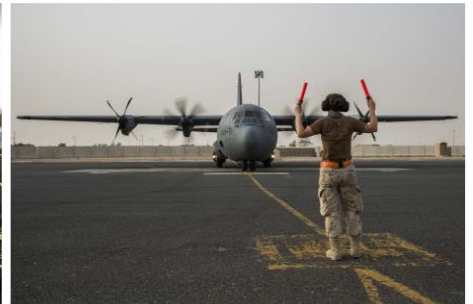




Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation des Forces navales prêtes



Réunion du Comité de gestion du rendement et d'évaluation

Mars 2019

1258-3-015 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations.....	ii
Sommaire	v
1.0 Introduction.....	1
1.1 Contexte de l'évaluation.....	1
1.2 Profil du programme.....	1
1.3 Portée de l'évaluation.....	6
2.0 Constatations et recommandations.....	7
2.1 Pertinence.....	7
2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité).....	9
2.3 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie.....	26
Annexe A – Plan d'action de la direction.....	A-1
Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation	B-1
Annexe C – Modèle logique	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation.....	D-1

Sigles et abréviations

ACEMM (IDOM)	Chef d'état-major adjoint de la Marine (Instruction et disponibilité opérationnelle en mer)
ACEMM (Pers et Instr)	Chef d'état-major adjoint de la Marine (Personnel et instruction)
AF	Année financière
AHP	Architecture d'harmonisation de programmes
AOR	Pétrolier ravitailleur d'escadre
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CGSM	Conseil de gestion stratégique de la Marine
CMR	Cadre ministériel des résultats
CMRC	Commandant de la Marine royale canadienne
CT	Conseil du Trésor
DCFC	Documents contrôlés des Forces canadiennes
DGGPEM	Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime
DINU	Déploiement international de navire unique
DOLP	Disponibilité opérationnelle avec long préavis
DON	Disponibilité opérationnelle normale
EPC	Exigences en matière de préparation au combat
EQA	Effectif qualifié en activité
ETP	Équivalent temps plein
FAC	Forces armées canadiennes
FELEX	Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique
F rég	Force régulière
F rés	Force de réserve
GC	Gouvernement du Canada
GON	Groupe opérationnel national

GOTM	Groupe des opérations tactiques maritimes
GPEM	Gestion du programme d'équipement maritime
GPIM	Groupe du personnel et de l'instruction de la Marine
HNP	Haut niveau de préparation
Instr indiv	Instruction individuelle
IMF	Installation de maintenance de la flotte
Instr coll	Instruction collective
MCH	Modernisation de la classe Halifax
MDN	Ministère de la Défense nationale
MPF	Mise sur pied de la force
MRC	Marine royale canadienne
MT	Modification technique
N1	Organisation de niveau 1
NDC	Navire de défense côtière
NSI	Navire de soutien interarmées
O&E	Organisation et effectif
OMAR	Ordre de la Marine
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PCS	Période de cale sèche
PCSP	Période de cale sèche prolongée
PEMA	Planifier, exécuter, mesurer, adapter
PF&DO	Posture de la force et disponibilité opérationnelle
PGEP	Programme de gestion de l'état de préparation
PIR	Profil d'information sur le rendement
PM	Maintenance préventive
PRO	Pouvoirs, responsabilités et obligations de rendre compte
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : La politique de défense du Canada
QG EMM	Quartier général de l'état-major de la Marine
QG	Quartier général
SLD	Séjours loin du domicile

SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
TECO	Ordre de travail terminé
TEL	Apprentissage fondé sur la technologie

Sommaire

Le présent rapport montre les résultats de l'évaluation du programme Forces navales prêtes, qui a été effectuée par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]). Cette évaluation fait partie du Plan d'évaluation quinquennal du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) – année financière (AF) 2017-2018 à 2021-2022 –, conformément à la politique sur les résultats du Conseil du Trésor (CT) – 1^{er} juillet 2016 –, et elle porte sur la pertinence et le rendement du programme Forces navales prêtes au cours des AF 2013-2014 à 2017-2018.

Description du programme

Le programme Forces navales prêtes permet au Canada de se doter d'une force polyvalente et apte au combat dans la Marine royale canadienne (MRC). Le programme permettra de mettre sur pied et de maintenir une force navale pertinente, adaptée et apte au combat, capable d'intervenir dans toutes sortes de circonstances, selon les instructions du gouvernement, et ce, en respectant le délai d'intervention prescrit. Pour ce faire, la force navale doit atteindre un état de disponibilité opérationnelle, résultant du regroupement et de l'organisation du personnel, des fournitures et du matériel maritimes. Cela comprend l'instruction et l'équipement des forces maritimes et la prestation de leurs moyens de déploiement, de leur maintien en puissance et de leur retour pour qu'elles puissent défendre les intérêts du Canada au pays, sur le continent et à l'étranger. Au cours de l'AF 2017-2018, la MRC était composée de 8 405 militaires de la Force régulière (F rég), de 3 309 réservistes de la Marine et de 3 702 employés civils. Le budget total de la MRC était de 601,4 millions de dollars, dont 445,1 millions, soit 74 %, ont été alloués au programme Forces navales prêtes.

Pertinence

L'évaluation a déterminé qu'il y a un besoin continu et futur pour le programme Forces navales prêtes en vue d'appuyer les intérêts nationaux du pays et de sa population, tel qu'il est décrit dans la politique de défense du Canada : *Protection*,

Portrait global

- Le programme Forces navales prêtes comble un besoin continu et cadre avec les rôles et les responsabilités du gouvernement.
- Le programme Forces navales prêtes a satisfait à toutes les exigences opérationnelles, mais a eu des difficultés à répondre aux exigences en matière de posture de la force et de disponibilité opérationnelle (PF&DO).
- La MRC cherche activement à résoudre des difficultés importantes relatives aux Forces navales prêtes, notamment le manque d'effectif dans les groupes professionnels essentiels et les demandes de maintenance croissantes.
- Le programme Forces navales prêtes a utilisé ses ressources de façon efficiente.
- La MRC a eu largement recours à l'Analyse des programmes de défense pour gérer efficacement les ressources limitées et maximiser l'efficacité du programme.

Sécurité, Engagement (PSE). Cela vise à la fois le commandement et les éléments déployés en mer de la MRC en tant que direction des FAC dans le cadre d'opérations maritimes au pays, sur le continent ou à l'étranger, allant du soutien aux activités d'application de la loi des autres ministères au combat de toutes sortes. Le programme Forces navales prêtes s'harmonise avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du Ministère énoncés dans la *Loi sur la défense nationale*, et PSE établit un engagement clair envers le maintien et la modernisation de la MRC. En outre, la MRC a grandement contribué à la réalisation des priorités du gouvernement fédéral et du Ministère, à savoir défendre le Canada, protéger la population canadienne au pays et à l'étranger et faire un apport bien visible et important à l'accroissement de la sécurité mondiale.

Efficacité

Le programme Forces navales prêtes a satisfait à toutes les exigences opérationnelles et a surmonté de nombreux défis au cours de la période de l'évaluation afin de répondre aux exigences de PF&DO du Chef d'état-major de la défense (CEMD), à l'exception de la disponibilité des sous-marins. Les obstacles comptaient notamment ce qui suit :

- nombre de frégates hors service dans le cadre des programmes Modernisation de la classe Halifax (MCH) et Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates (FELEX) entre 2010 et 2017;
- mise hors service des destroyers de classe Iroquois qui offraient à la MRC une capacité de défense aérienne de zone;
- mise hors service des navires de ravitaillement de classe Protecteur (pétrolier ravitailleur d'escadre [AOR]) qui ont fourni à la MRC la capacité de maintenir ses opérations en mer de façon indépendante;
- deux incidents majeurs distincts qui ont placé deux sous-marins de classe Victoria hors service pendant des périodes prolongées;
- questions continues de fonctionnement et exigences de réaménagement important des sous-marins de classe Victoria;
- manque d'effectif dans plusieurs groupes professionnels essentiels, ce qui nécessite une surveillance étroite du personnel des frégates et des sous-marins à haut niveau de préparation (HNP) et des navires de défense côtière (NDC) à disponibilité opérationnelle normale (DON) déployés dans le cadre d'opérations. Le manque d'effectif a été atténué au moyen de personnel en affectation temporaire fréquente¹ venant d'autres unités à disponibilité opérationnelle inférieure ou non déployées, afin de veiller à ce que les navires aient un équipage qui satisfait aux exigences relatives à leur état de disponibilité opérationnelle et à leurs opérations.

¹ Dans le cadre d'une affectation temporaire, un militaire quitte son unité d'appartenance, qui conserve la responsabilité administrative de ses dossiers personnels, pour travailler au sein d'une autre unité.

Enfin, bien que les exigences de PF&DO relatives à la disponibilité des sous-marins n'aient pas été entièrement satisfaites, il convient de mentionner que les sous-marins ont atteint d'importants jalons opérationnels au cours de l'AF 2017-2018, notamment le déploiement du NCSM Victoria en Asie du Sud-Est et du NCSM Windsor en Méditerranée.

Efficiencia et économie

Les dépenses relatives aux Forces navales prêtes ont graduellement augmenté au cours de la période d'évaluation, proportionnellement au nombre croissant de frégates qui ont terminé les programmes MCH et FELEX et qui ont entamé le cycle de disponibilité opérationnelle de la MRC. Ce cycle comprend de l'instruction et de la maintenance considérables en mer afin de veiller à ce que les unités soient formées et soutenues de façon à respecter les niveaux requis de disponibilité opérationnelle.

La proportion des dépenses de la MRC au sein du budget du MDN a diminué entre l'AF 2013-2014 et l'AF 2015-2016, mais elle augmente depuis. Tout en demeurant inférieure au niveau de dépenses de l'AF 2013-2014, la partie du budget annuel de la MRC consacrée au programme Forces navales prêtes a augmenté. Cela signifierait que des gains d'efficiencia ou des économies ont été réalisés dans d'autres programmes de la MRC afin de répondre aux demandes croissantes en ressources du programme Forces navales prêtes.

Enfin, il convient de noter que seules deux recommandations ont été formulées dans le cadre de la présente évaluation. Cela reflète l'évaluation détaillée régulière de la MRC à l'égard du rendement du programme Forces navales prêtes et l'élaboration de plans d'action complets visant déjà à résoudre les enjeux relevés dans le cadre de l'évaluation.

Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
<i>Pertinencia</i>	
1. Il existe un besoin continu et futur à l'égard du programme Forces navales prêtes en vue d'appuyer les intérêts nationaux du pays et de sa population.	
2. Il y a concordance entre la mise sur pied et l'exécution du programme Forces navales prêtes et les rôles et responsabilités du Ministère et du gouvernement fédéral.	
3. Les Forces navales prêtes sont harmonisées avec les priorités du MDN et des FAC et constituent un élément clé des résultats stratégiques du Ministère.	

<i>Rendement – Efficacité</i>	
4. Les équipages des navires ont réussi à obtenir l'instruction et la certification du Groupe d'entraînement maritime à l'égard de leurs exigences obligatoires relatives à la disponibilité opérationnelle.	
5. Les équipages des navires ont atteint le niveau initial d'instruction collective (instr coll) requis pour l'état de disponibilité opérationnelle qui leur a été attribué, mais ils ont eu de la difficulté à maintenir ce niveau d'instruction.	
6. La MRC a de la difficulté à doter les unités du personnel et de l'instruction requis conformément aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle.	
7. Le nombre relativement élevé et la proportion de membres du personnel affectés à des unités plus petites, comme les NDC, ont nui à la capacité de ces navires d'atteindre et de maintenir les niveaux requis de disponibilité opérationnelle.	
8. La MRC suit de près le manque d'effectif essentiel et a mis en place plusieurs initiatives importantes pour gérer les enjeux liés à l'équipage, à l'instruction et à la qualité de vie.	
9. Les installations de maintenance de la flotte (IMF) ont eu de plus en plus de difficulté à maintenir les plateformes vieillissantes et les systèmes de plus en plus désuets des frégates de classe Halifax et des sous-marins de classe Victoria afin de satisfaire aux exigences techniques de disponibilité opérationnelle.	
10. Les sous-marins de classe Victoria sont utilisés conformément aux règlements en vigueur en matière de sécurité des sous-marins et aux restrictions de sécurité pertinentes, s'il y a lieu.	

11. Les systèmes des navires et des sous-marins sont mis à jour périodiquement afin de maintenir la pertinence opérationnelle des unités dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe. Les unités déployées dans le cadre d'opérations peuvent être dotées de systèmes particuliers pour répondre aux besoins prévus de la mission.	
12. Les ressources navales sont gérées efficacement par une structure d'organisation et de gouvernance navales qui surveille étroitement les données de gestion du rendement afin d'appuyer sa méthode de gestion « planifier, exécuter, mesurer et adapter » (PEMA) du programme Forces navales prêtes.	
13. La MRC a vécu une période de réorganisation continue pendant la période d'évaluation, mais les changements officiels d'organisation et d'effectif (O&E) n'ont pas été effectués au même rythme, ce qui a entraîné dans certains cas un manque de clarté en matière de pouvoirs, de responsabilités et d'obligations de rendre compte (PRO) au sein des organisations visées par les changements.	1. Il est recommandé que la MRC élabore un moyen de communiquer les changements d'O&E, en attendant leur approbation et leur annonce officielles, afin de garantir la clarté des voies de communication revues et des PRO connexes.
14. La MRC a eu de la difficulté à générer certains éléments de la force navale prête au combat exigés par les directives du CEMD sur la PF&DO, mais elle a satisfait à toutes les exigences relatives aux opérations assignées.	
Rendement – Efficience	
15. Le nouveau Système d'instruction navale a commencé à générer des gains d'efficience grâce à sa réorganisation, à l'exploitation optimale de la technologie et à la consolidation de l'infrastructure.	

16. Le Système d'instruction navale pourrait être plus efficient grâce à une meilleure harmonisation de l'instruction prévue et de la demande d'instruction.	2. Il est recommandé que la MRC examine les raisons de l'écart entre la demande d'instruction prévue et l'instruction réelle fournie afin de déterminer les gains d'efficience possibles et de les intégrer au plan de production du Système d'instruction navale.
17. L'augmentation du coût de l'instr coll est attribuée à l'augmentation de la disponibilité des frégates pour l'instruction au cours de la période visée par le rapport.	
18. Depuis l'AF 2015-2016, les jours en mer de mise sur pied de la force (MPF) ont augmenté d'une année à l'autre, tandis que le coût par jour en mer a diminué, ce qui représente une efficience générale au sein de la MPF navale.	
19. Le coût du maintien du matériel de la MRC augmente à mesure que des ressources additionnelles sont nécessaires pour entretenir la flotte vieillissante de la MRC.	
20. L'effectif réduit de l'état-major du Quartier général (QG) a géré un programme Forces navales prêtes comportant une complexité et des dépenses croissantes au cours de la période visée par le rapport, ce qui indique que la nouvelle structure de la MRC entraîne une meilleure efficience.	
21. L'état-major supérieur de la MRC utilise de plus en plus de renseignements opportuns et crédibles dans son processus décisionnel à l'égard de l'ensemble des segments des principaux programmes grâce à un logiciel d'analyse des activités.	
Rendement – Économie	

22. La réduction des dépenses dans le cadre d'autres activités de la MRC a permis à cette dernière d'augmenter annuellement la proportion de son budget allouée aux dépenses des Forces navales prêtes pendant la période de l'évaluation.	
23. La MRC cherche activement des moyens de tirer parti des ressources disponibles, en particulier pour combler son manque d'effectif.	

Tableau 1. Principales constatations et recommandations. Ce tableau offre un aperçu des constatations et des recommandations du rapport.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport montre les résultats de l'évaluation du programme Forces navales prêtes exécutée par le SMA(Svcs Ex) entre août 2017 et juin 2018, conformément à la Politique sur les résultats du CT. En vertu de cette politique, l'évaluation examine la pertinence et le rendement du programme sur une période de cinq ans; dans ce cas-ci, il s'agit de l'AF 2013-2014 à 2017-2018. L'évaluation peut être utilisée pour éclairer les discussions à venir de la haute direction concernant la mise sur pied et le maintien en puissance des Forces navales prêtes en vue de répondre aux besoins du Canada en matière de défense et de sécurité maritime.

Il y a eu des évaluations antérieures des forces navales, ainsi que des programmes connexes :

- CS Ex, *Évaluation des Forces navales*, décembre 2013;
- CS Ex, *Évaluation des capacités aéronavales*, juin 2014;
- SMA(Svcs Ex), *Évaluation du programme d'équipement maritime*, juin 2016;
- SMA(Svcs Ex), *Évaluation du programme de cycle de vie des systèmes d'information*, décembre 2016.

Cette évaluation a été appuyée par les états-majors supérieurs de la MRC du Quartier général de l'état-major de la Marine (QG EMM), le Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM) à Ottawa et les états-majors de formation de la MRC des Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR[A]) et des Forces maritimes du Pacifique (FMAR[P]).

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Le programme Forces navales prêtes génère, maintient et renouvelle des forces navales polyvalentes et aptes au combat, ainsi que des capacités prêtes à prendre part aux opérations. Il est possible d'y parvenir par l'instruction individuelle (instr indiv), l'instr coll et les activités de validation conçues pour mettre en place, sur le plan opérationnel, les capacités de puissance en mer de la MRC, et ce, dans un vaste éventail de missions. Ces missions comprennent des opérations de combat, des interventions rapides d'aide humanitaire et de secours aux sinistrés, de la diplomatie de défense, ainsi que des collaborations avec les autres ministères et organismes du gouvernement afin de soutenir les activités de défense et de sécurité nationales. Le programme est organisé de manière délibérée, et ce, afin de faire en sorte que la MRC possède la formation et l'équipement nécessaires d'une force que l'on peut échelonner, agile, réceptive et interopérable, au pays, en compagnie des autorités civiles et des autres ministères, ainsi qu'à l'échelle internationale avec les alliés et les partenaires. Ce programme bénéficie du

soutien des opérations d'entretien courant du matériel naval et de la gestion de la disponibilité opérationnelle de la Marine².

Comme le montre le tableau 2, pour l'AF 2017-2018, le programme Forces navales prêtes ne représentait que 2,38 % des dépenses annuelles du MDN, mais l'incidence de sa contribution aux objectifs et aux priorités stratégiques du MDN a été importante. Les contributions de la MRC ont eu une incidence directe sur la sûreté et la sécurité des Canadiens, et ont renforcé la confiance du public à l'égard de la capacité du gouvernement à défendre le Canada et à protéger les citoyens canadiens au pays et à l'étranger³. La participation de la MRC à des opérations au pays, sur le continent ou à l'étranger lui a également valu une reconnaissance nationale et internationale⁴.

² Description du programme, inventaire des programmes de la Défense nationale – PIR 2.2 Forces navales prêtes, ébauche datée du 29 novembre 2017.

³ Au cours des dernières années, la MRC a exécuté de nombreuses opérations antidrogues dans des contextes nationaux et continentaux, des opérations de l'OTAN visant à dissuader et à désamorcer la situation en Europe et des activités internationales de lutte contre le terrorisme et la piraterie.

⁴ Les commandants de la Marine des États-Unis et de l'OTAN ont fait l'éloge des unités de la MRC déployées dans le cadre de l'Opération CARIBBE (participation du Canada à la campagne multinationale contre le trafic illicite par le crime organisé transnational dans la mer des Caraïbes et l'océan Pacifique Est), de l'Opération ARTEMIS (déploiement avec des partenaires de la coalition dirigée par les États-Unis, les Forces maritimes alliées et la Force opérationnelle multinationale 150 dans la mer d'Oman) et de l'Opération REASSURANCE (déploiement en tant que groupe maritime permanent de l'OTAN pour exécuter une série de mesures militaires visant à renforcer la défense collective de l'OTAN et à démontrer la force de la solidarité alliée en réponse à l'agression et à la provocation de la Russie contre l'Ukraine). Un exemple d'éloges reçus à l'égard de l'Opération CARIBBE est présenté sur la page suivante : <http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/nouvelles-operations/nouvelles-operations-voir.page?doc=le-directeur-de-la-foii-sud-remercie-la-mrc-pour-la-reussite-de-l-op-caribbe/ipmtfvw0> Date de consultation : 16 août 2018.

Renseignements sur les dépenses (en millions de \$) et le personnel	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016	AF 2016-2017	AF 2017-2018 ⁵
Dépenses relatives au programme	341,7 \$	367,4 \$	363,4 \$	392,3 \$	445,1 \$
Dépenses de la MRC	708 \$	692,3 \$	523,9 \$	529,3 \$	601,4 \$
Dépenses du MDN	18 764,4 \$	18 453,9 \$	18 666,1 \$	18 606,2 \$	18 682,9 \$
MRC – F rég	9 393	9 036	8 749	8 464	8 405
MRC – F rés	3 171	3 038	3 024	3 186	3 309
Civils	4 362	4 180	4 046	3 839	3 702

Tableau 2. MRC et programme Forces navales prêtes⁶. Ce tableau offre un aperçu des dépenses du programme Forces navales prêtes, de la MRC et du MDN, ainsi que des ressources humaines de la MRC au cours de la période de l'évaluation.

L'orientation générale de la MRC est fournie par le commandant de la Marine royale canadienne (CMRC), par l'intermédiaire du QG EMM à Ottawa, dont les responsabilités comprennent le développement stratégique et la mise sur pied de forces navales polyvalentes et aptes au combat, ainsi que l'offre de conseils au CEMD et au gouvernement en matière de questions liées aux opérations maritimes.

En 2017, la flotte de la MRC comptait douze frégates, quatre sous-marins, douze NDC et de petits navires auxiliaires et de soutien. La flotte est répartie de façon à peu près égale entre les FMAR(A), à Halifax (Nouvelle-Écosse) et les FMAR(P), à Esquimalt (Colombie-Britannique). Les trois anciens destroyers de la Marine et deux navires de ravitaillement ont été éliminés pendant la période visée par l'évaluation car ils étaient à la fin de leur durée de vie en service.

La responsabilité générale de l'instruction relative à la disponibilité opérationnelle de la Marine, qui comprend l'instr coll et l'instruction sur l'intégration, a été confiée au commandant des FMAR(A), tandis que le commandant des FMAR(P) a reçu la responsabilité du perfectionnement

⁵ Les dépenses du MDN et des Forces navales prêtes pour l'AF 2017-2018 représentent les dépenses prévues. Les dépenses de la MRC pour l'AF 2017-2018 sont les dépenses réelles en date du 25 avril 2018. Toutes les autres dépenses présentées dans le tableau sont des dépenses réelles.

⁶ Les dépenses annuelles sont tirées du SIGRD, du plan ministériel du MDN et des données de l'état-major de la Marine. Les données relatives au personnel de la MRC proviennent du SGRH. Les données relatives au personnel du MDN proviennent du Rapport annuel sur les résultats ministériels (RRM). Ce tableau présente uniquement les dépenses relatives aux activités de la MRC et du programme Forces navales prêtes. Il ne comprend pas le financement du crédit 5 pour les programmes d'acquisition d'immobilisations : ceux-ci ne font pas partie du programme Forces navales prêtes, qui se rattache aux programmes de la Stratégie nationale de construction navale et à d'autres programmes d'approvisionnement visant à moderniser l'infrastructure de la MRC et à améliorer encore davantage ses capacités. Selon les prévisions, les dernières dépenses atteindront 11,054 milliards de dollars sur une période de 5 ans, conformément au tableau 5 du Plan d'investissement de la Défense 2018.

professionnel, de l'instruction commune et de l'instruction particulière aux groupes professionnels de la Marine.

La MRC génère et soutient des forces navales pertinentes, adaptées et aptes au combat au moyen des activités de programme suivantes :

- **Instruction collective des Forces navales.** L'instr coll prend un groupe de personnel formé individuellement et en fait des sous-équipes efficaces de spécialistes opérationnels qui constituent ensemble une unité opérationnelle. Dans le profil d'information du programme Forces navales prêtes⁷, cela comprend également l'instruction opérationnelle, qui regroupe les sous-équipes en une unité structurée et les forme comme un tout cohérent. Il en résulte une unité établie pour un niveau précis de disponibilité opérationnelle. Elle englobe l'instruction de l'ensemble de l'unité et les interactions entre deux unités ou plus⁸.
- **Instruction individuelle des Forces navales.** Activités ou événements au niveau individuel qui fournissent des connaissances ou des compétences de base ou approfondies ainsi que d'autres qualités permettant d'accomplir les tâches maritimes et les devoirs requis en mer comme à quai⁹.
- **Entretien de l'équipement naval.** Ce soutien est apporté principalement par le DGGPEM, lequel doit rendre compte au Sous-ministre adjoint (Matériels) et relève du CMRC. Le DGGPGM est l'autorité en matière de matériel pour tous les navires de guerre, les sous-marins, les navires auxiliaires et l'équipement naval des installations terrestres et il veille à ce que les navires de la MRC soient entretenus et réparés, au pays comme à l'étranger. Les travaux effectués comprennent le soutien en matériel, les maintenances préventives et correctives, ainsi que certaines modifications techniques (MT) et l'installation d'équipements propres à la mission en vue d'une activité opérationnelle ou d'une mission précise.
- **Gestion de la disponibilité opérationnelle de la Marine.** La disponibilité et le maintien en puissance des Forces navales sont gérés par la MRC. Cette activité garantit qu'une gouvernance, des processus et des organisations de quartiers généraux efficaces sont en place pour l'application du commandement et du contrôle de la MRC, notamment en ce qui concerne les plans relatifs à la capacité et à la gestion des ressources, la gestion des ressources humaines et financières, ainsi que les fonctions de logistique et d'attribution des ressources. Les documents publiés par le CMRC comprennent le Guide de planification du commandant et, plus récemment, la Directive sur le niveau de préparation pour les formations, laquelle donne des directives pour la mise sur pied des ressources satisfaisant à la disponibilité opérationnelle navale. Le commandement de la

⁷ Profil d'information sur le rendement (PIR), 2.2 Forces navales prêtes, 29 novembre 2017, ébauche.

⁸ *Stratégie pour le futur Système d'instruction navale*, A-PD-050-000/AG-003, juin 2015.

⁹ *Ibid.*

MRC est appuyé par une structure de gouvernance¹⁰ qui fournit des conseils et des recommandations à l'égard de questions ayant une incidence sur la MRC, le MDN et les FAC. Le Conseil de la Marine est le conseil exécutif supérieur du CMRC.

Les Forces navales prêtes sont considérées comme étant opérationnelles; ces éléments de la force sont maintenus à des niveaux désignés de disponibilité opérationnelle pour des déploiements opérationnels¹¹. La Directive du CEMD sur la PF&DO définit la disponibilité opérationnelle comme étant l'état de préparation permettant de donner suite à une directive du gouvernement, exprimé en deux éléments : la capacité à exécuter une tâche militaire – besoins essentiels – et le temps nécessaire pour déployer la capacité d'un élément de la force de l'organisation pour exécuter une tâche opérationnelle ou tactique en particulier¹².

1.2.2 Objectifs du programme¹³

Les objectifs du programme Forces navales prêtes sont les suivants :

- générer des éléments de la force navale qui sont prêts à mener des opérations simultanées conformément aux directives du CEMD sur la PF&DO;
- veiller à ce que le matériel naval soit prêt en vue de l'instruction et des opérations.

1.2.3 Intervenants

Les intervenants du MDN et des FAC comprennent le Commandement des opérations interarmées du Canada, l'état-major interarmées supérieur, l'Armée canadienne, l'Aviation royale canadienne, le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada, le Commandement du renseignement des Forces canadiennes, le Sous-ministre adjoint (Politique), le Sous-ministre adjoint (Matériels), le Commandement du personnel militaire et le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils). Les intervenants des autres ministères concernés par les Forces navales prêtes sont Affaires mondiales Canada, Sécurité publique,

¹⁰ Comme il est décrit dans l'Ordre de la Marine (OMAR) 1600-0, *Gouvernance stratégique de la MRC*, la gouvernance au sein de la MRC permettra de garantir que les décisions sur les priorités stratégiques ayant une incidence sur le travail, l'attribution des ressources et les risques sont équilibrées et harmonisées entre les opérations et les programmes stratégiques. La structure de gouvernance de la Marine comporte trois niveaux de conseils et de comités : le Conseil de la Marine de niveau 1, les conseils et comités à l'échelle de la Marine de niveau 2 et les conseils et comités à l'échelle de la formation de niveau 3.

¹¹ DCFC 129, Politique de disponibilité opérationnelle et de soutien de la Marine royale canadienne, 2015, version 2.

¹² Directive du CEMD sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle des FAC, 2018-2019, annexe D – Glossaire.

¹³ Cadre ministériel des résultats de la Défense nationale, AF 2018-2019, Résultats ministériels et indicateurs pour les Forces navales prêtes.

Transports Canada et Pêches et Océans. Les alliés et les partenaires de la coalition dans le cadre des opérations peuvent également être considérés comme des intervenants.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Couverture et responsabilités

Le profil d'information sur le rendement (PIR) du programme 2.2, Forces navales prêtes, du cadre ministériel des résultats (CMR) concorde avec les éléments suivants de l'ancienne Architecture d'harmonisation de programmes (AHP) :

- 3.1.1 Rôles maritimes – Maintien de la disponibilité opérationnelle;
- 3.2.1 Environnement maritime – Entraînement d'intégration;
- 3.2.6 Entraînement d'interopérabilité internationale et nationale;
- 3.3.1 Environnement maritime – Production d'éléments de force;
- 3.4.1 Environnement maritime – Production, coordination, commandement et contrôle des éléments de force;
- 4.1.5 (Environnement maritime) Développement du perfectionnement professionnel;
- 4.1.6 (Environnement maritime) Personnel militaire – Instruction relative à la profession;
- 4.2.5 (Environnement maritime) Matériel – Génie, essai, production et maintenance.

1.3.2 Ressources

Les dépenses et le personnel attribués à la MRC et au programme Forces navales prêtes sont présentés dans le tableau 2.

1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la Directive sur les résultats du CT¹⁴ (2016), le rapport d'évaluation porte sur des questions d'évaluation liées à la pertinence et au rendement. La matrice d'évaluation dressant la liste des questions d'évaluation, des indicateurs et des sources de données connexes, se trouve à l'[annexe D](#). La méthodologie utilisée pour recueillir les données à l'appui des questions d'évaluation figure à l'[annexe B](#).

¹⁴ Secrétariat du CT. Directive sur les résultats, 1^{er} juillet 2016. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>, date de consultation : 4 juillet 2016.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence

Principale constatation 1 : Il existe un besoin continu et futur à l'égard du programme Forces navales prêtes en vue d'appuyer les intérêts nationaux du pays et de sa population.

Entre 2001 et 2017, la MRC a déployé des navires de guerre à plus de 110 reprises dans le cadre de diverses opérations internationales, notamment pour des opérations d'interdiction maritime ou de secours aux sinistrés. Depuis 2014, la MRC a maintenu une frégate au sein du Groupe maritime permanent de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) à l'appui des mesures d'apaisement et de dissuasion de l'OTAN à la suite de l'annexion de la Crimée par la Russie. La MRC a également exécuté régulièrement des déploiements dans l'océan Pacifique Est et les Caraïbes à l'appui des opérations antidrogue de la force opérationnelle interarmées (Sud) des États-Unis.

La politique de défense du Canada, PSE et les Perspectives sécuritaires du Service canadien du renseignement de sécurité¹⁵ font état de risques croissants, d'événements déstabilisateurs et d'augmentation des tensions internationales par rapport à la concurrence étatique, de la mer de Chine méridionale à l'Europe de l'Est. En outre, dans son rapport de juin 2017, *La disponibilité opérationnelle des forces navales du Canada*, le Comité permanent de la défense nationale recommande que le gouvernement du Canada (GC) reconnaisse que la disponibilité opérationnelle de la MRC est l'un de ses piliers principaux assurant la souveraineté et la sécurité du pays, notant que les mesures offensives de la Russie et de la Chine dans le domaine maritime constituent une menace directe pour le Canada et ses intérêts.

Principale constatation 2 : Il y a concordance entre la mise sur pied et l'exécution du programme Forces navales prêtes et les rôles et responsabilités du Ministère et du gouvernement fédéral.

La défense est une des principales responsabilités du gouvernement fédéral, comme l'énonce la *Loi constitutionnelle de 1867*¹⁶, qui définit et décrit les responsabilités et les devoirs du gouvernement fédéral, y compris les FAC et le MDN. De plus, l'article 17 de la *Loi sur la défense nationale* établit que le MDN et les FAC sont deux entités distinctes travaillant ensemble au quartier général de la Défense nationale à s'acquitter de leur principale responsabilité, qui consiste à assurer la défense du Canada et des Canadiens. La *Loi sur la défense nationale* et

¹⁵ *Protection, sécurité, engagement (PSE) : La politique de défense du Canada et Perspectives sécuritaires 2018 – risques et menaces éventuels* du Service canadien du renseignement de sécurité, juin 2016.

¹⁶ *Loi constitutionnelle de 1867*, article 91.

divers décrets du gouvernement fédéral prévoient aussi que les FAC doivent prêter main-forte aux autorités civiles fédérales et provinciales, au besoin.

Enfin, le rôle des Forces navales prêtes et de l'orientation stratégique à l'égard des besoins de la MRC sont clairement énoncés dans PSE, notamment la surveillance et le contrôle du territoire et des voies d'approche du Canada au moyen d'un accent accru sur l'Arctique, l'offre de forces à l'OTAN et l'établissement de relations avec des partenaires multinationaux¹⁷.

Les Forces navales prêtes ont été utilisées pour appuyer directement d'autres ministères et organismes des gouvernements fédéral et provinciaux et leurs entités homologues provinciales et communautaires, dans le contexte du cadre pangouvernemental et comme le prévoit le Plan fédéral d'intervention d'urgence. Dans chaque cas, la MRC a joué un rôle complémentaire, soutenant les autres ministères, au besoin et selon les demandes d'assistance, en vertu de l'alinéa 273.6(1) de la *Loi sur la défense nationale*, qui stipule que le gouverneur en conseil ou le ministre peut autoriser les Forces canadiennes à accomplir des tâches de service public.

La MRC a fourni des éléments de la force pour appuyer la Gendarmerie royale du Canada dans le cadre d'opérations antidrogue, l'Agence des services frontaliers du Canada en réponse au passage d'immigrants illégaux et le ministère des Pêches et des Océans en vue de soutenir les patrouilles de surveillance des pêches, ainsi que pour soutenir les interventions lors de situations d'urgence nationale, notamment lors d'inondations et d'autres catastrophes naturelles.

Principale constatation 3 : Les Forces navales prêtes sont harmonisées avec les priorités du MDN et des FAC et constituent un élément clé des résultats stratégiques du Ministère.

PSE définit clairement les principales initiatives d'investissement dans la MRC, notamment par un engagement financier à long terme pour l'acquisition de nouveaux navires de soutien interarmées (NSI) et l'équipement complet de 15 navires de combat de surface canadiens (NCSC) afin de remplacer les frégates actuelles et les destroyers mis hors service. Il s'agit de l'une des plus importantes acquisitions de l'histoire de la construction navale canadienne¹⁸. D'autres investissements du GC à l'égard de la Marine comprennent l'acquisition d'un maximum de six navires de patrouille au large des côtes dans l'Arctique, la modernisation des sous-marins de la classe Victoria, l'acquisition de nouveaux systèmes de renseignement, de surveillance et de reconnaissance, ainsi que celle d'armement mis à niveau¹⁹. La lettre de mandat du ministre de la Défense nationale établit également de manière claire que la MRC constitue une priorité et ordonne au MDN de travailler en étroite collaboration avec le ministre

¹⁷ Protection, Sécurité, Engagement : politique de défense du Canada.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

des Services publics et de l'Approvisionnement pour veiller à la mise en place des futures capacités de la Marine.

Enfin, le programme Forces navales prêtes est l'un des principaux programmes des Forces prêtes au combat mentionnés dans le CMR, et sa priorité au sein du MDN et des FAC est reflétée dans le plan d'investissement stratégique du ministère et dans les directives annuelles du CEMD sur la PF&DO.

2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

L'efficacité du programme Forces navales prêtes a été évaluée en utilisant les directives annuelles du CEMD sur la PF&DO des FAC, les rapports ministériels, les renseignements sur le personnel et l'instruction des FAC et de la MRC, les rapports de disponibilité opérationnelle de la MRC, des entrevues avec des informateurs clés et les renseignements obtenus dans le cadre du sondage destiné aux commandants.

2.2.1 Résultat immédiat 1 – Les équipages des navires et les équipes spécialisées répondent aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle.

Principale constatation 4 : Les équipages des navires ont réussi à obtenir l'instruction et la certification du Groupe d'entraînement maritime à l'égard de leurs exigences obligatoires relatives à la disponibilité opérationnelle.

L'instr coll est l'une des trois composantes de la disponibilité opérationnelle militaire qui comprend également du personnel spécialisé et des unités et du matériel navals déployables. L'instr coll prépare les équipages des navires, les équipes spéciales et les autres éléments des forces navales à exécuter des tâches militaires conformément aux normes établies²⁰. Au niveau le plus élevé, cela englobe l'instruction de groupes opérationnels et l'instruction sur l'interopérabilité avec les autres ministères et les forces navales alliées et partenaires.

Les équipages des navires et des sous-marins doivent satisfaire à un ensemble complet d'exigences en matière d'instr coll dans le cadre du programme de disponibilité opérationnelle de la Marine, comme il est énoncé dans les documents contrôlés des Forces canadiennes (DCFC) 129, *Politique de disponibilité opérationnelle et de soutien de la Marine royale canadienne*. L'instruction est exécutée et évaluée par le personnel de l'École navale ou les membres du Groupe d'entraînement maritime, et les éléments de la force doivent réussir les activités d'instruction et obtenir les attestations désignées pour passer au niveau supérieur de disponibilité opérationnelle²¹. En de rares occasions, des unités ont dû exécuter une instruction

²⁰ OMAR 4500-0, *Politique d'instruction opérationnelle individuelle et collective de la Marine royale canadienne*.

²¹ Dans les DCFC 129, *Politique de disponibilité opérationnelle et de soutien de la Marine royale canadienne*, VER2 2015, le tableau 4-3 présente les exigences relatives à l'instruction en mer et à la certification des éléments de la force auxquelles les frégates de la classe Halifax doivent satisfaire pour passer de la DOLP au HNP.

supplémentaire et une réévaluation pour passer au niveau supérieur de disponibilité opérationnelle. Les exigences en matière d'instruction en mer et d'attestation de chaque niveau de disponibilité opérationnelle sont différentes pour les sous-marins de classe Victoria et chaque classe de navire. Les NDC, qui ne possèdent pas de capacité de combat, sont considérés comme des éléments de la force seulement lorsqu'ils ont satisfait à leurs exigences d'instruction en mer.

Les navires et les unités de plongée de la flotte doivent aussi exécuter un ensemble complet de cours d'instruction conformément aux DCFC 102(M), *Exigences de préparation au combat du commandement maritime*. Les exigences en matière de préparation au combat (EPC) sont basées sur les besoins propres à l'unité en vue de préparer celle-ci à exécuter les tâches qu'elle pourrait se voir attribuer, selon les DCFC 129 et l'état de disponibilité opérationnelle qui leur a été attribué.

Les DCFC 102 décrivent également un mécanisme de suivi pour les diverses inspections/attestations dont certains éléments de la force font l'objet à différentes étapes de leur programme de disponibilité opérationnelle. Par exemple, il peut s'agir d'une certification de système d'armes exigée par l'OMAR 11001-0, *Politique de certification des systèmes d'armes – Bâtiments de surface*.

Principale constatation 5 : Les équipages des navires ont atteint le niveau initial d'instr coll requis pour l'état de disponibilité opérationnelle qui leur a été attribué, mais ils ont eu de la difficulté à maintenir ce niveau d'instruction.

Les cours d'instruction relatifs aux EPC peuvent être difficiles à exécuter car bon nombre d'entre eux dépendent de ressources externes aux navires individuels. Il peut s'agir d'autres navires, sous-marins et aéronefs qui jouent le rôle de forces amies ou de forces ennemies dans le cadre d'exercices tactiques, ou de zones de tir d'armes et de champs de tir de missiles pour les EPC plus complexes. Les EPC ont également des périodes de validité qui déterminent la durée de validité du cours après sa réussite. Les périodes de validité peuvent varier selon le type d'unité et son niveau de disponibilité opérationnelle (DOLP/DON/HNP)²². Une fois les EPC satisfaites, si les unités n'ont pas la capacité de répéter les cours relatifs aux EPC, la période de validité expirera et le niveau de disponibilité opérationnelle de l'unité diminuera.

Au cours de la période visée par le rapport d'évaluation, la MRC a participé à de nombreux exercices et déploiements pour satisfaire aux EPC et maintenir l'interopérabilité avec d'autres forces navales²³. Toutefois, les taux d'atteinte des EPC varient naturellement en fonction du

²² DON1 = disponibilité opérationnelle normale à un niveau supérieur de DON (1, 2 et 3), HNP = haut niveau de préparation et DOLP = disponibilité opérationnelle avec long préavis.

²³ Au cours de l'AF 2016-2017, ceci comprenait l'exercice RIM OF THE PACIFIC 16 de la United States Navy; la participation du sous-marin NCSM *Windsor* à l'Ex DYNAMIC MONGOOSE; le déploiement des NCSM *Summerside* et

cycle opérationnel des navires, augmentant graduellement à mesure que les unités entament leur cycle opérationnel et atteignent des niveaux supérieurs de disponibilité opérationnelle et diminuant à mesure qu'elles approchent de la fin de leur cycle opérationnel. Les niveaux de disponibilité opérationnelle des éléments de la force à la fin de l'AF 2017-2018, en fonction de leur état d'instr coll, sont décrits à la figure 1. Chaque section d'un diagramme à secteurs indique le nombre réel d'unités à un niveau de disponibilité opérationnelle précis au-dessus du nombre requis à ce niveau de disponibilité opérationnelle par la PF&DO; les niveaux de disponibilité opérationnelle sont indiqués par DON1, HNP et inférieur à DON1 (qui comprend les catégories de DON et de DOLP inférieures). Par exemple, dans le cas de la classe Halifax, il y avait quatre frégates à DON1, alors que le nombre requis est deux, trois à HNP, alors que le nombre requis est quatre, et cinq étaient à un niveau inférieur à la DON1, alors que la catégorie peut en comprendre six.

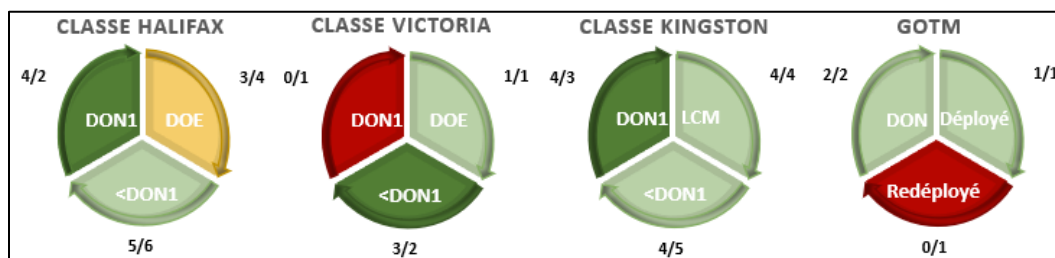


Figure 1. Disponibilité opérationnelle de l'élément de la force en fonction de l'instr coll²⁴. Cette figure présente l'état de disponibilité opérationnelle des frégates de classe Halifax, des sous-marins de classe Victoria, des NDC de classe Kingston et des équipes du GOTM en fonction de l'instr coll exécutée par chaque unité.

2.2.2 Résultat immédiat 2 – Les équipages des navires et les équipes spécialisées sont dotés d'un personnel qualifié, conformément aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle.

Principale constatation 6 : La MRC a de la difficulté à doter les unités du personnel et de l'instruction requis conformément aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle.

Les priorités en matière d'affectations et d'équipage pour les navires et les sous-marins sont mises à jour chaque année dans une directive émise par le Directeur général – État de préparation stratégique de la Marine. Les exigences en matière d'équipage sont respectées principalement au moyen d'affectations aux unités par le Directeur général – Carrières militaires du QGDN. Tout manque ultérieur d'effectif essentiel est déterminé par les navires et

Moncton en Afrique de l'Ouest pour NEPTUNE TRIDENT 17; la participation du NCSM *Vancouver* à l'Ex KAKADU des Forces navales de l'Australie; l'Ex CUTLASS FURY de guerre anti-sous-marine mené par le Canada; et l'Ex TRADEWINDS dans la mer des Caraïbes.

²⁴ Rapport trimestriel de la MRC pour l'AF 2017-2018 T4. L'abréviation GOTM représente le Groupe des opérations tactiques maritimes.

géré par les centres de coordination du personnel des FMAR(A) et des FMAR(P) au moyen d'affectations temporaires de personnel pour combler le manque d'effectif des équipages ou soutenir les besoins en matière d'instruction du personnel. Le personnel en affectation temporaire provient normalement des navires à DOLP ou à un autre niveau inférieur de disponibilité opérationnelle.

Nombre de postes/unité			10	12	9	6	7	6	8	6	11	7	15	6	37	18	18	15	14	12	217	
		Direct ion	Opérations										PONTs		GSM		GSC		LOG			
				Divers	Capteurs		Sonars		GI		Communicati on											
	PF&DO attribuées		Mat 3 - Capf	Mat 3 - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Moyen ne	Moyenne de la flotte
FMAR(A)	HNP1 jusqu'en juin 2018	STJ	100 %	100 %	67 %	100 %	71 %	100 %	88 %	100 %	73 %	100 %	80 %	100 %	86 %	100 %	89 %	93 %	93 %	100 %	91 %	91 %
	HNP1 juin 2018 – janv. 2019	VDQ	100 %	92 %	%	83 %	%	83 %	%	100 %	91 %	100 %	%	100 %	%	100 %	%	93 %	93 %	100 %	96 %	
	HNP1 oct. 2018 – juin 2019	TOR	100 %	92 %	89 %	83 %	%	67 %	%	83 %	%	100 %	%	100 %	%	100 %	%	100 %	93 %	100 %	95 %	
	DON jusqu'en août 2018	HAL	100 %	92 %	%	67 %	86 %	67 %	88 %	67 %	82 %	86 %	%	100 %	89 %	%	100 %	89 %	100 %	100 %	89 %	
	DON jusqu'en août 2018	CHA	90 %	92 %	%	83 %	71 %	83 %	%	100 %	82 %	100 %	%	100 %	84 %	%	100 %	100 %	79 %	100 %	92 %	
	DON jusqu'en août 2018	MON	100 %	83 %	%	83 %	43 %	83 %	%	83 %	%	86 %	%	83 %	95 %	100 %	%	100 %	86 %	100 %	90 %	
	DOLP	FRE	100 %	58 %	89 %	100 %	%	33 %	63 %	33 %	82 %	71 %	%	100 %	%	100 %	%	87 %	71 %	83 %	82 %	
FMAR(P)	PF&DO attribuées		Mat 3 - Capf	Mat 3 - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Mat 1	Matc - Ltv	Moyen ne	Moyenne de la flotte
	HNP3 janv. – oct. 2018	VAN	100 %	100 %	100 %	100 %	86 %	100 %	100 %	83 %	73 %	86 %	100 %	100 %	97 %	100 %	100 %	100 %	100 %	92 %	95 %	88 %
	HNP3 avr. 2018 – mars 2019	CAL	100 %	100 %	67 %	67 %	71 %	50 %	%	67 %	45 %	100 %	73 %	83 %	89 %	100 %	%	87 %	93 %	100 %	83 %	
	HNP3 nov. 2018 – juin 2019	REG	100 %	100 %	100 %	83 %	86 %	83 %	100 %	67 %	91 %	100 %	100 %	83 %	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	94 %	
	DON jusqu'en avr. 2019	OTT	100 %	100 %	89 %	100 %	%	83 %	100 %	67 %	55 %	57 %	100 %	83 %	95 %	94 %	100 %	100 %	86 %	100 %	89 %	
DOLP	WIN	90 %	75 %	%	50 %	86 %	50 %	%	100 %	45 %	57 %	%	67 %	37 %	100 %	%	100 %	100 %	79 %	100 %	80 %	
Nombre de postes/unité			10	12	9	6	7	6	8	6	11	7	15	6	37	18	18	15	14	12	217	
Taux de dotation en personnel d'O&E			95 – 100 %																			
			85 – 95 %																			
			< 85 %																			

Tableau 3. Priorités de la PF&DO et état de l'équipage du CC 1 – classe Halifax²⁵. Ce tableau présente le pourcentage de l'équipage requis qui a été comblé pour les groupes professionnels principaux des frégates de classe Halifax en fonction de leur niveau de disponibilité opérationnelle attribué par la PF&DO.

Le tableau 3, qui montre l'équipage dans les frégates de la Marine pendant une période de l'AF 2018-2019, comprend à la fois le personnel affecté et affecté temporairement aux unités qui est requis pour atteindre ces niveaux d'équipage et il révèle le manque important d'effectif au sein du groupe professionnel d'opérateurs de combat pour la fourchette de grades de matelot-chef à lieutenant de vaisseau. L'équipage dans les sous-marins et les NDC éprouve des difficultés semblables. Le manque d'effectif de la Marine est représentatif des éléments suivants :

²⁵ Rapport trimestriel de la MRC pour l'AF 2017-2018 T4.

- un manque d'effectif qualifié en activité (EQA)²⁶, qui comptait environ 700 membres du personnel au moment de ce rapport;
- des difficultés à atteindre des objectifs de recrutement pour soutenir les EQA de la Marine. Comme le montre le tableau 2, le personnel de la F rég au sein de la Marine a diminué de façon constante au cours de la période d'évaluation. Dans le même temps, la Marine est confrontée à la nécessité de mettre en place des installations pour constituer l'équipage de nouvelles unités, y compris ceux des navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique, des NSI, du GOTM et du MS Asterix, le navire de ravitaillement provisoire loué par la Marine.

Principale constatation 7 : Le nombre relativement élevé et la proportion de membres du personnel affectés à des unités plus petites, comme les NDC, ont nui à la capacité de ces navires d'atteindre et de maintenir les niveaux requis de disponibilité opérationnelle.

Depuis novembre 2016, la Marine a suivi avec soin le nombre d'affectations temporaires et les séjours loin du domicile (SLD) pour les marins qui sont déployés à court préavis ou qui mettent de côté leurs projets personnels afin de satisfaire aux besoins essentiels en dotation de personnel²⁷.

Le manque d'effectif a eu une incidence sur l'équipage de tous les éléments principaux de la force. Il a également été difficile d'assurer que les unités disposaient d'un personnel possédant la connaissance requise de la plateforme ou de l'équipement. Cela est particulièrement manifeste dans les petites unités, comme celles des NDC et des sous-marins. Ces navires ont un manque considérable de personnel qualifié, y compris d'officiers de guerre maritime et d'ingénieurs possédant les certifications requises, et les affectations temporaires représentent une majeure partie de leurs petits équipages²⁸.

²⁶ Le nombre de membres du personnel ayant la formation requise pour exécuter leur travail.

²⁷ Message de la MRC, directive NAVGEN 035/16 RCN 045/16 211649Z NOV 16, FRÉQUENCE DE DÉPLOIEMENT DU PERSONNEL DE LA MRC.

²⁸ L'équipage complet d'un NDC compte 37 membres du personnel et l'équipage d'un sous-marin est composé de 48 membres du personnel et de 5 stagiaires. Consulter les pages <https://www.canada.ca/fr/marine/services/histoire/historiques-navires/kingston.html> et <http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/flotte-unites/sous-marins-aperçu.page>, date de consultation 22 août 2017.

Niveau d'instabilité	Nbre d'AT	Nbre de pers	État de l'effectif de la MRC (% de 9 662 pers)*
Élevé	8 ou plus	2	0,02 %
	5 à 7	36	0,37 %
Moyen	4	57	0,59 %
	3	154	1,59 %
Faible	2	547	5,66 %
	1	1 523	15,76 %
Totaux		2 319	24 %

Tableau 4. Affectations temporaires – Du 1^{er} décembre 2016 au 30 novembre 2017²⁹. Ce tableau précise le nombre d'affectations temporaires exécutées par certaines personnes au cours de la période afin de répondre aux besoins en matière d'équipage et de soutenir les besoins d'instr indiv.

Le nombre élevé d'affectations temporaires, représenté au tableau 4, a également réduit l'efficacité de l'instr coll, en particulier dans les unités plus petites comme celles des NDC. Les équipages en constant changement ont eu besoin d'une répétition plus fréquente de l'instr coll essentielle pour les nouveaux membres de l'équipage. Le commandant de la Force sous-marine canadienne a signalé, lors de la réunion du Conseil de gestion stratégique de la Marine (CGSM) en août 2014, qu'il n'y avait pas suffisamment d'ingénieurs maritimes qualifiés en matière de sous-marins pour exploiter trois sous-marins et qu'il existait une vulnérabilité au sein des groupes professionnels d'électrotechniciens et d'opérateurs de sonar, ce qui entraînait une pression extrêmement élevée sur le personnel et le matériel de la classe. En décembre 2017, il a signalé que l'ensemble des équipages de sous-marins ne pouvaient occuper que 70 % des postes d'équipage dans les quatre sous-marins³⁰. La disponibilité limitée des sous-marins a été un obstacle important à la qualification des nouveaux sous-mariniers.

Principale constatation 8 : La MRC suit de près le manque d'effectif essentiel et a mis en place plusieurs initiatives importantes pour gérer les enjeux liés à l'équipage, à l'instruction et à la qualité de vie.

Le nombre d'affectations temporaires indiquées au tableau 4 et les SLD du tableau 5 sont en grande partie le résultat de manque d'effectif et sont devenus des enjeux importants du point

²⁹ Rapport trimestriel de la MRC AF 2017-2018 T3. Nbr d'AT = nombre d'affectations temporaires d'une même personne au cours de la période; nbre de pers = nombre de personnes qui ont exécuté ce nombre d'affectations temporaires au cours de la période. Au niveau d'instabilité faible, 1 523 personnes ont été affectées temporairement une fois, tandis qu'au niveau d'instabilité élevé, deux personnes ont été affectées temporairement huit fois ou plus.

³⁰ Compte rendu sur la force sous-marine destiné au CGSM, 6 décembre 2017.

de vue de la qualité de vie des marins au cours de la période d'évaluation; ils sont maintenant surveillés et suivis de près par la Marine.

Jours de SLD	Nbre de pers	État de l'effectif de la MRC (% de 9 662 pers)*	% par groupe
270 – 365	7	0,07 %	6,6 % (638 pers) de la MRC ayant plus de six mois de SLD au cours des 12 derniers mois
240 – 269	12	0,12 %	
210 – 239	87	0,90 %	
180 – 209	532	5,51 %	
150 – 179	383	3,96 %	14,62 % (1 413 pers) de la MRC ayant plus de trois mois, mais moins de six mois de SLD au cours des 12 derniers mois
120 – 149	382	3,95 %	
90 – 119	648	6,71 %	
60 – 89	1 324	13,70 %	70,28 % (6 790 pers) de la MRC ayant trois mois ou moins de SLD au cours des 12 derniers mois
30 – 59	1 912	19,79 %	
1 – 29	3 554	36,78 %	
Totaux	8 841	91,50 %	

Tableau 5. Séjours loin du domicile – Du 1^{er} décembre 2016 au 30 novembre 2017³¹. Ce tableau présente le nombre de jours pendant lesquels certaines personnes étaient loin de leur domicile. À l'extrémité supérieur de l'échelle, sept personnes avaient entre 270 et 365 jours de SLD au cours de la période visée, tandis qu'à l'extrémité inférieure, 3 554 personnes étaient loin de chez elles pendant seulement un à vingt-neuf jours.

Les enjeux liés à la qualité de vie des marins comprennent les affectations temporaires sans préavis ou à court préavis et les affectations temporaires fréquentes à des navires opérationnels. Cela entraîne des périodes non prévues et souvent prolongées loin de leur famille pendant une période d'affectation à une unité côtière ou à une unité à disponibilité opérationnelle réduite qui leur donne l'espoir de pouvoir passer plus de temps avec leur famille et de faire des activités avec celle-ci. S'ils ne sont pas gérés de façon adéquate, ces facteurs peuvent augmenter le taux de départs de la MRC, en particulier du point de vue des cadres supérieurs ayant une famille.

La Marine a lancé de nombreuses initiatives au cours de la période d'évaluation afin de résoudre à la fois les enjeux liés à l'équipage à court terme et les questions de personnel et d'instruction à long terme. En voici des exemples :

- le recrutement accru avec des recruteurs spécialisés de la MRC, y compris par l'intermédiaire des unités de la Réserve navale, en collaboration avec le recrutement du Commandement du personnel militaire;

³¹Rapport trimestriel de la MRC AF 2017-2018 T3; la catégorie des SLD élevé (rouge) est une combinaison de tâches des FAC et de la MRC, y compris l'Opération REASSURANCE (déploiement de l'OTAN), l'Opération POSEIDON CUTLASS (déploiements de la MRC en Asie du Sud-Est), les opérations de la classe Kingston et du NCSM *Oriole* et l'instruction.

- le recrutement accru au sein de la F rég et de la RESNAV;
- la « grande idée », une initiative visant à accélérer la mutation entre éléments constitutifs du personnel de la Force de réserve (F rés) vers la F rég et à enrôler de nouveau des membres du personnel ayant récemment pris leur retraite;
- un processus d’instruction plus efficace permettant aux membres du personnel d’atteindre leur niveau opérationnel de compétence;
- des besoins rationalisés et validés en matière de personnel et un modèle de rotation ou d’emploi optimal pour les navires et les unités qui pourraient permettre de réduire la demande de personnel de la Marine;
- une élimination de la multiplication des efforts et une définition claire des tâches. La Marine procède actuellement à l’unification et à la restructuration des groupes professionnels d’opérateurs du génie maritime et d’opérateur de combat du rang³².

2.2.3 Résultat immédiat 3 – Les unités de la flotte sont soutenues du point de vue matériel et pertinentes sur le plan opérationnel.

Principale constatation 9 : Les IMF ont eu de plus en plus de difficulté à maintenir les plateformes vieillissantes et les systèmes de plus en plus désuets des frégates de classe Halifax et des sous-marins de classe Victoria afin de satisfaire aux exigences techniques de disponibilité opérationnelle.

Principale constatation 10 : Les sous-marins de classe Victoria sont utilisés conformément aux règlements en vigueur en matière de sécurité des sous-marins et aux restrictions de sécurité pertinentes, s’il y a lieu.

Les systèmes des navires et des sous-marins, y compris les systèmes récemment mis à jour dans les frégates modernisées, rencontrent régulièrement des enjeux de fonctionnement qui réduisent leurs capacités opérationnelles, mais ne restreignent pas leur exploitation.

Bien que, dans le cas des frégates, la MRC éprouve des difficultés à maintenir de nombreuses unités aux niveaux les plus élevés de disponibilité opérationnelle élevée en raison des contraintes d’équipement, d’instruction et de certification propres aux missions, la MRC demeure entièrement capable de répondre à tous les besoins énoncés dans la directive du CEMD sur la PF&DO.

Dans le cas des sous-marins, les enjeux liés aux soudures de la coque et à l’état de fonctionnement des batteries et des générateurs diesel, qui ont tous une incidence sur la

³² Présentation, « Gestion intégrée des risques – Risques relatifs au personnel de la MRC – Avancement professionnel », Capf Witzke, dernière modification : 5 janvier 2018.

sécurité des sous-marins, ont régulièrement restreint ou entravé les opérations sous-marines pendant la période d'évaluation. En raison des dangers liés aux opérations en immersion, les sous-marins doivent faire l'objet d'essais et de processus de certification exhaustifs, qui s'apparentent à la certification de navigabilité des aéronefs, afin de confirmer qu'ils peuvent être exploités en toute sécurité³³.

Les IMF ont été de plus en plus mis au défi au cours de la période d'évaluation. Les principales difficultés ont été les suivantes :

- Le personnel technique limité des navires n'est pas en mesure de réaliser toutes les nombreuses routines de maintenance préventive (PM)³⁴ et de maintenance corrective³⁵ requises. Le nombre de travaux de maintenance incomplets augmente au cours du cycle opérationnel de quatre ans d'une frégate, ce qui accroît considérablement la charge de travail du personnel des IMF pendant les périodes de travail³⁶.
- En 2016, le taux d'achèvement de PM des IMF était de 65 %³⁷, et au cours des 10 dernières années, l'ensemble de la maintenance exécutable des IMF a subi un retard de 100 000 à 200 000 heures³⁸. De plus, le vieillissement de la flotte de navires et de sous-marins entraîne un besoin accru de maintenance et de réparation, ce qui fait que les périodes de cale sèche (PCS) et les périodes de cale sèche prolongées (PCSP) des navires et des sous-marins dépassent souvent les délais prévus, entraînant la réduction de la disponibilité opérationnelle des navires et des sous-marins.
- La production des IMF devient de plus en plus limitée en raison du rapport entre la capacité et le financement³⁹. Les IMF manquent d'effectif depuis plusieurs années, ce qui, combiné à des demandes croissantes, a entraîné une augmentation importante des heures supplémentaires pour répondre aux besoins de production. La Marine collabore étroitement avec le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) pour résoudre cela et d'autres questions liées au personnel civil.
- La disponibilité de pièces de rechange. La Marine a reçu suffisamment de fonds d'approvisionnement national pour satisfaire aux demandes de pièces de rechange,

³³ La sécurité des sous-marins est assurée grâce à des essais et à des certifications, conformément à C-23-VIC-000/AG-001 Gestion du matériel et certification des sous-marins de Classe Victoria. Les sous-marins peuvent se voir interdits d'aller en mer avant la réparation des déficiences, selon les résultats des essais et la nature des déficiences.

³⁴ Les routines de PM sont toutes les tâches de maintenance périodique effectuées pour réduire le risque de défaillance du système ou confirmer que le système fonctionne selon les paramètres de rendement établis. La PM s'inscrit dans l'une de deux catégories : maintenance basée sur l'état et maintenance basée sur le temps.

³⁵ La maintenance corrective est exécutée à la suite d'un trouble de fonctionnement ou de la détection d'une déficience afin de remettre un équipement ou un système dans un état lui permettant de remplir ses fonctions essentielles.

³⁶ Rapport trimestriel de la MRC pour l'AF 2017-2018 T4.

³⁷ Article 4 du CGSM – Demande de PM du deuxième échelon de classe Halifax, 5 février 2018.

³⁸ Augmentation de la demande de troisième échelon de la GPEM et capacité des installations de maintenance de la flotte, lettre 2183AA-01000-01 (DGGPEM), 18 septembre 2017.

³⁹ CGSM – article II, DGGPEM, 20 septembre 2017.

mais l'obsolescence de certains systèmes de navires et de sous-marins a rendu difficile l'obtention de certaines pièces. Dans des cas particuliers, ces pièces ont été fabriquées par les IMF ou prises sur des navires et des sous-marins en PCS ou à des niveaux inférieurs de disponibilité opérationnelle afin de répondre aux besoins des unités à des niveaux supérieurs de disponibilité opérationnelle. Cette activité représente une demande accrue des ressources des IMF et entraîne un risque d'endommagement de l'équipement en bon état de service pendant le transfert.

- Les informateurs clés et les rapports ont révélé qu'il est difficile de coordonner les courtes périodes de travail des unités de la flotte et les MT pour coïncider avec la disponibilité des ressources des IMF en raison de la cadence opérationnelle élevée de la Marine, ce qui accroît encore davantage la pression exercée sur les capacités des IMF pour terminer les PM, la maintenance corrective et les MT prévues.

La Marine et le DGGPEM collaborent étroitement pour veiller à ce que les demandes de maintenance à venir puissent être satisfaites. Leurs initiatives comprennent ce qui suit :

- l'augmentation de financement de la maintenance de troisième échelon des IMF, qui passera de 15 millions de dollars à 18 millions de dollars par année afin d'accroître la production de maintenance de troisième échelon;
- l'augmentation de l'effectif dans les deux IMF;
- l'augmentation de la portée du contrat de soutien en service de la classe Victoria au moment de le renouveler;
- l'établissement des priorités de maintenance de troisième échelon par l'intermédiaire d'une liste de travail annuelle hiérarchisée, gérée par un accord sur les niveaux de service (ANS) entre la gestion du programme d'équipement maritime (GPEM) et les IMF.

Principale constatation 11 : Les systèmes des navires et des sous-marins sont mis à jour périodiquement afin de maintenir la pertinence opérationnelle des unités dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe. Les unités déployées dans le cadre d'opérations peuvent être dotées de systèmes particuliers pour répondre aux besoins prévus de la mission.

Les programmes MCH et FELEX ont été exécutés au cours de la période d'évaluation, et les travaux se sont poursuivis depuis afin d'introduire d'autres nouveaux systèmes dans les frégates. Bien que cela permette de moderniser et de prolonger la durée de vie en service de ces navires, l'obsolescence de certaines pièces et de certains systèmes, y compris de certains systèmes de MCH récemment installés, et le vieillissement des plateformes elles-mêmes, demeurent des enjeux importants.

De même, conformément aux directives de PSE, la Marine modernise les sous-marins de classe Victoria et élabore un certain nombre de projets afin de maintenir ou d'améliorer l'efficacité opérationnelle des NDC⁴⁰.

Enfin, divers systèmes propres aux missions pour les frégates, les sous-marins et les NDC sont régulièrement installés dans les unités en déploiement afin de garantir qu'elles disposent de l'équipement dont elles pourraient avoir besoin pour exécuter les tâches assignées ou prévues. Ces systèmes peuvent également être accompagnés par du personnel spécialisé en vue de leur exploitation et de leur maintenance.

2.2.4 Résultat immédiat 4 – Les ressources navales sont gérées de façon efficace.

Principale constatation 12 : Les ressources navales sont gérées efficacement par une structure d'organisation et de gouvernance navales qui surveille étroitement les données de gestion du rendement afin d'appuyer sa méthode de gestion PEMA du programme Forces navales prêtes.

La Marine a adopté une organisation « Marine unique »⁴¹ fondée sur les fonctions au cours de la période d'évaluation et celle-ci continue d'évoluer afin de mieux générer et gérer les Forces navales prêtes. Les principales organisations fonctionnelles de la Marine, l'une responsable de la génération d'éléments de force prêts au combat et l'autre responsable du personnel et de l'instruction, relevant des commandants des FMAR(A) et des FMAR(P) respectivement, ont été mises en place afin d'éliminer ou de réduire le chevauchement des responsabilités.

Ces organisations ont continué d'évoluer et de se perfectionner au cours de la période visée par l'évaluation afin d'améliorer la capacité de la Marine à générer et à soutenir les Forces navales prêtes. Cela s'est traduit par un message du QG FMAR(A) qui décrit en détail l'évolution continue du commandement de la composante maritime et des organisations de MPF de formation⁴².

Les Conseils et directives du commandant de la Marine royale canadienne – Plan directeur 2013-2017 [de la MRC] énoncent clairement les priorités, notamment permettre la transition de la MRC vers la flotte de demain, faire évoluer ses activités afin de créer une « Marine unique » harmonisée sur le plan fonctionnel et améliorer l'habileté stratégique de la Marine en

⁴⁰ Sommaire du projet de la classe Kingston, 16 octobre 2015.

⁴¹ « Marine unique » désigne l'unification du personnel de la F rég et de la F rés de la MRC à bord des navires et des établissements à terre, plutôt que l'exécution de différentes missions par deux composantes, qui servent dans des unités distinctes et qui dupliquent les organisations du QG MRC.

⁴² Message du QG FMAR(A) NAVGEN 006/18 / RCN 008/18 281249Z MAR 18, CHANGEMENTS AU COMMANDEMENT DE LA COMPOSANTE MARITIME ET A LA MISE SUR PIED DE LA FORCE.

employant la stratégie PEMA et en cherchant de meilleurs moyens, moins lourds et plus intelligents, de mener à bien ses missions. La Marine a travaillé sans relâche pour atteindre cet objectif, comme en témoignent les fonctions révisées des formations côtières, l'organisation révisée du Groupe du personnel et de l'instruction de la Marine (GPIM) et l'utilisation considérable de l'Analyse des programmes de défense pour surveiller et adapter l'activité de programme afin d'atteindre les résultats visés. La méthode PEMA de la MRC est également représentée dans les activités et les documents clés suivants :

- l'orientation et la directive de planification du CMRC, qui ont été régulièrement mises à jour, tout comme *l'Orientation et l'intention stratégiques de la MRC pour 2016 à 2019*, le *Plan stratégique de la Marine royale canadienne 2017-2022* et la *Stratégie relative au futur Système d'instruction navale de la MRC*;
- les directives relatives à la disponibilité opérationnelle et à l'instruction de la Marine sont régulièrement examinées et mises à jour par les autorités responsables en fonction de l'évolution des systèmes de navires, de la rétroaction des commandants de navires et de sous-marins et des observations formulées par le personnel d'instruction en mer pendant l'instruction en mer relative à la disponibilité opérationnelle. Certaines de ces observations sont consignées dans les rapports annuels du Groupe d'entraînement maritime;
- l'instruction en mer des commandements (Atlantique et Pacifique), responsable des DCFC 102, Exigences de préparation au combat du commandement maritime, conseille le Groupe d'entraînement maritime du commandement lorsque des changements doivent être apportés pour veiller à ce que la publication demeure pertinente, réalisable et adaptée à l'orientation et aux directives stratégiques⁴³;
- les plans d'instr indiv, la documentation, l'établissement du calendrier et son exécution, ainsi que la responsabilité du GPIM, sont examinés et mis à jour. En 2016, la feuille de suivi du calendrier d'élaboration de l'instruction du GPIM et de la norme de qualification et plan (NQP) a révélé que la plupart des NQP avaient été mis à jour depuis la mise en place de la MCH. Ceux qui n'ont pas été mis à jour récemment font l'objet d'une évaluation des risques.

La structure et le cycle de gouvernance de la MRC ont évolué au cours de la période de l'évaluation pour informer plus efficacement les dirigeants des enjeux actuels et futurs de la force et soutenir la prise de décisions judicieuses afin de gérer le « plan de changement » de la Marine pour l'avenir et de maintenir le « programme de maintien » pour le présent⁴⁴.

L'organisation de gouvernance stratégique actuelle de la MRC, décrite dans les OMAR 1600-0, Gouvernance stratégique de la MRC, et 1600-1, Cadre de gouvernance stratégique de la MRC, établit une structure de gouvernance à trois niveaux :

⁴³ DCFC 102(M), Exigences de préparation au combat du commandement maritime.

⁴⁴ OMAR 1600-1, Cadre de gouvernance stratégique de la MRC.

- le niveau 1 appuie le CMRC par l'intermédiaire du Conseil de l'Amiral et du Conseil de la Marine;
- les conseils et les comités de niveau 2 soutiennent le commandant adjoint de la MRC;
- les conseils, comités et groupes de travail de niveau 3 renseignent les conseils et comités de niveau 2 associés.

Des comités, des groupes de travail et des groupes directeurs ont été établis ou redirigés, le cas échéant, afin de mieux répondre aux besoins qui surviennent. Par exemple, il a été proposé d'établir un groupe de travail sur la gestion de l'effectif civil de la MRC pour remplacer un Conseil de gestion de l'effectif civil existant afin de mieux soutenir les efforts actuels de la Marine visant à gérer et à augmenter la taille de son effectif civil⁴⁵.

Principale constatation 13 : La MRC a vécu une période de réorganisation continue pendant la période d'évaluation, mais les changements officiels d'O&E n'ont pas été effectués au même rythme, ce qui a entraîné dans certains cas un manque de clarté en matière de PRO au sein des organisations visées par les changements.

L'organisation et les établissements de la MRC ont également changé de façon importante au cours de la période d'évaluation car la Marine s'adapte pour répondre aux exigences opérationnelles et de disponibilité opérationnelle actuelles et préparer ses futures flottes. Les changements les plus prononcés ont eu lieu au sein de l'établissement d'instruction de la Marine et du GPIM, relativement à l'organisation des quartiers généraux et aux responsabilités des centres de coordination du personnel, des écoles de la flotte et des centres de développement de l'instruction de chacune des formations. Des changements moindres, mais tout de même importants, ont été apportés et se poursuivent au sein de l'organisation du QG EMM à Ottawa, du QG FMAR(A) à Halifax et du GPIM à Esquimalt afin de mieux soutenir le programme Forces navales prêtes. Ces changements organisationnels ont été apportés dans le cadre de la stratégie PEMA de la Marine afin de préciser ses besoins en personnel et les PRO connexes. En effet, certains changements se produisent si rapidement que la documentation relative aux O&E révisés et aux PRO connexes n'a pas pu suivre le rythme des changements. Au moins une des personnes questionnées a fait remarquer que cela a donné lieu à la prise de décisions dépassant les PRO d'une organisation ou d'une personne.

⁴⁵ Présentation du directeur – Personnel et instruction de la Marine au Comité de surveillance du maintien en puissance de la flotte, 18 octobre 2017.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que la MRC élabore un moyen de communiquer les changements d'O&E, en attendant leur approbation et leur annonce officielles, afin de garantir la clarté des voies de communication revues et des PRO connexes.

BPR : CMRC/DGEPSM

2.2.5 Résultat intermédiaire – Les Forces navales sont générées et maintenues au niveau requis, conformément à la directive du CEMD sur la PF&DO.

Principale constatation 14 : La MRC a eu de la difficulté à générer certains éléments de la force navale prête au combat exigés par les directives du CEMD sur la PF&DO, mais elle a satisfait à toutes les exigences relatives aux opérations assignées.

Le programme de gestion de l'état de préparation (PGEP) de la Marine est fondé sur les directives du CEMD sur la PF&DO des FAC, qui ont d'abord été publiées en 2012 et qui ont depuis évolué du point de vue de la méthode de définition des besoins des éléments de la force et pour refléter la nouvelle politique de défense du GC. Toutefois, chacune des directives définissait les éléments suivants :

- la capacité et l'élément de force requis;
- le délai d'intervention minimal ou le préavis de mouvement (en heures ou en jours);
- l'autonomie, p. ex., une opération de courte durée, intensifiée ou qui doit être maintenue.

Le niveau de disponibilité opérationnelle des éléments de la force navale est évalué en fonction de son personnel, soit l'équipage, du matériel, c'est-à-dire disponibilité et état de fonctionnement, et du niveau d'instruction. À la fin de l'AF 2017-2018, la MRC suivait de près les niveaux de disponibilité opérationnelle des éléments de la force déployables présentés ci-dessous, qui ont été mentionnés dans la dernière directive du CEMD sur la PF&DO :

- frégates de classe Halifax;
- sous-marins de classe Victoria;
- NDC de classe Kingston, y compris les NDC polyvalents et les quatre variantes de lutte contre les mines (LCM);
- GOTM – Équipes d'arraisonnement tactique spécialement formées.

Pendant la période d'évaluation, les directives du CEMD sur la PF&DO exigeaient que la Marine maintienne les nombres minimaux suivants des principaux éléments de la force :

- un NDC ou un grand navire de guerre – frégate ou destroyer – sur chaque côte en tant que navire de garde prêt à intervenir en tout temps dans le cadre d'opérations nationales et de contingences, comme les opérations de recherche et sauvetage;

- un navire de combat à HNP – destroyer ou frégate – dans le cadre de déploiement international de navire unique (DINU);
- un sous-marin à HNP;
- un sous-marin à DON;
- un groupe opérationnel à HNP comprenant jusqu'à trois navires de combat de surface, un sous-marin et un navire de soutien (AOR). L'une des quatre frégates modernisées et configurées comme navire de commandement doit rester à un niveau de HNP pour assumer le rôle de commandement du groupe opérationnel depuis la mise hors service des destroyers de classe Iroquois de la MRC.

Bien que les informateurs clés aient constaté que la MRC a toujours réussi à accomplir les tâches de PF&DO qui lui ont été assignées, ils ont reconnu qu'il existait des difficultés, notamment à l'égard du nombre limité de navires disponibles à tout moment. Ces limitations ont été signalées de façon adéquate dans les rapports annuels⁴⁶ du MDN et des FAC au cours de la période d'évaluation.

Les principales lacunes et difficultés comprenaient ce qui suit :

- la mise hors service des destroyers de classe Iroquois et des AOR, qui représentait une perte de 25 % des grands navires de guerre de la Marine. Ces mises hors service ont éliminé des capacités essentielles de lutte antiaérienne et de ravitaillement qui permettaient au groupe opérationnel d'être en grande partie autonome. La location temporaire par la Marine d'un AOR, le MS *Asterix*, qui s'est joint à la flotte au début de 2018, comble une partie du manque d'AOR en attendant l'exécution du projet de NSI;
- la disponibilité des frégates au cours du programme de MCH. Le DGGPEM a décrit l'AF 2013-2014 comme une « année de combinaison parfaite⁴⁷ », qui a inclus le programme de MCH à son apogée – neuf navires à diverses étapes du programme –, le travail actuel pour atteindre l'état stable 2+1+1 des sous-marins⁴⁸ et les premiers effets du plan d'action de réduction du déficit, qui a réduit l'effectif civil et la capacité des IMF afin de satisfaire aux besoins de production de maintenance de la Marine.

Le PGEP de la Marine, qui établit les niveaux de disponibilité opérationnelle de la flotte sur une période de dix ans en fonction des besoins de PF&DO, révèle les difficultés de la Marine à générer certains des éléments de la force requis. Comme le montrent certains extraits du PGEP 2017 de la MRC dans les tableaux ci-dessous :

- Normalement, il y avait trois frégates à HNP à un moment donné, et la frégate désignée dans le cadre de DINU a eu comme seconde tâche de prendre part au groupe opérationnel national (GON).

⁴⁶ Voir les RMR 2013-2014 et 2014-2015 du MDN et des FAC et le RRM 2016-2017 du MDN et des FAC.

⁴⁷ Procès-verbal du Comité exécutif du Conseil de la Marine, du 24 au 26 septembre 2013.

⁴⁸ L'état stable 2+1+1 des sous-marins représente 1 sous-marin à HNP + 1 sous-marin à DON + 1 sous-marin de transition (entrée/sortie de PCS ou de maintenance) + 1 sous-marin en PCSP.

- Il n'y avait souvent qu'un sous-marin opérationnel et, périodiquement, aucun sous-marin opérationnel n'était disponible. Comme il a été mentionné, la disponibilité limitée découlait normalement de besoins de maintenance périodique et de certification de sécurité des sous-marins. Cependant, la disponibilité des sous-marins a été réduite davantage par des besoins imprévus de maintenance pour corriger les pannes de batterie et de diesel, réparer les défauts de soudure dans les coques des navires et réparer les dommages causés par deux incidents majeurs. Ces incidents comptaient un incendie dans le NCSM *Chicoutimi*, qui a mis le bateau hors service pendant neuf ans, d'octobre 2004 à novembre 2013, et l'échouement sous-marin du NCSM *Corner Brook*, en juin 2011, qui l'a mis hors service pendant sept ans jusqu'à la fin de sa PCSP prévue en 2018.

	2017													2018																					
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D											
DINU	STJ (SK)																	STJ (SK)																	
	CHA (SK)							CHA (SK)										VDQ (CY)																	
GON	FRE			WIN										CHA					CAL																
	STJ							CHA						STJ					VDQ																
	WIN			OTT							STJ	VAN										REG													

Tableau 6. Missions des frégates à HNP de la MRC pour 2017-2018⁴⁹. Ce tableau présente les affectations des frégates à HNP sur une période de deux ans afin de répondre aux besoins de la MRC en matière de PF&DO pour le DINU et le GON.

⁴⁹ Plan de gestion de l'état de préparation (U), version 17.5, approuvé le 7 novembre 2017. Les navires affectés au GON qui sont présentés en caractères gras remplissent deux rôles car ils sont également désignés comme DINU. Les noms abrégés des navires sont STJ – *St Johns*; CHA – *Charlottetown*; VDQ – *Ville de Québec*; FRE – *Fredericton*; WIN – *Winnipeg*; OTT – *Ottawa*; CAL – *Calgary*; VAN – *Vancouver*; REG – *Regina*. La mention SK indique que le pont d'envol du navire est configuré pour un hélicoptère *Sea King*; la mention CY indique que le pont d'envol du navire est configuré pour un nouvel hélicoptère *Cyclone*. FRE, WIN, CHA et CAL sont les quatre frégates qui ont été modifiées dans le cadre de la MCH pour devenir des navires de commandement du commandant du groupe opérationnel.

Élément de la force		2017												2018											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
SSK	VICTORIA	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	
		DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2																			
	WINDSOR	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	
	CORNER BROOK	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	
	CHICOUTIMI	DOL P1	DON 2	DON 2	DON 1	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	HNP 3	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	DOL P2	
TOTAL DE SSK À HNP/DON		(nombre < 1 = rouge)	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0

Tableau 7. Disponibilité prévue des sous-marins de classe Victoria⁵⁰. Ce tableau illustre la disponibilité et l'état de disponibilité opérationnelle des quatre sous-marins de classe Victoria pour une période de deux ans. Les sous-marins dont l'état est DOLP ne sont pas disponibles. Le tableau indique qu'au moins un sous-marin à HNP ou à DON a été requis.

La Marine évalue également à quel point elle satisfait aux exigences de la PF&DO en fonction du pourcentage de temps passé en « jours d'unité prête à l'emploi⁵¹ » par chacun des principaux éléments de la force de la PF&DO, selon l'état de disponibilité opérationnelle qui lui a été attribué⁵². Les éléments de la force satisfont aux exigences de la PF&DO selon leur capacité à respecter les délais d'intervention suivants :

- HNP – 21 jours pour être prêt à déployer;
- DON – 90 jours pour atteindre un niveau de HNP et être prêt à déployer.

La Marine a évalué le pourcentage des jours requis d'unité prête à l'emploi atteint par les frégates, les sous-marins et les NDC au cours des AF 2014-2015 à 2017-2018, comme il est illustré à la figure 2.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Les principaux éléments de la force sont les trois unités à HNP de classe Halifax, l'unité à HNP et l'unité à DON de classe Victoria, les quatre unités LCM à DON de classe Kingston et les trois unités à DON de classe Kingston.

⁵² Les états de disponibilité opérationnelle des éléments de la force sont évalués en fonction des exigences connexes établies en matière d'équipage, d'instruction et de matériel de l'unité.

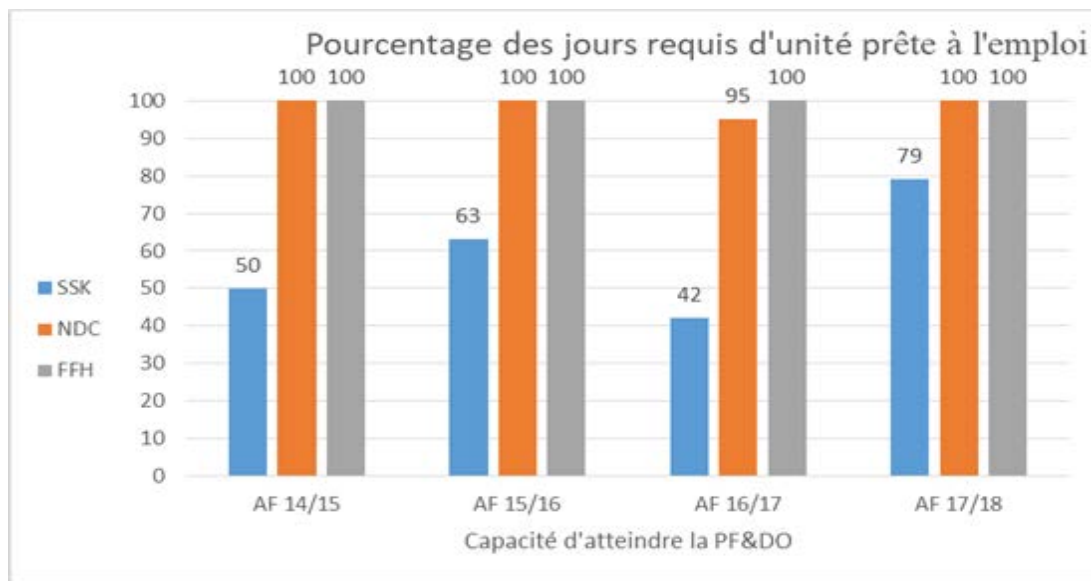


Figure 2. Pourcentage des jours requis d'unité prête à l'emploi atteints par les principaux éléments de la force au cours des AF 2014-2015 à 2017-2018⁵³. Cette figure présente le pourcentage des jours requis des unités prêtes à l'emploi de la PF&DO (p. ex., 3 frégates à HNP = 3 x 365 jours par unité à HNP = 1 095 jours requis d'unité prête à l'emploi pour atteindre 100 %).

Il est possible de constater que la MRC a atteint les niveaux de disponibilité opérationnelle requis des frégates et des NDC, mais il a été particulièrement difficile pour elle d'atteindre les exigences en matière de PF&DO des sous-marins de classe Victoria. Le pourcentage de jours en mer requis de l'unité correspondant aux sous-marins reflète les questions de disponibilité de ceux-ci, comme il est présenté au tableau 7.

2.3 Rendement – Démonstration de l'efficience et de l'économie

L'évaluation de l'efficience et de l'économie du programme Forces navales prêtes a été exécutée au moyen des données du Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD), du Système de gestion des ressources humaines (SGRH), des rapports ministériels et du Cadre des résultats de la MRC. Les entrevues avec les intervenants et les résultats du sondage destiné aux commandants de navires ont fourni des renseignements supplémentaires à l'appui.

⁵³ Présentation de la MRC, « Mesure 2.2 002 Jours de disponibilité opérationnelle des flottes principales de la PF&DO de la MRC », dernière modification le 2 février 2018 et rapport trimestriel de la MRC AF 2017-2018 T4. SSK = sous-marin de classe Victoria et FFH = frégate de classe Halifax.

La MRC a-t-elle utilisé les ressources de façon efficiente?

Les évaluateurs ont employé six indicateurs clés pour établir si le programme Forces navales prêtes démontrait une utilisation efficiente des ressources :

- tendances des coûts d'instr indiv;
- tendances des coûts d'instr coll et d'instruction sur l'intégration;
- tendances des coûts d'instruction en matière d'interopérabilité;
- tendances des coûts d'entretien du matériel;
- tendances des coûts de gestion;
- recours à des renseignements sur les activités pour optimiser l'efficience des ressources.

Principale constatation 15 : Le nouveau Système d'instruction navale a commencé à générer des gains d'efficience grâce à sa réorganisation, à l'exploitation optimale de la technologie et à la consolidation de l'infrastructure.

Le système d'instruction de la MRC fait l'objet de sa plus grande revitalisation depuis plus d'un quart de siècle. L'objectif de l'initiative est de concevoir et d'élaborer un système d'instruction navale qui réduirait les coûts, répondrait mieux aux besoins et cadrerait avec les exigences du XXI^e siècle. La Marine voit déjà les résultats de ces efforts de transformation. Les heures d'instruction sont réduites de 30 %, ce qui permet à la MRC de préparer les marins et de les employer plus rapidement, tout en ayant une incidence favorable sur l'enthousiasme et le moral⁵⁴.

Par le passé, en raison des limitations technologiques, une grande partie de l'enseignement et de l'instruction militaires devait être dispensée de façon linéaire ou dans un environnement résidentiel – normalement dans une école ou à bord d'un navire. La mise en œuvre par la MRC de l'apprentissage fondé sur la technologie (TEL), comme l'utilisation d'environnements synthétiques, de simulateurs, d'une formation en réseau et d'apprentissage en ligne, permet d'optimiser davantage les ressources d'instruction et de réduire le temps d'apprentissage en classe des marins tout en améliorant l'apprentissage. La stratégie de TEL réduit également la demande d'infrastructure et d'équipement. Par exemple, des simulateurs de pont sont utilisés sur chaque côte pour offrir aux officiers de guerre navale une expérience d'instruction précieuse, tout en réduisant les coûts d'exploitation de façon considérable car les ressources opérationnelles réelles sont moins utilisées. Selon un informateur clé, un autre avantage inestimable du TEL est que les erreurs commises lors de l'instruction dans un environnement synthétique n'entraînent pas de coûts supplémentaires car il n'y a aucun dommage réel causé à l'équipement ou au personnel.

⁵⁴ Rapport du Comité permanent de la défense nationale, *La disponibilité opérationnelle des forces navales du Canada*, juin 2017.

Principale constatation 16 : Le Système d’instruction navale pourrait être plus efficient grâce à une meilleure harmonisation de l’instruction prévue et de la demande d’instruction.

Malgré les gains d’efficience susmentionnés, la MRC a relevé un écart dans le Système d’instruction navale entre la demande d’instruction prévue, soit la demande totale, et l’instruction réelle exécutée, soit la demande satisfaite, comme l’illustre la figure 3.

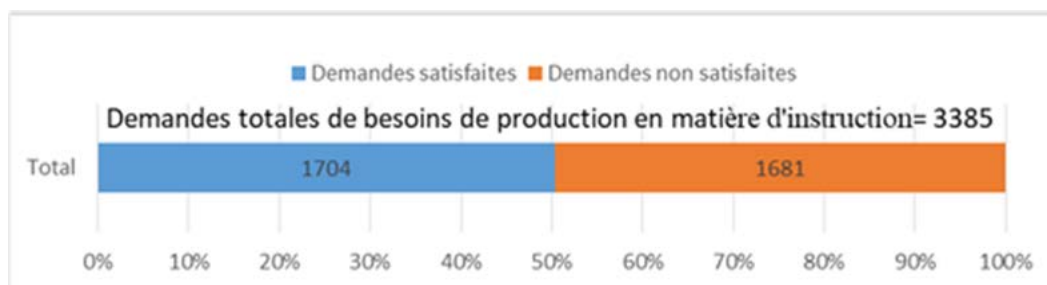


Figure 3. Besoins de production en matière d’instruction – Demandes totales par rapport aux demandes satisfaites⁵⁵. Cette figure représente l’ensemble des besoins de production en matière d’instruction (p. ex., jours d’instruction) qui était prévu par rapport à l’instruction réelle effectuée.

Bien que le Système d’instruction navale ait permis à la majorité des candidats enrôlés de réussir, il existe divers écarts entre le nombre de stagiaires et les places d’instruction disponibles dans l’ensemble des groupes professionnels. Le calendrier d’instruction de la MRC est basé sur les besoins de production en matière d’instruction. Le Système d’instruction navale a la capacité de fournir de l’instruction qui satisfait aux besoins de production en matière d’instruction; par conséquent, cette inefficience entraîne des gênes inutiles sur le budget du GPIM. La correction de l’écart entre la demande prévue et l’instruction réelle fournie pourrait permettre une attribution plus efficiente des ressources.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que la MRC examine les raisons de l’écart entre la demande d’instruction prévue et l’instruction réelle fournie afin de déterminer les gains d’efficience possibles et de les intégrer au plan de production du Système d’instruction navale.

BPR : CMRC/ACEMM (Pers et Instr) (GPIM)

⁵⁵ Les nombres reflètent seulement l’instruction de la F rég. Données tirées du Rapport trimestriel de la MRC AF 2017-2018 T4.

En juillet 2015, la Stratégie relative au futur Système d’instruction navale a entraîné des changements dans la délégation des fonctions d’instruction et a clarifié les rôles d’instruction; le commandant FMAR(P), à titre de Chef d’état-major adjoint de la Marine – Personnel et instruction (ACEMM [Pers et Instr]), était responsable de l’instr indiv et de l’éducation et le commandant FMAR(A), à titre de Chef d’état-major adjoint de la Marine – Instruction et disponibilité opérationnelle en mer (ACEMM [IDOM]), était responsable de l’instr coll. Ces changements ont réduit le chevauchement des organisations et des responsabilités entre les côtes et ont permis de simplifier les processus. Un informateur clé a mentionné que le changement de certaines responsabilités en matière de gestion de l’instruction permet à l’École navale de concentrer ses principaux efforts sur la prestation de l’instruction. L’une des questions ayant eu une incidence sur la prestation efficiente de l’instruction après la mise en place du GPIM a été la réduction du personnel du GPIM, comme le montre le tableau 8. L’organisation n’a pas été en mesure de maintenir le rythme d’instruction requis avec son personnel réduit en raison des changements apportés à la mission et aux produits livrables initialement envisagés par le GPIM. Même si cela a été atténué en employant des personnes des grades supérieurs et des membres du personnel de l’École qui n’appartenaient pas à la flotte pour offrir de l’instruction, l’utilisation de ressources externes entraîne le risque que les instructeurs ne soient pas disponibles, qualifiés ou bien préparés pour donner le cours. La baisse du recrutement et l’annulation des cours d’instruction ayant un niveau d’inscription inférieur au minimum ont atténué certaines pressions immédiates. Toutefois, lors de la réunion d’avril 2018 du CGSM de la MRC, il a été décidé de fournir du personnel supplémentaire au GPIM (voir la colonne 2018-2019 du tableau 8) afin qu’il puisse atteindre des niveaux de capacité et d’expertise suffisants pour exécuter ses activités d’instruction de base.

Effectif	2014 (avant le GPIM)	2016 (après le GPIM)	2018-2019 (demande actuelle)
F rég	1 279 (comprend la Rés)	780	835 (+ 55)
Réserves	S/O	109	129 (+ 20)
Civils	175	129	164 (+ 35)
Total	1 454	1 018 (- 436)	1 128 (+ 110)

Tableau 8. Historique de l’effectif du GPIM⁵⁶. Ce tableau présente l’ensemble de l’effectif d’instruction de la MRC avant la mise en place du GPIM de la MRC (avant le GPIM), après la mise en place du GPIM (après le GPIM), les besoins accrus révisés pour l’AF 2018-2019 (demande actuelle).

Principale constatation 17 : L’augmentation du coût de l’instr coll est attribuée à l’augmentation de la disponibilité des frégates pour l’instruction au cours de la période visée par le rapport.

⁵⁶ CGSM, 11 avril 2018 – Demande de personnel militaire du GPIM.

Comme le montre le tableau 9, le coût de l'instr coll a augmenté considérablement au cours de la période visée par le rapport. Toutefois, comme il est mentionné à la section 2.2.5 du présent rapport, la période couvrant les AF 2013-2014 à 2016-2017 a été caractérisée par la participation d'un grand nombre de frégates au programme de MCH et par la mise hors service des destroyers et des navires de ravitaillement de la Marine. La réduction importante du nombre de navires a été relevée par les commandants dans le sondage destiné aux commandants; 25 % des commandants de frégates ayant répondu au sondage ont mentionné que la disponibilité des ressources d'instruction était l'un des cinq principaux défis de leur commandement. L'augmentation des coûts après l'AF 2015-2016 est attribuée à l'achèvement de la MCH et à la remise en service des frégates de classe Halifax.

2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Changement sur 5 ans
59 903 117 \$	106 783 391 \$	86 774 243 \$	92 564 314 \$	118 625 068 \$	98,0 %

Tableau 9. Coût annuel de l'instr coll de la Marine⁵⁷. Ce tableau présente les dépenses annuelles relatives à l'instr coll dans le cadre du programme Forces navales prêtes.

Principale constatation 18 : Depuis l'AF 2015-2016, les jours en mer de MPF ont augmenté d'une année à l'autre, tandis que le coût par jour en mer a diminué, ce qui représente une efficience générale au sein de la MPF navale.

Les données présentées dans le tableau 10 révèlent qu'au fur et à mesure que d'autres navires devenaient disponibles au cours de la dernière partie de la période visée par le rapport, le nombre de jours en mer de la MPF a augmenté chaque année de l'AF 2015-2016 à l'AF 2017-2018, ce qui a permis à la Marine d'exécuter davantage d'instr coll. Le coût par jour en mer correspondant a diminué depuis l'AF 2015-2016 et le coût par jour en mer de la MPF principale a augmenté à un taux moindre que le taux d'augmentation annuel des jours en mer. Cela pourrait indiquer des économies liées à l'utilisation croissante par la Marine des simulateurs et des environnements d'instruction synthétiques.

⁵⁷ SIGRD.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Jours en mer de la MPF principale	733	866	1 014
% de variation annuelle de jours en mer	S/O	18,1 %	17,1 %
Coût de la MPF principale de la MRC	45 M\$	44 M\$	54 M\$
Coût/jour en mer de la MPF principale	61 392 \$	50 808 \$	53 254 \$
% de variation annuelle des coûts	S/O	- 17,2 %	4,8 %

Tableau 10. Jours en mer et coûts annuels de la MPF principale (frégates)⁵⁸. Ce tableau indique le nombre de jours en mer de la MPF principale, le coût de ces jours en mer, les coûts par jour en mer et le pourcentage de variation des jours et des coûts par jour en mer d'une année à l'autre pendant trois AF.

Principale constatation 19 : Le coût du maintien du matériel de la MRC augmente à mesure que des ressources additionnelles sont nécessaires pour entretenir la flotte vieillissante de la MRC.

L'augmentation du besoin d'effectif et de matériel pour soutenir la flotte vieillissante de la MRC est manifeste en examinant l'augmentation du coût relatif à l'effectif des IMF requis pour l'entretien du matériel naval et des dépenses d'approvisionnement national, qui sont présentés aux tableaux 11 et 12. Les chiffres reflètent également le nombre croissant de frégates remises en service dans le cadre de la MCH, ainsi que les besoins croissants de maintenance des frégates et des sous-marins de classe Victoria.

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Coût de l'entretien courant du matériel naval	540,2 M\$	603,2 M\$	579 M\$	637,2 M\$	702,8 M\$
Variation annuelle	S/O	+ 11,7 %	- 4,1 %	+ 10,1 %	+ 10,3 %

Tableau 11. Coût de l'entretien courant du matériel naval⁵⁹. Ce tableau présente le coût annuel de l'entretien courant du matériel naval et la variation annuelle en pourcentage.

⁵⁸ CGSM 02-17 article IV – Présentation du CSTG – Jours en mer.

⁵⁹ SIGRD.

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Dépenses d'approvisionnement national de la GPEM	603 M\$	710 M\$	749 M\$	767 M\$	805 M\$ (estimation)
Variation annuelle	S/O	+ 18 %	+ 5,5 %	+ 2,4 %	+ 5,0 %

Tableau 12. Dépenses d'approvisionnement national de la GPEM⁶⁰. Ce tableau présente les dépenses annuelles d'approvisionnement national et la variation annuelle en pourcentage.

Comme le montre le tableau 13, l'effectif des IMF sur les deux côtes a diminué au cours de la période d'évaluation, tandis que la productivité des deux IMF a augmenté. À partir de mars 2018, l'IMF CB comptait 837 membres du personnel et l'IMF CS en comptait 963⁶¹. Il s'agit d'une autre réduction de 1 % par rapport à l'effectif total de l'AF 2016-2017 – les données sur la productivité pour l'AF 2017-2018 n'étaient pas disponibles au moment du rapport. Malgré tout, la productivité des IMF a augmenté de plus de 7 % entre l'AF 2013-2014 et l'AF 2016-2017, selon les changements relatifs au nombre d'ordres de travail terminés (TECO) et à la taille de l'effectif. La Marine attribue ce résultat à l'amélioration des processus de planification et d'exécution du travail.

Toutefois, comme il est mentionné à la section 2.2.3 du présent rapport, d'autres gains d'efficacité pourraient être réalisés en améliorant la gestion de la chaîne d'approvisionnement des pièces de rechange. Un examen du système d'approvisionnement effectué par la GPEM a révélé que dans la plupart des cas, lorsque les navires ont signalé un besoin de priorité élevée pour une pièce de rechange entraînant une demande de transfert, la pièce requise se trouvait dans le système d'approvisionnement et n'a pas été consignée correctement dans le système ou le personnel du navire n'a pas pu la nommer correctement afin de la trouver. La combinaison de ces questions a donné lieu à des demandes de transfert inutiles qui ont mis encore plus de pression sur la capacité des IMF. Le DGGPEM et le Directeur – Logistique de la Marine travaillent ensemble pour déterminer les causes de cette situation et trouver des solutions pour y remédier⁶².

⁶⁰ 8^e présentation du Comité de surveillance du maintien en puissance de la flotte, 18 octobre 2017, diapositive 19.

⁶¹ Rapport trimestriel de la MRC pour l'AF 2017-2018 T4.

⁶² 8^e présentation du Comité de surveillance du maintien en puissance de la flotte, 18 octobre 2017, diapositives 15 à 17.

	IMF Cape Breton (CB)				IMF Cape Scott (CS)				Total (IMF CB + IMF CS)			
	ETP	TECO	TECO/ETP	Jours en mer	ETP	TECO	TECO/ETP	Jours en mer	ETP	TECO	TECO/ETP	Jours en mer
2013-2014	951	8 605	9,05	1 027	1 102	8 722	7,91	1 296	2 053	17 327	8,44	2 323
2014-2015	916	8 812	9,62	1 073	1 057	9 073	8,58	1 208	1 973	17 885	9,06	2 281
2015-2016	885	8 558	9,67	1 294	980	9 539	9,73	1 583	1 865	18 097	9,70	2 877
2016-2017	855	8 350	9,77	1 044	965	8 310	8,61	1 416	1 820	16 660	9,15	2 460
Changement global	- 10,1 %	- 3,0 %	7,9 %	1,66 %	- 12,4 %	- 4,7 %	8,8 %	9,26 %	- 11,3 %	- 3,8 %	8,5 %	5,9 %

Tableau 13. Productivité annuelle des IMF de la MRC⁶³. Ce tableau présente la productivité annuelle des deux IMF de la MRC, en comparant le nombre de membres du personnel (ETP) de chaque IMF avec ses TECO et les jours en mer de sa formation (FMAR[A] ou FMAR[P]).

Principale constatation 20 : L'effectif réduit du personnel du QG a géré un programme Forces navales prêtes comportant une complexité et des dépenses croissantes au cours de la période visée par le rapport, ce qui indique que la nouvelle structure de la MRC entraîne une meilleure efficacité.

Comme le montre le tableau 14, le coût de la gestion de la disponibilité opérationnelle des Forces navales est demeuré relativement stable au cours de la période d'évaluation, et l'augmentation des dépenses après l'AF 2015-2016 est principalement attribuable aux coûts liés au soutien à la gestion des marchés du MS Asterix.

2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Changement sur 5 ans
9 811 421 \$	10 025 267 \$	10 341 064 \$	34 316 670 \$	35 955 014 \$	266,5 %

Tableau 14. Coût de la gestion de la disponibilité opérationnelle des Forces navales⁶⁴. Ce tableau présente les dépenses annuelles totales attribuables aux QG nationaux et de formation de la MRC.

Dans le même temps, comme il est mentionné à la section 2.2.4 du présent rapport, la gestion de la MRC a été en constant changement au cours de la période d'évaluation en vue d'exécuter plus efficacement le programme Forces navales prêtes. Les informateurs clés ont fait observer que les avantages de la nouvelle structure de l'organisation de la MRC comprenaient une meilleure efficacité aux échelons supérieurs de l'organisation en raison d'une meilleure définition des responsabilités du QG EMM à Ottawa et des deux QG de formation côtière.

⁶³ Rapport trimestriel de la MRC pour l'AF 2017-2018 T4.

⁶⁴ SIGRD.

Cela dit, l'un des éléments de ces changements a été la réduction générale et la redistribution du personnel au QG EMM et aux QG de formation (voir le tableau 15) pour répondre aux besoins prioritaires en matière d'équipage des navires et pour veiller à ce que le personnel de la flotte, comme le commandant du Groupe d'entraînement maritime, ait l'effectif dont il a besoin pour exécuter la MPF des éléments de la force de la Marine.

Cependant, à mesure que le nombre de membres du personnel du QG a diminué, les demandes à leur égard ont augmenté de façon importante dans la mesure où ils s'efforcent de répondre aux exigences actuelles en matière de PF&DO avec une flotte vieillissante et un manque d'effectif, tout en préparant les futures flottes.

Le tableau 15 montre que le nombre de membres du personnel travaillant au QG EMM et aux QG de formation a diminué de 18 % au cours de la période visée par le rapport, tandis que les dépenses du programme Forces navales prêtes ont augmenté de façon importante, 30 % dans l'ensemble, selon les dépenses prévues pour l'AF 2017-2018.

		AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016	AF 2016-2017	AF 2017-2018	Changement global
Personnel du QG	F rég	745	709	657	503	508	
	Civils	305	277	277	289	297	
	F rés	150	122	142	172	179	
Total		1 200	1 108	1 076	964	984	
Variation annuelle		S/O	- 7,7 %	- 2,9 %	- 10,4 %	2,1 %	- 18 %
Dépenses relatives au programme		341 663 784 \$	367 364 353 \$	363 381 435 \$	392 333 090 \$	445 056 451 \$	
Variation annuelle en %		S/O	7,52 %	- 1,08 %	7,97 %	13,44 %	30 %
Moyenne des dépenses relatives au programme gérées par le personnel du QG		284 720 \$	331 556 \$	337 715 \$	406 985 \$	452 293 \$	
Variation annuelle en %		S/O	16,5 %	1,9 %	20,5 %	11,1 %	59 %

Tableau 6. Personnel du QG de la MRC par rapport aux dépenses annuelles du programme des Forces navales prêtes⁶⁵. Ce tableau compare les variations annuelles du personnel du QG de la MRC et des dépenses annuelles du programme des Forces navales prêtes.

⁶⁵ Données financières du SIGRD. Nota : les dépenses pour l'AF 2017-2018 représentent les dépenses prévues. Le personnel du QG de la MRC comprend les statistiques du QG EMM, du QG FMAR(A), du QG FMAR(P) et du QG RESNAV tirées des données du SGRH.

Principale constatation 21 : L'état-major supérieur de la MRC utilise de plus en plus de renseignements opportuns et crédibles dans son processus décisionnel à l'égard de l'ensemble des segments des principaux programmes grâce à un logiciel d'analyse des activités.

L'utilisation par la MRC des renseignements sur les activités a considérablement évolué grâce à l'utilisation de l'Analyse des programmes de défense du MDN et des FAC. Les produits générés par l'utilisation de l'Analyse de défense sont présentés dans les rapports trimestriels de la MRC pour chacun des volets du programme Forces navales prêtes – instruction personnelle et individuelle, instr coll, entretien courant du matériel et gestion de la disponibilité opérationnelle – afin de fournir des renseignements et des commentaires pertinents sur chaque volet et d'étayer les décisions visant à améliorer le programme. Depuis leur première itération au cours du premier trimestre de l'AF 2017-2018, les rapports trimestriels de la MRC ont continuellement évolué pour s'adapter aux besoins en matière de renseignements, pour ainsi mieux éclairer les décisions de la Marine, et gérer et améliorer le programme.

Les avantages et l'utilité de l'analyse des activités ont été mentionnés par de nombreux informateurs clés, particulièrement ceux qui ont comparé le rapport trimestriel de la MRC aux rapports trimestriels publiés par les sociétés ouvertes qui mesurent les profits organisationnels. Dans le cas de la Marine, les profits organisationnels étaient assimilés au niveau de disponibilité opérationnelle que la Marine fournit aux FAC. Un autre informateur clé a souligné les gains d'efficacité offerts par l'analyse des programmes de défense, notant que les rapports financiers produits dans le cadre de la GPEM sont maintenant « alimentés en direct » et sans la nécessité d'avoir recours à des ressources de l'état-major de la GPEM pour les produire. À l'avenir, ces rapports simplifieront le suivi et la surveillance des progrès réalisés dans l'ensemble des secteurs d'activités de la MRC, y compris les progrès de la MRC par rapport à ses livrables de PSE.

La MRC a-t-elle utilisé les ressources de façon économique?

Les évaluateurs ont utilisé les indicateurs suivants pour établir si la MRC a utilisé les ressources de façon économique :

- tendances des coûts du programme Forces navales prêtes;
- efforts manifestes faits pour réduire ou stabiliser la contribution des ressources, p. ex., collaboration;
- adéquation de la contribution des ressources en vue de produire un effet opérationnel.

Principale constatation 22 : La réduction des dépenses dans le cadre d'autres activités de la MRC a permis à cette dernière d'augmenter annuellement la proportion de son budget allouée aux dépenses des Forces navales prêtes pendant la période de l'évaluation.

Comme le montre le tableau 16, les dépenses annuelles du programme ont augmenté de 30 % au cours de la période visée par le rapport, passant de 341 millions de dollars au cours de l'AF 2013-2014 à 445 millions de dollars de dépenses prévues pour l'AF 2017-2018. Dans le même temps, les dépenses annuelles totales de la MRC ont diminué de 15 %, passant de 708 millions de dollars au cours de l'AF 2013-2014 à 601 millions de dollars durant l'AF 2017-2018. Cela résultait principalement d'une diminution des coûts d'infrastructure à compter de l'AF 2015-2016 qui découlait de la centralisation de l'infrastructure sous la responsabilité du groupe du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN.

Les dépenses de la MRC ont augmenté au cours de l'AF 2017-2018, suivant presque le même taux que les dépenses du programme. Cette augmentation était attribuable en partie aux nouvelles conventions collectives des employés civils qui sont entrées en vigueur au cours de l'AF 2017-2018, ce qui a entraîné une augmentation des salaires des civils et des paiements rétroactifs de 15,9 millions de dollars. Les membres de la F rég et de la F rés ont également reçu des augmentations de solde, ce qui a entraîné des dépenses salariales supplémentaires pour la F rés s'élevant à 6,9 millions de dollars au cours de l'AF 2017-2018.

Dépenses (en millions de dollars)	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016	AF 2016-2017	AF 2017-2018 ⁶⁶	Changement global (5 ans)
Dépenses relatives au programme	341,7 \$	367,4 \$	363,4 \$	392,3 \$	445,1 \$	+ 103,4 \$
Variation annuelle en %	S/O	7,5 %	- 1,1 %	8,0 %	13,5 %	+ 30,3 %
Dépenses de la MRC	708 \$	692,3 \$	523,9 \$	529,3 \$	601,4 \$	- 106,6 \$
Variation annuelle en %	S/O	- 2,2 %	- 24,3 %	1,0 %	13,6 %	- 15,1 %
Dépenses du MDN	18 764,4 \$	18 453,9 \$	18 666,1 \$	18 606,2 \$	18 682,9 \$	- 81,5 \$
Variation annuelle en %	S/O	- 1,7 %	1,1 %	- 0,3 %	0,4 %	- 0,4 %

Tableau 7. Coûts du programme Forces navales prêtes⁶⁷. Ce tableau compare les variations annuelles des dépenses du programme et des dépenses de la MRC et du MDN.

Comme le montre le tableau 17, les dépenses annuelles du programme, exprimées en pourcentage des dépenses annuelles totales de la MRC, sont passées de 48 % des dépenses de

⁶⁶ Les dépenses du MDN et du programme Forces navales prêtes pour l'AF 2017-2018 représentent les dépenses prévues. Les dépenses de la MRC pour l'AF 2017-2018 sont les dépenses réelles en date du 25 avril 2018. Toutes les autres dépenses présentées dans le tableau sont des dépenses réelles. L'effectif réel du MDN n'était pas disponible pour l'AF 2017-2018.

⁶⁷ Les dépenses annuelles proviennent du SIGRD et du Plan ministériel du MDN.

la MRC durant l'AF 2013-2014 à 74 % au cours de l'AF 2017-2018, ce qui représente une augmentation totale de 53 % au cours de la période quinquennale visée par le rapport.

Les dépenses du programme en tant que pourcentage des dépenses annuelles du MDN ont augmenté, passant de 1,82 % au cours de l'AF 2013-2014 à 2,38 % au cours de l'AF 2017-2018, ce qui représente une augmentation totale de 31 % au cours de la période visée par le rapport. À l'inverse, les dépenses annuelles de la MRC représentaient 3,77 % des dépenses ministérielles pour l'AF 2013-2014 et elles ont diminué à 3,22 % pour l'AF 2017-2018, ce qui représente une réduction totale de près de 15 % au cours de la période visée par le rapport. Cela signifierait que la MRC a réalisé des gains d'efficacité dans d'autres programmes afin de répondre aux demandes croissantes de ressources du programme Forces navales prêtes.

	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016	AF 2016-2017	AF 2017-2018	Changement global (5 ans)
Proportion du programme au sein des dépenses de la MRC (en %)	48,25 %	53,07 %	69,36 %	74,12 %	74,01 %	+ 53,4 %
Proportion du programme au sein des dépenses de la MRC (en %)	1,82 %	1,99 %	1,95 %	2,11 %	2,38 %	+ 30,8 %
Proportion du programme au sein des dépenses de la MRC (en %)	3,77 %	3,75 %	2,81 %	2,84 %	3,22 %	- 14,6 %

Tableau 8. Dépenses du programme en tant que pourcentage des dépenses annuelles de la MRC et du MDN⁶⁸.
 Ce tableau compare la variation annuelle du pourcentage des dépenses du programme Forces navales prêtes à la variation du pourcentage des dépenses de la MRC et du MDN et à la variation de pourcentage entre les dépenses de la MRC et du MDN.

Principale constatation 23 : La MRC cherche activement des moyens de tirer parti des ressources disponibles, en particulier pour combler son manque d'effectif.

La Marine met en œuvre des efforts simultanés et tire parti de ceux-ci en vue de réduire et de stabiliser l'utilisation des ressources. Il s'agit notamment de l'utilisation accrue de l'analyse des programmes de défense pour éclairer les décideurs, de l'augmentation de l'intégration entre les QG de formation côtière et le QG EMM, et d'un accent accru sur la gestion de l'effectif et la mise en œuvre des initiatives de la F rés.

La délégation des fonctions d'instruction, soit l'attribution de la responsabilité de l'instr indiv et de l'éducation aux FMAR(P) et de celle de l'instruction opérationnelle/collective au FMAR(A), a

⁶⁸ SIGRD, Plan ministériel du MDN et données financières de l'état-major de la Marine.

permis à la MRC de rationaliser ses processus et de réduire le chevauchement entre les côtes à cet égard.

Dans le cadre de sa Stratégie relative au futur Système d'instruction navale, la Marine :

- tire parti de l'utilisation de la technologie pour faire des économies et des gains d'efficacité en matière d'instruction et pour permettre à un plus grand nombre de marins d'obtenir de l'instruction sur demande;
- optimise l'utilisation de l'infrastructure d'instruction dont elle dispose;
- augmente la disponibilité de l'instruction sur la côte où les marins servent pour réduire encore plus leurs SLD.

La Marine reconnaît que le manque de personnel au sein de l'effectif militaire et civil est le principal enjeu. Au sein de l'effectif civil, le manque est particulièrement prononcé dans les bases navales et les IMF; la MRC collabore avec le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) pour résoudre ces questions. Toutefois, les manques d'effectif les plus importants sont au sein des EQA, les plus prononcés visant les groupes professionnels de techniciens et d'opérateur de combat de la Marine. Cela a une incidence directe sur la capacité du programme à atteindre et à maintenir la PF&DO requises. Tout en cherchant à fonctionner le plus efficacement possible avec son personnel disponible, la Marine met en place de nombreuses initiatives afin de combler son manque d'effectif, comme il est mentionné à la section 2.2.2.

Du point de vue de la plateforme, la Marine est absorbée par ses efforts visant à maintenir des unités efficaces sur le plan opérationnel en nombre suffisant pour répondre aux besoins de PF&DO tout en étudiant les besoins de sa future flotte. Bien que la Marine ne disposait pas des capacités de ses trois destroyers et de ses deux navires de ravitaillement durant la majeure partie de la période visée par le rapport, plusieurs informateurs clés ont mentionné que le recours accru de la MRC aux NDC au pays et dans le cadre d'opérations comme l'Opération CARIBBE a eu une incidence favorable sur l'instruction et les opérations tout en utilisant moins de ressources que les grands navires de guerre⁶⁹. La Marine continuera de tirer parti de ces plateformes pour veiller à ce que la MRC forme des marins en vue de l'arrivée de la future flotte.

La réussite de ces diverses initiatives sera essentielle à la capacité du programme Forces navales prêtes de générer les éléments de la force requis à présent par la directive du CEMD sur la PF&DO, ainsi qu'à la mise en place réussie de la future flotte de la Marine.

⁶⁹ Annexe A de la Directive sur le Plan d'activités intégré de la MRC 2017-2020, 4 juillet 2016.

Annexe A – Plan d'action de la direction

La MRC est heureuse d'avoir eu l'occasion de collaborer avec le SMA(Svcs Ex) dans le cadre de l'élaboration du programme Forces navales prêtes et se félicite des constatations de l'examen. Comme il a été énoncé dans l'évaluation des forces navales de 2013, la MRC continue de s'adapter en tant qu'institution afin de relever les défis complexes de l'avenir, tout en veillant à ce que ses efforts, tels qu'ils sont établis dans le plan stratégique de la MRC 2017-2022, soient synchronisés et complémentaires à PSE.

L'attribution efficace des ressources, p. ex., effectif, fonds, délais, constitue le fondement de la capacité de la MRC à respecter les priorités énoncées dans la politique de défense et le plan stratégique de la MRC. La disponibilité opérationnelle des forces navales, aujourd'hui et à l'avenir, est fondée sur leur capacité à établir de façon efficace et efficiente des priorités à l'égard des ressources de la MRC dans les cas où la demande dépasse l'offre. La MRC planifie efficacement l'attribution des ressources et assure le suivi du rendement grâce à des résultats mesurables, ce qui lui permettra de continuer à préparer des forces navales aptes au combat qui appuient les intérêts canadiens au pays et à l'étranger.

Afin d'être en mesure de fournir des résultats mesurables et d'établir des priorités en matière d'attribution des ressources, la MRC a adopté une approche de gestion des activités fondée sur les résultats qui combine la gestion de la stratégie, la gestion du rendement et des risques de l'organisation et les processus de planification des activités. L'approche de gestion fondée sur les résultats est soutenue par des outils d'analyse des activités qui produisent des rapports et des résultats d'analyse destinés aux dirigeants de la MRC, ce qui leur permet de prendre des décisions fondées sur des données probantes. Cette approche découle logiquement du plan stratégique de la MRC 2017-2022 et du cadre de résultats de la MRC et elle vise à améliorer l'exécution du programme et à renforcer l'efficacité, l'efficience et la responsabilisation de la gestion au moyen du cycle PEMA.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que la MRC élabore un moyen de communiquer les changements d'O&E, en attendant leur approbation et leur annonce officielles, afin de garantir la clarté des voies de communication revues et des PRO connexes.

BPR : CMRC/DGEPSM

Mesures prises par la direction

L'ordre de la MRC en matière de gestion de l'O&E (OMAR 5760-1) a été publié en 2014 et mis à jour chaque année. Le processus de gestion de l'O&E de la MRC imite le processus de changement d'effectif du VCEMD en exerçant un contrôle complet de la structure de la MRC. Cela s'effectue dans le cadre d'un cycle de gouvernance annuel qui aboutit à la présentation de demandes de changement d'effectif par l'intermédiaire du DPIM. Ces changements sont

reflétés dans le système de registre : le SGRH. En plus de ce cycle de gestion continu, la MRC a entamé une analyse des RH qui examinera tous les aspects de la conception de l'organisation de chaque unité ou poste dans l'ensemble de la MRC. Au moyen d'une directive de mise en œuvre publiée en mars 2018, le DPIM a explicitement reçu les tâches suivantes :

- veiller à ce que les PRO soient clairement définis et attribués;
- examiner tous les postes par rapport au cadre d'attribution d'effectif afin de d'assurer que les rôles sont bien attribués;
- examiner la conception organisationnelle et les ressources affectées et formuler des recommandations sur la réaffectation;
- harmoniser la conception organisationnelle dans le système de registre avec la réalité.

Ces efforts harmoniseront les RH de la MRC avec l'intention stratégique, définiront et promulgueront les PRO, harmoniseront le système de registre, mais ils n'auront aucune incidence sur la confusion découlant de l'exécution du changement organisationnel survenant avant la modification officielle de la structure. Comprenant qu'il y aura des cas où il sera nécessaire « de se pencher vers l'avant » et d'apporter des changements à la structure et aux PRO, ainsi que de réaliser les changements officiels de structure qui sont en retard, la MRC doit :

- prendre des décisions qui changent la structure ou les PRO des organismes de gouvernance officiels et les consigner dans un compte rendu des discussions;
- signaler ces changements dans un message pour diffusion générale du DPIM, l'autorité responsable de la gestion de l'O&E;
- exiger la présentation immédiate des demandes de modification d'effectif à l'appui des modifications autorisées.

BPR : DPIM

Date d'échéance : avril 2019

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que la MRC examine les raisons de l'écart entre la demande d'instruction prévue et l'instruction réelle fournie afin de déterminer les gains d'efficience possibles et de les intégrer au plan de production du Système d'instruction navale.

BPR : CMRC/ACEMM (Pers et Instr) (GPIM)

Mesures prises par la direction

La MRC partage cette opinion et cette préoccupation avec le SMA(Svcs Ex) et elle a entamé un processus d'amélioration. Le GPIM et le DPIM de l'état-major de la Marine utilisent le processus de besoins de production en matière d'instruction pour élaborer le calendrier d'instruction. Les

besoins de production en matière d'instruction comprennent des intrants de divers intervenants et constituent la prévision la plus précise de demandes d'instruction et de disponibilité des stagiaires, dans la mesure du possible. Ce processus a été utilisé pour la première fois pour les prévisions de l'année d'instruction 2017-2018. Au cours de cette année d'instruction, il y a malheureusement eu des cas où la demande de cours n'a pas été satisfaite, ce qui a créé des inexactitudes dans le système de production de rapports et une capacité restreinte du GPIM à prévoir adéquatement les besoins de production.

Afin d'améliorer encore plus l'exactitude des prévisions relatives aux demandes d'instruction, le QG GPIM a redéfini les PRO du cadre de prestation des besoins de production en matière d'instruction de façon à ce que toutes les demandes d'instruction reçues soient recueillies et évaluées par un seul point de contact au sein du DPIM. Ce processus amélioré est conçu en vue d'atteindre un taux de demandes de cours satisfaites supérieur à 90 %, ce qui devrait permettre de résoudre les écarts de gestion du rendement observés et de tirer parti de la capacité des Écoles navales de façon plus efficiente.

La MRC a déjà commencé à s'améliorer cette année, connaissant une diminution des demandes d'annulation de cours, ce qui concerne directement la production d'un calendrier d'instruction plus solide fondé sur les besoins de production en matière d'instruction. Le résultat est que le calendrier d'instruction amélioré a permis de mieux gérer et d'uniformiser la charge des ressources d'instruction des Forces navales. La MRC continuera de surveiller le processus et d'apporter des améliorations en vue d'être efficiente à l'égard des demandes et des assignations de cours d'ici l'automne 2020.

BPR : GPIM

Date d'échéance : octobre 2020

Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données

Les évaluateurs du programme Forces navales prêtes ont eu recours à de multiples éléments de preuve pour mesurer la pertinence et le rendement du programme. La méthodologie a défini une approche uniforme pour réunir et analyser les données et aider à garantir la fiabilité du processus d'évaluation. Les méthodes de collecte des données quantitatives et qualitatives ont compris l'examen de la documentation, l'examen de données financières, des entrevues avec des informateurs clés et un sondage. Les évaluateurs ont utilisé des renseignements qualitatifs pour établir le profil et le contexte du programme et pour interpréter les données numériques évaluées. Des comparaisons entre les évaluations qualitatives et quantitatives ont servi à valider l'analyse globale et à formuler les constatations et les recommandations.

1.2 Renseignements sur les méthodes de collecte des données

1.2.1 Examen de la documentation

Au début de l'évaluation, les membres de l'équipe ont examiné des documents du programme et des documents ministériels connexes pour se faire une idée générale du programme Forces navales prêtes. Cela a déterminé la portée de l'évaluation et aidé à créer le modèle logique et les questions à poser aux fins de l'évaluation. Les évaluateurs ont ensuite mené un examen approfondi de la documentation pour réunir des données relatives aux indicateurs de pertinence et de rendement. Parmi les documents examinés, il y avait des documents de politique du GC, des lignes directrices et des directives stratégiques des FAC, y compris les directives annuelles sur la PF&DO, des rapports sur le programme et des évaluations de ce dernier, des plans d'activités et des rapports sur le rendement ministériel.

1.2.2 Examen des données financières

Les évaluateurs ont examiné des données financières pour mesurer l'efficacité et l'économie du programme – p. ex., le financement soutenu – ainsi que les tendances de l'utilisation des ressources et des coûts opérationnels liés au programme. Les données financières provenaient du SIGRD, des plans d'activités, des rapports financiers du contrôleur de la MRC et des rapports financiers du Ministère.

1.2.3 Entrevues d'informateurs clés

L'équipe a mené un nombre important d'entrevues avec les états-majors de formation clés de chaque côte, y compris les commandants des FMAR(A) et des FMAR(P) et leur état-major principal, le commandant de la flotte de chaque formation, le commandant de la Réserve navale, le commandant de l'instruction en mer, le commandant du GPIM, le commandant de

l'École navale (Atlantique), les commandants de chaque IMF, le DGGPEM, l'état-major du COIC et l'état-major principal de la Marine à Ottawa, ainsi qu'une dernière entrevue avec le CMRC.

1.2.4 Sondage destiné aux commandants

Un questionnaire a été envoyé à 82 officiers de la MRC qui ont servi à titre de commandants de navire et de sous-marin au cours des AF 2013-2014 à 2017-2018 afin d'obtenir leur avis à l'égard de l'incidence de l'équipage, de l'instruction et du matériel sur la disponibilité opérationnelle de leur unité pendant qu'ils occupaient leur poste de commandement. Quatorze des 82 commandants avaient quitté le service ou ne pouvaient pas être contactés autrement. En tout, 43 des 68 commandants disponibles, soit 63 %, ont répondu au sondage, y compris 70 % des commandants de frégates qui ont été contactés.

1.2.5 Analyse des données

Les renseignements fournis par chacune des sources ont été compilés en fonction des indicateurs de pertinence et de rendement du programme indiqués à l'[annexe D](#). Les données ont été utilisées pour analyser la planification et l'exécution des opérations et pour évaluer l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires du programme des opérations des FAC. Une analyse des ressources utilisées par rapport aux opérations des FAC a été exécutée afin d'évaluer l'efficacité et l'économie du programme. L'analyse des tendances de l'utilisation des ressources a également permis d'évaluer les coûts d'intrant et d'extrant du programme d'opérations des FAC en mettant surtout l'accent sur le personnel, la maintenance, l'infrastructure et les ressources et activités liées à l'instruction. Les tendances observées à l'égard de l'utilisation des ressources ont été mises en contexte à l'aide de données qualitatives pour comprendre les écarts et ces tendances.

2.0 Limitations

Le CMRC et son état-major ont fourni un accès et un soutien exceptionnels à l'équipe d'évaluation, offrant dans le cadre des entrevues un accès considérable à leurs réseaux pour la recherche documentaire et des réponses à nos demandes d'information. Les limitations générales suivantes ont toutefois été constatées :

Limitations	Stratégie d'atténuation
Risque que des personnes questionnées fournissent des renseignements tendancieux.	Les évaluateurs ont comparé les témoignages des personnes questionnées à d'autres sources, p. ex., documents sur le programme et dossiers financiers, pour confirmer la fidélité des éléments de preuve. Ils les ont pondérés, au besoin, en se fondant sur la prépondérance d'autres données probantes.
Certaines données relatives aux coûts n'étaient pas disponibles pour l'évaluation de	Les données sur les tendances se fondaient principalement sur le SIGRD.

l'efficacité et de l'économie du programme, et la présentation des fonds engagés pour les dépenses du programme a changé entre l'ancienne AHP du MDN et le nouveau CMR.	
La présentation des fonds engagés pour les dépenses du programme a changé entre l'AHP et le CMR pour les AF 2013-2014 et 2015-2016.	Les enjeux relatifs à l'uniformité de l'attribution des données financières ont été résolus en comparant et en validant les données financières reçues par le personnel de la MRC auprès de celui-ci.

Tableau B-1. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation : Ce tableau dresse la liste des limitations de l'évaluation ainsi que des stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

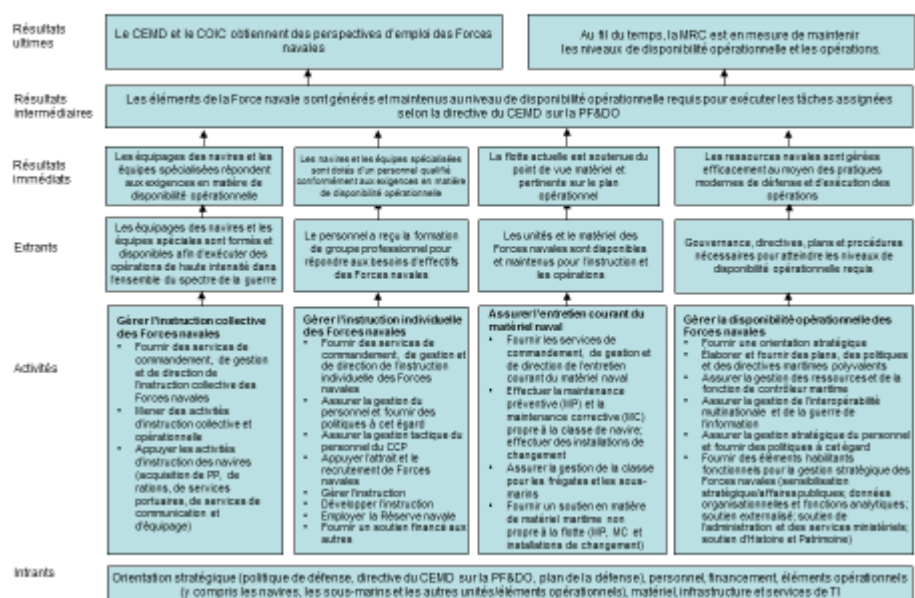


Figure C-1. Modèle logique pour le programme Forces navales prêtes. Ce diagramme montre les liens entre les principales activités du programme, ses indicateurs et les résultats visés.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Pertinence					
Questions posées par les évaluateurs	Indicateurs	Données sur le programme	Recension des écrits et examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Sondage destiné aux commandants
1.1 Le programme Forces navales prêtes est-il encore nécessaire?	1.1.1 Exemple d'engagement antérieur du programme	Oui	Oui	Non	Non
	1.1.2 Nécessité du programme dans l'environnement de sécurité de l'avenir	Oui	Oui	Non	Non
1.2 Le programme Forces navales prêtes s'harmonise-t-il avec les responsabilités et les rôles du gouvernement fédéral, du MDN et des FAC?	1.2.1 Harmonisation avec l'orientation stratégique, les lois et les règlements adoptés par le gouvernement	Non	Oui	Oui	Non
	1.2.2 Mesure dans laquelle les Forces navales prêtes du Canada mènent des activités dont sont responsables d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement ou le secteur privé	Oui	Oui	Oui	Non
1.3 Le programme Forces navales prêtes concorde-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques de la défense?	1.3.1 Harmonisation du programme avec les priorités du gouvernement ou inclusion dans celles-ci	Non	Oui	Non	Non
	1.3.2 Harmonisation du programme avec les priorités ou les résultats stratégiques du MDN et des FAC ou inclusion dans ceux-ci	Oui	Oui	Non	Non

Tableau D-1. Matrice d'évaluation – Pertinence. Ce tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux et questions afin de déterminer la pertinence du programme Forces navales prêtes.

Rendement : Efficacité					
Questions posées par les évaluateurs	Indicateurs	Données sur le programme	Recension des écrits et examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Sondage destiné aux commandants
2.1 Les équipages des navires et les équipes spécialisées répondent-ils aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle?	2.1.1 Les équipages des navires ont réussi l'instruction relative à la disponibilité opérationnelle et ont obtenu les attestations requises pour le niveau de disponibilité opérationnelle attribué	Oui	Oui	Oui	Oui
	2.1.2 Les équipages des navires et les équipes spécialisées ont terminé l'instr coll requise pour le niveau de disponibilité opérationnelle attribué	Oui	Oui	Oui	Non
2.2 Les équipages des navires et les équipes spécialisées sont-ils dotés d'un personnel qualifié conformément aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle?	2.2.1 Les équipages des navires et les équipes spécialisées sont dotés du nombre requis de membres du personnel pour le niveau de disponibilité opérationnelle attribué	Oui	Oui	Oui	Non

Rendement : Efficacité					
Questions posées par les évaluateurs	Indicateurs	Données sur le programme	Recension des écrits et examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Sondage destiné aux commandants
	2.2.2 Les équipages des navires et les équipes spécialisées sont dotés de personnel ayant la formation professionnelle et les attestations requises à l'égard du navire, de l'équipement ou des systèmes	Oui	Oui	Oui	Oui
2.3 Les unités de la flotte sont-elles soutenues du point de vue matériel et pertinentes sur le plan opérationnel?	2.3.1 Les systèmes des navires et des sous-marins sont en bon état et en mesure de satisfaire aux exigences établies en matière de disponibilité opérationnelle sans restrictions opérationnelles	Oui	Oui	Oui	Oui
	2.3.2 Les navires et les sous-marins en déploiement opérationnel disposent de matériel adapté à la mission pour exécuter	Oui	Oui	Oui	Non

Rendement : Efficacité					
Questions posées par les évaluateurs	Indicateurs	Données sur le programme	Recension des écrits et examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Sondage destiné aux commandants
	les tâches assignées ou probables				
	2.3.3 Les systèmes des navires et des sous-marins sont maintenus conformément aux directives d'ingénierie et de maintenance en vigueur	Oui	Oui	Oui	Non
	2.3.4 Les systèmes des navires et des sous-marins sont mis à jour régulièrement afin d'éviter l'obsolescence et de maintenir la pertinence	Oui	Oui	Oui	Non
2.4 Les ressources des Forces navales sont-elles gérées efficacement?	2.4.1 La MRC a une organisation efficace pour gérer les Forces navales prêtes	Oui	Oui	Oui	Non
	2.4.2 L'orientation stratégique et la planification de la MRC sont complètes et à jour	Oui	Oui	Oui	Non

Rendement : Efficacité					
Questions posées par les évaluateurs	Indicateurs	Données sur le programme	Recension des écrits et examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Sondage destiné aux commandants
	2.4.3 La gouvernance de la MRC informe efficacement les dirigeants des Forces navales des enjeux actuels et futurs de la force et fournit un soutien solide à l'appui des décisions	Oui	Oui	Oui	Non
2.5 Est-ce que les Forces navales sont générées et maintenues au niveau requis, conformément à la directive du CEMD sur la PF&DO?	2.5.1 Les éléments de la force de la MRC sont disponibles conformément à la PF&DO	Oui	Oui	Oui	Non

Tableau D-2. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficacité). Ce tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux et questions afin de déterminer le rendement du programme Forces navales prêtes en matière d'atteinte des résultats (efficacité).

Rendement : Efficience					
Questions posées par les évaluateurs	Mesures et indicateurs	Données sur le programme	Recension des écrits et examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Sondage destiné aux commandants
3.1 La MRC a-t-elle utilisé les ressources de façon efficiente? [extrants]	3.1.1 Tendances des coûts d'instr indiv	Oui	Oui	Non	Non
	3.1.2 Tendances des coûts d'instr coll et d'instruction sur l'intégration	Oui	Oui	Non	Non
	3.1.3 Tendances des coûts d'entretien du matériel	Oui	Oui	Oui	Non
	3.1.4 Tendances des coûts de gouvernance	Oui	Oui	Non	Non
	3.1.5 Recours à de l'information de nature commerciale pour optimiser l'efficacité des ressources	Oui	Oui	Oui	Non
3.2 La MRC a-t-elle utilisé les ressources de façon économique? [intrants]	3.2.1 Tendances du coût du programme Forces navales prêtes	Oui	Oui	Non	Non
	3.2.2 Efforts manifestes pour réduire ou stabiliser la contribution des ressources (p. ex., collaboration)	Oui	Oui	Oui	Non

	3.2.3 Adéquation de la contribution des ressources en vue de produire un effet opérationnel (atteindre les niveaux de disponibilité opérationnelle requis)	Oui	Oui	Oui	Non
--	--	-----	-----	-----	-----

Tableau D-3. Matrice d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Ce tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux et questions afin de déterminer le rendement du programme Forces navales prêtes en matière d'efficacité et d'économie.