



Défense nationale / National Defence



FORCES ARMÉES CANADIENNES

Plan de la Défense 2018-2023



Canada

PLAN DE LA DÉFENSE

2018 – 2023

OPÉRATIONNALISATION DE LA NOUVELLE POLITIQUE DE DÉFENSE DU CANADA

CONTEXTE

1. Le Plan de la Défense est publié à la suite de la publication de la politique de défense du Canada : Protection, Sécurité, Engagement (PSE). PSE est une politique de défense à long terme entièrement financée qui est axée sur les membres du personnel de la Défense et leurs familles. Elle formule une nouvelle vision en matière de défense, soit d'assurer la protection du Canada, la sécurité en Amérique du Nord et l'engagement dans le monde. La politique présente également un cadre qui définit la manière dont la Défense appliquera cette vision. « Anticiper, s'adapter et agir » décrit le mode d'opération permettant de relever les défis auxquels la Défense est confrontée aujourd'hui et ceux qui se présenteront demain.
2. Le Plan de la Défense énonce les ressources et les activités de l'horizon 1 (années 1 à 5) nécessaires pour opérationnaliser la politique de défense du gouvernement du Canada. Beaucoup de travail est effectué en ce moment pour mettre à jour les principaux documents de base, notamment le Plan d'investissement, ainsi que l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet, la Stratégie des ressources humaines de l'Équipe de la Défense, la Stratégie militaire des Forces armées canadiennes, la directive sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle, la Politique et les Lignes directrices de gestion intégrée des risques, et le Cadre ministériel des résultats qui lui sont associés. Axés sur la mise en œuvre de PSE, ces documents doivent être synchronisés et considérés ensemble avec le Plan de la Défense pour guider les prochaines étapes de l'approche stratégique complète du MDN et des FAC. Au cours de la prochaine année, le VCEMD entreprendra un examen complet des plans et rapports dans le but de consolider davantage l'orientation ministérielle, et le présent Plan de la Défense sera mis à jour au besoin pour refléter les modifications ou les améliorations découlant de cet examen.
3. Le Plan de la Défense 2018-2023 établit les bases pour la mise en œuvre de PSE durant l'horizon 1 en définissant les priorités, en synchronisant les activités de la Défense et en fournissant les ressources connexes par l'entremise du processus de planification des activités et du cadre de gestion du rendement. Il définit en outre les conditions nécessaires pour garantir un succès continu lors de

l'horizon 2 (années 5 à 10) et de l'horizon 3 (années 10 à 20). Du point de vue de l'attribution intégrée des ressources, le Plan de la Défense précisera la répartition des ressources humaines et financières. Avec la directive sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle (PF&DO), il permettra d'harmoniser la gestion des ressources humaines, notamment la Force régulière, la Réserve et l'effectif civil, au sein de l'Équipe de la Défense, dans le cadre d'un seul processus de planification, et de soutenir l'orientation particulière en matière de PF&DO qui priorise les domaines de croissance afin d'exécuter les engagements opérationnels simultanés de PSE. Le MDN continuera de fournir des ressources pour le plan sur une période de trois ans. Toutefois, compte tenu de la directive quinquennale contenue dans le Plan de la Défense, les N1 doivent soumettre au VCEMD des plans d'activités présentant un aperçu sur cinq ans de leurs plans de mise en œuvre de PSE, en commençant par le cycle 2019-2020, afin de permettre la coordination des activités et la mise en œuvre des initiatives de PSE.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

4. PSE est l'orientation stratégique du gouvernement du Canada (GC) qui énonce la vision stratégique du MDN et des FAC. Elle décrit avec précision ce que la Défense doit accomplir pour réussir dans un contexte de sécurité imprévisible et complexe. Elle affecte les ressources humaines, matérielles et financières qui permettront à la Défense de mener à bien cette évolution. La formulation des huit missions principales des FAC est un élément fondamental de la politique qui entraînera l'évolution des FAC. L'évolution des FAC grâce à la conception d'une structure des forces permettant de procéder à l'exécution simultanée prescrite des opérations doit toujours être mise au premier plan. Le MDN et les FAC doivent s'assurer d'avoir une Équipe de la Défense composée de la bonne combinaison de forces, représentative de la population et des valeurs canadiennes, disposant des compétences nécessaires et adéquatement équipée. Elle doit être appuyée par des politiques sur le personnel mises à jour et pourvues en ressources qui sont adaptées à notre taille relativement petite et permettent de faire en sorte que l'Équipe de la Défense prospère dans un milieu qui favorise la santé et le bien-être globaux durant toute la vie de ses membres, ce qui inclut les familles des militaires.

5. Par l'intermédiaire de PSE, le GC a fait part de son intention d'augmenter les dépenses de défense au cours des 10 prochaines années pour les faire passer de 18,9 milliards de dollars à 32,7 milliards de dollars en 2026-2027, et d'injecter un total de 62,3 milliards de dollars de nouveau financement au cours des 20 prochaines années. Les nouvelles initiatives et activités énumérées dans PSE soutiennent la nouvelle vision présentée par le gouvernement, et la réussite de leur mise en œuvre est essentielle au succès de cette politique. Pour exécuter le Programme des services de la Défense (PSD), le MDN et les FAC ne peuvent pas se permettre de lancer des activités à faible priorité pour lesquelles aucune ressource n'a été affectée, car cela nuirait à la réussite de la mise en œuvre de PSE. À cet égard, les N1 harmoniseront leurs efforts et leurs ressources à l'interne pour exécuter PSE et se déferont des activités qui ne les soutiendront pas. Le Cadre ministériel des résultats (CMR) qui sera présenté le 1^{er} avril 2018 définira clairement les résultats attendus et les indicateurs qui serviront à mesurer l'exécution complète du PSD. Il reste encore beaucoup de travail à effectuer durant l'hiver 2017-2018 pour s'assurer que le CMR permet de mesurer les progrès.

MISSION

Le MDN et les FAC mettront en œuvre sur-le-champ la politique de défense pour tenir leur engagement quant à ce qui suit : des familles et des gens résilients, bien soutenus et reflétant la diversité canadienne, ainsi que des investissements à long terme nécessaires pour mener les missions simultanément, comme le prescrit PSE, à l'appui de la vision du gouvernement du Canada : protection du Canada, sécurité en Amérique du Nord et engagement dans le monde.

MISSIONS PRINCIPALES

- 1. Détecter et dissuader les menaces ou les attaques visant le Canada et s'en défendre;**
- 2. Détecter et dissuader les menaces et les attaques visant l'Amérique du Nord et s'en défendre en partenariat avec les États-Unis, notamment par l'entremise du NORAD;**
- 3. Diriger des efforts de l'OTAN et de la coalition pour dissuader et vaincre les adversaires, y compris les terroristes, pour soutenir la stabilité mondiale, ou contribuer des forces à ces efforts;**
- 4. Diriger des opérations de paix internationales et des missions de stabilisation avec les Nations Unies, l'OTAN et d'autres partenaires multilatéraux ou contribuer à celles-ci;**
- 5. S'engager dans le renforcement des capacités pour soutenir la sécurité d'autres pays et leur capacité à contribuer à la sécurité à l'étranger;**
- 6. Prêter assistance aux autorités civiles et aux organismes d'application de la loi, y compris ceux chargés de la lutte contre le terrorisme, à l'appui de la sécurité nationale et à la sécurité des Canadiens à l'étranger;**
- 7. Prêter assistance aux autorités civiles et aux partenaires non gouvernementaux à la suite de catastrophes ou d'urgences majeures survenant au pays ou à l'étranger;**
- 8. Mener des opérations de recherche et sauvetage.**

INTENTION DU CEMD / SM

6. Tout ce que nous faisons doit reposer sur la directive et l'orientation qui se trouvent dans PSE. Le gouvernement du Canada a établi des attentes claires et c'est maintenant à l'Équipe de la Défense de mener sa mission à bien. Nos activités doivent être axées sur la mise sur pied d'une capacité permettant aux FAC d'exécuter de manière continue toutes les opérations simultanées, comme le décrit PSE. Cela commence par une mise à jour de la structure des forces pour nous permettre d'augmenter les capacités existantes et de créer des capacités nécessaires, tout en veillant à avoir le bon équilibre entre les membres de la Force régulière, les réservistes et les civils dans des rôles et missions adaptés. Même si l'on s'accorde à dire que les FAC ne disposent pas actuellement des capacités suffisantes pour exécuter toutes ces missions simultanément dans la mesure souhaitée, les activités et priorités énoncées dans PSE permettront aux FAC d'augmenter leur capacité. L'augmentation de notre capacité dans des éléments habilitants interarmées comme le génie, les communications stratégiques, le soutien médical, les transmissions, le renseignement et la logistique sera essentielle pour exécuter nos engagements. En tant que CEMD et SM, nous reconnaissons que nous devons nous concentrer sur le renforcement de nos institutions, aussi bien en ce qui a trait aux soins offerts à nos gens qu'en matière d'intendance de la profession des armes. La réussite des FAC et du MDN dépend entièrement de nos gens; ainsi, la Défense sera un employeur de choix, renommé pour assurer l'excellence au pays et à l'étranger en anticipant et en s'adaptant à de nouvelles exigences, représentant la diversité et les valeurs de la société canadienne, et connu pour son engagement inconditionnel envers le soutien et le bien-être de ses gens, permettant ainsi aux FAC de **mettre sur pied une force de combat résiliente.**

OPÉRATIONS SIMULTANÉES

1. **Défendre le Canada, notamment en répondant simultanément à plusieurs urgences nationales à l'appui des autorités civiles;**
2. **Respecter leurs obligations auprès du NORAD, notamment au moyen de nouvelles capacités dans certains domaines;**
3. **Respecter leurs engagements auprès des alliés de l'OTAN en vertu de l'article 5 du Traité de l'Atlantique Nord;**
4. **Apporter une contribution à la paix et à la stabilité internationales en étant en mesure de mener :**
 - a. **Deux déploiements prolongés d'environ 500 à 1500 militaires, dont un en tant que pays chef de file;**
 - b. **Un déploiement à durée limitée (6 à 9 mois) d'environ 500 à 1500 militaires;**
 - c. **Deux déploiements prolongés d'environ 100 à 500 militaires;**
 - d. **Deux déploiements à durée limitée (6 à 9 mois) d'environ 100 à 500 militaires;**
 - e. **Un déploiement de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (EICC) comprenant du soutien supplémentaire adaptable;**
 - f. **Une opération d'évacuation de non-combattants comprenant du soutien supplémentaire adaptable.**

7. Comme l'indique PSE, pour concrétiser leur vision stratégique, les FAC devront être une force militaire agile, polyvalente et prête au combat au sein de laquelle œuvrent des femmes et des hommes bien équipés et très compétents qui savent qu'ils bénéficient de l'appui total de leur gouvernement et de leurs compatriotes.

8. Afin de concrétiser cette vision, le Canada adoptera à l'égard de la défense une nouvelle approche axée sur la capacité d'anticiper les nouveaux défis, de s'adapter aux circonstances changeantes et d'agir de manière exemplaire en démontrant ses capacités et son professionnalisme tout en appuyant la paix et la sécurité dans le monde.

9. L'un des principaux défis à relever dans le cadre de la mise en œuvre de PSE sera la capacité des ressources humaines à s'attaquer simultanément aux nombreuses mesures à suivre pour l'exécution de l'orientation stratégique. Actuellement, il y a quelques activités que nous effectuons et qui ne sont pas essentielles, mais nous n'avons pas forcément optimisé les processus qui guident et régissent nos actions. Nous devons remettre en question chacun de ces processus au moyen du cadre de gouvernance de la défense actuel s'ils ne nous permettent pas d'exécuter le PSE en temps opportun, sans pour autant oublier les risques que nous prenons lorsque nous le faisons. Ces actions ne suffiront pas à elles seules à respecter notre plan. Nous devons penser de manière créative et tenir compte de nouvelles idées pour pouvoir réussir. Sinon, nous ne mènerons pas à bien PSE. Les N1 doivent harmoniser leurs efforts et leurs priorités avec les objectifs clés de PSE et synchroniser leurs efforts lorsque la capacité est insuffisante pour exécuter simultanément toutes les actions requises. PSE doit toujours être priorisé, et son exécution sera sujette à un examen détaillé lors des réunions des conseils et des comités de N0 et de N1. Pour veiller à l'optimisation des ressources, le Conseil de gestion du programme, présidé par le VCEMD, le SMAP et le DPF (*Cerberus*), jouera un rôle critique quant à la gestion du Programme des services de la défense ainsi qu'à la programmation des activités et à l'établissement de leurs priorités.

10. La Défense joue un rôle important dans les efforts d'innovation du GC. Cela se reflète dans le PSE avec un engagement pour des investissements ciblés de 1,6 milliard de dollars au cours des 20 prochaines années. Cela représente une excellente occasion et elle peut être exploitée seulement si elle est totalement intégrée à l'ensemble du programme d'innovation et de développement des forces de la Défense. L'innovation est une fonction du leadership stratégique et a des répercussions directes sur les opérations actuelles et futures. Les personnes sont la pierre d'assise d'une innovation efficace. Par conséquent, le leadership doit promouvoir une culture d'innovation en encourageant des idées nouvelles, en exploitant les idées et les connaissances de l'Équipe de la défense pour déterminer et définir les nouveaux besoins, et créer des occasions d'apprentissage organisationnel et d'échange d'idées, incluant des activités de communication avec nos alliés, nos partenaires, le milieu universitaire et l'industrie. Les priorités stratégiques et les intentions du CEMD et du SM seront communiquées dans la stratégie d'innovation de la Défense qui sera utilisée pour cibler et coordonner les efforts d'innovation du MDN et des FAC afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins de l'organisation. Cette stratégie sera soutenue par une rigoureuse méthode d'élaboration et d'expérimentation de concepts (EEC), conçue pour promouvoir de nouvelles idées novatrices et pour tester et parfaire les nouvelles idées afin qu'elles puissent être mise en œuvre efficacement. L'EEC sera utilisée pour appuyer la planification

axée sur la capacité.

11. Le renseignement organisationnel et l'analyse opérationnelle émergent pour permettre l'harmonisation, amorcer l'efficacité, intégrer et automatiser le processus, et extraire facilement les renseignements sur la qualité des décisions de nos systèmes de dossiers. Le MDN et les FAC évoluent vers une culture qui tend vers la prise de décisions axées sur des données probantes et développeront donc une capacité de renseignement organisationnel et d'analyse opérationnelle dans le cadre de l'Analyse des programmes de la Défense. Cette capacité comprendra également le nouveau rôle de dirigeant principal des données, le SMAP menant les efforts ministériels à l'appui de ce concept. Grâce à des efforts coordonnés, l'Équipe de la Défense adoptera une approche intégrée pour stimuler l'adoption de l'analytique dans l'ensemble du MDN et des FAC, ce qui entraînera la gestion du rendement à tous les niveaux pour assurer l'exécution de PSE.

ÉTAT FINAL DE L'AF 2022-2023

12. Le Plan de la Défense permettra d'atteindre les résultats stratégiques du MDN et des FAC suivants durant la période de planification :

- a. Les Canadiens sont protégés contre les menaces et les attaques visant le Canada; les gens dans le besoin au Canada reçoivent de l'assistance en cas de catastrophes naturelles et d'autres urgences; la souveraineté de l'Arctique canadien est préservée et protégée; l'Amérique du Nord est défendue contre les menaces et les attaques, et les Forces armées canadiennes contribuent à accroître la stabilité et la paix dans le monde;
- b. Les Forces armées canadiennes sont prêtes à mener des opérations simultanées, et l'équipement militaire est prêt en vue de l'instruction et des opérations;
- c. Les Forces armées canadiennes et le MDN disposent du bon nombre de personnes qualifiées; la santé et le bien-être de l'Équipe de la Défense sont bien soutenus; l'Équipe de la Défense reflète les valeurs et la diversité de la population canadienne; les familles des militaires sont soutenues et résilientes, et les jeunes au Canada ont l'occasion d'acquérir de l'expérience et de profiter d'occasions leur permettant d'effectuer une transition réussie vers l'âge adulte;
- d. Les capacités de défense sont conçues pour combattre les menaces futures, et des solutions innovantes permettent de relever les défis en matière de sécurité et de défense;
- e. L'approvisionnement en matière de défense est rationalisé, la Défense gère adéquatement l'acquisition du matériel et des technologies de l'information, et les fournitures sont disponibles et bien gérées;

- f. Les bases de l'Armée et de la Marine, ainsi que les escadres de la Force aérienne ont les services nécessaires pour exécuter les opérations militaires et les activités de défense; l'infrastructure de la Défense est bien gérée tout au long de son cycle de vie et les activités de défense sont exécutées de manière sécuritaire et responsable sur le plan environnemental;
- g. Un plan de continuité opérationnelle du MDN et des FAC est élaboré et tenu à jour;
- h. Un programme de sécurité de la Défense qui réduit les risques pour la sécurité dans un contexte de menaces changeantes est établi afin d'appuyer plus efficacement la Défense sur les plans opérationnel et institutionnel;
- i. Les initiatives prescrites par le GC dans la lettre de mandat du Ministère sont exécutées.

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE DÉFENSE

- 1. Concrétiser la nouvelle vision du Canada en matière de défense**
- 2. Soutenir les familles et les gens afin qu'ils soient résilients, bien soutenus et représentatifs de la diversité canadienne**
- 3. Augmenter et améliorer les capacités**
- 4. Exploiter l'innovation en matière de défense**
- 5. Moderniser les activités de défense**

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE DÉFENSE

13. Les cinq priorités de la Défense soulignent à la haute direction et aux chefs du MDN et des FAC le besoin d'affecter des ressources aux activités essentielles qui permettent de combler les lacunes relatives à l'atteinte des résultats attendus, d'atténuer les principaux risques et de donner suite à l'orientation particulière du gouvernement. Elles sont essentielles à l'exécution de l'ensemble de PSE.

14. Au cœur de ces priorités, on retrouve les initiatives et activités particulières nécessaires pour mettre en œuvre PSE. Grâce au Plan de la Défense, ces initiatives et activités ont été confiées à des N1 et autorités fonctionnelles précises en vue de leur mise en œuvre. Elles ne peuvent pas être mises en danger par d'autres activités moins essentielles et doivent donc être privilégiées. Les N1 devront démontrer la manière dont ils prévoient exécuter leurs tâches respectives quant au Plan de la Défense, et ce, en précisant dans leurs propres plans d'activités les efforts qu'ils prévoient réaliser à l'aide des ressources existantes et de celles attribuées dans PSE et en produisant des rapports sur les progrès accomplis en vue

de mener à terme les activités pluriannuelles. Les N1 doivent être prêts à discuter des répercussions sur leurs activités moins prioritaires, notamment celles non pourvues en ressources en raison de la priorité élevée des activités liées à PSE.

CONCRÉTISER LA NOUVELLE VISION DU CANADA EN MATIÈRE DE DÉFENSE

15. PSE définit une nouvelle vision en matière de défense basée sur la protection du pays, la sécurité en Amérique du Nord et l'engagement dans le monde. Elle s'appuie sur une évaluation approfondie du contexte de sécurité mondial et présente une nouvelle approche en matière de défense : anticiper, s'adapter, agir. PSE définit les conditions nécessaires pour que les FAC soient prêtes à exécuter huit missions principales et à mener des opérations simultanées, comme cela est décrit précédemment. Par conséquent, la Défense doit harmoniser tous les éléments de sa stratégie fondamentale et de ses directives et plans opérationnels. En premier lieu, tout ce que fait la Défense doit appuyer l'amélioration de son rendement et le développement des capacités requises pour mener les opérations simultanées comme l'indique PSE. Les tâches précises liées à cette priorité sont les suivantes :

- a. L'**ÉMIS**, soutenu par le **VCEMD** et le **SMA(Pol)**, élaborera l'orientation stratégique qui transformera les politiques directrices de la Défense en une stratégie militaire des Forces armées canadiennes permettant de faire en sorte que les FAC atteignent les objectifs annoncés par le gouvernement du Canada. Un document énonçant cette stratégie militaire est nécessaire pour appuyer la mise en œuvre de PSE et offrir une orientation supplémentaire sur la simultanéité de multiples missions;
- b. L'**ÉMIS** dirigera le développement continu et la mise en œuvre de la Directive sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle renouvelée. Cette directive précise l'analyse détaillée et la planification requises en vue de l'établissement des exigences nécessaires pour soutenir les capacités d'exécution simultanée de multiples missions et les tâches décrites dans PSE. La mise en œuvre de cette politique et de la structure des forces à l'appui doit être axée sur la définition et l'atteinte des résultats opérationnels nécessaires pour soutenir la politique, et elle servira à guider l'examen des structures de la Force régulière et de la Réserve;
- c. Le **SMA(Pol)** élaborera le plan ministériel d'engagement international pour permettre au Canada de contribuer à accroître la stabilité et la paix dans le monde. Le **SMA(Pol)** tirera profit du programme de coopération de la Défense et des contacts avec le milieu universitaire pour favoriser une meilleure compréhension des défis de l'environnement de sécurité.
- d. Le **VCEMD** publiera le Plan des capacités des forces (PCF) qui décrit un portefeuille de capacités conforme à la vision de PSE. Le PCF sert à orienter les activités de développement des forces au cours du temps de manière à ce que l'investissement dans les capacités s'effectue comme il est prévu dans PSE. Ainsi, le PCF oriente et lie la hiérarchisation des priorités de l'Examen du plan d'investissement en immobilisations (EPII) et sert à harmoniser les activités de développement des capacités des N1;
- e. L'**ÉMIS**, appuyé par le **SMA(Pol)**, le **VCEMD** et le **JAG**, et en collaboration avec les États-Unis, coordonnera les efforts canadiens pour l'évolution de la défense de l'Amérique du Nord (EVONAD) et de la modernisation du NORAD;

- f. Le **VCEMD** établira une nouvelle vision pour la Force de réserve afin d'améliorer ses capacités et son rôle au sein des FAC. Il y aura un examen exhaustif de l'organisation et des effectifs de la Force de réserve pour s'assurer qu'elle peut produire en permanence les effets opérationnels définis;
- g. Le **COIC** poursuivra le développement du plan de gestion de l'état de préparation interarmées en veillant à ce que les objectifs du programme de préparation interarmées puissent être atteints;
- h. L'**ÉMIS, appuyé par le COIC et le SMA(S&T)**, et en collaboration avec les États-Unis, dirigera et coordonnera la contribution du MDN et des FAC à l'analyse binationale des options relatives à la surveillance des approches du Nord;
- i. L'**AC** continuera son examen des Rangers canadiens et encouragera la croissance lorsque les ressources le permettent. Les Rangers canadiens jouent un rôle indispensable dans le cadre des activités de surveillance dans le Nord et soutiennent régulièrement les opérations de recherche et de sauvetage au sol. Ils sont nos yeux et nos oreilles dans ces régions nordiques, côtières et isolées peu peuplées du Canada. Pour donner suite à la lettre de mandat du ministre, la Défense continuera à se concentrer sur la surveillance et le contrôle du territoire canadien, ce qui comprend un accroissement du nombre de Rangers canadiens et d'autres améliorations des capacités.

SOUTENIR LES FAMILLES ET LES GENS AFIN QU'ILS SOIENT RÉSILIENTS, BIEN SOUTENUS ET REPRÉSENTATIFS DE LA DIVERSITÉ CANADIENNE

16. L'Équipe de la Défense est l'épine dorsale de la capacité de défense, et son plus grand atout. Pour réussir une mission, il faut pouvoir compter sur du personnel en santé, bien formé et motivé dans un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination. Tout au long du cycle de vie du présent plan, la Défense mènera à bien des initiatives clés pour favoriser davantage la diversité culturelle, l'inclusion et le respect au sein de son organisation. L'objectif est d'améliorer la capacité militaire en créant une nouvelle expérience militaire qui propose un modèle de carrière flexible, respecte les demandes uniques des familles des militaires et reconnaît le lien avec les anciens combattants ainsi que l'engagement continu à les soutenir. Le CEMD a l'intention de revitaliser et de renforcer les efforts de l'Opération HONOUR dans l'ensemble des FAC, passant d'une intervention stratégique initiale à une organisation institutionnalisée durable, ayant comme objectif à long terme d'intégrer les nombreux changements à la politique du personnel découlant de PSE, la mission de longue durée d'éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés, et le changement de culture institutionnel souhaité. Les tâches précises liées aux priorités mentionnées ci-haut sont les suivantes :

- a. Les **N1 militaires** continueront d'apporter leur plein soutien et les ressources nécessaires afin d'accomplir la mission de l'Opération HONOUR d'éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC et d'institutionnaliser l'Opération HONOUR. Cela comprend un engagement à promouvoir une culture de leadership, de respect et

d'honneur, de continuer de surveiller et évaluer les effets de l'Opération HONOUR, et apporter les modifications au besoin afin d'obtenir un changement de culture institutionnel positif et durable;

- b. Le **VCEMD, appuyé par le SMA(RH-Civ) et le CPM**, élaborera une stratégie intégrée des ressources humaines pour l'Équipe de la Défense afin d'harmoniser les composantes de la Force régulière, de la Réserve et de l'effectif civil. La stratégie de ressources humaines de l'Équipe de la Défense vise la mise en place d'une Équipe de la Défense agile, capable de s'adapter efficacement aux nouvelles exigences tout en prenant soin des gens à titre d'employeur de choix des Canadiens. Les quatre piliers de la Stratégie de ressources humaines de l'Équipe de la Défense sont les suivants : assurer le bien-être du personnel du MDN et des FAC ainsi que de leurs familles; optimiser le milieu de travail pour en harmoniser la taille et la composition conformément à PSE; atteindre les effectifs maximums; et établir un milieu de travail représentatif, inclusif et respectueux;
- c. Le **VCEMD** élaborera la conception de la structure des forces en présence afin d'accomplir les changements à la structure de la force stipulés dans PSE et la PF&DO. La conception de la structure des forces en présence misera sur les efforts préalables de l'analyse des forces en présence et des capacités, et incorporera la PF&DO, la stratégie de RH de l'Équipe de la Défense, les données de planification fondée sur les capacités et les directives du CEMD. Cette initiative tiendra aussi compte la répartition des effectifs de la Première réserve et la guidera. Ces efforts tireront profit et miseront sur les initiatives de PSE des N1.
- d. Le **VCEMD, appuyé par le SMA(RH-Civ)**, exécutera le Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense et précisera la méthodologie qui y est associée au fil du temps, en s'appuyant sur les leçons retenues afin de soutenir le concept intégré et la conception des effectifs. Il doit être harmonisé avec le processus de planification d'activités existant tout en tenant compte que les ressources financières pour soutenir une croissance de l'effectif civil sont allouées par le SM;
- e. Le **VCEMD, appuyé par les CEMA**, élaborera et concevra de nouveaux rôles opérationnels pour la Force de réserve, et **appuyé par le CPM**, 1;
- f. Le **CPM** élaborera et mettra en place un état-major pour l'administration du personnel qui aura l'autorité d'appliquer une approche définie par le commandement relativement à l'administration et la gestion du personnel qui utilise le processus décisionnel pour établir des précédents et générer des changements aux politiques et aux procédures relatives au personnel afin d'augmenter la satisfaction et la rétention des militaires;
- g. Le **CPM** renforcera l'aptitude à atteindre les cibles de recrutement des FAC avec des candidats représentatifs de la population canadienne;
- h. Le **CPM** réinventera fondamentalement la transition en reconnaissance d'une carrière qui obéit aux principes du devoir de servir avant de penser à soi et de la responsabilité illimitée, grâce à une souplesse accrue. Cela comprendra un système de gestion des carrières flexible qui permettra au personnel d'effectuer la transition de la vie militaire à la vie civile et

vice versa, et qui facilitera la mutation à la Force de réserve et au SAIOC afin de retenir le talent et ainsi permettre au personnel des FAC de continuer à contribuer de façon remarquable grâce à des conditions de service plus souples;

- i. Le **CPM** améliorera également le processus de transition des militaires vers la vie civile. En étroite collaboration avec Anciens Combattants Canada, le CPM veillera à assurer une transition sans failles en ce qui a trait à l'accès aux programmes et aux services d'Anciens Combattants Canada pour les membres des FAC. Il visera principalement la réduction de la complexité, l'amélioration de l'échange d'information, le remaniement de la prestation des services, ainsi que la rationalisation et la simplification des processus, dans la mesure du possible. En unissant leurs efforts, les FAC souhaitent mieux anticiper les besoins actuels et futurs des militaires et y répondre pour leur garantir un accès rapide aux avantages sociaux, leur offrir une certitude à l'égard des soins, et leur donner accès aux programmes et aux services; le CPM collaborera également avec Anciens Combattants Canada sur les initiatives relatives aux anciens combattants;
- j. Le **CPM** effectuera un examen initial des principes de rémunération globale des militaires;
- k. Le **CPM** contribuera à renforcer la résilience des familles des militaires en améliorant le soutien et les services;
- l. Le **CPM** effectuera également des recherches sur les attitudes envers les enjeux liés aux lesbiennes, aux gais, aux bisexuels, aux transgenres, aux queers et aux bispirituels (LGBTQ2), le climat de diversité, la tolérance ou l'intolérance ethnique, et les compétences transculturelles pour appuyer la stratégie et le plan d'action en matière de diversité des FAC, afin de maintenir les efforts visant à s'assurer que la population du MDN et des FAC reflète la société et les valeurs canadiennes. Il y a un besoin urgent en matière de politique et de services pour le personnel LBGTQ2.

AUGMENTER ET AMÉLIORER LES CAPACITÉS

17. Par l'entremise de PSE, le gouvernement du Canada a indiqué aux FAC d'être prêtes à mener plusieurs opérations en même temps. Pour ce faire, la Directive sur la PF&DO fournira des lignes directrices précises afin que les éléments de force soient positionnés conformément aux niveaux de disponibilité opérationnelle définis. La Directive sur la PF&DO est le mécanisme par lequel le CEMD charge les responsables de la mise sur pied des forces des FAC d'organiser, de former et d'équiper leurs forces dans le but ultime d'exécuter la directive du GC. La directive mise à jour, qui sera publiée au début de 2018, indiquera clairement les capacités qui doivent être prêtes dans le cadre stratégique actuel. Plus important encore, la stratégie militaire qui sera élaborée précisera le signal de demande pour tous les éléments de capacité qui préparent les FAC à mener des opérations simultanées. Les activités de développement des forces des FAC seront donc ancrées dans les exigences exprimées dans la stratégie militaire. Les activités de développement des forces privilégieront les nouveaux éléments habilitants (cyberespace, santé, communications stratégiques), car la demande à leur égard

a augmenté dans les opérations modernes. Les tâches précises liées à cette priorité sont les suivantes :

- a. Le **VCEMD** dirigera le programme d'architecture intégrée de la Défense. Le MDN et les FAC s'engagent à élaborer, à maintenir et à gérer de façon continue une architecture intégrée qui représente exactement les capacités en constante évolution. Cette pratique est essentielle pour soutenir efficacement le processus décisionnel et harmoniser les programmes, les projets et les initiatives à PSE;
- b. Le **VCEMD** réalisera un examen de la base de données des investissements pour les capacités (BIC) dans le but d'en tirer parti le plus possible et d'exploiter l'analyse du programme de défense. Dans sa forme actuelle et selon les pratiques en vigueur, la BIC a perdu la majeure partie de sa valeur prévue. Les capacités de la BIC seront transférées d'une base de données autonome vers nos systèmes de dossiers;
- c. Le **VCEMD** continuera de parfaire et d'améliorer les capacités et la souplesse de l'outil d'examen du plan d'investissements en immobilisations (EPII) ainsi que des processus connexes pour permettre un examen régulier de notre portefeuille d'investissements et pour mieux répondre aux modifications apportées à la portée et aux échéances de nos capacités prévues, ainsi que pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences. Cela aidera la haute direction à évaluer les investissements et à en établir les priorités;
- d. Le **VCEMD** dirigera l'établissement d'une capacité de désignation d'objectif des FAC, conforme aux cadres législatifs nationaux et internationaux, afin de mieux tirer parti des capacités de renseignement pour soutenir les opérations militaires en vue de répondre à la demande de renseignement de défense à l'interne, dans l'ensemble du gouvernement du Canada, et parmi les alliés. Cela permettra à l'Équipe de la Défense d'augmenter sa capacité de renseignement et d'examiner ses capacités de compréhension et d'action dans tous les domaines du conflit, notamment l'environnement de l'information, le cyberspace, l'espace et d'autres domaines émergents, comme le décrit PSE, à l'appui de l'exécution des opérations d'information.
- e. Le **COIC**, en collaboration avec d'autres organisations de N1 et alliés, améliorera et agrandira l'empreinte de la Défense dans le nord du Canada, tout en y augmentant les capacités en matière de surveillance, de mobilité et d'instruction afin d'accroître l'aptitude des Forces armées canadiennes à agir dans l'Arctique et à s'adapter à un nouveau contexte de sécurité;
- f. Le **VCEMD** dirigera les efforts pour le développement d'une force de systèmes télépilotes. Les systèmes télépilotes offrent un fort potentiel pour aider le Canada à répondre à ses besoins en matière de défense, au pays et à l'étranger;

- g. L'**ARC**, en collaboration avec le **SMA(Pol)** et d'autres organisations de N1, l'industrie et les universités, dirigera le développement et la mise en œuvre d'une gamme de systèmes d'aéronef télépilotés (SATP), y compris l'orientation stratégique nécessaire qui respectera les obligations du Canada en vertu des lois nationales et internationales, et la doctrine appropriée pour les systèmes armés et non armés;

Domaines de l'espace et du cyberspace

18. Les domaines de l'espace et du cyberspace sont de plus en plus importants dans le cadre des défis de sécurité et de défense que doivent relever le Canada et ses alliés. Les FAC dépendent fortement du cyberenvironnement, et les capacités spatiales deviennent une composante de plus en plus critique des opérations militaires.

Conformément à la lettre de mandat du ministre, la Défense continuera de collaborer étroitement avec Sécurité publique Canada pour guider l'élaboration d'une nouvelle stratégie de cybersécurité. Le **SMA(GI)**, en collaboration avec d'autres ministères, continuera à élaborer et à parfaire un cadre de sécurité relatif aux cybermenaces. La Défense poursuivra les recherches sur l'avenir de la cyberguerre afin d'améliorer et de renforcer les capacités défensives et offensives. La Défense se concentrera sur les cyberopérations et les opérations spatiales par l'entremise de projets scientifiques et technologiques. Le **SMA(Pol)** continuera de collaborer avec ses partenaires afin de s'assurer que les cadres stratégiques nécessaires sont en place pour soutenir les activités cybernétiques du MDN et des FAC, et continuera de promouvoir les intérêts nationaux du Canada relativement aux enjeux touchant la cybernétique, incluant soutenir les efforts d'AMC pour le développement de normes internationales pour un comportement responsable des États dans le cyberspace.

19. Ces nouvelles capacités s'accompagnent de la nécessité de se doter d'employés ayant des compétences particulières, et un nouveau groupe professionnel militaire de cyberopérateur a été créé. La création de ce nouveau groupe professionnel améliorera le recrutement, l'instruction individuelle et la gestion des carrières pour les spécialistes du cyberspace. Il va sans dire qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour officialiser le partenariat des FAC avec le CSTC et concevoir une cyberforce constituée de personnel militaire et civil. En ce qui a trait aux capacités spatiales interarmées, l'**ARC** élaborera un cadre pour la mise sur pied d'une force structurée et délibérée afin d'établir une structure spatiale robuste et durable comprenant un élément civil intégré.

20. Le programme spatial des FAC et du MDN continuera d'être orienté sur des capacités spatiales qui cadrent avec les exigences futures du Canada et qui constituent un atout substantiel pour les opérations spatiales conjointes avec nos alliés et avec nos partenaires les plus proches. Parmi les améliorations à apporter, on compte notamment une meilleure analyse opérationnelle et connaissance de l'espace, et la capacité de défendre et de protéger les capacités spatiales essentielles du Canada et des alliés. Afin d'améliorer la capacité des FAC à communiquer et à assurer une surveillance mondiale, l'**ARC**, en collaboration avec d'autres organisations de N1, d'autres ministères et alliés, améliorera et augmentera les capacités spatiales interarmées par l'entremise de projets liés à l'espace, notamment ceux qui sont axés sur les télécommunications par satellite mondiales, la surveillance de l'espace et de

la Terre, améliorant ainsi la capacité des FAC à défendre la souveraineté du Canada et à appuyer les opérations nationales et internationales. Le **SMA(PoI)** continuera de collaborer avec ses partenaires afin de s'assurer que les cadres de politique nécessaires sont en place pour soutenir les activités spatiales du MDN et des FAC, et continuera de promouvoir les intérêts nationaux du Canada relativement aux enjeux touchant l'espace, de favoriser l'utilisation pacifique de l'espace et d'assurer une direction quant à l'établissement des normes internationales régissant un comportement responsable dans l'espace. L'intégration de la guerre de navigation dans le cadre de l'instruction et des opérations des FAC sera également améliorée pour s'assurer que l'accès aux capacités essentielles de positionnement, de navigation et de synchronisation dans l'espace est soutenu pour obtenir l'avantage stratégique.

EXPLOITER L'INNOVATION EN MATIÈRE DE DÉFENSE

21. Le SMA(S&T) dirigera les efforts du MDN et des FAC en science, en technologie et dans l'innovation (STI) en priorisant les activités qui permettront de mettre en place ou de soutenir la stratégie d'innovation de la Défense et des initiatives particulières de PSE. Cela comprend un soutien continu à la recherche et au développement en matière de renseignement interarmées dans l'Arctique, aux capacités de surveillance et de reconnaissance, en plus du développement de nouvelles technologies spatiales, cybernétiques et des systèmes télépilotés. Le nouveau programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDeS) sera l'élément central de cet effort. Le Comité directeur de l'investissement des S & T nouvellement établi, coprésidé par le SMA(S&T) et le CDF, servira à coordonner et diriger les activités STI de la défense afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins du MDN, des FAC et des N1. Tous les N1 doivent jouer un rôle actif dans la planification, l'exécution et l'exploitation des activités STI afin de s'assurer qu'elles sont harmonisées avec les programmes de développement des capacités approuvés. Les **N1** appuieront aussi les activités d'EEC afin de tirer profit de leurs centres d'exercices et de guerre, au besoin, pour tester de nouvelles idées et promouvoir l'apprentissage organisationnel et le développement de la force interarmées.

MODERNISER LES ACTIVITÉS DE LA DÉFENSE

22. La mise en œuvre des initiatives et des activités de PSE ne réussira que si elle est accompagnée par une transformation importante des activités. Sans cette transformation, la Défense ne pourra pas assurer le suivi des résultats attendus tandis que les FAC d'aujourd'hui deviennent les FAC de demain : organisées, formées, équipées et soutenues en vue de réaliser des missions simultanées pour protéger le Canada et sa population, et maintenir la paix et la stabilité internationales.

Gouvernance

23. La gouvernance de la Défense évoluera pour que tous les aspects du PSD soient régis efficacement grâce à la gestion et à la surveillance rigoureuses exercées par des conseils et comités de gouvernance. Afin que le processus de gouvernance soit bien compris, l'annexe D (à publier) promulguera le processus décisionnel menant aux décisions du N0 liées à l'approbation des politiques, des ressources et de l'ensemble des mandats et pouvoirs des comités de gouvernance. Le Sec gén

examinera et soumettra au CGD une mise à jour du document « Organisation et reddition de comptes », qui énumère les rôles et les responsabilités de chaque organisation de N1. Avec l'introduction de PSE, la Défense doit maintenir des mécanismes et des pratiques de gouvernance solides afin de mettre en œuvre les initiatives et les activités durables décrites dans PSE de façon efficace. Compte tenu du niveau de supervision requis, et le type de coordination et d'analyse ministérielles nécessaires pour soutenir ce niveau de supervision, le Conseil de gestion du programme (CGP) sera utilisé pour répondre aux besoins de PSE à court et à long terme.

24. Pour permettre la gestion nécessaire à la mise en œuvre de PSE, le CGP sera coprésidé par le VCEMD, le SMAP et le DPF (*Cerberus*);

- a. Pour les activités relatives à la mise en œuvre de PSE et à l'exécution du Programme des services de la Défense, le CGP relèvera du Comité de direction stratégique de la Défense (CSDS) qui est entièrement au courant de la situation et habilité à diriger les efforts de l'Équipe de la Défense;
- b. Le CGP continuera d'assurer toutes les fonctions normales du CGP, en faisant des comptes rendus au Comité d'investissement et de gestion des ressources (CIGR) sur des questions liées au Plan d'investissement et au Programme des services de la Défense dans son ensemble.

Analyse de la défense

25. La mise en œuvre réussie de PSE sera uniquement possible si les hauts dirigeants ont accès aux données relatives au PSD et aux profils de risque opérationnel et ministériel pour pouvoir prendre des décisions fondées sur des données probantes à une fréquence suffisante pour susciter le changement. Bien que la haute direction jouera un rôle essentiel, la Défense devra améliorer la qualité, la portée et le caractère opportun des renseignements pertinents dont disposeront les chefs, tout en veillant à ce que le nombre d'ETP civils et militaires ne gonfle pas pour satisfaire à ces besoins en information. Les capacités importantes de la Défense en matière de systèmes de planification des ressources de l'organisation, de stockage de données, d'automatisation de la planification des activités et d'analyse seront des éléments habilitants essentiels, et il faudra faire preuve d'un leadership et d'un engagement suffisant pour amorcer l'adoption et la transformation vers une institution agile et numérique. La transparence de PSE, l'engagement des hauts dirigeants et la fréquence des cycles de gouvernance font de PSE un élément idéal pour transformer le MDN avec des capacités numériques de classe mondiale.

26. En mettant en œuvre PSE, la Défense créera un ensemble de principes, notamment en tirant parti des capacités de planification des ressources de l'organisation, en normalisant les processus opérationnels, en gérant les données en tant qu'actif stratégique et en regroupant les systèmes de dossiers dans la mesure du possible pour orienter l'Équipe de la Défense dans le cadre des pratiques de gestion du XXI^e siècle et renforcer son engagement envers les capacités numériques ministérielles et l'analyse. Dorénavant, la Défense utilisera la plateforme SAP pour planifier, exécuter, mesurer et ajuster la mise en œuvre de PSE et du PSD. Les efforts réalisés jusqu'à présent sont à l'origine de

grands progrès au sein du SMA(IE) et de la MRC en vue d'automatiser les capacités de prévision et de gestion financières en cours d'année grâce au module de planification et de regroupement des activités (BPC). Cette capacité continuera d'être développée par le **VCEMD, appuyé par le SMA(Fin)** en vue d'une utilisation future à l'échelle du MDN et des FAC dans le but de prévoir une mise en œuvre progressive et pluriannuelle des processus intégrés de planification financière, de prévisions financières et de budgétisation à l'appui de la production de rapports internes et externes et au soutien à la prise de décision. L'objectif durant l'horizon pluriannuel du présent Plan de la Défense est de transformer les processus de planification, de prévision et d'établissement de budget actuellement basés sur de multiples modèles (feuilles de calcul) en un seul processus numérique intégré, normalisé et simplifié qui soutient mieux les analystes et les décideurs en leur donnant accès en temps réel à des plans, à des budgets, à des données réelles et prévisionnelles ainsi qu'à d'autres renseignements dans de nombreux secteurs de l'organisation.

Cadre ministériel des résultats

27. En réponse à la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor, la Défense mettra en place d'ici l'AF 2018-2019 un cadre ministériel des résultats qui sera constitué de trois composantes :

- a. Un ensemble de responsabilités essentielles, de résultats et d'indicateurs;
- b. Un répertoire des programmes qui décrit la manière dont ils sont organisés pour l'exercice des responsabilités;
- c. Des profils d'information sur le rendement.

28. Chaque résultat attendu de PSE et du Plan de la Défense sera intégré dans au moins une des responsabilités essentielles et au moins un des programmes de soutien. Basée sur des renseignements organisationnels et une analyse opérationnelle, et régie par un solide CGP, la superposition des initiatives du Plan de la Défense sur le cadre ministériel des résultats améliorera l'atteinte des résultats dans l'ensemble du MDN et des FAC, ainsi que la compréhension des résultats que le MDN et les FAC cherchent à obtenir, et obtiennent réellement, et des ressources utilisées pour les obtenir.

Planification des activités

29. Tous les N1 doivent s'assurer que leurs plans de mise en œuvre des tâches du Plan de la Défense sont inclus dans le cadre de leurs processus annuels de planification des activités. Les demandes de ressources financières et humaines supplémentaires, en particulier celles liées aux initiatives financées par PSE, doivent être faites en suivant le processus de soumissions des plans d'activités des N1 au VCEMD. Les demandes de ressources humaines supplémentaires (Force régulière, Réserve et effectif civil) liées aux nouvelles capacités doivent être incluses dans le cadre du processus de soumission annuelle du Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense (PEED) de N1 au VCEMD. Pour les projets définis comme étant des tâches, les N1 doivent s'assurer que toutes les

facettes des processus d'approbation de projet sont respectées conformément à la Directive d'approbation des projets (DAP). En outre, les N1 devront rendre compte des progrès réalisés en ce qui concerne leurs tâches du Plan de la Défense de l'horizon 1 dans le plan d'activités qu'ils soumettent annuellement au VCEMD.

30. Le processus pour les entrevues liées à la planification des activités de N1 auprès du CIGR a beaucoup changé au cours de la dernière année financière, et la Défense continuera d'améliorer le processus dans les années à venir. Les N1 devront être prêts à se présenter devant le CGP et le CIGR pour discuter de l'ensemble de leur programme et des activités dont les ressources sont inférieures et supérieures au niveau de ressources actuel. Les N1 doivent être prêts à se présenter devant le CGP et le CIGR pour discuter de leur plan de mise en œuvre pour les tâches de PSE en fonction de leurs enveloppes de ressources existantes, ainsi que de toute activité de priorité moindre qui ne recevra aucune ressource en raison des engagements de PSE. Les N1 doivent aussi être prêts à discuter des activités planifiées qui, selon eux, s'inscrivent dans les 10 % inférieurs de leurs allocations de ressources actuelles. Les N1 n'exerceront aucune pression relativement aux ressources pour les activités à priorité élevée, car, par définition, ces activités doivent d'abord être financées au moyen du niveau de référence du N1 existant. Le DPF annoncera les dates d'entrevue des N1, et ces derniers devront être prêts à discuter de leur plan pour les trois prochaines années en janvier de chaque année. Le VCEMD clarifiera et annoncera les lignes directrices et les modèles de présentation des plans d'activités, au besoin.

Conception des effectifs de l'Équipe de la Défense

31. L'ancienne méthodologie utilisée pour gérer les postes militaires vacants associés aux priorités de dotation du VCEMD a été remplacée. Un examen des priorités du VCEMD en matière de dotation a été effectué au cours de la dernière année et les directives sont énoncées dans le document Catégories de dotation des Forces armées canadiennes (référence H). Cet examen s'est traduit par le remplacement des six priorités de dotation à un cadre de trois catégories de dotation. Ces catégories seront examinées tous les trois ans, avec une vérification annuelle des vecteurs, pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et s'assurer que nous atteignons les objectifs de la politique de la défense. Le cadre est censé reposer sur les trois catégories suivantes :

- a. Catégorie A : Emploi de la force, soutien à l'emploi de la force et activités à l'extérieur du Canada à l'appui de notre Stratégie d'engagement mondial de PSE
- b. Catégorie B : Fonctions et éléments ayant un rôle essentiel dans la planification et la mise en œuvre de PSE, notamment, la production de la force (attirer, recruter, former) et les fonctions liées à l'acquisition des capacités
- c. Catégorie C : Fonctions et capacités restantes.

32. Les catégories de dotation sont associées au soutien des familles et des gens afin qu'ils soient résilients, bien soutenus et représentatifs de la diversité canadienne ainsi qu'à l'augmentation et à l'amélioration des capacités. La publication du prochain document sur la PF&DO déterminera

également les lacunes en matière de capacité pour lesquelles il faut privilégier la croissance du personnel afin de pouvoir exécuter nos engagements en vertu de PSE. De plus, une prévision de la croissance de l'Équipe de la Défense liée à PSE est fournie à l'annexe B; on s'attend à ce que les N1 privilégient la dotation des fonctions qui soutiennent nos engagements en vertu de PSE et les priorités organisationnelles susmentionnées.

Établissement de la main-d'œuvre civile

33. La Stratégie de RH de l'Équipe de la Défense susmentionnée prescrira l'harmonisation des systèmes de RH distincts, encouragera une approche intégrée de la gestion du personnel et permettra à l'organisation de mieux accomplir ses missions. Il s'agit notamment de l'intégration de la planification des RH dans toute l'organisation et de la gestion des problèmes d'effectif communs de manière intégrée et conformément aux quatre piliers de la Stratégie de RH de l'Équipe de la Défense. Le **SMA(RH-Civ)**, à titre d'autorité fonctionnelle pour la composante civile de la gestion des ressources humaines, rendra possibles la conception et la gestion futures de l'effectif civil, en partenariat avec les centres de gestion des ressources du MDN (VCEMD, DPF, CPM, C Prog et CDF) et le Comité des RH de l'Équipe de la Défense (CRH-ED). Le **SMA(RH-Civ)** fournira également des directives et des mesures pour la reddition de compte et les responsabilités en matière de ressources humaines de l'agence centrale. Le nouveau modèle de prestation de services de prochaine génération des RH-Civ permettra d'améliorer continuellement le rendement à l'appui des priorités de PSE et du ministère.

34. Le **SMA(RH-Civ)** fournira une orientation aux N1 sur la manière de rationaliser le nombre élevé de postes au sein des organisations de N1. Les N1 doivent également inclure les répercussions des ressources humaines et les problèmes connexes dans le cadre de plans d'activités intégrés annuels et s'assurer que des stratégies sont en place pour exécuter les responsabilités établies en matière de RH civiles.

35. Le concept de gestion de la croissance de l'effectif civil mis à jour sera diffusé au début de l'année 2018, une fois que la décision d'utiliser l'enveloppe des traitements et salaires (ETS) pour la gestion de la croissance sera prise.

Coordination des affaires autochtones

36. L'Équipe de la Défense a de nombreuses obligations envers les peuples autochtones, lesquelles sont énoncées dans les lois, les traités et les ententes et politiques sur l'autonomie gouvernementale. L'ensemble de l'Équipe de la Défense est chargé de mettre en œuvre et de respecter ces obligations lors de la planification et l'exécution d'activités.

37. Le SMA(IE) a mis sur pied un Secrétariat des affaires autochtones pour soutenir l'Équipe de la Défense.

Le Secrétariat fournit des conseils stratégiques et politiques sur les affaires autochtones (à l'exception

de l'emploi et du recrutement) et organise des séances de formation pour sensibiliser aux obligations relatives aux Autochtones et créer une capacité ministérielle. Il élabore également des politiques et des lignes directrices pour guider la planification et l'exécution d'activités du MDN et des FAC qui recourent les intérêts des Autochtones. Il convient de noter que des DOAD relatives aux affaires autochtones et qu'un cadre stratégique sont en cours d'élaboration.

Intégration du point de vue de chaque sexe à la planification de la Défense

38. La Défense s'engage à veiller à ce que le point de vue de chaque sexe fasse partie des principaux éléments à prendre en compte lorsque les FAC participent à des opérations partout dans le monde. Les conflits armés, les catastrophes naturelles et les crises humanitaires affectent les hommes et les femmes de différentes façons. En intégrant les perspectives sexospécifiques aux étapes de planification, d'exécution et d'évaluation des opérations, on peut accroître l'efficacité de ces dernières et mieux comprendre les défis que doivent affronter les populations dans ces régions. Cette approche vient également appuyer des initiatives élargies à l'échelle nationale et internationale qui touchent les femmes, la paix et la sécurité.

39. Au Canada, l'intégration du point de vue de chaque sexe se fait par l'intermédiaire de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) que le personnel du MDN et des FAC doit intégrer dans toutes les activités de planification et d'élaboration. Chaque membre de l'Équipe de la Défense devrait avoir suivi la formation qui permet d'acquérir cette importante compétence analytique utilisée pour évaluer les incidences potentielles des politiques, des programmes, des services et d'autres initiatives sur divers groupes de personnes, en tenant compte du sexe et d'autres facteurs d'identité.

40. L'objectif consiste à intégrer entièrement les orientations des Résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU), du Plan d'action national canadien pour l'intégration de la RCSNU 1325, la directive et la politique de l'OTAN et la directive du gouvernement du Canada sur l'ACS+ dans la planification et l'exécution des opérations des FAC d'ici l'automne 2017 et à l'échelle de l'institution des FAC en 2019. De plus, l'ÉMIS et le GPM (ACD) intégreront le cadre analytique ACS+ dans les processus de planification stratégique et opérationnel des FAC, la doctrine du leadership des FAC, et l'instruction de perfectionnement professionnel.

Champions de la Défense

41. Le MDN et les FAC renforceront la gouvernance des champions de la Défense afin de formaliser les mandats, raffermir l'intendance du MDN et des FAC, et mettre davantage l'accent sur la mise en œuvre d'effets et de résultats précis. Les champions de la Défense sont des leaders institutionnels supérieurs qui ont le mandat d'offrir une vision stratégique et d'œuvrer activement pour soutenir les enjeux, les initiatives ou les groupes désignés. Les champions de la Défense soutiennent le CEMD et le SM en offrant des avis et des conseils stratégiques sur les changements institutionnels à effectuer. Ils engagent aussi activement les dirigeants, établissent des rapports avec les dirigeants clés, facilitent les discussions afin d'établir une compréhension commune, donnent des conseils et des

rétroactions, agissent comme conseiller et mentor pour les dirigeants et le personnel, et appuient les communications stratégiques du MDN et des FAC destinées à un public interne et externe. Les champions de la Défense seront appuyés par des équipes de leadership stratégiques et auront des relations clairement définies avec les cadres et le personnel de soutien afin de s'assurer qu'ils ont les directives et le soutien nécessaires pour produire des résultats tangibles pour l'Équipe de la Défense.

Plan d'investissement

42. Le Plan d'investissement 2017-2022 indique le financement dont dispose le MDN pour renouveler les FAC et le ministère, le financement pour les biens et services acquis de plus de 20 M\$, les structures de gouvernance reconnues, ainsi que les mécanismes de changement nécessaires pour gérer ces ressources. Les acquisitions d'immobilisations prévues sont également mentionnées dans le plan. Au fur et à mesure que la planification de PSE se poursuivra, des mises à jour régulières prévues refléteront le plan évolutif et des itérations subséquentes seront produites.

Gouvernance des biens et services acquis

43. Le Plan d'investissement de 2017 intègre des renseignements sur lesquels s'appuiera l'évaluation du caractère abordable à long terme des biens et services acquis. Pour les biens et services du crédit 1 acquis dans le cadre de contrats de soutien en service, le montant indiqué dans le Plan d'investissement de 2017 représente les dépenses prévues après examen et approbation de la structure de gouvernance solide du ministère. Cette structure établit une supervision appropriée pour assurer la répartition et la gestion efficace de ressources financières afin que la portée des projets et les pouvoirs de dépenser ne soient pas dépassés.

44. Les dépenses du crédit 1 sont rajustées chaque année selon les besoins opérationnels prévus des FAC et le processus de planification des activités annuel qui définit les demandes financières nécessaires pour appuyer ces besoins. Ces demandes sont examinées par le Comité de surveillance de l'approvisionnement national dont le cadre de gestion et de surveillance est conçu pour assurer des dépenses judicieuses dans le respect des affectations approuvées. Une fois approuvé par le CSAN, l'ensemble du plan pluriannuel est soumis pour examen et approbation au Conseil de gestion du programme. Si ce dernier l'approuve, la demande est soumise au Comité d'investissement et de gestion des ressources pour approbation de l'affectation annuelle finale.

45. Toute exigence de plus de 20 millions de dollars est également soumise au Comité de gouvernance de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense qui l'examine et approuve sa stratégie d'approvisionnement pour les contrats de service et, le cas échéant, son analyse de rentabilisation du soutien. Ce processus permet de bien prendre en considération les compromis stratégiques au moyen de l'optimisation des quatre principes de maintien en puissance suivants : rendement de l'équipement, optimisation des ressources, souplesse et retombées économiques.

Renouvellement de la Défense – Activités prenant fin

46. Au cours de la dernière année, de nombreuses initiatives originales de renouvellement de la Défense ont été complétées. La majorité des initiatives de renouvellement de la Défense ont maintenant atteint le point où elles cesseront d'être des projets pilotes et deviendront la façon normale de faire les choses et, à ce titre, elles ne constitueront plus des initiatives spéciales. Non seulement ces changements continueront-ils désormais à avoir des répercussions financières récurrentes, mais ils représenteront également un changement de la manière de penser en ce qui concerne la gestion des ressources. Cela représente un changement culturel quant à la façon dont la Défense mène ses activités. Par conséquent, les avantages découlant du renouvellement stratégique de la Défense constitueront un appui et une aide pour la mise en œuvre de PSE.

47. D'ici la fin de l'AF 2017-2018, le projet de renouvellement de la Défense passera à l'équipe d'analyse opérationnelle au sein du bureau du dirigeant principal des données, qui mettra l'accent sur la prise de décisions, l'innovation et l'expérimentation basées sur des données probantes, en vue de permettre l'amélioration continue au sein du ministère. Directement liée aux obligations ministérielles de PSE, la nouvelle équipe d'analyse opérationnelle soutiendra les gestionnaires de programmes dans l'utilisation des analyses opérationnelles afin de déterminer, de renforcer et de créer des possibilités d'amélioration continue.

Profil de risque de l'organisation

48. De nombreux facteurs internes ou externes, au niveau national ou international, influent sur la Défense nationale et la façon dont elle exécute son mandat. Ces facteurs présentent à la fois des risques et des possibilités dont la Défense doit tenir compte lorsqu'elle accomplit ses rôles et ses responsabilités.

49. Le regroupement de renseignements sur les risques recueillis auprès de sources internes et externes ainsi que l'examen de ces renseignements dans le contexte du mandat de la Défense permettent de déterminer les principaux risques. Ces derniers seront énoncés en détail dans le profil de risque de l'organisation et résumés dans le Plan de la Défense. Les principaux risques actuels sont :

- a. Disponibilité opérationnelle de la Défense. On risque que la Défense ne dispose pas des éléments de force suffisants pour se préparer adéquatement à intervenir en cas de missions concurrentes ou de missions séquentielles avant d'avoir terminé la reconstitution. Cela comprend les missions prévues, ainsi que les interventions en cas d'événements imprévus qui, de par leur nature, sont imprévisibles en termes de durée, de nombre, d'emplacement et d'effet.
- b. Capacité de l'Équipe de la Défense. Il se peut que la Défense n'ait pas suffisamment de personnel possédant les bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment, ce qui risque d'entraver sa capacité à répondre à ses propres attentes actuelles ou futures et à celles du gouvernement du Canada, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre

de PSE.

- c. Résilience stratégique. Il existe un risque que des événements imprévus modifient la situation stratégique de sorte qu'il faille apporter des modifications importantes à la planification stratégique des ressources, ce qui aura pour effet de perturber les activités opérationnelles de la Défense nationale.
- d. Mise en œuvre des capacités. Il se peut que la complexité des processus de développement, d'approbation de programme et d'acquisition empêche la Défense d'atteindre ses objectifs d'investissement liés aux biens matériels essentiels (équipement, infrastructure matérielle, infrastructure d'information et biens immobiliers) de manière suffisamment rapide, durable et abordable pour permettre aux FAC de mener à bien leurs opérations. Ce risque concerne l'incapacité de combler ou de prévenir des lacunes qui pourraient entraîner l'échec de missions futures.
- e. Gestion de l'information (GI)/technologie de l'information (TI) intégrées. Il existe un risque pour la Défense qu'un ensemble de risques de GI/TI menace la capacité du MDN et des FAC de réaliser de façon efficace les initiatives de PSE relatives à la GI/TI. En n'examinant pas la gestion de l'information et les ententes de transfert de connaissance de l'organisation, le processus de prise de décisions et les communications stratégiques pourraient être affectés, ce qui en retour affecterait la capacité de l'institution à prendre des décisions basées sur des données probantes et communiquer d'une manière claire et transparente. L'intégration réussie est liée à l'élaboration de normes communes comme base pour l'interopérabilité, à une planification efficace, et à des vérifications d'interopérabilité continues afin d'évaluer et de renforcer la conformité. Si les lacunes de GI ne sont pas comblées, il peut y avoir des risques opérationnels et financiers.
- f. Contrôles financiers et rapports sur les stocks et les ressources. Il existe un risque que les rapports financiers sur les stocks et les immobilisations dans les Comptes publics du Canada et les États financiers du Ministère ne reflètent pas avec exactitude la véritable valeur des biens du Ministère, ce qui pourrait réduire la confiance dans la capacité de ce dernier de gérer les deniers publics. Cela pourrait faire en sorte que le MDN et les FAC fassent l'objet de contrôles plus stricts, ce qui aurait pour effet de réduire notre marge de manœuvre et notre souplesse, mais, plus important encore, sans cette transparence et ce contrôle, la Défense risque de gaspiller de précieuses ressources qui devraient être affectées à des initiatives hautement prioritaires. La mise en œuvre de l'Analyse des programmes de la Défense aidera à atténuer ces risques.
- g. Sécurité. Il existe un risque que certains éléments du Programme de sécurité de la Défense soient insuffisants pour garantir la protection de tous les biens et la continuité des services essentiels pour favoriser l'état de préparation et les capacités opérationnelles et autres de la Défense.

- h. Communications. Il existe un risque que la crédibilité, la capacité, l'efficacité et le succès opérationnel des organisations du MDN et des FAC soient liés à la capacité du MDN et des FAC à communiquer, à rédiger ou à modifier le récit, à informer et à influencer, à dissuader, à obtenir et à maintenir l'appui.

50. Ces risques sont discutés lors des réunions des principaux comités de gouvernance et le CIGR décidera quels risques mitiger et à quel niveau, en assignant des ressources financières et humaines durant l'exercice en cours ou lors du processus annuel de planification d'activités. La politique et les lignes directrices relatives à la gestion des risques organisationnels de la Défense (GROD) seront rédigées en collaboration avec les chefs de groupe de N1. Cette politique reflétera également le cadre actuel du CT pour la gestion des risques. Elle proposera des directives et une orientation aux N1 en ce qui a trait à la méthode d'établissement et de communication des niveaux de tolérance aux risques ainsi que des critères de mesure et de signalement des risques, et déterminera les rôles et les responsabilités pour les champions de la gestion des risques. La politique renforcera l'exigence qui stipule que les plans d'activités des N1 et les présentations aux comités de gouvernance (CGP, CIGR) contiennent des renseignements propices aux discussions sur la gestion des risques.

51. Le Cadre ministériel des résultats (CMR) des FAC et du MDN facilitera l'évaluation de la GROD et la production des rapports connexes dans le cadre des programmes du ministère à l'aide du chapitre sur les risques du Profil de l'information sur le rendement (PIR). Le PIR et les données recueillies seront examinés au moins une fois chaque année par des responsables de programme et le personnel du chef de programme. Une partie des données contenues dans le PIR est une évaluation des risques des programmes effectuée par les responsables mêmes de ces programmes. Cela formera la base du sondage sur les risques organisationnels qui guidera le profil de risque de l'organisation. Cela fera également l'objet d'un compte rendu annuel au CEMD ou au SM qui, à son tour, publiera des directives et une orientation sur la tolérance aux risques et l'atténuation des risques pour les responsables de programme. Les responsables de programme mettront en œuvre ces directives et cette orientation afin de réduire le risque qui pèserait sur leur programme et, ensuite, sur le ministère.

52. L'état final pour la GROD au sein des FAC et du MDN aura des cibles mesurables qui feront l'objet d'un suivi et de rapports semestriels au CGP et de comptes rendus annuels au CDSO, pour mieux éclairer et soutenir la prise de décision à tous les niveaux. Le document énonçant la politique et les lignes directrices de GROD des FAC et du MDN sera publié d'ici le mois de mars 2018.

INSTRUCTIONS DE COORDINATION

Soutien et acquisition du matériel de défense

53. Les organisations de N1 et le SMA(Mat), habilités par le VCEMD et le SMA(Fin)/DPF, doivent exécuter PSE de manière directe et délibérée pour assurer la livraison du matériel et l'avancement des projets. La discipline et l'engagement de la haute direction sont deux composantes essentielles qui doivent être renforcées pour exécuter le programme de biens d'investissement de la Défense.

Gestion du matériel et de l'inventaire

54. Afin de soutenir les flottes existantes, le SMA(Mat), appuyé par le SMA(Fin)/DPF, le DEM ÉMIS et le COIC, doit diriger l'effort ministériel continu visant à accroître la responsabilisation à l'égard du matériel en mettant en œuvre des procédures modernes et efficaces de contrôle des stocks, de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'évaluation des stocks.

55. Le projet de modernisation et de rationalisation de la gestion des stocks joue un rôle important pour relever les multiples défis organisationnels auxquels le ministère fait face pour gérer efficacement ses stocks. Ce projet était un élément clé du Plan d'action 2013 de la Défense nationale pour répondre aux doutes du Comité permanent des comptes publics sur sa gestion des stocks, et il demeure un projet important dans la mise à jour du Plan d'action en 2016. Le projet est un effort du ministère qui demande l'engagement de plusieurs participants afin de déterminer, de rationaliser et d'éliminer le matériel qui n'est plus requis et en même temps, de moderniser les processus opérationnels afin d'améliorer la gestion du matériel essentiel et durable. Le projet est subdivisé en quatre sous-projets qui ont été conçus pour que chaque sous-projet se fonde sur les résultats du sous-projet précédent.

56. Le SMA(Mat) et le SMA(Fin) continueront de diriger la mise en œuvre du Plan d'action pour la gestion des stocks 2016 de la Défense nationale, et d'autres initiatives complémentaires, conçues afin d'améliorer l'efficacité de la gestion du matériel de la Défense et la précision des données sur le matériel liées aux quantités, à l'emplacement, à la condition et au prix. Le SMA(Mat) continuera de maintenir un cadre de surveillance et de supervision rigoureux de la gestion du matériel par l'entremise d'un contrat national pour le programme de contrôle de la prise d'inventaire et la vérification des stocks et les résultats seront transmis à la haute direction. Le SMA(Mat) et le DEM ÉMIS vont effectuer conjointement une étude sur la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement et appuyer l'utilisation d'analyses pour améliorer le suivi du rendement.

Approvisionnement et passation de marchés

57. L'approvisionnement et la passation de marchés sont un domaine fonctionnel clé qui exige une planification importante pour s'assurer que les biens et les services sont acquis et soutenus de manière responsable. Le respect des règlements et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la planification pour une instruction adaptée et les considérations relatives aux politiques de passation de marchés écologiques, de marchés durables et de marchés auprès d'entreprises autochtones sont quelques-uns des facteurs devant être pris en considération dans le cadre des activités opérationnelles. Tandis que le Ministère poursuit la mise en œuvre de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMMD), il faut absolument s'assurer que les organisations continuent à appliquer leurs pratiques exemplaires tout en adoptant une culture d'innovation et de créativité en matière d'approvisionnement et de passation de marchés, notamment en établissant au besoin de nouveaux cadres de gouvernance et de gestion. Des cas de simplification d'anciens processus ont montré qu'il peut en découler des solutions d'approvisionnement créatives et uniques tant dans le

secteur privé que chez des alliés et que des conséquences positives et des approches novatrices en matière de résolution de problème peuvent en résulter.

Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD)

58. Le SIGRD (SAP) est le système intégré de planification des ressources de l'entreprise pour la gestion du matériel et des finances. Il intègre en réalité les renseignements financiers et liés au matériel pour améliorer la visibilité et le suivi des biens matériels, améliorant ainsi l'exactitude de l'inventaire et fournissant des états financiers complets, exacts et défendables du MDN. Les N1 doivent continuer à maximiser l'utilisation du SIGRD pour les activités et transactions concernant le matériel, conformément aux politiques et aux procédures d'ASM.

Infrastructures

59. **Mise en œuvre de la Stratégie énergétique et environnementale de la défense.** Le **SMA(IE)** dirigera la contribution du Ministère visant l'atteinte des engagements de réduction des gaz à effet de serre du Canada, la réalisation des obligations du MDN en matière de protection et de gérance de l'environnement, et l'adaptation aux changements climatiques. Pour appuyer cet objectif stratégique, la Stratégie énergétique et environnementale de la défense définit les cibles des N1 visant à contribuer à un portefeuille de la Défense durable. Un investissement de 225 millions de dollars sera fait d'ici 2020 dans une grande variété de projets d'infrastructure à l'échelle du Canada pour réduire l'empreinte carbone du MDN. **Tous les N1** doivent tenir compte des émissions de GES dans le cadre de leurs opérations, de l'élaboration des besoins opérationnels, de l'achat de leurs véhicules commerciaux et de l'élaboration de leurs exigences en matière d'infrastructures afin de faciliter ainsi l'atteinte des cibles pangouvernementales visant à réduire les GES

60. **Efficacité énergétique.** Le **SMA(IE)**, appuyé par le **SMA(S&T)**, examinera d'autres options énergétiques et leur possible utilisation pour les opérations. La réduction de la consommation d'énergie électrique aux camps déployés, l'utilisation de carburants plus propres, la conception d'équipement plus efficace pour les soldats et la fourniture de solutions de sources d'énergie plus efficaces pour les opérations sont quelques-unes des options examinées.

61. **Portefeuille des biens immobiliers durables.** Le **SMA(IE)** continuera de diriger les efforts du Ministère pour éliminer les bâtiments sous-utilisés ou obsolètes afin d'améliorer l'efficacité du portefeuille des infrastructures. Chaque organisation de N1 sera sollicitée quant aux besoins en biens immobiliers et devra soutenir le SMA(IE) pour valider et prioriser ces besoins. Tandis que le Ministère continue de mettre en œuvre cette initiative, il est essentiel que les N1 offrent un soutien et exercent un leadership soutenu dès le lancement de l'initiative. La participation des N1 dans les processus de gouvernance des biens immobiliers au niveau de la base ou de l'escadre, régional et national est nécessaire, car ces organisations constituent les enceintes où les priorités, les problèmes et les préoccupations sont soulevés et résolus. Le SMA(IE), comme autorité fonctionnelle pour les biens immobiliers, est responsable de coordonner directement avec les N1 afin de s'assurer que leurs

besoins et leurs inquiétudes sont traités dans les plans de biens immobiliers.

62. Le **SMA(IE)**, en collaboration avec l'**ALFC**, mènera l'effort ministériel visant à améliorer l'infrastructure des bases et escadres, notamment l'espace de bureau et les logements hors de la base ou de l'escadre pour le personnel des Forces armées canadiennes (FAC). Ainsi, la Défense mettra en œuvre des plans d'investissement à faible risque hors site, d'espaces de bureaux et de logements pour améliorer l'état général et la durabilité du portefeuille de logements du MDN afin d'offrir des logements sécuritaires et accessibles, en s'appuyant sur les besoins des FAC. La Défense examinera les besoins en infrastructure à l'appui du programme pour les jeunes du Ministère dans tout le Canada, notamment dans les endroits éloignés. De plus, la Défense trouvera des moyens d'établir un partenariat avec le secteur privé et consultera les syndicats du secteur public.

63. Étant donné que PSE vise la livraison de nombreux systèmes majeurs et la croissance de l'Équipe de la Défense, une quantité importante d'investissement dans les biens immobiliers sera nécessaire. Dans le cadre d'un plus grand ensemble d'initiatives clés visant à répondre aux besoins en capacités définis dans le Plan des capacités des forces, les N1 doivent aviser le SMA(IE) des nouvelles capacités prévues ou des changements de portée des capacités existantes. Ils doivent en outre s'assurer que le SMA(IE) est invité à participer aux conseils supérieurs de révision (CSR) des projets.

Communication

64. La Stratégie d'affaires publiques (AP) 2018-2020 établit les objectifs généraux et les résultats des efforts de communication du MDN et des FAC et est harmonisée avec la politique de défense du Canada - *Protection, Sécurité, Engagement*. Elle est le fondement de la coopération, de la collaboration et de la coordination dans la communauté des affaires publiques dans l'ensemble de la Défense pour appuyer la mise en œuvre de la politique de la défense. Les équipes des affaires publiques des N1 doivent participer activement à la planification et à la mise en œuvre de la politique dans leur chaîne de commandement respective en vue d'offrir des conseils, de donner des avis et de formuler des recommandations en matière de communication à la haute direction de N1 et de la chaîne du SMA(AP) afin d'appuyer efficacement les objectifs ministériels et la mise en place de la stratégie des AP. Ainsi, les praticiens des affaires publiques auront une meilleure idée de la situation générale et pourront mettre en place des produits et des activités de communication internes et externes opportuns, clairs, uniformes et coordonnés.

65. Comme la Défense apparaît dans les médias chaque jour, des relations efficaces avec les médias sont essentielles. En 2017, la Défense a répondu à 95 % des demandes des médias à l'intérieur des délais négociés et a accordé des entrevues pour le tiers de ces demandes. Cependant, influencer les messages publics et l'opinion publique demeure un défi de taille. Dans cette optique, les AP de la Défense exploitent de plus en plus les occasions offertes par les médias sociaux et ont modernisé les outils d'analyse et de surveillance des médias afin d'étendre leur portée à différents publics, d'encourager l'établissement de rapports avec les publics cibles et d'améliorer la communication des priorités de la Défense. À l'avenir, les AP de la Défense continueront de tirer profit des nouvelles plateformes et des nouveaux outils numériques comme moyens novateurs, créatifs et

utiles afin d'établir des rapports avec les militaires, les employés du MDN, les médias et le public. L'imagerie et les multimédias sont plus efficaces que les mots pour atteindre les publics qui utilisent la télévision, l'Internet et les médias sociaux pour connaître les nouvelles; des images puissantes doivent être intégrées dans les activités des AP à l'interne et à l'externe. L'établissement de rapports avec les intervenants de la Défense influents, sur diverses plateformes, est également une partie essentielle du partage de l'histoire de la Défense. Les efforts d'établissements de rapports avec les intervenants sont renouvelés afin d'assurer qu'ils sont ciblés, coordonnés et harmonisés avec les objectifs nationaux.

66. Dans l'ensemble, les AP des FAC et du MDN s'efforceront d'atteindre leurs objectifs d'augmenter, au sein de la population canadienne, la compréhension de comment et de pourquoi les FAC servent le Canada; augmenter le soutien aux membres des FAC et aux employés du MDN; améliorer la perception que la Défense est un bon gestionnaire des fonds publics et augmenter le soutien pour une augmentation des dépenses de la défense; et finalement, améliorer l'intérêt des Canadiens à s'enrôler dans les FAC. Cette approche permettra au MDN et aux FAC d'échanger avec la population canadienne, de recueillir leur appui et d'améliorer leur lien et leur fierté à l'égard des militaires canadiens. Ces activités, qui seront entreprises afin d'atteindre les résultats de la stratégie des AP, soutiendront à leur tour la mise en œuvre de la politique de défense.

Programme de la Défense et plan de travail des soumissions

67. Le PDPTS est un produit livrable ministériel essentiel faisant en sorte que les efforts de travail ministériels internes sont efficaces, coordonnés et ciblés. Le **VCMD (C Prog/D Coord PD)** dirigera l'élaboration du PDPTS en collaboration avec l'équipe du DPF (DGPIAF). Le PDPTS définira les objectifs du programme de la Défense en ce qui concerne les besoins en capacités et les priorités des projets. Le PDPTS sera approuvé chaque année par le Conseil de gestion du programme (CGP) et mis à jour tous les semestres.

Services d'examen

68. L'évaluation des programmes permettra d'analyser et de regrouper systématiquement et objectivement les données sur le rendement afin d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes ministériels établis, et permettra de déterminer dans quelle mesure les domaines propres à chaque programme sont conformes à la mise en œuvre de PSE. Comme le stipule la Politique sur les résultats, les rapports d'évaluation établissent des conclusions neutres et basées sur des données probantes, et formulent des recommandations sur les améliorations à apporter pour mieux gérer les programmes et optimiser les résultats.

69. Les programmes devant faire l'objet d'une évaluation sont indiqués dans le plan d'évaluation quinquennal ministériel du SMA(Svcs Ex) qui est approuvé par le Comité d'évaluation et de mesure du rendement. Le plan d'évaluation sera élaboré, puis mis à jour annuellement en adoptant une approche globale axée sur le risque qui comprend à la fois un examen des programmes ministériels en fonction de la priorité et des consultations avec la direction du Ministère et du SCT, ainsi qu'avec d'autres intervenants clés. Les responsables de programme sont invités à tenir compte des conclusions et des

recommandations des évaluations précédentes lorsqu'ils créent leur plan d'activités, et ils doivent se familiariser avec le plan d'évaluation ministérielle actuel pour obtenir des renseignements sur les évaluations actuelles et futures.

70. Les vérifications et évaluations internes fournissent des conseils et des avis professionnels, indépendants et objectifs, ainsi que des services de conseil et d'assurance conçus pour ajouter de la valeur aux stratégies et aux pratiques de gestion des risques, aux cadres, aux systèmes et aux pratiques de contrôle de la gestion ainsi qu'aux mécanismes de gouvernance, en plus d'en améliorer l'efficacité. Le plan de vérification fondé sur le risque (PVFR), qui est mis à jour chaque année, précise les travaux liés à des vérifications particulières que le SMA(Svcs Ex) prévoit effectuer au cours de l'année financière suivante ainsi qu'une indication préliminaire du travail de vérification qui doit être effectué lors des deux années financières subséquentes. Les engagements indiqués dans PSE serviront de base au PVFR.

Sécurité

71. La sécurité désigne l'assurance que le personnel, l'information, les biens et les services sont protégés. Si les risques à la sécurité sont mal analysés, évalués et traités, les objectifs ministériels, ainsi que la mission opérationnelle des FAC, pourraient être compromis. Le contexte des menaces en constante évolution ne permet pas au MDN et aux FAC de se protéger contre chaque menace possible dans toutes les situations. La Défense doit déterminer les risques et les vulnérabilités en matière de sécurité afin de gérer, de combattre et de réduire ces risques.

72. Le directeur général – Sécurité de la défense (DGSD), en tant qu'agent de sécurité du Ministère et autorité fonctionnelle pour la sécurité, dirigera le Programme de sécurité de la Défense en collaboration avec les partenaires de N1 afin de déterminer les risques à la sécurité en suivant le processus de gestion des risques en matière de sécurité, permettant ainsi au MDN et aux FAC de prendre des décisions basées sur des données probantes à l'appui de l'exécution du Programme des services de la Défense. Les N1 doivent s'assurer que leurs plans d'activités incluent les besoins en ressources nécessaires pour exécuter leurs obligations en vertu du plan de sécurité ministériel.

73. À titre d'intervenant clé dans la réalisation d'une meilleure gestion stratégique des risques à la sécurité, le DGSD s'efforce d'intégrer un certain nombre de gains d'efficacité et de pratiques opérationnelles modernes pour améliorer la manière dont la division offre des services à l'appui du MDN et des FAC. Comme les effectifs du MDN et des FAC augmenteront de 6 150, le DGSD sera chargé de traiter les contrôles de fiabilité, les cotes de sécurité et les exigences en matière d'accès spécial de manière rationnelle et efficace. Ces cotes seront attribuées aux membres du personnel du MDN et des FAC qui participent aux opérations dans le monde et aux engagements internationaux. Le traitement opportun et efficace des cotes de niveaux II et III sera une priorité fondamentale, notamment en ce qui a trait au renseignement de défense, aux forces d'opérations spéciales et aux cyberopérateurs. Pour arriver à cela, il faut moderniser les politiques, les procédures et l'équipement, les systèmes de TI/GI et l'infrastructure, et augmenter les niveaux des ressources en personnel.

Déménagement au complexe Carling

74. Dirigé par Services publics et Approvisionnement Canada et soutenu par Services partagés Canada, le déménagement au complexe Carling, le nouveau quartier général de la Défense nationale, progresse bien. Les travaux de construction de la phase 2 ainsi que la transition vers le complexe Carling devraient se poursuivre en 2018-2019. Dans l'esprit de l'optimisation des activités, la Défense continuera à mettre en œuvre des aspects du Milieu de travail 2.0 dans son nouveau quartier général. En outre, la Défense continuera aussi de veiller à une utilisation efficace de la GI/TI, ainsi qu'au respect des priorités et des directives organisationnelles de GI/TI du gouvernement du Canada.

Traitement de l'accès à l'information

75. La Défense doit s'aligner sur les objectifs de transparence du GC et les soutenir. Le Sec gén du QGDN dirigera les efforts ministériels visant à faire en sorte que le traitement de l'accès à l'information soit effectué conformément aux politiques adoptées.

GI/TI

76. Les directives annuelles sur la planification fonctionnelle de la GI/TI de la Défense contiennent les priorités et les lignes directrices du programme de GI/TI de la Défense pour aider les planificateurs de N1 à élaborer leurs plans d'activités et leurs plans de TI dans chacun des huit domaines fonctionnels de GI et de TI. En outre, la mise en œuvre panministérielle de GCDOCS est essentielle pour régler les problèmes connus de gestion et d'échange de renseignements.

77. Les N1 doivent déterminer leurs besoins en matière de GI/TI à l'appui des initiatives de PSE par l'entremise des processus existants de gouvernance et d'intégration opérationnelle de la Défense. Certaines des répercussions de PSE sont déjà renforcées dans les directives annuelles sur la planification fonctionnelle de la GI/TI de la Défense par l'intermédiaire de la Gestion des relations d'affaires, comme suit :

- a. Gestion de la demande – s'assurer que les besoins en capacités découlant de PSE sont soumis par l'intermédiaire du Dir GRA;
- b. Les besoins en soutien de SPC pour les initiatives de PSE sont augmentés;
- c. Les initiatives de PSE seront bien définies dans les plans de TI des N1;
- d. Le cadre d'analyse PRICIE est utilisé pour les projets lancés par PSE en portant une attention particulière aux répercussions sur l'intégration dans le Programme des services de la Défense.

CONCLUSION

78. PSE présente la nouvelle vision et la nouvelle approche en matière de défense du gouvernement du Canada. Le Plan de la Défense 2018-2023 sera un catalyseur clé pour la mise en œuvre réussie et opportune de cette politique de défense. En continuant de fournir une directive claire et un cadre de planification stratégique cohérent, le Plan de la Défense 2018-2023 permettra d'orienter les efforts de planification collective de la Défense et permettra au Ministère et aux FAC d'affecter le mieux possible les ressources fournies afin de concrétiser la vision décrite dans PSE. **Le Canada tiendra ses promesses!**

J.H. Vance
Général
Chef d'état-major de la Défense

J. Thomas
Sous-ministre

Annexes et appendices

Annexe A, Appendice 1 : Plan de la Défense 2018-2023 - Sommaire des tâches

Appendice 2 : Plan de la Défense 2018-2023 - Sommaire des tâches (PSE)

Annexe B - Croissance de la Force régulière/de la Réserve/des effectifs civils

Annexe C - Affectations théoriques prévues pour l'AF 2018-2019 – Planification des activités 2020-2021

Annexe D - Gouvernance (à publier)

Annexe E - Références

Liste de distribution

Exécution

VCEMD

DEM EMIS

SMA(Pol)

SMA(Mat)

Cmdt MRC

Cmdt AC

Cmdt ARC

CPM

Cmdt COIC

Cmdt COMRENSFC

Cmdt COMFOSCAN

SMA(Fin)/DPF

SMA(IE)

SMA(GI)

SMA(RH-Civ)

SMA(GI)

SMA(S&T)

SMA(Svcs Ex)

JAG

Conseiller juridique du MDN/des FC

SMA(AP)

ERD

SM dél princ

SM dél

Sec gén

C Prog

CDF

CGFC

JMC

DB

DGSD

CG Fin

DGPIAF

CPPM

Annexe D – Références

Références : A. Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada, 7 juin 2017
B. Plan de la Défense 2016-2019, 19 juin 2015
C. Plan ministériel 2017-2018 du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes
D. Directive de mise en œuvre de la Politique de défense, 28 juillet 2017
E. Cadre ministériel des résultats, 11 décembre 2017
F. Directive du CEMD sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle des FAC de 2016, 4 août 2016
G. Directive de mise en œuvre des capacités d'analyse de la Défense, 28 juillet 2017
H. Catégories de dotation des Forces armées canadiennes (FAC), 18 décembre 2017