

COMFOSCAN
NOUS TROUVERONS UN MOYEN



WE WILL FIND A WAY
CANSOFCOM



AU-DELÀ DE L'HORIZON

UNE STRATÉGIE POUR LES FORCES D'OPÉRATIONS SPÉCIALES DU
CANADA DANS UN ENVIRONNEMENT DE SÉCURITÉ EN ÉVOLUTION



FORCES ARMÉES CANADIENNES

CANADIAN ARMED FORCES



Défense
nationale
National
Defence

Canada

TABLE DES MATIÈRES





MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE	2
MESSAGE DU SOUS-MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE	3
AVANT-PROPOS DU COMMANDANT	4
INTRODUCTION	6
PARTIE UN	
LES MENACES AUTREFOIS ÉMERGENTES SE SONTMAINTENANT CONCRÉTISÉES	10
PARTIE DEUX	
LA VISION DU COMFOSCAN	14
PARTIE TROIS	
DES RÈGLES DU JEU ÉQUITABLES.....	18
PARTIE QUATRE	
LA PERTINENCE STRATÉGIQUE.....	22
PARTIE CINQ	
DE SOLIDES RELATIONS	24
PARTIE SIX	
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL	26
PARTIE SEPT	
AGILITÉ, INNOVATION ET GESTION DES RISQUES	30
PARTIE HUIT	
ÉVALUER LES RÉALISATIONS	32
L'AVENIR.....	34

MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

Depuis sa création en 2006, le COMFOSCAN fait preuve d'excellence en fournissant au gouvernement du Canada des solutions particulières d'une haute valeur stratégique. Sa force réside dans l'excellence professionnelle de ses membres : leur discipline, leur précision et leur sens des responsabilités continueront à déterminer d'une façon vitale leur capacité de mener des opérations dans toute la gamme des conflits au Canada et à l'étranger.

Tout en conservant un haut niveau de disponibilité opérationnelle, le COMFOSCAN est devenu une entité allégée, agile et très capable qui continue de s'adapter, de faire face à des menaces complexes en constante évolution et de se défendre contre elles. De plus en plus, son engagement et sa réputation professionnels contribuent à renforcer des relations faisant partie intégrante des intérêts nationaux du Canada à l'étranger.

La nouvelle stratégie du COMFOSCAN, intitulée *Au-delà de l'horizon*, fait fond sur les gains que l'institution a réalisés aux termes de sa stratégie précédente. Je crois que cette nouvelle stratégie reflète bien les réalités d'aujourd'hui et qu'elle établit les conditions voulues pour faire en sorte que le COMFOSCAN puisse continuer d'agir et de produire des effets décisifs à long terme.

**Le général Jonathan Vance
Chef d'état-major de la défense**

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Dans le contexte canadien de la défense et de la sécurité, le COMFOSCAN fonctionne dans les zones grises des conflits et de la dissuasion. À l'aube de l'année 2020, le Canada fait de plus en plus face à une réalité géopolitique au sein de laquelle il n'existe aucune limite bien définie entre la guerre et la paix, la sécurité et le danger. De nombreuses règles traditionnelles des conflits sont transgessées par des entités étrangères, certaines d'entre elles parrainées par des États, d'autres composées d'acteurs hors-la-loi, et d'autres réunissant des éléments de ces deux groupes.

Dans cet environnement, il convient que les dirigeants du COMFOSCAN continuent de s'interroger sur ce commandement, sur sa vision et sur sa mission, ainsi que sur la grande raison d'être et les capacités de l'équipe des FOSCAN. La stratégie *Au-delà de l'horizon* est le résultat de ce questionnement.

Comme elle fait suite au Plan stratégique du COMFOSCAN de 2015, la nouvelle stratégie est un document prospectif solidement ancré dans la réalité de la défense du Canada : elle rend compte du stade où en est le COMFOSCAN aujourd'hui et de celui où il doit parvenir dans l'avenir. Le document fait vibrer les bonnes cordes : il définit pour l'Équipe de la Défense une approche plus globale, il s'aligne judicieusement sur la politique *Protection, Sécurité, Engagement*, et il repose sur les éléments fondamentaux que sont la pertinence, les relations et l'innovation.

Je suis heureuse d'avaliser la stratégie *Au-delà de l'horizon* et le travail bien réfléchi du Mgén Peter Dawe et de son équipe. J'ai hâte d'assister à la concrétisation de cette stratégie au cours des années à venir.

Jody Thomas
Sous-ministre de la Défense nationale

AVANT-PROPOS DU COMMANDANT

Le Plan stratégique de 2015 adopté par le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN), sous le titre *Consolidation de l'objectif*, mettait l'accent sur le renforcement des gains institutionnels faits par le Commandement au cours des neuf années antérieures et sur l'établissement des bases stratégiques de son travail futur. Faisant fond sur les réalisations issues de ce plan, la stratégie *Au-delà de l'horizon* prépare le Commandement à faire son prochain bond, en formulant une vision modernisée de son rôle dans l'environnement de sécurité en évolution, vision qui est conçue pour aider à faire échec aux menaces nouvelles et évolutives pesant sur notre pays et pour les atténuer.

Dans la stratégie *Au-delà de l'horizon*, le Commandement reconnaît que le système international actuel axé sur des règles est de plus en plus remis en question, ce que les nouvelles formes de concurrence entre les grandes puissances et la diffusion de la puissance par de nouveaux acteurs au moyen de nouvelles structures rendent manifeste. Il en résulte une croissance de l'incertitude à l'échelle mondiale. Le Commandement admet aussi que les menaces autrefois *émergentes* se sont maintenant *concrétisées* : les cyberattaques, la guerre électronique et les campagnes de désinformation risquent de menacer nos intérêts nationaux tout autant que les attaques terroristes et, bien que la lutte contre le terrorisme demeure essentielle, elle n'est désormais plus le seul point de mire.

Dans un monde imprévisible qui évolue rapidement et où la distinction entre nos lignes de démarcation traditionnelles – soit entre la sécurité nationale et la défense nationale, ou entre le contexte intérieur et l'environnement international – n'est plus aussi claire, nous devons protéger notre capacité d'affronter des adversaires qui arrivent de mieux en mieux à contourner nos atouts et à exploiter l'ouverture de notre société. La nature des luttes pour le pouvoir change elle aussi : le « conflit » traditionnel devient mêlé à une « concurrence » à divers niveaux, ce qui rend plus difficiles le repérage clair des menaces pour la sécurité et la réaction à ces dernières; pourtant, ces deux fonctions sont plus importantes que jamais. Par conséquent, le COMFOSCAN doit toujours être à même, des points de vue opérationnel et organisationnel, d'offrir une option militaire stratégique utile au gouvernement du Canada lorsqu'il lui faut intervenir et aider à façonner l'environnement mondial complexe. Dans ce contexte, la proposition de valeur fondamentale du COMFOSCAN demeure sa capacité de fournir des *solutions singulières et d'une haute valeur stratégique*.



Le succès du COMFOSCAN dépend de sa capacité de faire évoluer ses capacités avant que des changements se produisent dans l'environnement. Il y parvient en repérant et en mettant en lumière de manière proactive les activités indignes, en observant constamment et en adoptant de nouveaux processus et technologies, en optant pour une approche sans pareille de l'innovation et de la gestion des risques, et en enrichissant ses relations existantes au sein de l'architecture de la Défense nationale, tout en approfondissant de nouvelles relations avec d'autres acteurs dans le domaine de la sécurité nationale – qui sont de plus en plus touchés par les menaces pesant sur les intérêts nationaux du Canada – et au-delà. Aspect primordial, sans doute, il fait tout cela en mettant l'accent sur la force de ses membres et en faisant de la diversité un impératif opérationnel. Selon nous, nos membres *ne font pas partie* du COMFOSCAN : ils le *constituent*.

En outre, en cette époque de grande incertitude, il importe de préciser clairement ce que le

COMFOSCAN « n'est pas », pour éviter qu'il intervienne à outrance et qu'il soit employé à l'excès. Le COMFOSCAN *ne remplace ni* les forces militaires conventionnelles (la Marine royale canadienne, l'Armée canadienne et l'Aviation royale canadienne) *ni* les capacités clés qu'elles apportent et continueront de mettre en œuvre pour défendre le pays. En outre, il n'est pas *indépendant* du reste des Forces armées canadiennes; nous grandissons ensemble ou nous chutons ensemble.

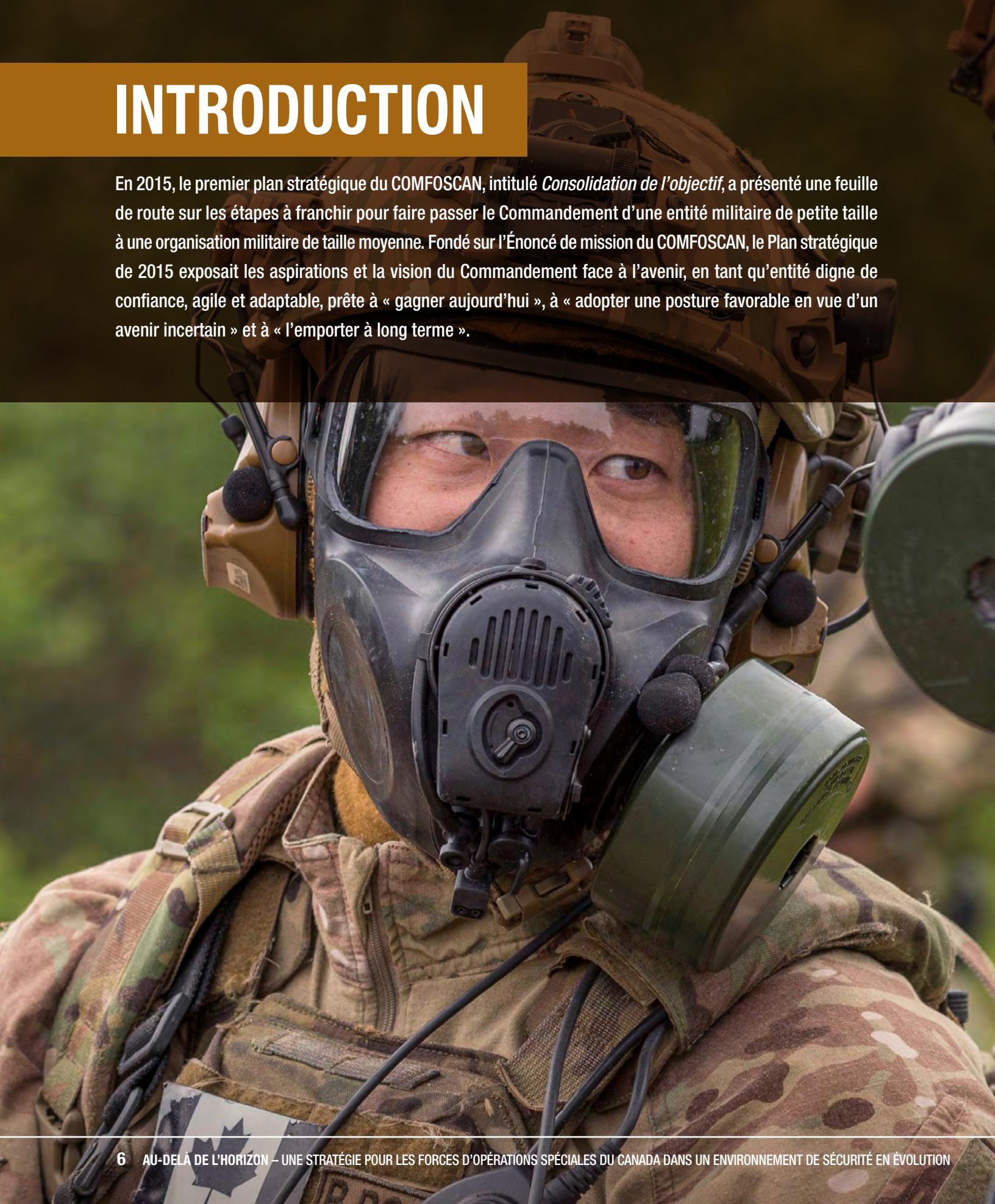
Enfin, dans tous ses efforts, le COMFOSCAN est guidé par la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE). Ce document définit une approche délibérément audacieuse et ambitieuse et il nous met au défi *d'anticiper, de nous adapter et d'agir* face à la mutation de l'équilibre des forces à l'échelle mondiale, au changement dans la nature des conflits et à la rapidité sans précédent de l'évolution technologique. Le COMFOSCAN réagira en conséquence.

**Le major-général Peter Dawe
Commandant, Commandement des Forces
d'opérations spéciales du Canada**

Janvier 2020

INTRODUCTION

En 2015, le premier plan stratégique du COMFOSCAN, intitulé *Consolidation de l'objectif*, a présenté une feuille de route sur les étapes à franchir pour faire passer le Commandement d'une entité militaire de petite taille à une organisation militaire de taille moyenne. Fondé sur l'Énoncé de mission du COMFOSCAN, le Plan stratégique de 2015 exposait les aspirations et la vision du Commandement face à l'avenir, en tant qu'entité digne de confiance, agile et adaptable, prête à « gagner aujourd'hui », à « adopter une posture favorable en vue d'un avenir incertain » et à « l'emporter à long terme ».





Énoncé de mission du COMFOSCAN

Fournir au gouvernement du Canada des forces d'opérations spéciales agiles, à disponibilité opérationnelle élevée et capables d'exécuter des opérations spéciales pour défendre le Canada au pays et à l'étranger.

Le COMFOSCAN a pris de la maturité comme force militaire et il constitue maintenant une organisation essentiellement consolidée. Capable de projeter sa puissance et d'intervenir partout dans le monde en collaboration avec des partenaires, il participe continuellement à des opérations dans le contexte canadien de la défense et de la sécurité nationales, pour appuyer les missions clés des Forces armées canadiennes et, de plus en plus, pour agir en partenariat avec d'autres ministères et organismes du gouvernement.

LE CONTEXTE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE

De plus en plus, les menaces pesant sur les intérêts nationaux du Canada se situent au carrefour des mandats, capacités, compétences et partenariats de la Défense nationale et d'autres ministères et organismes gouvernementaux qui protègent directement la sécurité nationale. Pour être efficaces à cette jonction de la défense et de la sécurité nationales, les interventions nécessitent une collaboration renforcée entre le MDN, les FAC et l'ensemble des partenaires gouvernementaux, en particulier les communautés de la sécurité, du renseignement et des forces de l'ordre.

Dans ce contexte, la capacité du COMFOSCAN d'intégrer les effets des FOS tant au pays qu'à l'étranger, dans le domaine interinstitutionnel, est essentielle. Ses capacités particulières et complémentaires sont mises à profit constamment. Ses activités discrètes permettent à ses partenaires d'agir et protègent la population canadienne et les intérêts du pays.

Le COMFOSCAN renforcera sa capacité d'appuyer la mise en œuvre d'une gamme élargie d'options possibles dans le contexte décrit ci-dessus.

L'environnement de la sécurité mondiale a évolué lui aussi. La *convergence* des menaces s'accélère, à mesure que les intérêts d'acteurs non étatiques recoupent ceux de certains États, ce qui crée de nouveaux défis pour l'ordre mondial fondé sur des règles en minant les lois, normes et cadres internationaux. Ces menaces – qui amalgament tant et plus des menaces autrefois distinctes en un nouveau réseau de menaces unifié, soit temporairement, soit en permanence (songeons, par exemple, à la criminalité

et au terrorisme transnationaux) – sont amplifiées davantage par la rapidité sans précédent de l'évolution technologique, ce qui réduit de façons qui n'étaient pas possibles jusqu'ici le coût de l'entrée en scène d'acteurs souhaitant participer aux conflits, ou agir en marge des conflits.

Par conséquent, la présente stratégie déplace le point de mire vers l'extérieur et au-delà de l'horizon. Elle vise à définir le contexte contemporain

de la sécurité, à cerner les enjeux clés susceptibles d'influer sur le contexte opérationnel futur et à préciser en quoi consiste le rôle du Commandement dans ces contextes : elle expose ce qu'il doit faire pour conserver sa pertinence stratégique dans ces environnements, elle détaille les paramètres organisationnels qui guident ses actions, elle met en lumière l'importance des relations avec d'autres acteurs pour chaque aspect de son travail et elle fixe ses objectifs concrets relativement à une nouvelle vision stratégique.

En fin de compte, l'adoption de la présente stratégie permettra au COMFOSCAN de soutenir les efforts

CONFLITS DANS LA ZONE GRISE

Un conflit dans la zone grise en est un qui n'équivaut pas à une guerre comme telle, mais qui est loin de la paix. La meilleure façon de le décrire consiste à dire que c'est un ensemble conceptuel d'activités coercitives et agressives délibérément structurées de manière à ne pas engendrer un conflit militaire conventionnel ou une guerre internationale déclarée, mais se situant malgré tout en dehors des normes établies des relations sociétales entre pays et populations, normes qui sous-tendent l'ordre mondial existant axé sur des règles.

faits en faveur de la défense et de la sécurité nationales pour rétablir et maintenir un équilibre mondial axé sur des normes acceptées. Le COMFOSCAN y arrivera en gérant et en utilisant les capacités asymétriques qui contribuent à rétablir l'équilibre dans la zone grise des conflits et, ainsi, il aidera ainsi l'ensemble des FAC, le gouvernement du Canada et, en fin de compte, tout le pays à relever et à surmonter les défis complexes qui menacent nos intérêts nationaux.

AU-DELÀ DE L'HORIZON – SOMMAIRE :

Les menaces autrefois émergentes se sont maintenant concrétisées – La partie un donne un aperçu de l'environnement de sécurité contemporain, de l'environnement opérationnel futur et de ce que ces réalités signifient pour notre Commandement.

La vision du COMFOSCAN – La partie deux décrit la vision que le COMFOSCAN veut concrétiser pour réussir en tant qu'instrument militaire stratégique dans ces contextes.

Des règles du jeu équitables – La partie trois détaille le rôle que le COMFOSCAN jouera pour rendre les FAC, le gouvernement du Canada et ses alliés capables de renforcer les cadres mondiaux en faveur des intérêts nationaux.

La pertinence stratégique – La partie quatre explique les moyens à prendre pour ne pas perdre de vue le problème et offrir des solutions stratégiques de façon proactive.

De solides relations – La partie cinq met en lumière l'importance des relations pour appuyer les efforts dépeints dans les autres parties.

L'avantage concurrentiel – La partie six définit les conditions clés nécessaires pour permettre au COMFOSCAN de jouer son rôle efficacement et de produire des résultats, peu importe la tâche, l'environnement ou l'objectif.

L'agilité, l'innovation et la gestion des risques – La partie sept détaille la façon dont le Commandement aborde la modernisation, l'optimisation et l'expérimentation ainsi que la gestion des risques connexes.

Évaluer les réalisations – La partie huit définit les considérations et les paramètres qui aideront à évaluer si le Commandement accomplit des progrès et si la réalisation de ses buts a été optimale.

PARTIE 1

LES MENACES AUTREFOIS ÉMERGENTES SE SONT MAINTENANT CONCRÉTISÉES

L'émergence de nouvelles formes de concurrence stratégique durable et l'affaiblissement de l'ordre international fondé sur des règles se manifestent sur de multiples fronts et dans de nombreuses dimensions de la puissance. La coercition économique, les opérations d'influence, la manipulation des médias, les cyberattaques et l'emploi de forces paramilitaires et interposées ne sont que quelques-unes des façons dont des acteurs hostiles cherchent à perturber le statu quo, souvent en recourant à des moyens flous et ambigus et souvent en violant les principes de la souveraineté.





On peut s'attendre à ce que ces changements influent sur la dynamique géopolitique, depuis les mouvements migratoires jusqu'à l'habitabilité des villes côtières et depuis l'insécurité alimentaire jusqu'à l'accès aux ressources naturelles, en particulier dans la mesure où ils se conjuguent avec des tendances grandissantes et parfois préoccupantes, telles que l'évolution rapide de la technologie ayant un effet perturbateur élargi, la croissance démographique mondiale, l'urbanisation et les changements climatiques. Tous ces facteurs auront d'importantes répercussions sur la défense du Canada et de ses intérêts et sur le travail du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

Le COMFOSCAN doit donc continuellement suivre la multitude d'aboutissements possibles de ces tendances mondiales et des événements connexes, et toujours être au fait de la manière dont on prévoit qu'ils toucheront le Canada des points de vue économique et politique et sur le plan de la sécurité. Le COMFOSCAN doit aussi être prêt à adapter son savoir, ses compétences, ses capacités, ses relations et ses méthodes opérationnelles à cette ère de changements.

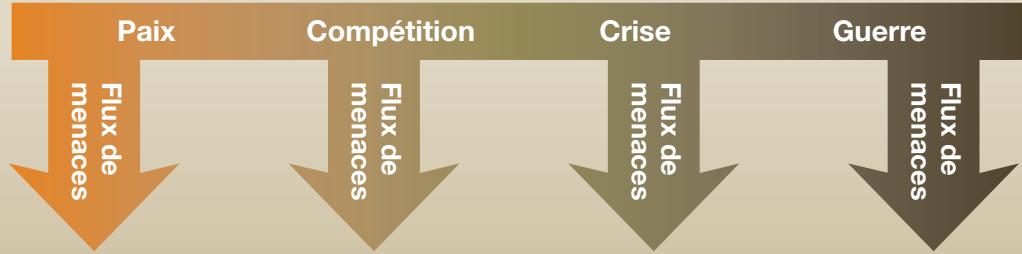
Le COMFOSCAN doit également être prêt à réagir aux menaces actuelles les plus probables. Ces dernières comprennent le recours accru à des méthodes hybrides (p. ex. l'emploi de toutes les composantes du pouvoir national) dans la « zone grise » des conflits, sous le seuil de la guerre entre États; la diminution de la distinction entre les menaces intérieures et internationales; l'influence continue des organisations extrémistes violentes et terroristes; la complexité et l'ambiguité grandissantes des conflits et de la concurrence; et la prolifération et l'emploi d'armes de destruction massive.

En outre, le COMFOSCAN doit demeurer prêt à aider les FAC à appliquer des moyens conventionnels de dissuasion en ayant la capacité de convaincre un agresseur éventuel que les conséquences de la coercition ou d'un conflit armé seraient plus grandes pour lui que les gains qu'il pourrait en tirer.

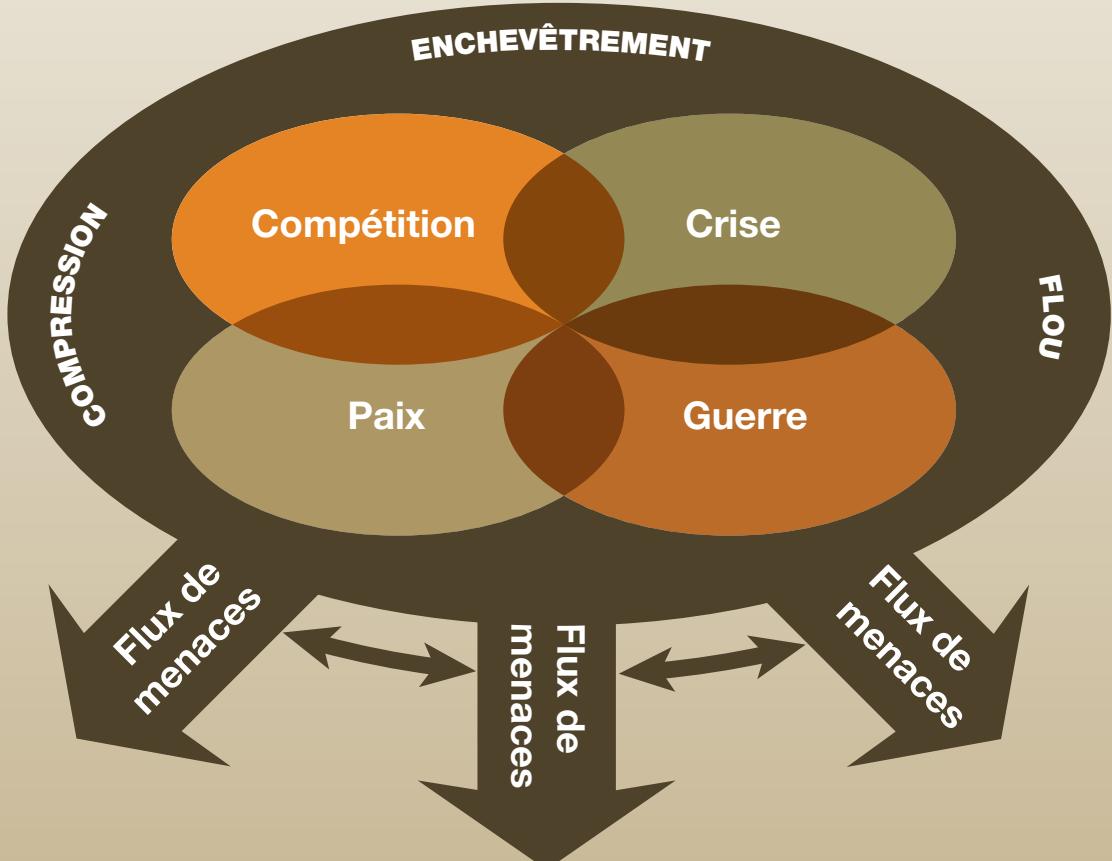
Enfin, le COMFOSCAN doit être prêt à aider les FAC à faire la guerre, si toutes les autres options échouent.

Visage changeant des conflits

Les « conflits » passent de ceci
SPECTRE DE CONFLITS



à ces
SYSTÈMES DE CONFLITS



Un tel environnement imprévisible et dynamique oblige le COMFOSCAN à entretenir des rapports continus avec des partenaires clés et d'autres acteurs partout dans le monde. Il exige du COMFOSCAN qu'il prévoie les répercussions des nouvelles technologies sur ses capacités actuelles et sur les conflits à venir. En fin de compte, le COMFOSCAN doit être proactif et s'adapter aux circonstances, tout en conservant en tout temps les niveaux de disponibilité opérationnelle fixés dans son mandat.

Dans cet environnement, on ne peut plus considérer les conflits uniquement comme se situant dans un spectre linéaire assorti de « fréquences distinctes » en fonction desquelles on décide des interventions nécessaires. Dès lors, les conflits s'apparentent plutôt à un ensemble compliqué de systèmes dans lequel les menaces se manifestent à tous les niveaux, simultanément et de façon non linéaire.

Plusieurs tendances stratégiques façonnent des systèmes de conflits.

Tout d'abord, les conflits militaires conventionnels au niveau des États continuent d'être contenus par la menace dissuasive du recours à des armes de destruction massive et par l'emploi de moyens conventionnels efficaces de dissuasion collective. En revanche, cela amène les acteurs étatiques hostiles à miser de plus en plus sur les conflits de la zone grise, en s'abstenant de franchir le seuil de ce qui, dans le passé, a constitué un conflit armé conventionnel, afin de promouvoir leurs intérêts, tout en évitant la guerre totale.

En second lieu, la transformation de la dynamique des puissances mondiales en incite certaines, qui existent déjà ou sont en devenir, à essayer d'agir dans des espaces auparavant non gouvernés ou peu réglementés (par exemple, l'espace extra atmosphérique et le cyberspace et aussi des territoires physiques). Cette tendance fait entrevoir une diminution probable des petites insurrections organiques déclenchées par des groupes indépendants et un accroissement du nombre de soulèvements hybrides dirigés par de grandes puissances étatiques.

Troisièmement, la technologie donne des moyens à tous les acteurs au sein de la société. Le pouvoir du particulier face à l'État augmente, grâce à l'effet des technologies perturbatrices et des outils transformateurs, effet qui accroît les risques de tension entre « le particulier » et « l'État ». La possibilité qu'ont les citoyens d'accéder à l'information, d'amplifier leur voix et d'agir en réseau afin de promouvoir leurs causes n'a jamais été aussi grande. Parallèlement, mais à l'inverse, les liens entre les structures sociales et les structures politiques qui les régissent sont traçables avec un degré de résolution plus grand que jamais dans le passé, ce qui permet à l'État d'identifier et de suivre les particuliers de façon auparavant impossibles afin de diffuser ses propres messages auprès d'un auditoire accru et de dialoguer avec les citoyens en temps réel au sujet de toute une gamme d'enjeux. Les conséquences de la collision inévitable entre ces deux facteurs sont encore inconnues, ce qui contribuera à l'incertitude permanente dans l'environnement stratégique dans le proche avenir et à moyen terme.

La convergence de ces tendances rend floues les lignes de démarcation entre les divers types de conflits et elle entremêle les seuils distinguant le conflit de la concurrence. Les limites des dommages qu'une partie peut causer aux intérêts d'un adversaire, ou des moyens qu'elle peut prendre pour promouvoir ses propres intérêts, surtout dans le contexte des conflits dans la zone grise, sont mal comprises. En outre, les acteurs tant étatiques que non étatiques continuent de redéfinir le « domaine du possible ». Cela assujettit à des pressions grandissantes les ensembles d'idées, de règles et de croyances mondialement acceptées qui constituent depuis toujours le fondement des actions et des décisions des États, de sorte que ceux-ci sont moins à même de réagir d'une façon significative.

Étant donné cette toile de fond, le COMFOSCAN doit être prêt à réagir à toute une gamme de facteurs en évolution, tout en étant capable de se concentrer rapidement sur les menaces les plus probables.

PARTIE 2

LA VISION DU COMFOSCAN

LA VISION STRATÉGIQUE DU COMFOSCAN

Des professionnels des opérations spéciales, pleinement intégrés, en réseau et autonomisés pour :

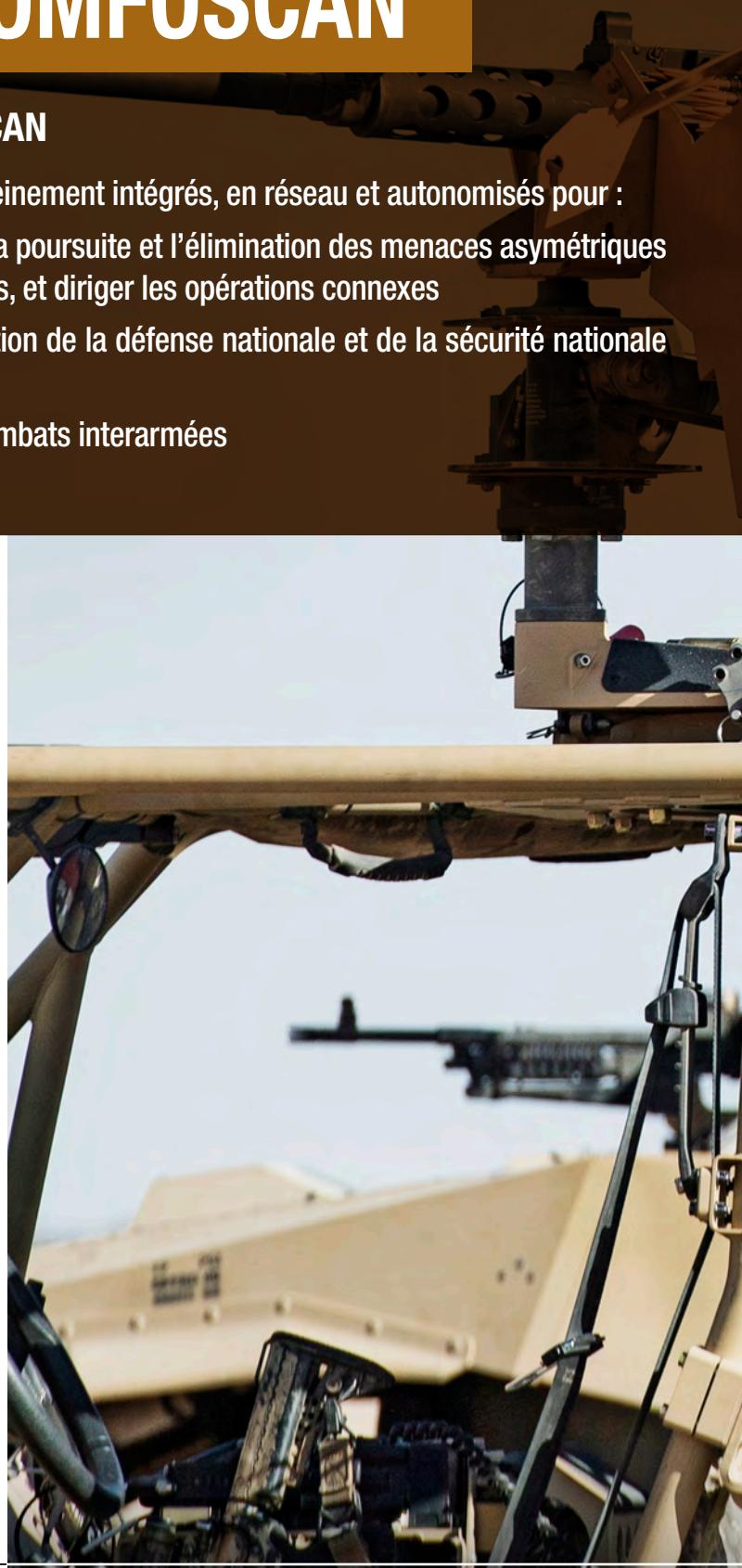
- **Donner des conseils, favoriser la détection, la poursuite et l'élimination des menaces asymétriques pesant sur le Canada dans tous les domaines, et diriger les opérations connexes**
- **Exceller en tant que force militaire à la jonction de la défense nationale et de la sécurité nationale dans la zone grise des conflits**
- **Être un partenaire clé dans la force et les combats interarmées**

La vision stratégique du COMFOSCAN le place dans la position voulue pour contribuer efficacement à la défense du Canada et de ses intérêts et à la protection de sa population, dans le contexte de cet environnement de sécurité en évolution.

La concrétisation de cette vision stratégique assurera la réussite continue des opérations du Commandement : elle le rendra à même de réagir aux changements futurs dans l'environnement, elle fera en sorte que d'autres profitent de ses expériences, elle renforcera son rôle en tant que membre apprécié des FAC et de l'Équipe de la Défense, et il sera ainsi reconnu comme étant une force militaire efficace dans la zone grise des conflits par les partenaires militaires et par ceux du domaine de la sécurité nationale.

Donner des conseils, favoriser la détection, la poursuite et l'élimination des menaces asymétriques pesant sur le Canada dans tous les domaines, et diriger les opérations connexes

L'atout clé des FOSCAN réside dans leur capacité de neutraliser les menaces asymétriques avec une précision et une rapidité inégalées dans tous les domaines de la défense et de la sécurité, selon les besoins. La capacité de détecter, de poursuivre et d'éliminer rapidement ces menaces, et de conseiller les partenaires ou de les aider à se faire demeurer





l'élément central de la vision du COMFOSCAN. Dans le passé, ces menaces étaient le fait de réseaux terroristes axés sur des idéologiques extrémistes violentes préconisées par des acteurs non étatiques connus. Cependant, des acteurs étatiques perturbateurs associent de plus en plus leurs intérêts et leurs capacités à ceux de groupes extrémistes violents traditionnels, ce qui donne lieu à des menaces beaucoup plus fortes et très adaptables pour le pays visé.

MENACE ASYMÉTRIQUE

Menace due à l'emploi éventuel de certains moyens ou méthodes d'attaque que conçoit une entité dont la puissance militaire relative, la stratégie ou les tactiques diffèrent sensiblement de celles de son adversaire, afin de contourner ou d'annuler les forces de ce dernier tout en exploitant ses faiblesses.

En tant qu'entité intégrale, le COMFOSCAN doit demeurer prêt à vaincre ces groupes de menaces fusionnées et être bien placé pour le faire.

Le COMFOSCAN produira, à partir de ses ressources et de ses relations, des capacités et des effets pour qu'il soit toujours à même d'offrir des solutions militaires stratégiques grâce à son excellence opérationnelle.

Exceller en tant que force militaire à la jonction de la défense nationale et de la sécurité nationale dans la zone grise des conflits

Le COMFOSCAN cherchera principalement à favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de solutions stratégiques dans la zone grise des conflits. Dans cette zone, il excellera en tant que force militaire stratégique à la jonction des domaines de la défense nationale et de la sécurité nationale, en fournissant des capacités qui compléteront celles des forces conventionnelles, dans le cadre des efforts globaux que les FAC déployeront pour protéger et défendre le Canada et ses intérêts.



Le COMFOSCAN adoptera et encouragera une culture axée sur la souplesse, la créativité et la réflexion stratégique. En outre, il établira et exploitera de solides relations internes, extérieures, institutionnelles et interpersonnelles pour demeurer bien informé et pertinent dans les domaines de la défense nationale et de la sécurité nationale. La pertinence dans la zone grise est essentielle pour réaliser la vision stratégique du Commandement.

Être un partenaire clé dans les forces et les combats interarmées

Le COMFOSCAN contribuera au leadership institutionnel dans le contexte des forces interarmées, notamment en partageant ses expériences – aussi bien ses victoires que ses revers – avec d'autres éléments interarmées en devenir. À titre de partenaire qui soutient d'autres intervenants clés dans le domaine interarmées et qui collabore avec eux, le COMFOSCAN y favorisera et appuiera le développement de l'organisation et il veillera à ce que les capacités telles que les groupes chargés des cyberopérations, des opérations d'information et du

renseignement et des activités d'influence profitent de son expérience pendant qu'il continuera à apprendre des leurs.

Enfin, le COMFOSCAN continuera d'être un élément clé dans les combats interarmées de l'ensemble des FAC, que ce soit en soutenant les efforts de dissuasion conventionnelle collectifs, ou en contribuant aux combats mêmes. À cet égard, il faut constamment renforcer et enrichir les relations du Commandement avec les autres armes conventionnelles des FAC et avec les employeurs des forces interarmées (le COIC et le NORAD); les liens entre lui et l'ensemble des FAC sont vitaux.

Le COMFOSCAN fournira un exemple de gérance institutionnelle interarmées en consolidant ses gains institutionnels antérieurs et en établissant des partenariats plus profonds dans l'architecture organisationnelle des domaines de la sécurité et de la défense. Il continuera de moderniser ses méthodes opérationnelles contemporaines en intégrant de nouveaux processus et des technologies de pointe dans son travail quotidien.



PARTIE 3

DES RÈGLES DU JEU ÉQUITABLES

Les principales menaces que le COMFOSCAN doit être prêt à affronter et les vulnérabilités qu'il doit pouvoir exploiter sont de nature de plus en plus asymétrique. Ces menaces ont pour but de diviser les alliances occidentales, de miner les cadres multilatéraux et de semer la méfiance dans les institutions démocratiques en exploitant les limites et les faiblesses perçues dans notre société fondée sur des règles. Par conséquent, la pertinence durable du COMFOSCAN réside dans sa capacité de permettre aux FAC, au gouvernement du Canada et à ses alliés de rétablir les cadres mondiaux à l'appui des intérêts nationaux et d'aider de cette façon à établir des règles du jeu équitables.





Le Commandement accomplit cela en menant des opérations spéciales et en produisant des effets stratégiques avec ses FOS, tout en dynamisant les autres armes et les forces interarmées depuis son domaine de responsabilité distinct, à l'intérieur de l'environnement militaire stratégique.

Depuis son domaine de compétence, le COMFOSCAN :

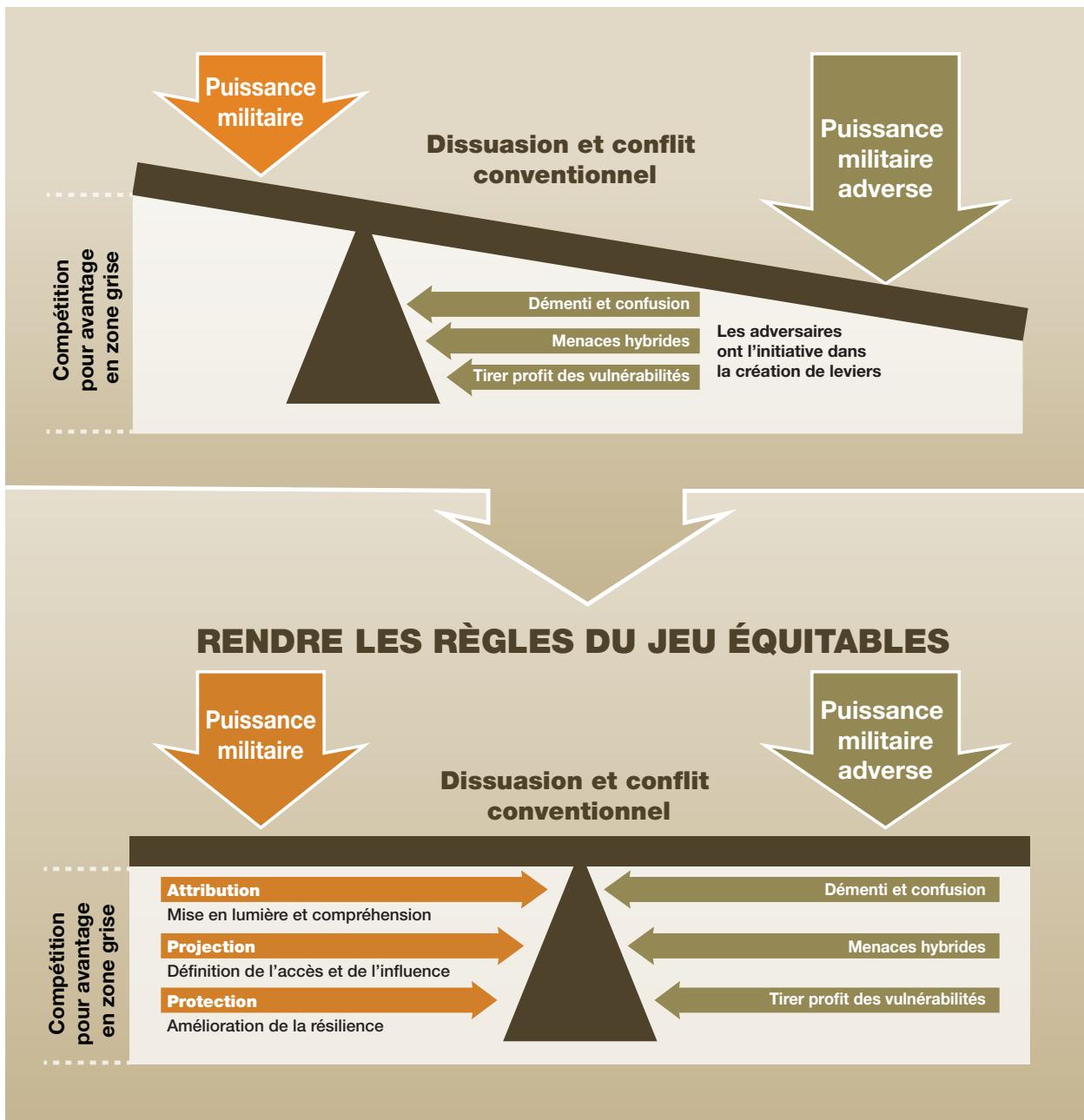
- façonne l'environnement en mettant sur pied et en employant des FOS, et il assure la défense contre les menaces asymétriques;
- rend des partenariats militaires et axés sur la sécurité nationale capables de triompher des menaces convergentes en les aidant à intégrer leurs efforts respectifs;
- exploite les liens existants avec les armées conventionnelles, les forces interarmées et leurs partenaires en matière de sécurité nationale;
- élargit la gamme des options militaires stratégiques en employant des capacités et des compétences se situant en dehors de ce dont disposent les forces militaires conventionnelles;
- rend les forces militaires conventionnelles capables de mieux fonctionner en leur donnant accès à l'adversaire, en influant sur lui, en compréhension sa stratégie et produisant des effets de précision contre lui.

En particulier, le COMFOSCAN agit comme une force faisant le pont entre les entités s'occupant de la défense et de la sécurité nationales, en établissant une interface avec les forces armées conventionnelles et avec d'autres ministères gouvernementaux partenaires. En outre, en raison de leur niveau élevé de disponibilité opérationnelle, les capacités des FOSCAN permettent aux FAC de réagir sans délai, ce qui élargit la gamme de leurs options lorsqu'il s'agit d'intervenir et d'apporter une contribution promptement : une intervention plus rapide peut souvent enrayer un conflit éventuel en prévenant ou en aidant à atténuer une escalade.

En fin de compte, le Commandement aide à préserver la liberté d'action dont disposent les FAC et le gouvernement du Canada pour conjurer les menaces

asymétriques que font planer des adversaires et des concurrents. Dans ce but, il exploite l'accès à ces derniers et la compréhension de leur stratégie afin d'exercer une influence sur lui et de créer des options et des effets grâce à l'attribution des activités, à la projection de la puissance des FOSCAN et à la protection du pays.

- Attribution des activités – Les activités asymétriques sont souvent le fait d'acteurs qui cherchent à dissimuler ou à masquer leur rôle. Comme l'identité de ces derniers n'est pas claire, la gamme des interventions possibles contre eux – y compris le recours à la force – est limitée, mais la capacité d'attribuer ces activités à des acteurs bien précis réduit leur liberté d'action. En aidant à révéler et à comprendre les activités ignobles, le COMFOSCAN joue un rôle important, car il fait sortir ces dernières de la zone grise, il détermine les interventions collectives en matière de défense et de sécurité, il appuie les mesures de dissuasion efficaces et il accroît la latitude dont le gouvernement dispose pour réagir.
- Projection de la puissance – Le pouvoir de frapper les adversaires là où ils sont vulnérables, grâce aux capacités asymétriques des FOS, et la menace d'exercer ce pouvoir créent un certain degré de contrôle dans les conflits de la zone grise. Quand les adversaires savent à quoi aboutira le scénario avant même qu'il commence, ils sont découragés d'engager le combat ou d'opter pour l'escalade, car ils sont alors menacés par un recours éventuel à l'information, par la création d'un levier stratégique, ou par l'adoption de mesures cinétiques précises. Ainsi, la projection de la puissance des FOS aide le pays à conserver sa liberté d'action.
- Protection du Canada – Des moyens efficaces et actifs de protection limitent les options de l'adversaire, tout en préservant la puissance nationale du Canada. Le COMFOSCAN peut aider à protéger les systèmes nationaux contre les menaces en repérant et en éliminant ou atténuant les points vulnérables avant qu'ils ne deviennent des handicaps, et il renforce ainsi globalement la résilience nationale collective.



En résumé, le COMFOSCAN joue un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'établir les conditions pour produire des résultats stratégiques favorables dans une vaste gamme de contextes allant de la concurrence, à la crise et au conflit. Les FOSCAN y parviennent en appliquant constamment leur puissance en recourant à l'éventail complet de leurs capacités, afin de maintenir leurs options stratégiques et d'en accroître la

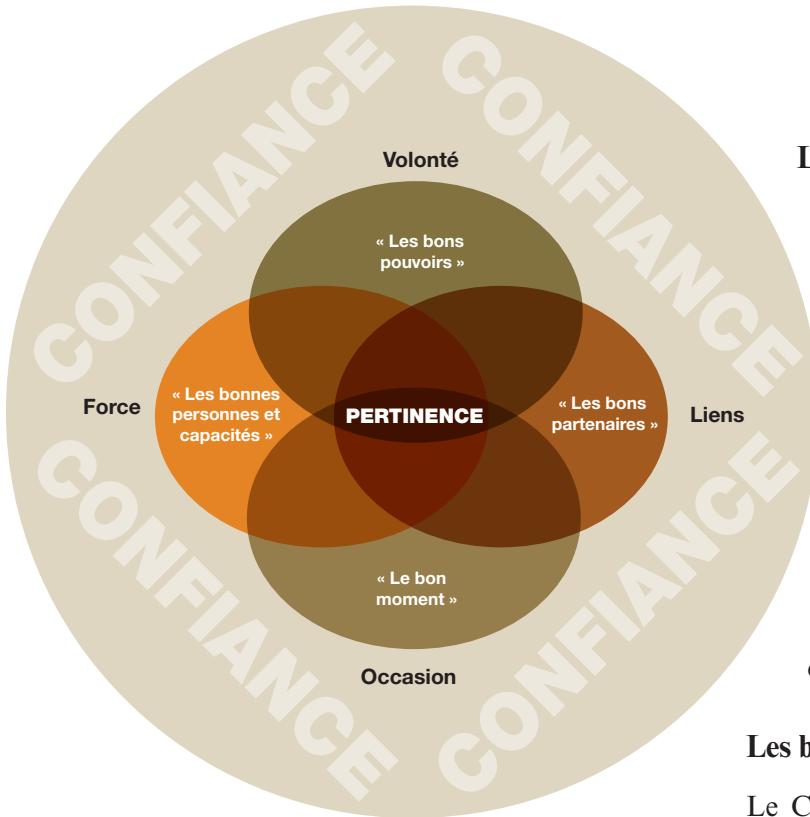
gamme, tout en réduisant les options stratégiques de nos adversaires. En fin de compte, cette capacité de façonner l'environnement opérationnel – y compris l'espace de combat et la nature de l'adversaire – peut soit être elle-même au cœur d'une opération décisive, soit constituer la base d'une opération décisive ultérieure.

PARTIE 4

LA PERTINENCE STRATÉGIQUE

Une entité est pertinente du point de vue stratégique quand elle constitue une solution étroitement liée au problème à résoudre et qu'elle offre une façon d'avancer avant que celle-ci soit exigée. Étant donné le caractère évolutif des conflits, la pertinence militaire est constamment prise à partie par des entités hostiles qui s'efforcent délibérément de rendre inutile la puissance militaire nationale. Pour le COMFOSCAN, la question de la pertinence correspond à un concept contesté et continuellement remis en cause par les adversaires et l'environnement. Le maintien de la pertinence face à l'opposition demeurera une préoccupation primordiale dans l'avenir.





La capacité du COMFOSCAN de concrétiser sa vision stratégique dépend de la mesure où il réussira à conserver sa pertinence stratégique en disposant des pouvoirs et des capacités nécessaires, des ressources humaines voulues et des bonnes relations au bon moment.

Les bonnes personnes et capacités

Les membres du COMFOSCAN sont au cœur de sa réussite; ils définissent la profondeur, la résilience et le potentiel de l'organisation. Il faut soutenir, reconnaître et exploiter leur dévouement, leurs talents et leurs efforts concrets à la faveur de l'échange existant entre chacun d'eux et le Commandement quand il s'agit de la valeur et de la loyauté.

Les capacités demeurent le produit clé du Commandement. Au-delà du personnel et de l'équipement, elles comprennent les connaissances, l'expérience et l'expertise. Afin de maintenir ses capacités, le COMFOSCAN doit continuer d'être une organisation apprenante qui privilégie les occasions de combattre avec une intelligence accrue. Aux côtés d'autres membres des forces interarmées des FAC, le COMFOSCAN fera aussi fond sur ses capacités actuelles pour aider à formuler de nouvelles solutions qui l'amèneront à acquérir un avantage asymétrique.

Les bons pouvoirs

Les mandats et les autorisations définissent un lien de confiance sacré entre les FOSCAN et les FAC, le gouvernement du Canada et le pays. Le COMFOSCAN doit toujours les mériter en faisant preuve d'intégrité et de crédibilité dans tous les contextes organisationnels et opérationnels. En vertu de ces mandats et de ces autorisations, le Commandement pourra croître comme ils le stipulent, tout en demeurant une entité agile et adaptable; ils sous-tendent la capacité du Commandement d' exceller en tant que force militaire dans la zone grise des conflits.

Les bons partenaires

Le COMFOSCAN entretiendra ses relations existantes avec ses partenaires traditionnels, tout en approfondissant et en élargissant ses partenariats dans les domaines plus vastes de la défense et de la sécurité nationales. Grâce à ces relations, il aidera à susciter des liens entre les idées, les personnes et les institutions, afin de formuler de meilleures options stratégiques pour faire face aux nouvelles menaces asymétriques.

Le bon moment

Dire « le bon moment », c'est en fait dire « occasions, ou possibilités » : celles que nous connaissons, celles que nous reconnaissions après les avoir vues, celles que nous créons et celles qui ne sont pas exploitées. Plus précisément, une occasion est définie par l'ensemble des circonstances qui « rendent quelque chose possible ». Lorsqu'il s'agit de saisir une occasion, tout dépend de l'expérience et de l'expertise de nos membres, des relations que nous avons édifiées afin d'en arriver ensemble à comprendre « ce qui est possible », et du soutien efficace de ceux à qui il incombe de prendre les décisions de profiter ou non de l'occasion en question, après avoir pris en compte les risques. Le COMFOSCAN continuera de façonner l'environnement opérationnel afin de protéger sa capacité de créer des occasions et des possibilités dans l'environnement stratégique.

PARTIE 5

DE SOLIDES RELATIONS

En définitive, la concrétisation de la vision stratégique du COMFOSCAN est impossible sans la confiance – la confiance des décideurs politiques, la confiance des chefs supérieurs, la confiance des milieux interinstitutionnels, celle des Alliés et la confiance les uns des autres. Cet investissement de confiance et cet échange de vulnérabilités et d'atouts entre les parties sont à la base de tout ce que le COMFOSCAN fait. Comme il faut du temps pour établir des liens de confiance et qu'ils peuvent être détruits plus vite que l'on ne peut les créer, il faut constamment les entretenir. L'engagement d'agir du COMFOSCAN se manifeste dans chacune de nos relations.



Les relations fournissent les fondations sur lesquelles est créée une même langue qui permettra aux acteurs de se comprendre. Ces liens facilitent les communications, renforcent la vision commune et suscitent chez les membres d'une entité le sentiment qu'ils ont une même identité. Ainsi, les relations favorisent la progression des intérêts mutuels et accroissent la valeur de la personne, ce qui engendre chez tous le sentiment plus grand qu'ils poursuivent un but collectif.

En termes concrets, les relations permettent une même compréhension des situations, elles améliorent les systèmes et les processus interinstitutionnels, elles favorisent un emploi plus efficace des capacités autonomes et complémentaires (chez les FAC et dans les entités partenaires), et elles produisent de meilleures solutions pour faire échec aux adversaires. Le COMFOSCAN poursuivra, en matière de relations, une stratégie qui lui permettra d'exploiter ces relations et d'y contribuer, afin d'agir plus efficacement dans l'environnement opérationnel. Ce faisant, il aidera les FAC à multiplier les options offertes au gouvernement du Canada, notamment en fournissant des capacités particulières pour soutenir les opérations et les activités des partenaires dans la collectivité de la sécurité, du renseignement et des forces de l'ordre et pour favoriser ainsi la progression des grands intérêts du gouvernement et la production des résultats souhaités.

Le COMFOSCAN continuera donc à tirer profit de la coopération étroite qu'il pratique depuis long-temps avec d'autres ministères du gouvernement, des partenaires interinstitutionnels et des alliés afin de garantir une collaboration complète avec d'autres composantes de l'appareil étatique, par exemple dans les domaines de la diplomatie, de l'information, de la justice, de l'économie et des organismes d'application de la loi. Il consacrera aussi temps, énergie et ressources à l'établissement et à l'entretien de diverses autres relations interpersonnelles ou institutionnelles, situationnelles ou stratégiques, limitées dans le temps ou durables.

Le réseau mondial des FOS est essentiel au succès du Commandement qui continuera donc de lui accorder une grande importance. En outre, les organisations multilatérales, les organisations non gouvernementales et appartenant à la société civile, les acteurs de l'industrie, les influenceurs stratégiques, les établissements d'enseignement et même les sociétés ne s'intéressant pas expressément à la défense jouent tous des rôles importants dans le contexte de la sécurité internationale. Chacun de ces groupes offre des points de vue particuliers, des capacités complémentaires et un accès à des populations, à des régions, à des outils et à des perspectives dont le COMFOSCAN ne pourrait pas bénéficier autrement.

En particulier, les relations que le Commandement entretient avec nos partenaires du Groupe des cinq, avec les divers pays du monde avec lesquels il s'entraîne et mène des opérations, et avec les membres d'alliances militaires clés tels que l'OTAN aident à rendre possibles les contributions plus considérables du Canada à ces coalitions. Le COMFOSCAN continuera de poursuivre et d'entretenir tous ces liens qui permettent aux FAC et, par extension, au pays de se tenir au courant de la situation, d'améliorer leur compréhension commune de la situation et de mettre en œuvre, de respecter et d'exploiter des ententes mutuellement bénéfiques en matière de protection et de soutien à leur grand avantage.

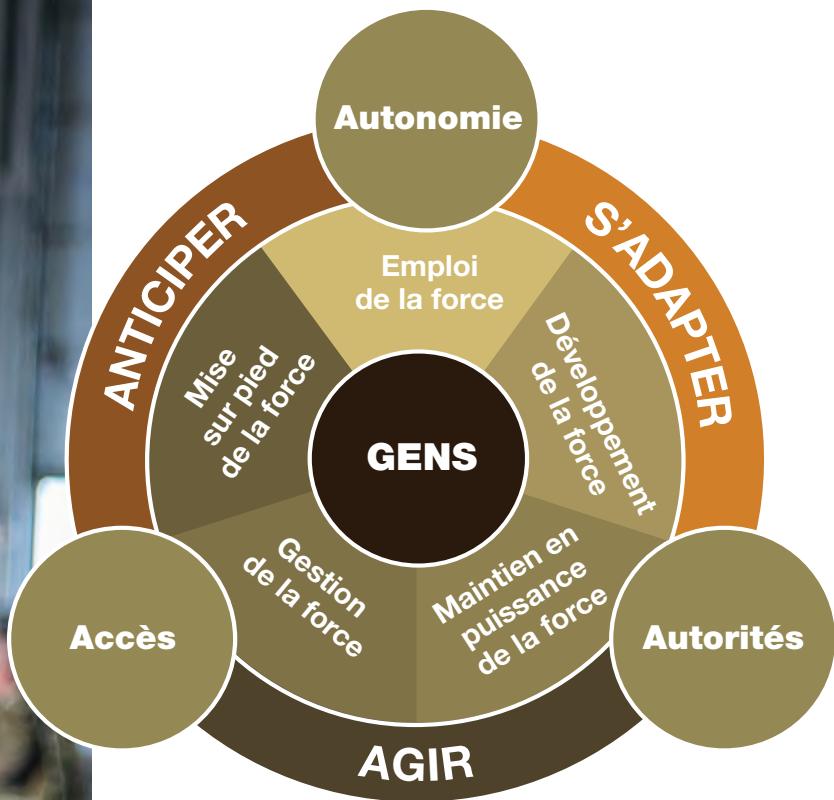
Enfin, comme l'espace militaire interarmées est devenu de plus en plus important, le Commandement continuera de renforcer ses relations au sein des FAC et de s'intégrer davantage dans les diverses armées et dans les autres commandements, ainsi que dans les secteurs interarmées complémentaires tels que ceux du cyberspace, du renseignement et du ciblage interarmées.

PARTIE 6

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

La capacité de concrétiser la vision stratégique dépend aussi des éléments qui confèrent au COMFOSCAN un avantage concurrentiel. L'élément central à cet égard, ce sont les effectifs humains, c'est-à-dire la ressource la plus précieuse du Commandement et son atout le plus grand. L'avantage dont le COMFOSCAN dispose découle aussi des autorisations, de l'accès et de l'autonomie qui lui sont accordés relativement à ses cinq domaines fonctionnels. Cette combinaison de structure, de substance et de talents lui permet de travailler efficacement en tant qu'organisation dynamique, agile et polyvalente qui se distingue toujours par son excellence opérationnelle dans un environnement de la sécurité en perpétuel changement.





Les effectifs humains

La nature du travail du Commandement assujettit les membres de son personnel, c'est-à-dire les militaires de la Force régulière et de la Réserve et les employés civils, et leurs familles à de grandes exigences, d'où l'importance déterminante pour ceux et celles qui font partie du COMFOSCAN d'être dans le poste qui leur convient. Quand il trouvera, recruterá, choisira et emploiera ces personnes, le COMFOSCAN mettra l'accent sur la diversité de l'expérience, des points de vue, des compétences et des mentalités ainsi que sur la maturité manifeste et le jugement. Le COMFOSCAN continuera en outre à chercher en priorité à établir un environnement inclusif où la créativité, l'initiative et l'innovation seront en honneur.

En adoptant une approche délibérée pour attirer, choisir et appuyer des personnes douées, le Commandement pourra puiser dans une gamme variée de personnes dans tous les secteurs des Forces armées canadiennes et dans l'ensemble du pays. En outre, il continuera d'investir beaucoup dans ces personnes en les rendant capables d'aider à résoudre des problèmes complexes liés à la sécurité et en leur apprenant à favoriser, soutenir ou exécuter des missions stratégiques de grande valeur très risquées et souvent délicates du point de vue politique.

Structure

La structure particulière du COMFOSCAN, qui en fait une entité indépendante dans les cinq domaines militaires fonctionnels et en vertu de laquelle les unités sont groupées au sein d'un système intégré de commandement et de contrôle, favorise un meilleur alignement de la puissance militaire sur l'orientation stratégique, dans les limites fixées par des mécanismes de supervision et des cadres de responsabilisation appropriés. Cela garantit le développement et l'unification des forces d'une façon cohérente, cohésive et efficace, tout en assurant une rétroaction rapide et continue, de sorte que le Commandement puisse préserver l'avantage de l'initiative pour repérer et exploiter les possibilités. De plus, en conservant une structure de commandement claire et horizontale qui élimine délibérément la hiérarchie – ce qui permet au commandant d'avoir des rapports directs avec tous les éléments des FOS sans qu'existent des paliers supplémentaires –, le COMFOSCAN continuera à privilégier l'agilité et la compréhension commune des situations.

Le COMFOSCAN continuera d'intégrer et d'harmoniser ses efforts pour diriger, soutenir et produire des capacités militaires, en collaboration avec les commandants des autres armées au sein des FAC. Il travaille en liaison étroite avec la Marine royale canadienne, l'Armée canadienne et l'Aviation royale canadienne et aussi avec des éléments dynamisants interarmées pour mettre sur pied des forces, tout en partageant l'espace d'emploi des forces interarmées avec le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC) et le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD).

Les 3 « A »

L'accès direct aux décideurs est essentiel pour l'exécution efficace des opérations des FOS. La disponibilité opérationnelle exigée du COMFOSCAN, les mandats nationaux et expéditionnaires et certains programmes compartimentés nécessitent des communications régulières et directes avec le chef d'état-major de la Défense et d'autres hauts dirigeants du Ministère. Cet accès permet aux FOS de façonnner son rôle au niveau stratégique, de manière à garantir le meilleur rendement possible à l'investissement du gouvernement du Canada.



L'autonomie dont le Commandement bénéficie en tant qu'entité distincte au sein des FAC lui permet de suivre la cadence du changement. Le COMFOSCAN est autonome, mais il peut s'intégrer dans d'autres éléments des FAC et fonctionner avec eux et d'autres partenaires partout dans le monde avec qui il entretient de solides relations par l'intermédiaire du Réseau mondial des FOS. Dans ce contexte, le mot « autonomie » signifie que le Commandement est habilité à prendre des décisions fondées sur ses propres informations, sans subir d'influence indue, relativement à ses impératifs opérationnels, tout en maintenant un bon équilibre entre l'obligation redditionnelle, la responsabilité et la transparence.

Les autorités et pouvoirs appropriés sont nécessaires pour assurer l'efficacité du commandement, du contrôle et de l'administration de l'institution, sur les plans organisationnel et opérationnels. Ils sont essentiels au cycle décision-action des FOSCAN et



ils sont fondamentaux pour que le COMFOSCAN puisse satisfaire aux exigences liées à la disponibilité opérationnelle, détecter et décourager les menaces, y faire face rapidement et efficacement et ce faire discrètement sans se faire grandement remarquer.

En fin de compte, la raison d'être unificatrice du COMFOSCAN réside dans la poursuite de l'excellence opérationnelle pour fournir des solutions stratégiques de grande valeur à des problèmes concernant la défense et la sécurité nationales. Cela nécessite un engagement en faveur de la gouvernance judicieuse et d'une gestion institutionnelle rigoureuse pour produire des résultats militaires qui s'alignent sur les politiques des FAC. Cela exige aussi la volonté et la capacité d'évoluer au rythme du changement en remettant en cause les hypothèses traditionnelles au sujet de notre identité, de nos fonctions et des façons de faire notre travail.

Le COMFOSCAN suit un chemin différent de celui des forces militaires conventionnelles, mais lui faisant complément. Avec de petits éléments grandement autonomisés, nous misons sur la vitesse, la précision et la puissance des relations humaines pour produire des effets, au lieu de compter sur la force militaire massive. En exécutant des missions indépendantes, ou en appuyant des missions dirigées par d'autres partenaires des domaines de la défense et de la sécurité nationales, ou les deux, nous offrons au gouvernement du Canada des options distinctes aux fins de la défense du pays et de ses intérêts.

PARTIE 7

AGILITÉ, INNOVATION ET GESTION DES RISQUES

Pour réussir dans l'environnement de sécurité en évolution, le COMFOSCAN doit être à la fois agile et novateur. Ces deux qualités sont nécessaires, mais chacune nécessite une mentalité radicalement différente.



Faire preuve d'agilité, c'est s'adapter positivement au changement. Pour cela, le COMFOSCAN doit être une organisation tournée vers l'action et appuyée par des ressources souples, une organisation qui suit des cycles rapides de prise de décision et d'apprentissage et qui est dynamisée par la technologie, autonomisée par des équipes non hiérarchisées axées sur une responsabilisation intégrale, et inspirée par une vision et un but communs.

Innover, c'est susciter le changement et définir l'avenir comme nous l'entendons. L'innovation exige

du COMFOSCAN qu'il s'adonne constamment à l'apprentissage et à l'expérimentation dans tous les aspects de son travail, depuis les opérations militaires jusqu'à la conception organisationnelle et l'établissement de relations, en cherchant à apprendre pour innover et à innover pour apprendre. Pour cela, le Commandement ne doit pas se contenter de « faire plus, plus rapidement » : il ne doit nourrir aucune attente quant à la façon dont le monde doit être, afin d'accepter le monde qui existe et d'évoluer ensuite en conséquence.

L'engagement pris par le Commandement en faveur de l'innovation doit aussi aller de pair avec un souci constant d'exécuter et d'améliorer ses opérations dans les domaines existants qu'il comprend bien. Il continuera de mettre l'accent sur l'optimisation et la modernisation relativement à l'efficacité opérationnelle et à l'administration institutionnelle; cela lui procurera prévisibilité, résilience et fiabilité.

Dans tout cela, le Commandement doit embrasser le risque judicieusement recherché. Cela signifie qu'il lui faut accepter le risque de commettre des erreurs dans certains contextes, tels que l'expérimentation et la formulation de nouvelles idées, pour faire en sorte qu'il intègre toujours la sûreté dans toutes ses activités opérationnelles. La gestion de ce risque exige, outre une compréhension claire des problèmes à régler ainsi que des données suffisantes pour prendre des décisions éclairées.

À cette fin, le Commandement accordera la priorité à la mise en œuvre de *Gradient Ascent* – une nouvelle initiative de numérisation et d'analyse des données conçue pour se garantir un niveau de compétence dans l'espace numérique semblable à celui que nous avons atteint dans l'espace cinétique – afin de parvenir à dominer les adversaires dans le domaine de l'information et le contexte des opérations, tout en exploitant les avantages que les technologies numériques lui procurent pour améliorer son efficience et son efficacité institutionnelle.

Enfin, la capacité de savoir comment apprendre et comment penser efficacement est un ingrédient clé de la réussite organisationnelle. Conscient de cela, le Commandement réservera délibérément du temps et de l'espace à la pratique efficace de la pensée stratégique, son objectif étant alors d'optimiser la capacité cognitive de tous ses leaders.



« *Quiconque voit venir les ennuis leur enlève leur pouvoir avant qu'ils ne se manifestent.* »

– Sénèque

PARTIE 8

ÉVALUER LES RÉALISATIONS

La capacité du COMFOSCAN d'exécuter sa mission et de concrétiser sa vision dépend de la mise en œuvre réussie d'un certain nombre d'initiatives clés qui sont définies dans le Cadre de mise en œuvre stratégique du Commandement – c'est-à-dire le mécanisme de mise à exécution de la présente stratégie. La gamme de ces initiatives est vaste : la réalisation d'activités particulières indiquées et expliquées dans la politique de défense, l'édification d'une entité intégrée de ciblage, le lancement du *Projet pilote des capacités et de restructuration des opérations spéciales*, et la finalisation du Concept d'intégration de la puissance aérienne du COMFOSCAN. Chaque initiative a un but distinct pour faire progresser le Commandement vers ses objectifs stratégiques, et la progression et la valeur de chacune est évaluée tout au long du processus de mise en œuvre. En effet, bien que la progression soit une condition nécessaire au stade de mise à exécution des initiatives clés, elle doit aussi donner lieu à une valeur concrète.



Mesurer la progression

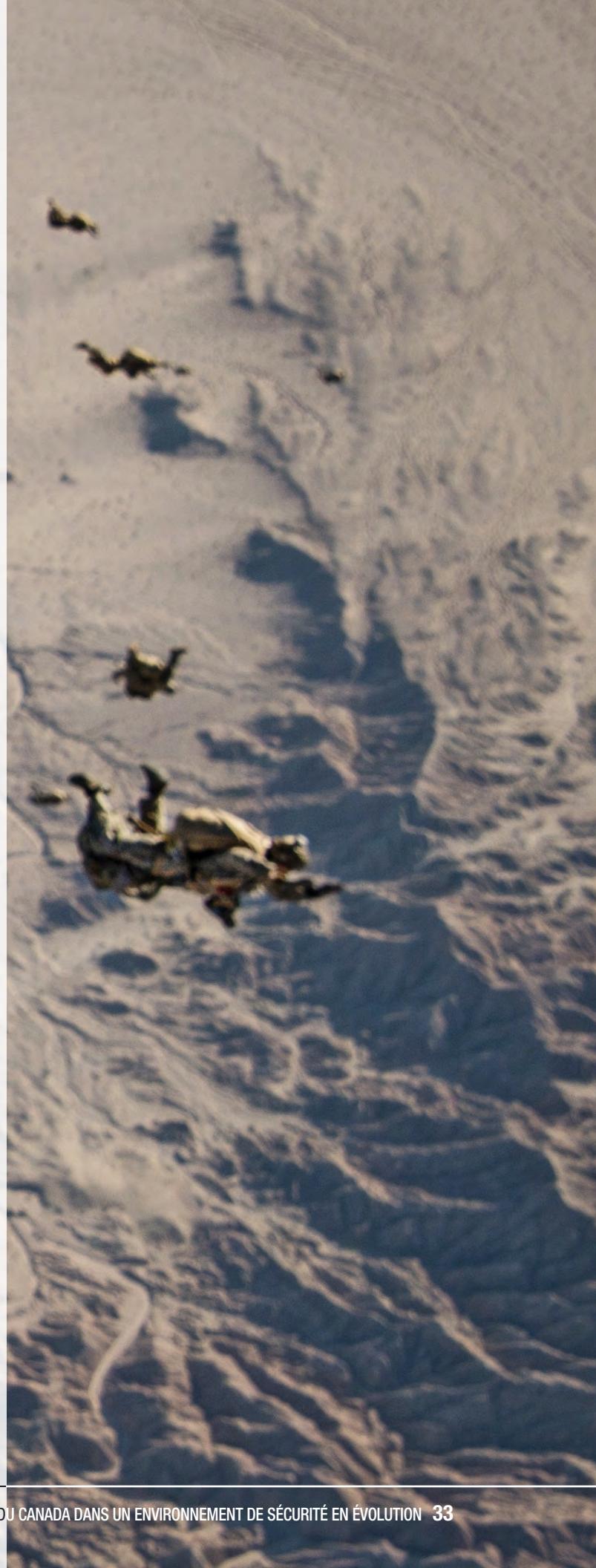
La progression de la mise en œuvre est évaluée grâce à des indicateurs précis, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps qui sont contrôlés continuellement au moyen d'un tableau de bord des initiatives clés. Cette approche structurée du suivi de la progression continuera de reposer sur une culture du Commandement en vertu de laquelle chaque membre, en sa qualité d'intervenant dans l'avenir de l'organisation, est habilité à jouer un rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie.

Mesurer la valeur

La pertinence stratégique durable du COMFOSCAN dépend de sa capacité de concrétiser une valeur au moyen d'actions concrètes; autrement dit, les moyens pris doivent aboutir à des résultats. En tant qu'organisation énergique et constamment mise au défi de s'adapter à un environnement opérationnel dynamique et imprévisible, le COMFOSCAN emploie plusieurs méthodes pour évaluer ce système aux éléments interdépendants et pour voir dans quelle mesure chaque initiative répond aux besoins et produit les avantages pour lesquels elle a été lancée. Ces méthodes comprennent le processus d'évaluation – les « critères de mesure de l'efficacité » – et les sessions régulières du commandant sur la mise en œuvre de la Stratégie. Ce modèle de mesure de la valeur débouche sur la synchronisation continue et une compréhension commune des aspects sur lesquels il faut concentrer les efforts, ce qui permet au Commandement d'établir si certaines initiatives doivent évoluer, changer, être intégrées dans d'autres, voire être abandonnées.

Évaluer les résultats

En définitive, la seule façon de comprendre la relation entre la fin et les moyens pris pour y parvenir – et ainsi d'établir si leur interaction a contribué à la réalisation de la vision stratégique – consiste à les analyser ensemble. Au COMFOSCAN, cela se fera avec l'outil d'analyse de la gestion du portefeuille de l'ensemble du Commandement (OAGP), qui est un outil propre au Commandement et fondé sur le Cadre de gestion des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cet outil établit une correspondance entre les données sur la progression et les mesures de la valeur, tout en prenant en compte le risque connexe, afin de cerner les avantages globaux.



L'AVENIR

En exploitant ses compétences, outils, structures et philosophies, notre Commandement continuera de procurer au Canada des FOS polyvalentes, adaptables et très qualifiées qui se maintiendront à un très haut niveau de disponibilité opérationnelle. En outre, il continuera de fournir au pays des options militaires stratégiques particulières, en renforçant la capacité militaire de ce dernier dans la zone grise des conflits.

Guidé par sa vision stratégique, orienté par des processus permanents de rétroaction, appuyé par un cadre de mise en œuvre stratégique, bénéficiant d'une structure organisationnelle agile et constitué de Canadiens et de Canadiens doués, diversifiés et engagés, le COMFOSCAN est bien placé pour réussir aujourd'hui, demain et à long terme. Ainsi, il continuera de contribuer à la réalisation d'un avantage concurrentiel global pour les Forces armées canadiennes et pour notre pays.

Cependant, la stratégie *Au-delà de l'horizon* n'est qu'un instantané de ce qu'est une entreprise militaire en constante évolution. La présente stratégie est issue du Plan stratégique de 2015 et elle jette les bases des versions qui suivront, mais c'est un document organique. En d'autres mots, il faut le lire dans une perspective large et progressive, de manière à pouvoir l'adapter au contexte évolutif de la sécurité. Son rôle n'est pas de limiter l'évolution du Commandement, mais plutôt d'en favoriser la pertinence stratégique continue en faisant en sorte qu'il soit continuellement à même de prévoir, de s'adapter et d'agir dans tous les environnements opérationnels en évolution.







NOUS
TROUVERONS
UN MOYEN