Défense nationale | National Defence

# RAPPORT ANNUEL 2017 SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE –

## RÉALISER L'OPPORTUNITÉ

# RÉSUMÉ

Au cours de la dernière année, l'équipe de renouvellement de la défense a réalisé des progrès considérables en vue d'atteindre les grands objectifs du programme de manière à ce qu'on puisse voir l'AF 2016-2017 comme un moment déterminant dans la réalisation de cette initiative. La mise en œuvre de la majeure partie des initiatives est maintenant bien enclenchée et procure un avantage considérable à l'Équipe de la Défense en améliorant la façon dont nous achetons, entretenons, conservons et répartissons les ressources. À la fin de l'AF 2016-2017, on a réalisé un impact récurrent de 478 millions $, doublant ainsi les résultats par rapport aux trois années précédentes. Ces résultats représentent les gains de productivité ou d'efficacité qu'on a réinvestis dans le programme afin de réagir ainsi aux pressions financières actuelles.

Voici quelques exemples :

- 138 millions $ en économies au niveau de la gestion du matériel (à la fin de l'AF 2016-2017), ce qui réduit les pressions financières imposées au besoin d'acquérir des pièces de rechange, des services d'entretien et d'autres types de matériel;

- L'équivalent de 86 millions $ en gains de productivité au niveau des services d'entretien de deuxième et troisième lignes, permettant ainsi d'accroître la disponibilité de la flotte d'aéronefs, comme le CH146, et de réduire les dépenses consacrées aux contrats de soutien en service.

- 37 millions $ d'économies au niveau des opérations immobilières, permettant ainsi d'augmenter les réinvestissements dans les infrastructures afin de réparer et entretenir les biens immobiliers vieillissants;

- 24 millions $ en économies grâce à une gestion plus efficace des technologies de l'information, permettant ainsi d'appuyer davantage la mise à niveau des systèmes et la capacité de réaliser de nouveaux projets;

- 10 millions $ en économies au niveau des coûts indirects des Programmes des cadets et des Rangers juniors canadiens qu'on a réinvestis afin d'accroître leur participation aux camps et aux autres activités.

La cible originale du renouvellement de la défense consistait à générer une valeur récurrente de l'ordre de 750 à 1 200 millions $ pour le ministère. On s'attend à ce que le programme atteigne ce but, rejoignant ainsi la plage inférieure de la cible au cours des deux prochaines années.

Au cours de l'année qui s'annonce, les initiatives de renouvellement de la défense feront partie des activités normales, de sorte qu'elles ne seront plus considérées comme des initiatives spéciales. Ces initiatives présenteront non seulement un impact financier récurrent, mais elles représenteront également un changement de philosophie quant à la façon de gérer les ressources. Cela représente un changement de culture dans la façon de réaliser nos activités.

Par conséquent, d'ici la fin de l'AF 2017-2018, le renouvellement de la défense deviendra la principale façon d'assurer une amélioration continue au sein du ministère. Cela consistera, entre autres, à appuyer la mise sur pied d'un ensemble complet de paramètres et de cibles de rendement, l'élaboration d'outils d'analyse de nos activités, ainsi que le recours à la veille stratégique afin de cerner les possibilités d'amélioration.

Présentant un lien direct avec les obligations d'examen en vertu de la Politique de défense du gouvernement, la priorité réaffirmée du renouvellement consistera à faire appel à la mesure de performance et au support analytique pour renforcer et permettre l'amélioration continue. Cette initiative favorisera la prise de décisions à partir de la veille stratégique et contribuera à produire des résultats pour le ministère et le gouvernement du Canada.

Doug Haferkamp
Chef de l'équipe de renouvellement de la défense

# 1. INTRODUCTION

Le présent rapport du chef du renouvellement de la défense donne une vue d'ensemble des progrès accomplis par l'Équipe de la Défense, au cours de l'AF 2016-2017, dans la mise en œuvre du Programme de renouvellement de la défense; il est ainsi structuré :

1. Introduction
2. Aperçu
3. Initiatives en matière de rendement
4. Pratiques organisationnelles
5. Conclusion

Annexe

Le présent rapport a été produit à partir de différentes sources, y compris les rapports triennaux des divers responsables des initiatives de renouvellement de la défense et des renseignements fournis tant au Comité de surveillance du renouvellement de la défense (CSRD) qu'au Comité de gestion des investissements et des ressources (CGIR).

# 2. APERÇU

Le renouvellement de la défense, c'est-à-dire l'effort à long terme de l'Équipe de la Défense visant à trouver de meilleurs moyens d'exercer les fonctions de défense et de libérer des ressources à réinvestir dans les capacités opérationnelles et dans l'état de préparation, a évolué considérablement au cours de l'AF 2016-2017.

Au cours de la dernière année, le renouvellement de la défense était axé principalement sur six portefeuilles dont la thématique repose sur le rendement. À l'origine, cela représentait 24 initiatives différentes. La plupart de ces initiatives produisent maintenant un impact considérable pour le ministère, alors qu'on est vraiment sur le point d'atteindre leurs objectifs. Au cours de la prochaine année, plusieurs de ces initiatives prendront fin, puisqu'on aura maximisé les résultats dans la majorité des cas, de sorte qu'on délaissera « l'approche nouvelle » pour entreprendre le cours normal et institutionnalisé des activités. Quant aux autres initiatives, elles demanderont encore davantage de temps en raison de leur ampleur et de leur complexité, mais elles ne feront plus partie du renouvellement de la défense, puisqu'elles n'ont plus besoin de l'appui de l'équipe de renouvellement de la défense (ERD). De plus, on a éliminé quelques-unes des initiatives (3), puisqu'on a constaté que leurs objectifs étaient impossibles à réaliser.

D'après le rapport d'avril 2017, le renouvellement de la défense a généré 478 millions $ en possibilités de réinvestissement grâce à des gains d'efficacité (alors qu'on produisait le même résultat avec moins de ressources) ou de productivité (ou d'efficience – alors qu'on produisait un résultat plus élevé à partir des même ressources).[1]

À compter de l'AF 2017-2018, le renouvellement de la défense ne consistera plus à appuyer directement chaque initiative pour favoriser plutôt la mise sur pied d'un processus d'amélioration continue au sein du ministère, qui représente un des principaux objectifs stratégiques originaux du programme. Cela consistera principalement à appuyer la mise sur pied d'un ensemble complet de paramètres et de cibles de rendement, l'élaboration d'outils d'analyse de nos activités, ainsi que le recours à la veille stratégique afin de cerner les possibilités d'amélioration. Cette démarche viendra guider nos décisions en matière d'affectation des ressources et assurera la responsabilisation.

Au cours de l'AF 2016-2017, le renouvellement de la défense présentait deux mesures dans le but d'améliorer la crédibilité des rapports. On avait, en premier lieu, un forum du groupe de travail responsable de la mise en œuvre d'un ensemble de règles au cours duquel on a présenté la méthodologie et les calculs des différentes initiatives permettant de définir numériquement la possibilité de réinvestissement à un comité constitué du C Prog et du DPF qui assurait la validation par un tiers. En second lieu, on a créé un profil de risques pour catégoriser les possibilités de réinvestissement selon qu'elles étaient crédibles ou qu'elles ne reposaient pas sur la maturité de leurs règles. On a utilisé ces processus pour accroître la confiance dans les résultats qu'on avait déterminés et, par conséquent, la précision des rapports.

Présentant un lien direct avec les efforts déployés dans le but d'appuyer les engagements du gouvernement en ce qui concerne la Politique de défense et la résultologie, l'amélioration continue au sein du ministère reposera sur la technologie et sur l'innovation afin d'appuyer, renforcer et faciliter les améliorations au processus qui sont directement liées à l'augmentation de la capacité opérationnelle. Cette initiative favorisera la prise de décisions à partir de la veille stratégique et contribuera à produire les résultats pour le ministère et le gouvernement du Canada.

[1] L'annexe A du présent rapport renferme les détails quant aux possibilités de réinvestissement approuvées qu'on a identifiées à ce jour.

# 3. INITIATIVES EN MATIÈRE DE RENDEMENT

Le portefeuille des initiatives de rendement, soit ces initiatives qui visent à produire un impact financier ou opérationnel sur le ministère, comme en témoignent les économies, les gains de productivité ou l'amélioration du rendement, est réparti entre six thèmes :

## Portefeuille des opérations et de l'instruction

Cible du portefeuille : 90 millions $ d'ici l'AF 2018-2019 (la valeur véritable de la cible sera connue lorsqu'on aura terminé l'élaboration des règles; plans finaux de mise en œuvre sur le plan environnemental et à la grandeur des FAC et méthodologie permettant de convertir la disponibilité en une valeur numérique). La cible initiale s'est révélée passablement agressive et, même si on ne pourra l'atteindre d'ici l'AF 2018-2019, elle permettra de réaliser une valeur considérable au cours des prochaines années.

À ce jour, on a atteint un montant de 10,8 millions $.

À l'origine, le portefeuille des opérations et de l'instruction comportait quatre initiatives. Une des initiatives, qui s'intitule *Simulation et environnement synthétique de l'ARC*, a pris fin depuis ce temps, puisqu'elle a évolué pour devenir un projet d'immobilisation, ce qui ne relève pas de la portée et du mandat du renouvellement de la défense. Parmi les autres initiatives, celle qui s'intitule *1.1 Posture de la force et disponibilité opérationnelle des FAC* et l'initiative *1.4 Gestion des munitions* ont évolué au point où leur travail sera institutionnalisé de manière à faire partir des activités normales, de sorte qu'elles prendront également fin au cours de la prochaine année.

**Initiative 1.3 du renouvellement de la défense – Exécution de la maintenance des FAC**

Cette initiative représente une entreprise à la fois vaste et complexe qui vise à accroître l'efficacité des opérations de maintenance de première ligne, augmentant ainsi l'aptitude au service de différents systèmes ou flottes des FAC. Avec la fin d'un examen détaillé par un tiers, soit un entrepreneur de l'extérieur, on a réparti l'initiative en trois initiatives secondaires en 2016, soit une pour la Marine royale canadienne, une pour l'Armée canadienne et une pour l'Aviation royale canadienne. Les trois services ont procédé à un examen approfondi de leurs approches en matière de maintenance et préparent présentement des plans afin de profiter des possibilités d'amélioration pour ainsi accroître les taux de mise en service dans le cadre d'activités et d'approches variées. Chaque plan sera axé uniquement sur les mesures qu'on est autorisé ou capable de mettre en œuvre. Quant aux autres possibilités d'accroître la productivité

que l'entrepreneur a déterminées, elles demandent une coordination dans l'ensemble des FAC (par l'EMIS J4 Strat) et un leadership de la part des autres N1 (SMA Mat, IE et GI) avant que les services ne puissent procéder à leur mise en œuvre. Compte tenu de la complexité et de la nature difficile des possibilités qui touchent l'ensemble du ministère, des ressources limitées et des priorités contraires des N1, on ne pourra réaliser les possibilités qui concernent l'ensemble des FAC dans le cadre du mandat du renouvellement de la défense et probablement pas au cours des années subséquentes sans directive à cet effet de la part du ministère. Il est probable que les résultats obtenus soient légèrement inférieurs à la limite minimale initiale.

## Portefeuille de la maintenance et du matériel

Cible du portefeuille : 400 millions $ au cours de l'AF 2019-2020
À ce jour, on a atteint un montant de 290,1 millions $.

Sous la direction du SMA(Matériel), les quatre initiatives de ce portefeuille représentent au-delà de 50 % des possibilités totales de réinvestissement du renouvellement de la défense. Les quatre initiatives qui constituent ce portefeuille poursuivent leur maturation avec le temps, produisant ainsi des résultats importants pour le ministère.

**Initiative de renouvellement de la défense 2.1 - Gestion des stocks**

Le ministère de la Défense nationale (MDN) dépense plus de 2 milliards de dollars chaque année pour l'achat de biens à l'appui des diverses flottes marines et aériennes ainsi que des parcs de véhicules terrestres des Forces armées canadiennes (FAC). Ces biens comprennent tout, des marchandises de tous les jours aux composantes de pointe très complexes des aéronefs, des navires et des véhicules de combat. Assurer le suivi de ces composantes par l'entremise d'une vaste chaîne de commandement et savoir à quel moment il est nécessaire d'en acheter davantage pour assurer une disponibilité optimale tout en limitant les coûts constituent une entreprise considérable. Un des principaux défis consiste à s'assurer d'acheter que les articles les plus indispensables.

L'initiative de gestion des stocks a pour but de réduire le nombre d'achats inutiles en cernant les articles dormants, en trop ou réparables, ce qu'on estimait à 252,6 millions $ au cours de l'AF 2012-2013, et d'optimiser les stocks achetés et détenus. L'objectif vise à rediriger jusqu'à 162 millions $, soit 66 % de ces achats annuels en trop, en articles prioritaires.

Afin de permettre une meilleure planification de l'approvisionnement, l'initiative utilise l'analyse des activités et les renseignements et permet d'accroître l'exactitude des stocks par l'entremise d'efforts, notamment le Projet de prise d'inventaire national ainsi que le Projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks. Ces efforts permettent d'améliorer la visibilité et la surveillance du matériel, de réduire les stocks excédentaires, d'améliorer la disponibilité des biens, de réduire les achats en trop et les achats de marchandises dormantes.

Dans l'avenir, l'initiative continuera de favoriser l'utilisation efficace de la veille stratégique et les outils de prévision de l'entreprise afin de permettre ainsi une planification intelligente des achats. Elle permettra également de poursuivre les visites de prise d'inventaire et de vérification des stocks, en plus de rationaliser les stocks détenus et l'élimination du matériel dont on n'a plus besoin. Le Projet de technologie d'identification automatisée, qui en est actuellement à la phase d'analyse des options, permettra de maintenir les réductions de dépenses relatives aux achats de quantités excessives en assurant la visibilité des actifs et des stocks presque en temps réel.

D'après le rapport d'avril 2017, cette initiative avait permis d'économiser de façon récurrente la somme de 138 millions $ par année. D'ici l'AF 2018-2019, elle devrait atteindre sa cible supérieure, soit 162 millions $.

**Initiative de renouvellement de la défense 2.2 – Entreposage et distribution**

L'Initiative sur l'entreposage et la distribution, dirigée par le Groupe de soutien en matériel du Canada (GSMC), vise à assurer que la superficie des entrepôts est adéquate, que ceux-ci sont efficients, et que le processus de distribution du matériel est simplifié. Plus de 1 500 militaires et employés civils gèrent les entrepôts et les activités de distribution des Forces armées canadiennes.

L'objectif de cette initiative est de disposer d'entrepôts adéquats au bon endroit, pour ensuite livrer le matériel aux clients au moment opportun, et ce, de manière adéquate et efficace. Cette initiative devrait se traduire par des gains d'efficience entraînant des économies annuelles moyennes de 8,65 millions $.

Nous réaliserons des économies et des gains en efficacité en réduisant le nombre exigé d'employés d'entrepôt, et ce, en optimisant les activités en entrepôt, en améliorant les pratiques de gestion du matériel et en modernisant les systèmes de gestion de l'information sur le matériel. L'initiative permettra aussi d'optimiser le réseau de distribution grâce à une réduction des coûts, à mesure que le matériel passe des entrepôts aux utilisateurs. Les économies seront calculées en tant que dépenses par catégorie comparativement aux dépenses de référence de l'AF 2013-2014 consacrées aux baux et aux infrastructures, au transport de troisième ligne, ainsi qu'au personnel.

Les mesures de rendement, telles que les jours de retard dans les commandes ou le pourcentage des biens arrivés à destination à temps, favoriseront le maintien de la qualité des services.

Depuis l'AF 2015-2016, cette initiative a engendré environ 2,5 millions de dollars d'économies, grâce à la rationalisation de la distribution. Les changements dans la façon dont le ministère fait des affaires ont donné lieu à des possibilités plus limitées de dénicher des occasions de réinvestissement dans le cadre de cette initiative, alors qu'on les exploitera au maximum afin de réaliser des économies considérablement plus élevées.

**Initiative de renouvellement de la défense 2.3 – Conception du programme de maintenance**

Chaque année, le ministère investit tout près de 2,5 milliards de dollars en vue du maintien des diverses flottes et des Forces armées canadiennes (FAC). Le maintien, aussi appelé soutien en service, fait référence à toutes les activités requises pour appuyer une flotte, depuis son entrée en service. Les améliorations qui touchent les programmes de soutien peuvent contribuer à assurer la disponibilité, l'état de préparation et la fiabilité de l'équipement et des flottes des FAC aux fins des missions des FAC. Ces améliorations peuvent également se traduire par des économies qu'il est ensuite possible de réinvestir dans de nouveaux équipements militaires.

En vertu de cette initiative, le ministère de la Défense nationale (MDN) collabore avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), Innovation, Science et Développement économique (ISDE) Canada, ainsi que l'industrie canadienne de la défense, à l'élaboration d'approches mutuellement profitables pour assurer le soutien de la flotte conformément aux pratiques exemplaires à l'échelle internationale. Une analyse de rentabilisation du soutien aide les spécialistes dans le domaine de l'approvisionnement et l'industrie de la défense à collaborer à l'élaboration de solutions adaptées qui assurent un équilibre entre ces aspects que sont le rendement, la flexibilité, les avantages économiques et l'optimisation des ressources de la flotte.

L'initiative de conception du programme de maintenance présente deux objectifs : rationaliser les activités de maintenance des flottes d'équipement et optimiser le rendement et l'optimisation des ressources des systèmes d'armes par la mise en œuvre de pratiques exemplaires dans le domaine du soutien. L'initiative permettra d'y parvenir grâce à une approche pangouvernementale gérée par un comité directeur interministériels, incluant également des représentants de l'industrie nommés par l'Association canadienne des industries de défense et de sécurité, ainsi que par l'Association des industries aérospatiales du Canada.

Cette initiative est conforme à la Stratégie d'approvisionnement de défense. En voici les principaux aspects :

- **Initiative d'approvisionnement de soutien en service (initiative de soutien) :** adopter des pratiques exemplaires lors de la passation des marchés de soutien et assurer un meilleur équilibre entre la performance de l'équipement, l'optimisation des ressources et les avantages économiques lors de l'élaboration de solutions en matière de soutien de l'équipement.

- **Rationalisation du programme de maintenance :** augmenter les coûts et l'efficience du personnel qui participent aux programmes de maintenance.

- **Perfectionnement professionnel** : accroître les compétences dans les domaines des meilleures pratiques d'approvisionnement de soutien

- **Rationalisation des tests d'ingénierie en vol** : accroître l'efficacité des capacités d'essai et d'évaluation en génie aérospatial.

Jusqu'à l'AF 2016-2017, cette initiative a permis d'améliorer de 86,2 millions $ l'efficience et l'efficacité en plus d'avoir déjà atteint la cible établie à l'origine, soit entre 67 millions $ et 125 millions $ d'ici l'AF 2018-2019.

À compter de maintenant, on procédera à la mise en œuvre de pratiques exemplaires en matière de soutien pour tous les contrats de soutien de la flotte nouveaux et renouvelés à partir de janvier 2018. De plus, les principes de l'initiative de soutien, qu'on met présentement en application pour les nouvelles solutions de soutien en service, répondent à la recommandation suivante que le vérificateur général du Canada a formulée en 2016 : *La Défense nationale devrait s'assurer que les futurs contrats de soutien en matière d'équipement sont fondés sur des hypothèses de planification réalisables et qu'ils prévoient la possibilité d'effectuer des modifications en fonction des circonstances, lorsque cela est possible.* La flexibilité pour ajuster nos contrats en fonction des circonstances, qui est un des quatre principes de l'initiative de soutien, sera désormais équilibrée avec le rendement, l'optimisation des ressources et les avantages économiques des nouvelles solutions en matière de soutien.

**Initiative de renouvellement de la défense 2.4 - Approvisionnements du ministère**

Le ministère de la Défense nationale (MDN) consacre chaque année des milliards de dollars pour faire l'acquisition de biens et de services afin de soutenir les Forces armées canadiennes (FAC). En plus d'assurer l'approvisionnement de l'équipement et des systèmes militaires majeurs, le MDN acquiert un vaste éventail de services professionnels, d'équipement de moindre

importance, ainsi qu'une liste complète de biens allant de l'équipement médical aux aliments et boissons, en passant par des fournitures de bureau et tout ce qu'on retrouve entre ces catégories.

L'initiative d'approvisionnement du ministère consiste à réduire les coûts des biens et services achetés par le MDN en adoptant des approches innovatrices en matière d'achat, et ce, tout en optimisant les dépenses pour accroître nos capacités malgré les limites budgétaires. Partant d'approches de regroupement et du recours à des pratiques d'approvisionnement sensées, l'initiative a permis de déterminer la possibilité de réduire les dépenses de 110 millions $, ce qui représente des économies d'environ 8 %. Parmi les approches de réduction des coûts, mentionnons la réutilisation de l'équipement actuel, la simplification des politiques, des processus et des énoncés des travaux, le regroupement des exigences sous formes de conventions d'offre à commande, ainsi que l'intégration de stratégies de limitation des coûts aux efforts de gouvernance et de gestion des contrats.

Jusqu'à l'AF 2015-2016, cette initiative avait permis de réaliser des économies de l'ordre de 64,1 millions $ et, jusqu'à ce qu'on procède à un examen d'approches additionnelles, les économies pourraient atteindre 313 millions $ d'ici l'AF 2019-2020.

## Portefeuille de gestion de l'information/technologie de l'information.

Cible du portefeuille : 41 millions $ au cours de l'AF 2019-2020
À ce jour, on a atteint un montant de 23,9 millions $.

Le rôle que tient la GI-TI dans la défense est de plus en plus complexe et essentiel. La création et l'évolution du poste de dirigeant principal de l'information pour la Défense a permis de relever les défis que pose un programme décentralisé de GI-TI de la défense, alors que les trois initiatives de renouvellement de la défense ont pour but de contribuer à l'effort général de mise en œuvre des efforts de GI-TI dont le ministère a besoin afin de produire les outils modernes de production des rapports et favoriser la prise des décisions basées sur des éléments de preuve qui sont nécessaires au succès à long terme.

### Initiative de renouvellement de la défense 3.1 - Gestion des services de TI

Avant l'initiative de gestion des services de TI, l'environnement de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes (MDN-FAC) était décentralisé et compartimenté selon un modèle de prestation de services de TI plus ou moins fédéré, sous la responsabilité des chefs d'état-major des armées et de diverses organisations du niveau 1 (CEMA/N1).

Cette structure, qui est très sensible aux besoins opérationnels environnementaux, n'était pas propice à la prudence financière ni à l'efficacité financière, qu'un regroupement (partiel ou complet) de la prestation de services de TI pourrait offrir, avec l'appui de la rationalisation des outils de gestion de services et de la normalisation des services, des processus et des procédures en matière de TI. Dans le cadre de cette initiative de renouvellement de la défense, le groupe de GI s'est engagé à mettre sur pied à la grandeur de l'entreprise une solution de GSTI basée sur des processus et sur un ensemble d'outils communs, à créer un catalogue de services d'entreprise, ainsi qu'à consolider les plus de 169 unités de fourniture de services dans l'ensemble du MDN/FAC dans le but de créer 22 centres de gestion des services (CGS) ou moins. Les CGS apporteront leur soutien aux unités des clients de soutien tel que convenu par les N1 participants. De plus, on procédera à la mise sur pied d'un Centre national de gestion des services assurant la gouvernance, la coordination et l'encadrement des CGS à l'échelle nationale.

À ce jour, le programme a permis de réaliser des économies de l'ordre de 3,8 millions $. Les économies découlant de cette consolidation devrait atteindre 5,2 millions $ chaque année et seront réalisées au cours de l'AF 2018-2019.

**Initiative de renouvellement de la défense 3.2 – Le point sur la gestion du portefeuille des applications (GPA)**

On évalue que la Défense nationale dépense chaque année près de 150 millions $ pour les applications logicielles, incluant l'achat, le soutien et la dotation, et ce, pour plus de 5 000 applications. L'objectif de cette initiative consiste à permettre aux chefs de la TI d'améliorer la gestion et l'établissement des priorités des investissements dans les applications et de gérer au mieux les risques associés à l'entretien des applications qui sont essentielles à la mission. Afin d'appuyer cette activité, la DDPI du SCT a travaillé avec le personnel du DPI en vue d'élaborer et de confirmer une méthode de GPA du gouvernement du Canada.

Misant sur cette méthodologie, on a cerné une possibilité éventuelle de réinvestissement de 12 à 36 millions $ en réduisant ou en remplaçant près de 25 % du portefeuille des applications. À ce jour, on a démantelé 1 816 applications (en les retirant ou en les identifiant comme étant des doublons), ce qui représente une réduction de coûts d'environ 10,4 millions $ depuis le début d'avril 2014.

**Initiative de renouvellement de la défense 3.3 – Rationaliser le Programme de GI-TI de la Défense**

Cette initiative a pour but de réduire les dépenses de TI dans le cadre du programme de GI-TI, en particulier en ce qui concerne les achats de matériel dont le MDN est responsable (plutôt que

Services partagés Canada). On estime que ces dépenses représentent chaque année tout près de 84 millions $.

Cette initiative vise à optimiser l'achat de services professionnels au niveau du matériel/logiciel en instaurant une structure de gouvernance améliorée et en confiant au SMA de la gestion de l'information une autorité fonctionnelle plus grande. L'initiative permettra la mise en place d'une planification synchronisée à la grandeur de l'équipe de la Défense, donnant ainsi lieu à un processus d'impartition stratégique et à la capacité de tirer profit de l'uniformisation des moments et des produits en cours d'année.

À ce jour, cette initiative a généré des économies de l'ordre de 9,7 millions $, alors que la cible a été fixée à 17,8 millions $ pour 2019-2020, ce qui représente une réduction de 20 % des coûts.

## Portefeuille de gestion des infrastructures

Cible du portefeuille : 95 millions $ au cours de l'AF 2019-2020
À ce jour, on a atteint un montant de 36,9 millions $.

Les quatre initiatives de ce portefeuille, qui sont dirigées par le SMA, Infrastructure et Environnement, continuent de progresser, grâce à la centralisation de la gestion des biens immobiliers sous l'autorité d'un unique responsable du Groupe des infrastructures et de l'environnement. Le Groupe des infrastructures et de l'environnement a élaboré un plan progressif de mise en œuvre pour transformer correctement le Groupe en une seule organisation stratégique et responsable centrée sur la prestation de services et sur les gens. La Défense nationale consacre bon an, mal an la somme de 1,5 milliard $ dans les programmes d'infrastructures et d'environnement en appui aux Forces armées canadiennes. Cela représente 8 000 immeubles (dont 300 à caractère patrimonial), 12 000 unités de logement, plus de 2,25 millions d'hectares de terrain et 16 100 systèmes d'égouts et d'aqueducs. En 2013, plus de 3 946 ETP participaient à la gestion du portefeuille au sein de 9 organisations de gestion distinctes.

### Initiative de renouvellement de la défense 4.1 - Gestion centralisée des biens immobiliers

Cette initiative avait pour objectif de centraliser la gestion des Biens immobiliers (BI) sous une même autorité (SMA (IE)) assurant un leadership, l'orientation stratégique, ainsi que des services de biens immobiliers, pour ainsi réduire le nombre de gardiens de 9 à 1. La centralisation est maintenant terminée et les avantages de la nouvelle gouvernance ont un impact positif. Par exemple, la centralisation a permis au ministère de mettre en place un système qui procure des renseignements uniformes, fiables et opportuns, d'entreprendre une évaluation des installations à la grandeur du pays, d'assurer une orientation stratégique et une mise en œuvre

tactique uniformes et de rationaliser la gestion des BI : gouvernance, processus, systèmes, outils et formation.

À ce jour, l'initiative a permis d'accroître la productivité pour une valeur de 15 millions $, comme en témoigne l'augmentation de valeur des services retournés au portefeuille par ETP. Autrement dit, la centralisation a permis de gérer davantage de programmes en faisant appel à moins d'ETP, réduisant ainsi les coûts généraux. Grâce à cela, l'initiative a pu aider le programme à contrer les pressions financières actuelles, alors qu'on s'efforce d'entretenir un portefeuille d'infrastructures nombreuses et vieillissantes.

**Initiative de renouvellement de la défense 4.2 - Rationalisation du portefeuille des biens immobiliers**

L'objectif de cette initiative consiste à réduire le nombre d'immeubles et d'installations qu'on retrouve dans le portefeuille. On a ainsi identifié une cible originale de 69 à 127 millions $ d'économies annuelles (4 à 8 %). Alors que l'initiative progressait, il devenait apparent que l'échéance de réduction des fonds était de loin trop optimiste. En raison de nombreux facteurs, incluant l'âge et l'état du portefeuille, la dessaisissement d'un pourcentage si élevé du portefeuille est impossible à réaliser dans le cadre du programme de renouvellement. Cependant, des travaux considérables ont été réalisés.
On a maintenant identifié une cible réaliste de réduction annuelle des dépenses de l'ordre de 28,7 millions $ qu'on tentera d'atteindre au cours de l'AF 2018-2019. De plus, la rationalisation du portefeuille a permis au ministère d'éliminer ou de transférer une responsabilité et un risque considérables, de collaborer avec les communautés, les AMG et les Premières nations grâce à la protection accrue de l'environnement, au respect des obligations environnementales en évolution, ainsi qu'au transfert des infrastructures non essentielles aux municipalités.

Le portefeuille a permis de démolir 115 structures dont les biens immobiliers présentent un coût de remplacement total de 107 millions $, ce qui comprend : 56 immeubles à Goose Bay; un ancien immeuble des services alimentaires à Gagetown, 10 entrepôts à Shilo, ainsi qu'un hangar à Montréal. Le dessaisissement du Bâtiment 66 à Moncton (l'ancien bâtiment de la 1re Unité d'appui du Génie (UAG) avant le déménagement de l'unité à Kingston) et les paiements visant des biens immobiliers déjà déclassés ont également favorisé les occasions de réinvestissement. Par surcroît, le *Portefeuille de la Défense 2030* (l'ancien *Plan national d'aménagement des biens immobiliers*) a été approuvé et publié. Au fil des prochaines étapes, le document fournira l'orientation – et l'élan – de la rationalisation stratégique du portefeuille.

À ce jour, l'initiative a permis de réaliser des économies de 14,7 millions $,

**Initiative de renouvellement de la défense 4.3 - Optimiser les services de gestion des installations**

L'objectif consiste à tirer parti des capacités du secteur privé et de la réaffectation des ressources internes pour s'assurer qu'on a le bon agencement de gestion interne et de contrats de gestion externe des biens immobiliers. On a démontré les possibilités grâce à l'uniformisation des services d'entretien, à l'élimination du dédoublement des efforts et à l'amélioration de la gouvernance et des processus. Cela comprend la négociation d'un gel de 3 ans des taux de facturation avec CDC (AF 2013-2014 – AF 2015-2016) pour ainsi réaliser des économies de 20,7 millions $, la consolidation des contrats des opérations du logement, ainsi que la mise sur pied de contrats de rendement sur le plan de l'efficacité énergétique.

À ce jour, l'initiative a permis d'accroître la productivité pour un montant de 7 millions $ avec une possibilité pouvant atteindre 23 millions $ ou des économies récurrentes qu'on devra établir d'ici l'AF 2018-2019. Cela a permis à l'initiative d'aider les responsables du programme d'infrastructure et d'environnement à répondre aux pressions financières actuelles, alors qu'on s'efforce d'entretenir un portefeuille constitué de nombreuses infrastructures vieillissantes.

**Initiative de renouvellement de la défense 4.4 - Réalisation des projets immobiliers**

L'objectif de cette initiative consiste à améliorer la réalisation des projets d'immobilisations, à s'assurer de respecter les échéances, le budget et la portée – tout en mettant en application des pratiques modernes dans le but de réduire les coûts de gestion et les coûts en général. Parmi les changements apportés au niveau des approches employées dans le cadre des projets d'infrastructures et de construction, mentionnons la réalisation intégrée des projets (ce qui comprend un engagement et une collaboration précoces et continus entre le propriétaire, le concepteur et l'entrepreneur), l'étude de partenariats publics-privés, ainsi que la délégation accrue de pouvoirs du MDN. Ces activités réunies devraient permettre de réaliser au-delà de 21 millions $ en économies récurrentes. Cependant, en raison du délai associé aux projets de construction, on ne pourra réaliser des bénéfices avant l'AF 2018-2019. On envisage d'atteindre une cible récurrente de l'ordre de 3 à 7 millions $ en termes de projets additionnels d'ici l'AF 2018-2019.

## Portefeuille du personnel

Cible du portefeuille original : 78 millions $ au cours de l'AF 2019-2020
Nouvelle cible attendue : 36,4 millions $ (on attend l'approbation finale)
Réalisé à ce jour : 25,5 millions $ (en fonction du rapport trimestriel)

Malgré qu'elles diffèrent du point de vue de la portée et de l'ambition, les initiatives de ce portefeuille, qui sont réalisées sous l'égide de COMPERSMIL, devraient bientôt prendre fin, alors qu'on a entrepris les opérations de routine. Dans le cas de certaines initiatives, on n'a pas atteint les cibles envisagées, alors que dans d'autres cas, on a affiché des rendements modestes. Par exemple, l'initiative 5.2 - Modernisation du processus de gestion des carrières, n'atteindra pas son objectif original de 15 millions $ en économies annuelles par une réduction des coûts de réinstallation. Il en sera de même de l'initiative 5.3 - Transformation de la capacité en matière de gestion des carrières au sein de l'armée qui n'atteindra également pas son objectif de 25 millions $ en économies lors de la modernisation du système de la solde militaire. Dans ce dernier cas, on a élaboré un système d'estimation plus efficace des déménagements de militaires, mais celui-ci n'a permis de réaliser aucune économie. En ce qui concerne le projet GARDIEN, qui visait à l'origine à moderniser les systèmes des RH et de la solde au sein de l'armée, on a revu de fond en comble la portée de ce projet et déterminé qu'on ne réalisera aucune économie dans le délai envisagé du programme de renouvellement de la défense. Cependant, les autres initiatives ont produit des résultats intéressants, incluant :

**Initiative de renouvellement de la défense 5.1 - Modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation**

Chaque année, les multiples écoles et collèges forment environ 40 000 militaires dans 352 cours différents, soit 41 pour cent de le la population des FAC. Cela comprend l'instruction spécialisée, le perfectionnement professionnel, ainsi que la formation linguistique des métiers ordinaires.

Grâce à la modernisation du processus de mise en œuvre des programmes, comme l'utilisation du Réseau d'apprentissage de la Défense, qui est un système d'apprentissage en ligne, il est possible d'accroître l'accès aux programmes tout en réduisant les coûts de déplacement et le temps véritable consacré au cours. On prévoit que l'initiative permettra de réaliser des économies projetées de 17,9 millions $ ou une augmentation de la productivité d'environ 6 % d'ici l'AF 2018-2019.

**Initiative de renouvellement de la défense 5.4 - Modernisation du processus de recrutement au sein des FAC**

Cette initiative est maintenant devenue un volet stable des affaires normales, car elle répond au besoin continu d'épouser une technologie et des pratiques modernes pour attirer les militaires de demain. D'importantes améliorations aux processus internes ont déjà été apportées. P. ex., le Centre des opérations de recrutement a centralisé le recrutement et l'a doté d'une exécution décentralisée, d'une meilleure couverture géographique au moyen d'applications sur Internet, de délais de réponse abrégés des recruteurs aux postulants, d'une synchronisation améliorée avec

les autres N1 en matière de gestion du personnel en attente d'instruction ainsi que de recrutement de membres de la Réserve. Le Système d'information de recrutement des FC 2, lancé en janvier 2015, a grandement amélioré la gestion des dossiers et, par le fait-même, l'efficacité générale.

Cette initiative a permis d'accroître la productivité pour une valeur estimée de 7,9 millions $ grâce à l'augmentation du nombre de recrues malgré une baisse des dépenses de recrutement.

**Initiative de renouvellement de la défense 5.5 - Renouvellement des cadets et des Rangers juniors canadiens**

Le renouvellement des cadets et des Rangers juniors canadiens prendra également fin au cours de l'AF 2016-2017. Dans le cadre de cette initiative, on prévoit 9,9 millions $ d'efficacité qu'on réinvestira dans les programmes pour les jeunes, incluant les activités d'entraînement et les camps d'été. Les économies sont attribuables à des éléments comme la réduction du personnel, la suspension d'activités d'instruction accessoires, la réalisation de gains d'efficacité dans les transports des programmes d'été, l'introduction d'un uniforme d'entraînement en campagne pour les cadets de l'Armée, la fourniture d'un financement supplémentaire aux activités sportives et de conditionnement physique à l'échelon communautaire, l'élaboration et la prestation d'un bloc d'instruction du personnel adulte et des bénévoles et la croissance du financement du programme des Rangers juniors canadiens.

## Portefeuille des systèmes de gestion.

Cible du portefeuille : 105 millions $ au cours de l'AF 2019-2020
À ce jour, on a atteint un montant de 90,8 millions $.

Ce portefeuille présente deux initiatives principales.

**Initiative de renouvellement de la défense 6.1 – Quartier général allégé**

Au cours de la dernière décennie, alors qu'on réinvestissait dans le budget de la Défense, on a agrandi le QGDN afin de répondre aux besoins des FAC en pleine croissance. Après les réductions prévues dans l'examen stratégique de 2010, le QGDN disposait en 2012 de près de 17 600 ETP. D'autres réductions étaient entreprises ensuite dans le cadre du Plan d'action de réduction du déficit (PARD). On continuait cependant de craindre qu'en raison des variations de taille, des postes n'avaient pas fait l'objet d'une gestion stratégique et qu'il existait dans certains secteurs trop de niveaux de gestion, alors qu'on dotait les postes en fonction de la disponibilité et non en priorité.

L’initiative d’allègement du QG avait pour but de déterminer les possibilités d’optimiser les différents niveaux de gestion et de contrôle au QGDN pour ainsi réduire la structure et les coûts du quartier général, accroître la flexibilité des activités et générer des efficacités sur le plan des opérations. L’allègement du QG comprenait l’ensemble du QGDN, ainsi que certaines organisations additionnelles de prestation des services à l'échelle nationale. (OPSN).

qui représentait une diminution de 2 252. Certaines de ces coupures sont attribuables aux réductions continues qu’on demandait dans le cadre du programme PARD, alors que d’autres résultaient de la mutation de personnel à Services partagés Canada. On a cependant éliminé 946 ETP au-delà de ces programmes afin d’atteindre la cible de réduction d’un Quartier général allégé. Cela représente, en salaires du personnel du QG, des économies de 89,5 millions $.

Un examen réalisé par des experts-conseils indépendants a confirmé que le nouveau nombre d’effectifs est maintenant approprié. À compter de maintenant, le QGDN sera géré en vertu d’une stratégie basée sur des effectifs intégrés qui visera à optimiser le nombre d’employés militaires, civils et d’entrepreneurs, ainsi que l’équilibre entre eux. Cela nous assurera que le QG utilise ses ressources humaines de manière efficace et adéquate pour ainsi atteindre les objectifs de cette initiative.

**Initiative de renouvellement de la défense 6.2 – Examen du processus d’approbation des projets (EPAP)**

Les dépenses en approvisionnement du MDN dans le domaine des immobilisations majeures s’élèvent à environ 2,4 milliards de dollars. Cela représente les projets qui, entre leur création et la mise en œuvre, durent habituellement de 8 à 10 ans. Puisque l’inflation des prix des produits militaires dépasse les 4 % par année, une part importante des budgets d’immobilisations peut être perdue lorsque surviennent des délais.

La modélisation de l’EPAP a démontré qu’il est possible de réaliser des économies de temps pouvant atteindre 66 % au cours du processus d’approbation des soumissions qui relèvent de l’autorité du MDN (soit présentement les niveaux 1 et 2 de l’ECRP) et jusqu’à 33 % lorsqu’il s’agit de soumissions qui relèvent du CT (soit présentement les niveaux 3 et 4 de l’ECRP). Les soumissions présentées au MDN représentent à l’heure actuelle 50 % des soumissions en cours d’exercice et 75 % de l’arriéré des soumissions ministérielles.

Par conséquent, la mise en œuvre de l’EPAP en vue des soumissions du MDN représentera l’approche initiale. Au cours de l’AF 2016-2017, le projet de la première phase de l’EPAP (C.002544 Système avancé de purification de l'eau pour les sous-unités) était approuvé, tout comme les dépenses en vue de la définition et les dépenses conditionnelles pour la mise en

œuvre par le ministre de la Défense nationale. À l'heure actuelle, 37 projets identifiés sont en cours en vertu de la nouvelle approche de l'EPAP.

Les économies seront calculées lors de la conclusion réussie de chacun des projets. On s'attend à ce que la première phase des projets puisse possiblement générer des économies de l'ordre de 14 millions $ d'ici l'AF 2019-2020 et bien au-delà de 100 millions $ par année après cette date lorsqu'on aura terminé avec succès la mise en œuvre du processus.

# 4. PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Les initiatives en matière de pratiques organisationnelles ont été conçues pour institutionnaliser les progrès réalisés au cours des différentes initiatives de rendement. Au cours des trois premières années du renouvellement de la défense, elles se sont déroulées en lien avec trois thèmes – Clarté stratégique, exécution des activités et partage des connaissances.

Les travaux réalisés dans le cadre de ces initiatives comprenaient un examen de la structure de surveillance et de gouvernance du ministère, ce qui culminait par la production d'un rapport indépendant au cours de l'AF 2015-2016, lequel comportait des recommandations de changement au niveau de la gestion et de la surveillance des programmes de la haute direction. Ces recommandations seront mises en œuvre en 2017-2018. De plus, on a assisté au cours de l'AF 2016-2017 à la fin du contrat des services de gestion des changements avec KPMG, ce qui nous a orienté sur les possibilités futures d'exécution des activités en particulier en ce qui concerne la gestion de l'information et la prise de décisions basées sur des éléments de preuve. Enfin, les travaux ont progressé dans les domaines du partage des connaissances et du changement culturel grâce à l'évolution continue des groupes de travail interministériels qui identifient des façons et des moyens de promouvoir ces aspects essentiels d'une organisation moderne.

À compter de maintenant en 2017-2018, l'équipe de renouvellement de la défense accordera davantage d'attention aux pratiques organisationnelles alors qu'elle entreprend son nouveau rôle dans le domaine de l'amélioration continue. Suivant ses objectifs stratégiques originaux qui consistent à faire appel à l'analyse et à la mesure du rendement pour identifier les possibilités d'amélioration, l'équipe de renouvellement de la défense deviendra un organisme qui appuiera les buts du ministère dans le cadre de l'examen de la politique de Défense, ainsi que l'approche basée sur la « résultologie ».

Un aspect essentiel de l'AF 2017-2018 concernera la promotion de l'expérimentation, basée sur la mesure du rendement et sur l'analyse des programmes, dans le but d'identifier des solutions et des approches innovatrices face aux enjeux des différents programmes. Misant sur l'expérience

et sur les leçons tirées lors de la mise en œuvre des initiatives axées sur le rendement, cette attention accrue consacrée au renouvellement de la défense permettra au ministère de prioriser l'innovation qu'elle pourra optimiser à la grandeur du ministère grâce aux groupes de travail sur le partage des connaissances et le changement culturel.

# 5. CONCLUSION

On a constaté, au cours de la dernière année, que les initiatives de renouvellement de la défense ont produit un impact considérable sur le ministère, alors qu'elles ont procuré des avantages dont on estime la valeur à 478 millions $. Les coûts indirects et les inefficacités du processus – dans les domaines primordiaux, comme le matériel, la gestion de l'information et les infrastructures – diminuent sans cesse, ce qui permet aux FAC et au MDN de relever des défis importants sur le plan financier et d'améliorer la prestation globale des services.

Le renouvellement de la défense a maintenant atteint un stade où les initiatives prendront fin au cours des deux prochaines années alors qu'on atteindra les cibles et que l'activité de renouvellement fera partie du cours normal des activités. La priorité à compter de maintenant consistera à s'assurer de réaliser les objectifs stratégiques originaux du programme. Parmi ces objectifs, mentionnons la mise en place de paramètres de rendement, le recours à l'analyse afin de promouvoir l'expérimentation et l'innovation et, une fois réalisée, l'utilisation des fonctions de partage des connaissances et de changement organisationnel dans le but de promouvoir une culture basée sur l'amélioration continue. Alors que le ministère entreprendra l'examen en vertu de la Politique de défense (EPD), les avantages et les leçons apprises de cette entreprise stratégique qu'est le renouvellement de la défense favoriseront et faciliteront la mise en œuvre du nouveau Programme de la Défense.

# ANNEXE A AU RAPPORT ANNUEL DE 2016-2017 SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE

| Économies déclarées (efficience et efficacité) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Rapports du 15 avril 2017** | | | | | |
| **Initiative** | | **AF 2013-2014** | **AF 2014-2015** | **AF 2015-2016** | **AF 2016-2017** | **Total** |
| **1.1** | Posture de la force et disponibilité opérationnelle des FAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **1.2** | Simulation et environnement synthétique de l'ARC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **1.3a** | Exécution de la maintenance au sein de la MRC | 0 | 0 | 0 | 50 000 | 50 000 |
| **1.3b** | Exécution de la maintenance au sein des forces terrestres | 11 000 | 4 639 324 | 4 544 399 | 0 | 9 194 723 |
| **1.3c** | Exécution de la maintenance au sein de ll'ARC | 0 | 0 | 583 600 | 0 | 583 600 |
| **1.4** | Gestion des munitions | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **2.1** | Gestion des stocks | 62 600 000 | 33 570 000 | 17 930 000 | 23 950 000 | 138 050 000 |
| **2.2** | Entreposage et distribution | 0 | 2 500 000 | 0 | 0 | 2 500,00 |
| **2.3** | Conception du programme de maintenance | 0 | 4 845 207 | 47 103 024 | 34 267 322 | 86 215 553 |
| **2.4** | Approvisionnements du ministère | 0 | 15 000 000 | 49 100 000 | 0 | 64 100 000 |
| **3.1** | Optimiser la gestion des TI du service | 1 062 300 | 2 206 000 | 0 | 600 500 | 3 869 100 |
| **3.2** | Gestion du portefeuille des applications | 0 | 2 610 000 | 6 898 000 | 928 546 | 10 436 546 |
| **3.3** | Rationalisation du programme de GI-TI de la Défense | 2 276 800 | 2 403 487 | 2 127 262 | 2 934 154 | 9 741 703 |
| **4.1** | Centralisation de la gestion des biens immobiliers | 2 550 000 | 1 700 000 | 850 000 | 10 000 000 | 15 100 000 |
| **4.2** | Rationalisation du portefeuille des biens immobiliers | 5 650 000 | 3 600 000 | 3 025 000 | 2 505 968 | 14 777 968 |
| **4.3** | Optimisation des services de gestion des installations | 1 500 000 | 500 000 | 4 500 000 | 500 000 | 7 000 000 |
| **4.4** | Amélioration de la réalisation des projets immobiliers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5.1** | Modernisation de l'II et E des FAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5.2** | Modernisation du processus de transformation de la capacité en matière de gestion des carrières au sein des FAC | 704 500 | 0 | 0 | 0 | 704 500 |
| **5.3** | Transformation de la capacité en matière de gestion des carrières au sein de l'armée | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5.4** | Modernisation du processus de recrutement au sein des FAC | 0 | 0 | 0 | 7 900 000 | 7 900 000 |
| **5.5** | Renouvellement des cadets et des Rangers juniors canadiens | 5 700 000 | 6 159 000 | 3 075 000 | 2 059 000 | 16 993 000 |
| **6.1** | Quartier général allégé | 0 | 0 | 0 | 87 932 686 | 87 932 686 |
| **6.2** | Examen du processus d'approbation des projets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **6.3** | Modernisation du processus de gestion des ressources humaines civiles | 0 | 257 200 | 219 000 | 2 190 000 | 2 666 200 |
| **6.4** | Rationalisation des services de communications et de répartition d'urgence | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **8.3** | Amélioration continue des politiques et des procédures | 0 | 0 | 75 000 | 150 000 | 225 000 |
| **Totaux** | | **82 054 600 $** | **79 990 518 $** | **140 030 285 $** | **175 965 176 $** | **478 040 579 $** |

Remarque : Les écarts relativement aux chiffres figurant aux rapports annuels précédents sur le renouvellement de la défense résultent de l'utilisation des données disponibles au moment de leur production.

Remarque 2 : Ces chiffres qu'on retrouve dans ce tableau proviennent du rapport trimestriel d'avril 2017. Des ajustements au niveau de la possibilité de réinvestissement peuvent survenir au moment de l'APPROBATION finale de certaines valeurs de l'initiative. Par conséquent, on pourrait procéder à certains ajustements pour tenir compte de l'ensemble des règles approuvées.