offrant des services de physiothérapie dans les bases des FAC au profit de physiothérapeutes de la fonction publique.	Haute direction, IPFPC, Ottawa



N°	DATE DE RÉCEPTION	IDÉE	SOURCE
012	2014-10-15	Approvisionnement en composants matériels disponibles sur le marché pour le respect des barèmes des pièces de rechange : amélioration des processus d'acquisition pour le respect des barèmes des pièces de rechange dans le cadre des projets d'immobilisations.	Ingénieur des systèmes, CSSC(E), Halifax
013	2014-10-15	Système de radiocommunication mobile à ressources partagées national/provincial : mise en place de ce type de système dans toutes les provinces afin d'améliorer la répartition des services provinciaux d'urgence et les communications entre ces derniers.	Officier subalterne, BFC Greenwood
014	2014-10-16	Amélioration du programme de sécurité nucléaire et de surveillance réglementaire : recommandations en faveur du programme national.	Conseiller principal, Directeur — Sûreté nucléaire, Ottawa
015	2014-10-16	Mise en commun de systèmes associés aux services de répartition des urgences : recommandation relative à l'utilisation de systèmes interexploitables pour les services de répartition des urgences.	Entrepreneur, DGGPEM, Ottawa
016	2014-11-05	Recherche universitaire portant sur la stratégie de défense : présentation d'un article universitaire fournissant des idées concernant la stratégie de défense du Canada.	Sous-officier supérieur, BFC Bagotville
017	2015-01-28	Processus de sélection du personnel navigant : recommandation de décentraliser les tests informatisés.	Officier subalterne, QGDN, Ottawa
018	2015-03-06	Séparation des processus organisationnels et de l'élaboration des politiques : adoption d'une approche globale à l'égard des processus organisationnels et de l'élaboration des politiques.	Haut fonctionnaire, QGDN, Ottawa
019	2015-03-11	Liste des effectifs en formation élémentaire pour la Réserve : accroître les effectifs qualifiés en activité de la Force régulière en convertissant la liste des effectifs en formation élémentaire en postes de la Réserve.	Officier supérieur, QGDN, Ottawa
020	2015-03-27	Recherche universitaire sur la stratégie de dotation en personnel pour les forces navales : présentation d'un article universitaire fournissant des idées relatives à l'approvisionnement, à l'affectation et à l'entretien associés à la flotte de même qu'au recrutement, à l'instruction, à l'emploi et au maintien en poste des membres d'équipage.	Sous-officier supérieur, BFC Bagotville
021	2015-03-31	Registre de la base de données de référence pour les projets d'acquisition : amélioration de l'exactitude et de l'accessibilité de l'information provenant de la Base de données des investissements pour les capacités.	Haut fonctionnaire, QGDN, Ottawa

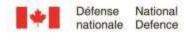




RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE RAPPORT ANNUEL | 2014-2015

ANNEXE C

INFORMATION SUR LES RÉFORMES DE LA DÉFENSE SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE









Étalonnage relatif aux réformes de la défense à l'échelle internationale – Équipe de renouvellement de la Défense (ERD)

Canada



Aperçu

- Projet d'étalonnage international de l'ERD
- Conclusions de recherche
- Initiatives internationales d'intérêt
- Prochaines étapes



Utilité de l'étalonnage

- Comprendre la manière dont on s'adapte ailleurs à des défis semblables aux budgets et à la sécurité
- Améliorer le dialogue concernant les activités de défense – apprendre des réussites et des erreurs des autres
- Cibler des domaines d'intérêt en vue de futures initiatives de réforme au Canada



Projet d'étalonnage

- Méthodologie
 - Étude de la situation de pays donnés à l'aide de documents accessibles à tous

(vérifications ou rapports ministériels et gouvernementaux, etc.)

- Détermination d'initiatives devant être évaluées davantage
- Produits livrables
 - Répertoire de réformes internationales mises en parallèle avec des initiatives du portefeuille de renouvellement de la défense canadienne
 - Notes de synthèse portant sur des pays clés
 - Tableaux de référence mettant en correspondance les initiatives du renouvellement de la défense



Observations initiales

- La taille et la portée des réformes varient; le Canada se situe parmi les réformateurs actuels les plus modestes
- Le choix des initiatives dépend des réformes précédentes, des impératifs du moment et des objectifs de transformation à long terme
- Il est préférable de chercher des éléments de valeur que de se mesurer au moyen de comparaisons
- La compréhension du processus de mise en œuvre des réformes est aussi importante que la connaissance du contenu des réformes



Initiatives d'intérêt – Gouvernance et imputabilité

- Rationalisation de la structure des principaux comités, augmentation de l'engagement du ministre
 - Royaume-Uni : réduction de la taille de l'administration centrale et gestion stratégique de celle-ci, création d'un conseil de la défense présidé par le secrétaire à la défense
 - France : réévaluation des structures de prise de décisions
- Mécanismes d'imputabilité
 - Royaume-Uni : processus d'imputabilité
 - Australie : imputabilité individuelle accrue



- Réaffectation, réinstallation de cadres supérieurs
 - Pays-Bas : bassin de dirigeants pour les projets de restructuration
 - Royaume-Uni : nouvelle répartition des postes de direction, déplacement des chefs de service à l'extérieur de l'administration centrale
 - France : consolidation du quartier général de Paris
- Amélioration des pratiques financières, ce qui comprend l'amélioration de l'évaluation des coûts relatifs aux acquisitions et aux opérations
 - Australie : réseau des directeurs financiers de groupe
 - Royaume-Uni : rétablissement du Cost Assurance and Analysis Service (service d'assurance et d'analyse des coûts)



Initiatives d'intérêt – Approvisionnement

Système d'indicateurs précoces et d'avertissement

 Australie : évaluation précoce des projets, prise de mesures pour éviter les retards et les augmentations de coûts avant qu'ils ne deviennent inévitables

Liste de projets à surveiller

 Australie : recensement des projets particulièrement problématiques, réunion de diverses ressources de soutien, possibilité de « dénoncer et condamner » des fournisseurs

Mise à profit du savoir-faire du secteur privé

- Australie : groupe de négociation destiné à la prestation de conseils et de formation
- Royaume-Uni : exemption accordée relative aux politiques de RH du Trésor; liberté concernant le recrutement et la libération de personnel ainsi que les primes de reconnaissance



Initiatives d'intérêt - Personnel

Externalisation du recrutement

- Australie : depuis 2003, politique efficace de recrutement en partenariat avec un entrepreneur privé
- Armée britannique : mise en œuvre actuelle entravée par des difficultés informatiques, retards dans les projets, difficulté à atteindre les objectifs
- Externalisation partielle : Nouvelle-Zélande, Pays-Bas (à l'étude)

Dotation flexible – concept de force entière/ totale

Australie et Nouvelle-Zélande : civilarisation et souplesse



Initiatives d'intérêt – Infrastructures

- Regroupement et fermeture de bases
 - France : concept de bases de soutien régionales,
 Balard
 - Pays-Bas : colocalisation avec d'autres ministères
- Renégociation, rationalisation des contrats de services sur les bases
 - Australie : nouveaux appels d'offres pour les contrats de services sur les bases en vue d'une rationalisation et de la création d'une tension entre les fournisseurs concurrents



Initiatives d'intérêt – Innovation et engagement

- Idées novatrices
 - Royaume-Uni : système en ligne permettant de recevoir des suggestions et d'assurer un suivi (GEMS Online)
- Communications internes
 - France : discussions ouvertes entre le ministre et le personnel de la défense sur la mise en œuvre des réformes



Prochaines étapes

- Surveillance et analyse continues des progrès associés aux réformes
- Augmentation du dialogue international sur les réformes et le renouvellement; approfondissement des connaissances
- Sensibilisation ciblée concernant les initiatives d'intérêt avec les organisations de niveau 1 et les attachés de défense du Canada