

MARINE ROYALE CANADIENNE
PLAN STRATÉGIQUE
2017-2022



PRÊTS À AIDER, PRÊTS À DIRIGER, PRÊTS À COMBATTRE

FORCES ARMÉES
CANADIENNES



CANADIAN
ARMED FORCES



Défense nationale
National Defence

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	5
PARTIE 1 - INTENTION ET ORIENTATION DU COMMANDANT	7
Introduction.....	7
Un regard en arrière – Mise en contexte d’une marine en transition.....	7
Contexte stratégique – Tendances de la sécurité dans le monde	8
Une intention supérieure – <i>Protection, Sécurité, Engagement</i>	9
Appréciation du commandant – Une marine en transition	10
Vision.....	12
Mission	13
Buts.....	13
Maintien de l’excellence en mer.....	13
Évolution de la gestion des activités	13
Transition vers la flotte future	14
Motivation et soutien de l’équipe de la MRC	14
Résultats – À quoi ressemblera le succès?	15
Communications – De quoi dépend le succès?	15
PARTIE II - EXÉCUTION DU PLAN.....	17
Aperçu.....	17
Cadre ministériel des résultats	17
Cadre des résultats de la MRC	17
Stratégie d’amélioration continue de la MRC	18
Objectifs stratégiques	19
Mise en place de la flotte future	19
Rétablissement et rééquilibrage des effectifs de la MRC et apporter un soutien à l’équipe de la MRC.....	21
Amélioration de l’atteinte de la soutenabilité du matériel pour la flotte de la MRC	23
Optimisation de l’instruction individuelle et de la disponibilité opérationnelle du personnel militaire	26
Optimisation de la disponibilité opérationnelle et de l’aptitude au combat	28
Maintien de pratiques modernisées de gestion des activités et de communication	31
Rapport sur la stratégie.....	33
Gestion intégrée du risque	33
Rapports trimestriels de la MRC	33
Cadre de gouvernance de la MRC	34
Conseil de gestion stratégique naval	34
Conseil naval canadien	34
Conseil de l’Amiral	34
Autorités fonctionnelles de la MRC	34
Commandant de la MRC	34
Commandant adjoint de la MRC	35
Commandant des Forces maritimes de l’Atlantique	35
Commandant des Forces maritimes du Pacifique.....	36
Directeur général de l’état de préparation stratégique maritime	36
Directeur général du développement des forces de la Marine	37
Directeur général de la gestion du programme d’équipement maritime	37
Conclusion	37
Références.....	38
Annexe A - Carte de la stratégie de la MRC	39
Annexe B - Cadre des résultats de la MRC	40



AVANT-PROPOS



PRÊTS À AIDER. PRÊTS À DIRIGER. PRÊTS À COMBATTRE.

Pendant plus d'un siècle, quand le Canada devait agir rapidement et résolument afin de faire preuve de leadership et de participation active dans un contexte de crise humanitaire, d'instabilité régionale ou de conflit mondial, il a déployé son instrument de pouvoir national le plus souple et le plus polyvalent, c'est-à-dire la Marine royale canadienne (MRC). Plus qu'une simple devise, *Toujours là, toujours prêts* est un engagement pris par ceux en service aujourd'hui de marcher dans le sillage de nos prédécesseurs qui nous ont laissé un héritage impressionnant à titre de « premiers intervenants » du Canada.

La nouvelle vision de la MRC, intitulée *Prêts à aider, prêts à diriger, prêts à combattre*, s'appuie sur les expériences du passé, reflète la détermination extraordinaire de nos marins à changer les choses dans le monde d'aujourd'hui et nous permet d'être prêts, à tous égards, à relever les défis incertains que l'avenir nous réserve.

Prêts à aider. Le Canada fait partie des quelques pays qui déploient leur Marine à l'échelle du globe, et le premier maître du Commandement et moi-même avons eu le privilège de voir de nos propres yeux les excellents résultats obtenus par nos marins au pays et à l'étranger. Au cours de la dernière année seulement, la MRC s'est montrée *prête à aider* quand le NCSM *Montréal* et huit divisions de la Réserve navale ont apporté du secours à leurs compatriotes au lendemain des graves inondations qui avaient affligé le Québec et l'Ontario. Sur la scène internationale, le NCSM *Vancouver* est intervenu tout de suite après le séisme dévastateur qui a secoué Haïti en distribuant des fournitures et en semant l'espoir à terre en Nouvelle-Zélande. Le NCSM *St. John's* a fourni de l'assistance dans les Caraïbes après le passage destructeur des ouragans Irma et Maria.

Prêts à diriger. La direction des opérations complexes d'un groupe opérationnel est une capacité essentielle pour la MRC, et cette capacité s'applique à tous les aspects de nos activités. Les NCSM *Summerside* et *Moncton*, ainsi que le Groupe des opérations tactiques maritimes ont mené des activités régionales liées à la sécurité et ont soutenu les projets de sensibilisation aux droits de la femme menés par l'ONU dans le golfe de Guinée. Le Canada s'est montré *prêt à diriger* quand il a assumé le commandement d'une coalition d'une trentaine de pays afin de lutter contre le terrorisme dans la grande région du Moyen-Orient. La MRC est un partenaire compétent et digne de confiance de la Garde côtière canadienne, et ensemble, nous veillons à la sécurité et à la défense du vaste domaine maritime du Canada.

Prêts à combattre. Pour demeurer un membre estimé d'une alliance ou de tout autre partenariat militaire international, un pays doit démontrer qu'il peut procéder à une intégration harmonieuse de ses forces navales en vue de former une équipe efficace et solide *prête à combattre*. En appui aux opérations de l'OTAN, les NCSM *Charlottetown* et *St. John's* ont surveillé les forces russes dans la Méditerranée et la mer Noire, et le NCSM *Windsor* a mené des patrouilles de guerre anti-sous-marine. Fait tout aussi important, les NCSM *Winnipeg* et *Ottawa* ont été déployés dans la région Indo-Asie-Pacifique, tout comme le NCSM *Chicoutimi*. Il s'agit de la première fois en près de 50 ans qu'un sous-marin canadien se rend dans cette région.

L'exécution du présent plan stratégique permettra à la MRC d'entamer la transition vers la flotte du XXI^e siècle, de renforcer son rôle d'organisation de l'ère numérique et de prendre les mesures nécessaires pour mieux attirer, recruter et maintenir en poste les candidats les plus brillants du Canada, afin de se doter d'une équipe diversifiée qui illustre fort bien les forces de l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes et qui institutionnalise les principes de l'opération *Honour*.

Nos magnifiques marins et leur famille forment la base sur laquelle s'appuie la MRC. Leur dévouement, leur service et leurs sacrifices sont une vraie source d'inspiration. Je suis convaincu qu'en continuant à adhérer à notre philosophie « *Notre personnel d'abord, la mission toujours* », nous serons en mesure de bien exécuter ce plan, de rester fidèles à notre vision et de veiller à ce que la MRC continue de mettre sur pied des forces navales polyvalentes et aptes au combat, comme l'indique la nouvelle politique de défense du Canada.

Le commandant de la Marine royale canadienne,
Vice-amiral Ron Lloyd

PARTIE I



INTENTION ET ORIENTATION DU COMMANDANT

INTRODUCTION

Le *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC* met l'accent sur l'évolution alors que la MRC continue d'avancer dans son deuxième siècle d'existence. Le changement est essentiel au futur succès de tout entreprise. Le marasme ou le traditionalisme n'a tout simplement jamais été le fort de la MRC. Cette première partie du *Plan* permet d'apprécier où la MRC se trouve aujourd'hui. Elle décrit les changements devant être apportés pour qu'elle demeure prête et apte au combat, et indique comment l'entreprise moderne qu'elle constitue gèrera ces changements.

Le *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC* s'appuie sur les objectifs atteints du *Plan directeur 2013-2017* dont le centre d'intérêt était le renouvellement de la MRC et de sa flotte. Ce renouvellement visait à transformer fondamentalement la structure organisationnelle de la MRC en tant que force motrice afin de gérer la complexité de la modernisation de la flotte qui était à l'horizon. C'est ainsi que des autorités fonctionnelles ont été créées et harmonisées et que des processus modernes de gouvernance ont été instaurés. De même, on a adopté des mesures pour faire le pont vers cette flotte future par la modernisation de la classe *Halifax*, la mise en état opérationnel de la classe *Victoria* et le renouvellement de la flotte hélicoptérée dans le cadre du Projet des hélicoptères maritimes. Tout cela s'est accompli dans le maintien de l'excellence en mer pour toutes les missions confiées par le gouvernement du Canada.

Le *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC* est axé sur la gestion d'une marine qui revient à un rythme opérationnel stable, mais qui entreprend en même temps un renouvellement plus ambitieux. Ce défi, combiné à la *Politique de défense du Canada : Protection, Sécurité, Engagement*, exige que la MRC non seulement s'aligne à une vision supérieure, mais qu'elle continue de regarder au-delà cet horizon immédiat afin de tracer la direction de la MRC à long terme. Le cap mis sur l'avenir est la clé de la mise en place d'une marine **prête à aider, prête à diriger, prête à combattre** aujourd'hui et demain.



Le Plan stratégique 2017-2022 de la MRC est axé sur la gestion d'une marine qui revient à un rythme opérationnel stable, mais qui entreprend en même temps un renouvellement plus ambitieux.

UN REGARD EN ARRIÈRE – MISE EN CONTEXTE D'UNE MARINE EN TRANSITION

En 2001, la MRC a rendu public le document *Le Canada dans un nouveau monde maritime : Point de mire 2050* où elle mettait le cap sur l'avenir, orientant ainsi son développement et son emploi. Elle privilégiait dans cette stratégie des forces déployables globalement, au niveau de l'unité ou par groupe opérationnel, des « forces aptes au combat, réceptives, rapidement déployables, soutenables, polyvalentes, létales et résistantes ». L'avenir ainsi décrit est devenu le présent.

Depuis 2010, année où le NCSM *Halifax* a entrepris sa modernisation, la MRC a progressé dans son entreprise complexe de modernisation de la classe *Halifax* et de mise en état opérationnel de la classe Victoria. Pendant ce temps, l'Aviation royale canadienne (ARC) redonnait l'élan nécessaire au Projet des hélicoptères maritimes, tout en mettant en place un aéronef modernisé et hautement capable, le patrouilleur à long rayon d'action, dans le cadre du Projet de modernisation progressive de l'Aurora. Ces quatre domaines d'intervention ouvrent la voie à la flotte future de la MRC. Ensemble, ils composent le gros de la « Marine de demain » évoquée dans *Point de mire 2050*, mais avec deux lacunes opérationnelles aussi importantes qu'imprévues sur le double plan de la capacité de défense aérienne de longue portée et du maintien en puissance en mer.

Même si le travail n'est toujours pas terminé, les membres de la MRC, de l'ARC et de toute l'Équipe de la défense ont de quoi célébrer et arborer leur fierté. Le travail accompli à ce jour a joué un rôle clé afin de mettre la flotte en position de répéter ses succès opérationnels, ainsi qu'à titre de projet pilote afin de préparer le mouvement plus ambitieux et plus complexe de renouvellement de la flotte qui nous mobilise maintenant. Le défi de l'avenir va bien au-delà de l'avènement de nouveaux navires. Il concerne notre structure organisationnelle, tous les groupes professionnels de la MRC, le système d'instruction, les structures d'entretien et de soutien, les tactiques, techniques et procédures, et, ultimement, le tissu culturel de notre profession.

Le défi de l'avenir va bien au-delà de l'avènement de nouveaux navires. Il concerne notre structure organisationnelle, tous les groupes professionnels de la MRC, le système d'instruction, les structures d'entretien et de soutien, les tactiques, techniques et procédures, et, ultimement, le tissu culturel de notre profession.

CONTEXTE STRATÉGIQUE – TENDANCES DE LA SÉCURITÉ DANS LE MONDE

Comme le monde ne cesse d'évoluer, souvent, plus rapidement et imprévisiblement que prévu, la MRC doit également évoluer. La politique intitulée *Protection, Sécurité, Engagement* met en évidence des grandes tendances de la sécurité qui seront sans doute déterminantes pour l'avenir. Il s'agit de l'évolution de l'équilibre des pouvoirs, la nature changeante du conflit et de l'évolution rapide de la technologie. Devant les menaces et les défis à affronter dans l'avenir, la MRC doit se transformer de pair avec les Forces armées canadiennes (FAC) et mener une action coordonnée à l'échelle du gouvernement. À cette fin, elle doit accroître sa souplesse et sa réactivité, se donner plus de portée et de force de résistance dans sa présence internationale et continuer à offrir au gouvernement un large éventail d'options pour toute la gamme des opérations.

Les océans du monde sont une autre scène où s'observent les phénomènes de l'évolution de l'équilibre des pouvoirs, de la recrudescence des rivalités entre les grandes puissances et de la remise en question d'un ordre international fondé sur des règles. Ces dernières années, nous avons assisté à d'importants investissements en puissance navale dans le monde, principalement dans la région Indo-Asie-Pacifique. Des acteurs non étatiques, des groupes criminels transnationaux et des organisations extrémistes violentes et de terrorisme sont entrés audacieusement et discrètement dans le domaine maritime en misant sur sa portée mondiale. L'apparition dans certains

pays de sérieuses remises en question de la gouvernance des océans du globe vient menacer la liberté de navigation sur laquelle reposent les échanges et le commerce mondiaux. La MRC doit continuer à tenir compte de ces facteurs d'évolution, car chaque fois que la MRC prend la mer, elle défend non seulement la souveraineté canadienne dans nos eaux territoriales, mais aussi les intérêts stratégiques de notre pays, engagement qui est le sien depuis longtemps pour un ordre maritime international stable et fondé sur des règles.

Les marines doivent rester très attentives à la nature changeante du conflit, puisque la capacité d'accomplir les missions dépend étroitement de la conception de nos navires, de nos sous-marins et de nos aéronefs. Les armes de précision et l'avènement des capteurs hautement sensibles viennent aujourd'hui transformer l'espace de combat naval. Les changements climatiques et les



interventions en cas de crises humanitaires sont d'autres facteurs influant sur l'avenir de la structure des forces et de la conception des navires. La guerre hybride et la distinction qui s'estompe entre conflits interétatiques et conflits intraétatiques confèrent une importance nouvelle à l'adaptabilité des plateformes navales modernes et de leur personnel. Plus que jamais, le facteur essentiel demeure la capacité unique des marines de se remobiliser rapidement d'une mission à l'autre. Signalons enfin que, dans un monde où les technologies d'armement prolifèrent et où les menaces peuvent venir des États, de forces non étatiques, des terroristes ou des criminels, la connaissance de la situation maritime et de l'adversaire demeure fondamentale pour la réussite des opérations.

Finalement, l'évolution rapide de la technologie est fort probablement l'axe le plus largement reconnu de la transformation mondiale que nous connaissons aujourd'hui. L'ère de l'information fait naître un monde de plus en plus branché, un monde rapide et dynamique et dépendant des données. Comme les sociétés qu'elles protègent, les marines doivent trouver un juste équilibre entre le jugement humain, la capacité de l'ordinateur et la vitesse du traitement de l'information. Nos adversaires éventuels exploitent eux aussi la technologie, ce qui rend l'interopérabilité et l'intégration des systèmes entre fidèles alliés tout à fait essentielles dans la conception des forces. La gestion des mégadonnées et d'une bande passante limitée avec la cybervulnérabilité qui s'ensuit demande des réflexions et des stratégies en rupture avec la tradition. Dans d'autres cas, par exemple la tenue de quart en mer, nous devons conserver la pratique ancienne de la navigation attentive et éviter de dépendre exclusivement d'une technologie avancée qui peut connaître des défaillances et être déjouée et piratée. L'important sera d'adopter un cycle accéléré de l'innovation, tout en gérant délibérément les risques qui se présentent.

UNE INTENTION SUPÉRIEURE – PROTECTION, SÉCURITÉ, ENGAGEMENT

La politique de défense du Canada intitulée *Protection, Sécurité, Engagement* représente une nouvelle vision pour l'Équipe de la défense. Elle prône la *protection* du Canada, la *sécurité* de l'Amérique du Nord et l'*engagement* dans le monde. Cette vision incarne en matière de défense une nouvelle stratégie qui valorise la capacité d'anticiper les défis de l'avenir, de s'adapter aux circonstances changeantes et d'agir avec un professionnalisme et une expertise exemplaires, tout en maintenant la paix et la sécurité dans le monde.

L'investissement à consentir dans nos gens tient une place de choix dans cette nouvelle vision. Le but est de s'assurer que les membres des FAC et leur famille soient bien soutenus et que toute l'Équipe de la défense adopte une culture de santé et de respect dans les comportements en milieu de travail. La politique prévoit des FAC plus inclusives et diversifiées qui attirent les plus qualifiés et les plus brillants de tous les Canadiens. L'accent se met en définitive sur une stratégie plus inclusive et globale en matière de santé et de soin de nos gens : les membres de la Force régulière et de la Réserve, les civils et les familles.

Pour tout dire, *Protection, Sécurité, Engagement* exprime un seul souci principal : celui de soutenir la capacité des FAC à réussir dans leurs opérations. Le métier des armes qui est le nôtre n'acquiert sa crédibilité que si nous nous assurons de garder les moyens d'agir de manière décisive et d'obtenir des résultats dans toute la gamme de nos opérations. Dans le cas de la MRC, l'objectif est une **marine océanique** qui opère un dosage équilibré de plateformes, de sous-marin, de navire de surface de combat, de navire auxiliaire et de patrouilleur. Il s'agira d'une marine centrée sur la capacité de déployer et de maintenir en puissance une force opérationnelle navale qui a une interopérabilité très élevée avec les forces alliées et qui contribue utilement à des missions interarmées à terre et au maintien en puissance des opérations interarmées depuis la mer.

C'est une marine qui, de jour en jour, sait collaborer avec ses partenaires pour exercer sa surveillance sur le domaine maritime du Canada. C'est une marine qui peut projeter sa puissance avec réactivité et efficacité loin des côtes canadiennes et qui compte sur une souplesse et résistance lui permettant de réussir dans un large éventail de missions.



APPRÉCIATION DU COMMANDANT – UNE MARINE EN TRANSITION

La MRC se trouve à la croisée des chemins au moment où nous allons de l'avant avec un programme extrêmement vaste et complexe de renouvellement de la flotte. Nous avons fait de grands progrès ces quelques dernières années pour mettre notre organisation en état de réussir et pour faire le pont vers la flotte future. On ne saurait trop insister sur l'importance de ce travail et des énormes efforts consentis par toute l'Équipe de la défense. Par ailleurs, le grand engagement pris par le gouvernement dans sa politique *Protection, Sécurité, Engagement* donne à la MRC

La MRC a toujours cherché à innover et, pour nous tous, il n'y aura jamais de meilleur moment pour répondre à ce besoin. Elle doit être audacieuse et ambitieuse dans sa volonté d'innover et chercher non seulement à exploiter les nouvelles technologies pour ses navires et ses sous-marins, mais aussi à trouver de nouvelles façons d'exercer ses fonctions de base comme l'instruction et l'entretien, tout comme d'appliquer des modes améliorés et plus efficaces pour gérer ses activités.

une orientation claire et un programme de travaux ambitieux. À cet égard, nous devons mettre en évidence un certain nombre de facteurs fondamentaux au succès.

La réussite de la MRC réside dans son personnel, quelle que soit la façon de définir ou de mesurer ce succès. « *Notre personnel d'abord, la mission toujours* » n'est pas seulement une affiche, ce dernier doit être le principe même qui sous-tend la façon dont la MRC aborde tout ce qui doit faire son avenir. Nous devons assimiler ce que nous demandent le gouvernement et le chef d'état-major de la défense (CEMD), c'est-à-dire rendre la MRC un milieu ouvert et accueillant pour la population canadienne.

Il ne s'agit pas là de proclamer sa vertu, la MRC doit devenir plus inclusive comme organisation et attirer, recruter et maintenir en poste les mieux qualifiés et les plus brillants de tous les Canadiens. La diversité est un atout que nous devons nous donner et que nous nous donnerons. L'inégalité de genre n'a aucune place dans une organisation moderne du XXI^e siècle qui se voue au professionnalisme et à la compétence. Il convient donc au plus haut point que nous veillions à ce que la culture de notre marine fasse bien connaître tout ce que représente le *Code de conduite de la MRC* et tout ce que l'opération *Honour* cherche à éradiquer dans le souci d'assurer un milieu de travail sain et respectueux pour tous.

Aucune marine ne peut s'attendre à réussir si elle demeure rigide ancrée dans ses méthodes du passé et ses pratiques de tous les jours. Elle doit se remettre constamment en question et outiller l'organisation afin de non seulement accepter le changement, mais aussi de le cultiver. La MRC a toujours cherché à innover et, pour nous tous, il n'y aura jamais de meilleur moment pour répondre à ce besoin. Elle doit être audacieuse et ambitieuse dans sa volonté d'innover et chercher non seulement à exploiter les nouvelles technologies pour ses navires et ses sous-marins, mais aussi à trouver de nouvelles façons d'exercer ses fonctions de base comme l'instruction et l'entretien, tout comme d'appliquer des modes améliorés et plus efficaces pour gérer ses activités. Le moteur technologique qui propulse l'ère de l'information apporte de nouvelles possibilités fort remarquables de nous distinguer par une gestion d'entreprise saine, solide et efficace comme dans les entreprises qui réussissent le mieux dans le monde des affaires. Chaque membre de la MRC devrait avoir l'innovation à cœur et façonner un meilleur avenir pour la MRC.

Il convient de noter que le renouvellement de la flotte est un sport d'équipe qui se pratique à l'échelle nationale. La MRC, l'ARC, la grande Équipe de la défense et nos ministères partenaires clés doivent assurément collaborer dans de nombreux domaines d'activité, mais nous ne devons pas perdre de vue qu'au niveau de l'exécution, c'est l'industrie qui doit fournir les résultats pratiques que nous recherchons. La Stratégie nationale de construction navale traduit l'engagement pris par le gouvernement de nouer des liens de confiance durables avec l'industrie non seulement pour le maintien des succès de la MRC et de la Garde côtière canadienne, mais aussi pour la prospérité économique du Canada et des Canadiens. Dans ce contexte, ce que voit la MRC comme nouvelle plateforme ou concept novateur de soutien en service correspond à une perception nationale de bienfaits économiques plus larges et plus durables pour l'ensemble du Canada.

Comme on le fait remarquer dans *Point de mire 2050*, une marine est une série « d'investissements effectués sur 40 à 50 ans ». De telles décisions et les relations à entretenir à long terme signifient que nous ne pouvons pas nous permettre de considérer nos seules tâches immédiates sans regarder au-delà de ligne d'horizon. Comme on le dit clairement dans *Protection, Sécurité, Engagement*, les FAC collaboreront avec les États-Unis au renouvellement du ferme engagement du Canada envers le NORAD. Dans cette optique, la MRC doit chercher à comprendre comment elle s'insère dans le mouvement qui s'annonce. Nous devons également prendre note de l'orientation

que nous donne le gouvernement d'apporter une contribution utile aux actions interarmées à terre et au maintien en puissance des opérations interarmées depuis la mer. Dans cet ordre d'idées, nous devons travailler avec les FAC à des éléments habilitants interarmées fondamentaux comme l'espace, le cyberspace et les fonctions de renseignement, de surveillance et de reconnaissance. Nous devons travailler avec l'ARC au renforcement des liens entre la flotte future et ses aéronefs et avec l'Armée canadienne et le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada à la façon dont la MRC peut le mieux les aider à réussir à terre. Enfin, nous devons continuer à essayer de comprendre comment de nouvelles compétences, tel que les opérations dans l'Arctique, par exemple et des rôles élargis, tel que le développement des capacités, aide humanitaire, secours en cas de catastrophe, influenceront sur la flotte future.

Un dernier point qui nous ramène au début de ces paragraphes d'appréciation du commandant est la nécessité de réaliser le volet « *La mission toujours* » de la MRC. Notre crédibilité tient à l'excellence des opérations, quels qu'en soient l'échelle et le lieu. Nous avons positionné notre flotte pour qu'elle connaisse le succès; nos marins et leurs homologues de l'aéronavale comptent parmi les meilleurs au monde et le soutien prêté par l'Équipe de la défense et l'industrie est de tout premier ordre. Il y a cependant encore des risques qui doivent être réglés, qu'il s'agisse des lacunes de la lutte anti-sous-marine (ASM) de nos navires, de la défense aérienne de longue portée ou du soutien en mer. Nous devons nous rappeler que le gros de ce que nous faisons ici au pays sera le fruit des efforts que nous déployons pour protéger nos eaux territoriales avec nos grands partenaires nationaux, notamment avec la Garde côtière canadienne. Nous devons nous garder de toute complaisance dans notre connaissance du domaine maritime et dans notre façon de préparer nos marins et nos navires aux opérations et d'exécuter les missions qui nous sont confiées. La MRC doit insister sur l'importance de consolider les amitiés, les relations et les collaborations.



VISION

Dans son histoire, la MRC s'est distinguée par une volonté de servir, un dévouement inlassable et de fréquents sacrifices. Dans les eaux territoriales comme dans les mers lointaines, dans les deux guerres mondiales et dans les autres conflits armés, dans la succession des crises internationales, dans leurs missions de maintien de la paix et dans leurs opérations de secours pour soulager la souffrance humaine, les hommes et les femmes de la MRC ont toujours été à la hauteur de leur tâche. Le mot d'ordre « *Toujours là, toujours prêts* » a retenti dans toute l'histoire de notre marine. Et l'engagement se démontre chaque fois que la MRC est appelée à protéger et à défendre la population canadienne et ses intérêts au pays et à l'étranger. La fierté qui transparaît naturellement et à bon droit dans l'histoire de la MRC éclairera notre route. Elle s'incarne dans la tradition dont témoigne notre mot d'ordre, la MRC demeure : « *Prêts à aider, prêts à diriger, prêts à combattre* ».

PRÊTS À AIDER

La MRC a pour vision de se doter d'une force navale prête à aider, c'est-à-dire à travailler avec les autres ministères, à développer les capacités avec des pays aux vues similaires, à mener des opérations de recherche et sauvetage en haute mer, à secourir des Canadiens éprouvés et à prêter de l'aide humanitaire critique et vitale au pays et à l'étranger. Une marine qui est *prête à aider* est une institution nationale souple et pleine de compassion qui se met au service des personnes qui ont besoin d'aide non seulement pour propager les valeurs fondamentales de la population canadienne, mais aussi pour rehausser la situation de notre pays dans le monde, tout en renforçant la confiance et la sécurité dans le domaine maritime.

PRÊTS À DIRIGER

La MRC a pour vision de se doter d'une force navale qui est prête à diriger dans un monde de plus en plus complexe et incertain. Comme instrument de pouvoir national et de politique gouvernementale, elle est une institution stratégiquement agile qui sait s'adapter et innover et qui est en mesure d'exercer un leadership aux échelles nationale et internationale. Guidée dans l'adversité et l'imprévisibilité par la boussole navale (Devoir, Intégrité, Loyauté, Courage), la MRC est *prête à diriger*. Dans les missions nationales ou internationales, les courts déploiements ou les longues opérations multilatérales, elle continuera, forte de sa réputation et de la qualité de ses gens et des forces navales, à commander le respect aussi bien en mer qu'à terre.

PRÊTS À COMBATTRE

La MRC a pour vision de se doter d'une force navale prête à combattre, c'est-à-dire à prendre les armes et défendre le Canada, à lutter aux côtés de nos alliés et à se battre pour ce que la population canadienne juge légitime et juste. Ses forces équilibrées, polyvalentes et aptes au combat devront se tenir mobilisées en mer et depuis la mer. Dans les crises régionales comme dans les conflits étendus ou généralisés, elle doit pouvoir mener ses opérations et remporter ses victoires dans l'espace de bataille de l'avenir. L'expérience, la détermination, la compétence et le courage de ses marins bien outillés seront garants de cette *préparation au combat* en appui à l'atteinte des objectifs nationaux. Les tâches sont diverses : dissuasion des adversaires, maîtrise du domaine maritime, coercition, diplomatie. C'est ainsi que la MRC aidera à façonner le monde dans le sens même des intérêts et des valeurs du Canada.



MISSION

Il s'agit de préparer des forces navales aptes au combat qui défendent les intérêts canadiens au pays et à l'étranger.

La MRC mettra sur pied des forces navales aptes au combat et prêtes à répondre aux exigences de la Directive du CEMD concernant la posture de la force et la disponibilité opérationnelle et à défendre le Canada, tout en protégeant la population et les intérêts nationaux.

Les navires et les équipes spéciales de la MRC sont toujours prêts à entreprendre et à diriger les missions que leur confie le gouvernement. De telles missions nationales et internationales consistent notamment à effectuer des actions humanitaires et des opérations de secours en cas de catastrophe, à faire des opérations de recherche et sauvetage, à aider les autorités civiles et les organismes d'application de la loi à combattre le terrorisme et le trafic de drogue, à contribuer aux efforts de développement des capacités et à mener de pleines opérations de combat pour défendre le Canada, ses intérêts nationaux et ses partenaires et alliés.

Pour que la flotte de la MRC demeure à un niveau approprié de disponibilité opérationnelle, il faut savoir doser l'instruction individuelle des marins, l'instruction collective des forces navales, la gestion du matériel, la maintenance de toutes les plateformes et le développement en cours de la flotte future.

BUTS

La MRC s'est donné quatre buts généraux : maintien de l'excellence en mer, évolution de la gestion des activités, transition vers la flotte future et, motivation et soutien de son équipe.

MAINTIEN DE L'EXCELLENCE EN MER

La MRC continue à exceller en mer, procurant au Canada des capacités de première intervention par le maintien d'une flotte hautement réactive, agile et déployable avec des navires, des sous-marins et des équipes spéciales aptes au combat et dotés à cette fin de capacités appréciables et polyvalentes. Notre flotte s'articule autour de la capacité de déployer et de maintenir en puissance un groupe opérationnel naval comportant un maximum de quatre navires de surface de combat et un navire de soutien interarmées appuyés par un sous-marin. Ce groupe opérationnel naval fait que notre pays dispose de moyens viables d'intervention dans toutes les missions, tout en demeurant capable d'assurer la sécurité de notre domaine maritime. S'il y a lieu et dans le sens même des priorités du gouvernement du Canada, la flotte de la MRC sera préparée et employée selon le concept des « opérations avancées », élargissant ainsi la présence, la connaissance et l'engagement des FAC. La crédibilité de la MRC à cet égard repose sur le maintien de l'excellence en mer et l'obtention de résultats concrets pour le Canada.

ÉVOLUTION DE LA GESTION DES ACTIVITÉS

Pour mieux relever les défis de l'environnement de défense et de sécurité et accroître la transparence de sa planification budgétaire et de ses dépenses de défense, la MRC continue à moderniser ses pratiques de gestion des activités en employant des outils et des processus de renseignements d'affaires à l'avant-garde de l'industrie. Dans ce cadre, elle fait des progrès dans la constatation et l'élimination des pertes d'efficacité, s'assure que ses ressources en fonds et en personnel vont aux grandes priorités et donne des conseils objectifs et précis en temps utile au CEMD et au gouvernement.



TRANSITION VERS LA FLOTTE FUTURE

Pendant sa transition vers la flotte future, la MRC a pour défi de gérer l'entreprise complexe consistant à instaurer des plateformes, des capacités et des compétences nouvelles, tout en faisant évoluer sa structure organisationnelle, ses groupes professionnels, son système d'instruction, ses concepts d'entretien et de soutien ainsi que ses méthodes opérationnelles. Cette transition doit être bien planifiée, coordonnée et ordonnée. Elle doit aussi favoriser une culture prospective de l'expérimentation, de la résolution des problèmes et de l'adaptation, ces deux facteurs devant faciliter l'instauration de nouvelles plateformes importantes. De façon plus particulière, la MRC doit remettre en question les moyens désuets, peu efficaces ou moins utiles d'accomplir ses tâches de base. La période visée par le présent plan stratégique sera le terrain d'essai des plans et des processus mis en place pour gérer une transition complexe, de sorte que des leçons puissent en être tirées et que l'entreprise puisse être adaptée avant même la grande étape de la mise en place des navires de combat canadiens (NCC).



MOTIVATION ET SOUTIEN DE L'ÉQUIPE DE LA MRC

L'équipe de la MRC réunit côte à côte les marins de la Force régulière et de la Réserve, les employés civils et nos familles. Le personnel est à la base de tous les succès de la MRC et, par conséquent, notre grande priorité doit être de mener et d'appuyer une équipe inclusive et diversifiée de la MRC. Notre effectif doit être bien soutenu, diversifié et résilient sur le plan physique, psychologique, spirituel et social pour affronter les complexités et les défis des opérations navales.

Nos marins doivent demeurer prêts à servir dans les opérations comme combattants, navigateurs, innovateurs et ambassadeurs. Ils doivent posséder des connaissances et des aptitudes spécialisées, acquises par une éducation, une instruction et une expérience avancées, qui les rendent aptes à mener et à soutenir la MRC et les FAC au triple niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Cette équipe mérite d'être reconnue pour ses incroyables réussites au Canada et à l'étranger. Elle doit être encouragée à raconter fièrement son histoire à la population canadienne pour bien montrer les fleurons d'une marine au service du pays.



RÉSULTATS – À QUOI RESSEMBLERA LE SUCCÈS?

Le travail qui nous attend n'est pas mince, et il a aussi droit à notre appréciation. Le *Plan directeur 2013-2017 de la MRC* était fort ambitieux et s'est soldé par de grands progrès. Le *Plan stratégique 2017-2022*, qui en est le prolongement, propose de corriger légèrement le cap pour assurer une transition réussie vers la flotte future. Si nous remportons le succès souhaité, et je suis sûr que nous le ferons, voici à quoi ressembleront nos réalisations en 2022 :

- » Les marins sont unis par un lien numérique, grâce à leurs appareils personnels, à leurs proches et amis pendant leurs déploiements.
- » Le NM *Asterix* est en service et donne un rayon d'action mondial à une marine réactive et agile.
- » Des sous-marins de la classe *Victoria* déployés dans le monde renforcent l'engagement du Canada en matière de sécurité maritime régionale.
- » Les marins et leur famille sont indéniablement mieux soutenus tout au long de la carrière des membres de la MRC et même au-delà.
- » La MRC fait appel à l'industrie, aux universités et à la technologie pour apporter des modifications novatrices à ses activités de base.
- » Les groupes professionnels de la MRC ont été examinés et sont pleinement adaptés à une flotte du milieu du XXI^e siècle.
- » Une entreprise habilitée par la technologie numérique optimise son matériel, ses moyens techniques, son personnel et sa disponibilité opérationnelle par le recours aux renseignements et aux analyses d'affaires.
- » Un groupe opérationnel naval comprenant quatre navires de combat de surface, un sous-marin, le NM *Asterix* et des hélicoptères CH-148 Cyclone mène un exercice multinational de lutte anti-sous-marine en théâtre d'opérations.
- » Les navires patrouilleurs de la classe *Harry DeWolf* sont livrés et déployés dans les trois océans bordant le Canada.
- » On dispose de nouvelles installations pour soutenir une instruction moderne facilitée par la technologie.
- » Les installations de maintenance de la flotte (IMF) et les établissements de l'industrie collaborent harmonieusement et apportent une importante contribution à la disponibilité opérationnelle de la MRC.
- » Des systèmes maritimes sans pilote (dans les airs, sous l'eau et en surface) ont été mis en place et sont opérationnels.
- » Des progrès appréciables en matière d'écologisation se font dans nos navires, nos bases et chez nos marins.
- » La demande de propositions en vue de la modernisation de la classe *Victoria* est confiée à une industrie prête et compétente.
- » Des possibilités nouvelles ou parallèles pour des carrières uniques et enrichissantes s'offrent dans une structure harmonisée de la Force régulière et de la Réserve.
- » Le premier navire de soutien interarmées *Protecteur* est construit.
- » Les NCC sont entièrement conçus et en cours de construction.
- » L'équipe de la « Marine unie » reflète encore mieux la riche diversité du Canada.

COMMUNICATIONS – DE QUOI DÉPEND LE SUCCÈS?

On ne saurait trop faire valoir l'importance de la communication. Notre succès collectif dépend des moyens fournis à notre personnel par des communications claires, assurées et régulières, permettant à chacun de jouer son rôle.

PARTIE II



EXÉCUTION DU PLAN

APERÇU

Cette partie du *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC* donne des orientations aux membres de la MRC en décrivant les changements stratégiques qui, émanant du *Plan directeur 2013-2017*, harmoniseront le cadre des résultats de la MRC avec le Cadre ministériel des résultats (CMR) et la politique *Protection, Sécurité, Engagement*. L'alignement des activités et la clarification des responsabilités fonctionnelles à l'échelle de l'organisation de la MRC nous permettront d'avoir une marine apte au combat qui est *prête à aider, prête à diriger et prête à combattre* aujourd'hui et demain.

CADRE MINISTÉRIEL DES RÉSULTATS

À la suite de l'adoption par le ministère de la Défense nationale du Cadre ministériel des résultats (CMR), la MRC est en voie de se doter d'un cadre parallèle.

Le CMR comporte les six responsabilités fondamentales suivantes :

- **Opérations;**
- **Forces prêtes à l'action;**
- **Équipe de la défense;**
- **Concept des forces de l'avenir;**
- **Acquisition des capacités;**
- **Bases durables et systèmes et plateformes de TI.**

En 2018, le CMR livrera des renseignements et des rapports objectifs sur le rendement, ce qui permettra une affectation plus intelligente des ressources et la stimulation de l'innovation dans tout le Ministère.



CADRE DES RÉSULTATS DE LA MRC

Le Cadre des résultats de la MRC s'accorde avec le CMR et comprend les responsabilités suivantes : forces navales prêtes à l'action, développement des forces navales et bases navales.

Forces navales prêtes à l'action. Ce programme portera sur la production et le maintien des niveaux de disponibilité opérationnelle navale nécessaires à l'accomplissement des tâches assignées par le CEMD dans sa directive sur la posture et la disponibilité opérationnelle de la force, tout comme des autres tâches confiées par le gouvernement du Canada. Cette phase comprend quatre volets : instruction collective, instruction individuelle, entretien de l'équipement et gestion générale de la disponibilité opérationnelle navale.

Développement des forces navales. Cette étape portera sur la création, la conception, la construction et la gestion de nouvelles capacités pour la MRC.

Bases navales. Ce programme portera sur les services administratifs, les opérations et l'intervention en cas d'urgence, la logistique, la gestion et la technologie de l'information ainsi que les services de sécurité et de protection de l'environnement.



Grâce à son cadre de résultats, la MRC adoptera une démarche cohérente permettant de recueillir, d'analyser et de déclarer systématiquement des données sur les résultats de l'exercice de ces six responsabilités.

Ce cadre auquel sont intégrés les éléments du Modèle de rendement de la MRC (MRM) créera une vue commune et transparente de ce qui a été planifié et de ce qui a été livré ou exécuté, ce qui aidera les décideurs à tous les échelons, grâce à des informations exactes et utiles, à constater ce qui doit être corrigé pour une meilleure réalisation de la mission de la MRC et une optimisation de la disponibilité opérationnelle des forces navales. Une gestion efficace du rendement exige que l'on se dote de processus durables et reproductibles dans les organisations de N1 au N4, le but étant de voir quelles données de mesure fiables et normalisées conduiront au succès et aux ajustements jugés nécessaires.

STRATÉGIE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA MRC

La MRC se voue à l'amélioration continue et à l'innovation. Six objectifs stratégiques expriment comment elle évoluera pour devenir une institution de plus en plus efficiente et efficace :

- a. mettre en place la flotte future;
- b. rétablir et rééquilibrer les effectifs et apporter un soutien à l'équipe de la MRC;
- c. améliorer la soutenabilité du matériel pour les besoins de la flotte;
- d. optimiser l'instruction individuelle et la disponibilité opérationnelle du personnel militaire;
- e. optimiser la disponibilité opérationnelle et l'aptitude au combat;
- f. maintenir des pratiques modernes de gestion des activités et de communication.

Pour chacun des objectifs stratégiques énumérés, il incombe aux autorités fonctionnelles de reconnaître les possibilités d'amélioration et de proposer leur inclusion dans les annexes en ligne du *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC*.

Régie par le cadre de gouvernance, ces autorités auront pour responsabilité de définir et de mettre à jour l'objectif stratégique qui leur est attribué à l'aide des outils privilégiés de gestion de rendement de la MRC, dont le *modèle logique*. Avec ce modèle, il s'agit de cerner l'effet escompté d'un objectif, les résultats attendus et les activités ou les initiatives permettant d'obtenir l'incidence recherchée. À la fin et au moyen de ce *modèle logique*, les autorités fonctionnelles trouveront des indicateurs de rendement précis, mesurables, réalisables, utiles et actuels de manière à pouvoir suivre les progrès de leurs initiatives et la production des résultats et des effets.

Les autorités fonctionnelles seront chargées d'élaborer un plan d'action avec jalons pour l'atteinte de l'objectif stratégique qui leur est attribué. Une fois établis, les six *modèles logiques* assortis de ces plans d'action figureront comme annexes en ligne dans le *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC*.

L'avancement et le rendement seront déclarés par l'autorité fonctionnelle responsable dans les rapports trimestriels de la MRC et par l'entremise du Conseil de gestion stratégique naval (CGSN) et du Conseil naval canadien.

Les autorités fonctionnelles doivent demander à leurs organisations de N3 et N4 de concevoir des modèles logiques et des plans d'action de mise en œuvre en fonction de chaque objectif stratégique et de déclarer le rendement de leurs secteurs d'activité.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

MISE EN PLACE DE LA FLOTTE FUTURE

Le directeur général du développement des forces de la Marine (DGDFM) aura pour responsabilité de mettre en place la flotte future de la MRC. Dans le sens de la politique Protection, Sécurité, Engagement, les investissements planifiés engendreront une marine conçue et structurée pour exercer une puissance navale en mer, mais aussi pour contribuer utilement à des actions interarmées à terre et pour soutenir le maintien en puissance des opérations interarmées depuis la mer. De plus, la MRC disposera de meilleurs moyens pour mener ses opérations dans l'Arctique avec la Garde côtière canadienne. Elle sera globalement apte à apporter sa contribution au développement des capacités avec les pays partenaires dans le monde.

La clé de la mise en place de la flotte future est la réussite progressive des grands projets de l'État suivants : Capacité intérimaire de pétrolier ravitailleur d'escadre (CIPRE), Navires de patrouille extracôtier et de l'Arctique (NPEA), Navire de soutien interarmées (NSI) et Navire de combat canadien (NCC). Ajoutons que les grands projets suivants sont primordiaux pour l'utilité opérationnelle et le soutien de la flotte de la MRC : Projet de renseignement, de surveillance, d'acquisition d'objectifs et de reconnaissance maritime (ISTAR), Mise à niveau d'un progiciel de conduite de guerre sous-marine, Modernisation des torpilles légères, Projet Strongbow, Système de guerre électronique naval sous-marin, Embarcation polyvalente et Remorqueurs navals lourds. De plus, le DGDFM doit veiller à ce que le programme d'immobilisations de la MRC soient conçus pour le maintien de l'utilité et de l'aptitude au combat des plateformes existantes, à savoir les classes *Victoria*, *Kingston* et *Halifax*. Enfin, il doit s'assurer que les éléments d'infrastructure à terre servant à soutenir la flotte, des jetées aux écoles, sont bien définis, planifiés et coordonnés.



» Résultat escompté

Le stade atteint par la MRC dans la création progressive de la flotte future appelle aujourd'hui une évolution nuancée, mais importante des mentalités. Une organisation surtout centrée sur l'identification des besoins, la question à savoir en quoi consiste la flotte future, doit maintenant prêter plus d'attention à ce qui va permettre la mise en place de cette flotte, c'est-à-dire la marche à suivre. Le succès réside dans une marine qui regarde vers la cible et y déploie expressément des efforts pour assurer une transition harmonieuse et délibérée. Il faut assumer la nécessité de coordonner des activités complexes et de jeter des bases intellectuelles pour ce que nous faisons et le cap que nous nous donnons. Il nous faut à cette fin une institution qui évite toute complaisance en remettant en question ses solutions pour l'avenir et ses modes de fonctionnement dans la recherche de solutions plus novatrices. Il nous faut aussi un organisme qui prépare la relève pour assurer son succès et se donne une culture professionnelle qui, à tous les stades et dans ses activités propres ou extérieures, vise à améliorer le modèle d'entreprise du développement des forces et ses processus. C'est en cultivant cette transformation nuancée des mentalités que nous pourrions être sûrs que la MRC sera mieux placée pour garantir la mise en place de la flotte future.

On cherche à se doter d'une marine mieux structurée et capable d'assurer la coordination entre les organismes pour ce qui est des enjeux transversaux, là où il n'y a pas clairement de responsable, mais où les mesures à prendre sont essentielles à l'instauration de nouvelles capacités. Elle disposera d'un nouvel ensemble de documents doctrinaux et conceptuels qui brossent le tableau de la destination de la MRC et des raisons pour lesquelles elle s'y dirige, de sorte que ceux qui ont un rôle à jouer dans le soutien et la réalisation de la MRC de demain puissent penser et planifier plus tôt. Ce sera une institution qui refuse de s'en tenir à la tradition dans sa marche en avant et qui favorise la prise de risques calculés pour sa propre amélioration ainsi que pour celle des FAC. Cela demande un cadre de professionnels du développement des forces qui ont un parcours professionnel plus diversifié et épanouissant, une meilleure vision de la trajectoire à emprunter et d'une confiance et d'une créativité accrues pour l'exécution de ce travail de développement. Il faut enfin une attitude organisationnelle qui encourage l'adoption de mesures concrètes d'amélioration de cette entreprise de développement des forces.



Initiatives

Cet objectif stratégique sera atteint grâce à cinq initiatives :

Institutionnalisation de l'instauration de nouvelles capacités. On doit s'assurer que cette fonction est convenablement intégrée, pourvue en ressources et exécutée dans la MRC, afin que l'instauration des nouvelles capacités soit bien planifiée, coordonnée et ordonnée.

Fondements conceptuels et doctrinaux. Il faut des efforts concertés pour prévoir comment la MRC évoluera dans ses futurs concepts d'opération et pour faciliter l'avènement des nouvelles plateformes avec des moyens modernes de doctrine et de tactique.

Établissement d'un programme d'innovation au sein de la MRC. Un programme d'innovation doit voir le jour au sein de la MRC si nous voulons être sûrs de demeurer aptes au combat et de nous adapter à un cadre en constante évolution.

Investissement dans les combattants du développement des forces. Si nous continuons à investir dans le perfectionnement et la professionnalisation du cadre des combattants du développement des forces de la MRC, nous garantirons que le personnel pourra bien s'y retrouver dans les processus de développement des forces et exécuter des projets bien formulés dans ce domaine.

Gestion d'un programme complexe d'acquisition d'immobilisations. Il s'agit d'orienter nos efforts vers l'adoption d'outils modernes et de modes plus efficaces de gestion de la complexité et de l'exécution d'un programme d'acquisition d'immobilisations en vue d'améliorer le succès global de notre programme.

» Mesure du rendement

Pour mesurer le degré de réalisation de cet objectif stratégique, le DGDFM adoptera un jeu d'indicateurs appropriés de rendement. On devrait se poser à cette fin les grandes questions suivantes sur le rendement :

- Possédons-nous des bonnes capacités qui s'harmonisent avec les politiques des FAC et du gouvernement?
- Avons-nous élaboré un ou des plans appropriés de développement des forces comme base de communication et de coordination?
- Instaurons-nous autant de capacités que nous devrions ou pourrions le faire dans la flotte actuelle et future?
- Appliquons-nous nos priorités d'une manière rapide et significative?
- Avons-nous la confiance et l'élan nécessaires dans ce que nous faisons et la direction que nous nous donnons?



RÉTABLISSEMENT ET RÉÉQUILIBRAGE DES EFFECTIFS DE LA MRC ET APPORTER UN SOUTIEN À L'ÉQUIPE DE LA MRC

Cet objectif stratégique est assigné au directeur général de l'état de préparation stratégique de la Marine (DGEPSM).

Si le DGEPSM exerce toute une gamme de responsabilités, le présent objectif stratégique porte plus précisément sur l'efficacité de notre gestion stratégique et du soutien de nos ressources humaines (RH), à savoir l'équipe de la MRC. Cette équipe se compose des marins de la Force régulière et de la Réserve, de nos employés civils et de leur famille. Depuis 2013, la MRC reconnaît clairement le besoin d'améliorer notre façon de gérer les ressources humaines à mesure que nous intégrons de nouvelles capacités et réagissons au changement ou l'influons. Nous poursuivrons ces efforts en veillant à maintenir de saines structures professionnelles capables de répondre aux besoins changeants de notre organisation. Le présent objectif stratégique vise à accroître et à rééquilibrer tous nos effectifs. La MRC diffusera sa première stratégie de gestion des ressources humaines et donnera des orientations détaillées pour la conception et la mise en œuvre de plans de ressources humaines à court et à moyen terme.

» Résultat escompté

Nous renforcerons l'équipe de la MRC en harmonisant la structure fonctionnelle de notre organisation avec ses visées stratégiques, en établissant une politique et une orientation stratégiques de nos ressources humaines d'après des principes progressistes, en nous rendant davantage capables de recruter et de conserver les talents et en faisant évoluer notre gouvernance en ressources humaines pour une meilleure intégration de nos effectifs. Un tel renforcement de l'équipe de la MRC nous permettra d'avoir des effectifs plus résilients et mieux intégrés qui travailleront à l'atteinte des mêmes objectifs stratégiques. Ces améliorations nous permettront de mieux gérer notre personnel, de rajuster rapidement nos priorités le cas échéant et d'asseoir le succès de nos opérations maintenant et loin dans l'avenir.

La MRC doit élaborer et mettre en œuvre sa stratégie de gestion des ressources humaines dans le contexte des défis et des possibilités qui lui sont propres, d'où la garantie que tous les membres de l'équipe bénéficieront d'une carrière stimulante, enrichissante et épanouissante. Le DGEPSM aura pour but de procurer au personnel des perspectives de carrière intéressantes et des défis professionnels, tout en optimisant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Le moyen à employer est d'opérer le bon dosage des effectifs (militaires et civils) avec les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment. Dans un milieu de travail inclusif et diversifié, le DGEPSM est responsable de la conception et du maintien d'une structure organisationnelle fonctionnelle axée sur les priorités stratégiques et la philosophie des ressources humaines de la MRC. Il a aussi pour responsabilité de concevoir et de maintenir des structures professionnelles, des politiques du personnel et des orientations stratégiques d'instruction qui favoriseront la continuité et la durabilité des opérations. Plus précisément, il surveillera l'exécution d'un plan par lequel on s'assurera que la Force régulière a le bon nombre de membres qualifiés, que la Force de réserve est en voie de faire le plein de personnel et que les effectifs civils sont en train d'atteindre les niveaux nécessaires à la mise en place et au soutien de la flotte future.



Initiatives

La MRC atteindra ses objectifs en matière de ressources humaines en optimisant et en harmonisant sa structure organisationnelle, en consolidant son équipe par l'adhésion aux principes énoncés, en maintenant ses effectifs grâce aux efforts accrus qu'elle déploiera afin d'attirer, de recruter et de garder en poste les employés et en poursuivant l'intégration de cette équipe grâce à une meilleure gouvernance.

Optimisation et harmonisation de l'organisation. Comme les ressources humaines sont limitées, il est impératif d'établir des priorités pour les postes et les personnes afin de mener à bien la mission de la MRC. Nous nous devons d'analyser nos structures et de les réaménager pour assurer notre succès stratégique.

Renforcement de notre personnel par l'adhésion aux principes énoncés. Dans sa stratégie de gestion des ressources humaines, la MRC s'inspirera des principes de leadership, de souplesse, d'acquisition de talents, de perfectionnement professionnel et d'innovation, tout comme du mot d'ordre ***Notre personnel d'abord, la mission toujours.*** Elle sait que les gens constituent son meilleur atout et sa ressource première et que de tels principes sont garants d'une gestion qui maximise le potentiel humain, ménage la plus grande souplesse et façonne les dirigeants de demain. Grâce à ces principes, elle gagnera en force et en intégration dans ses effectifs.

Soutien des effectifs par le déploiement d'efforts accrus visant à attirer, recruter et maintenir en poste les employés. La MRC continue à avoir du succès dans ses opérations, mais les pénuries de main-d'œuvre mettent ces réalisations en péril. Elle doit travailler de près avec le Commandement du personnel militaire pour influencer cette amélioration recherchée des moyens d'attirer et de recruter du personnel, tout en visant à établir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des membres de son équipe. Le but est de veiller à ce que l'offre de main-d'œuvre dépasse la demande dans les périodes d'instabilité.

Maintien de l'intégration de l'équipe de la MRC par une meilleure gouvernance en matière de ressources humaines. Une gouvernance limitée en matière de ressources humaines nuit à notre capacité de ménager une pleine intégration de nos effectifs. Il nous faut donc continuer avec les intervenants clés à améliorer les politiques du personnel. Nous devons mettre nos politiques à jour de manière à ce qu'elle tiennent compte de l'intégration et de la diversification de nos effectifs en ayant soin de répondre aux besoins de tous les membres de l'équipe de la MRC. Nous procéderons à des vérifications de la fonction de gouvernance des ressources humaines de manière à combler les lacunes et à adopter des mesures correctives.

» Mesure du rendement

Le facteur critique de succès (FCS) pour cet objectif stratégique est la gestion complexe du tableau d'effectifs et de dotation (TED) actuel compte tenu des besoins présents au moment où nous devons aussi préparer la flotte future. Nous devons relever le défi par des mesures de recrutement et de maintien en poste si nous voulons que la MRC puisse s'appuyer dans les prochaines décennies sur de solides groupes professionnels.

Nous surveillerons l'atteinte de cet objectif en répondant aux questions clés qui suivent sur le rendement :

- Dans quelle mesure le personnel de la MRC est-il prêt pour les emplois qui l'attendent dans son avancement de carrière?
- Dans quelle mesure les ressources humaines de la MRC s'accordent-elles avec ses priorités et celles des FAC?
- Dans quelle mesure les effectifs de la MRC sont-ils solides et durables?
- Dans quelle mesure notre structure organisationnelle favorise-t-elle l'exécution de notre stratégie?



AMÉLIORATION DE L'ATTEINTE DE LA SOUTENABILITÉ DU MATÉRIEL POUR LA FLOTTE DE LA MRC

La responsabilité à l'égard de cet objectif stratégique est partagée par le directeur général de la gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM) et le DGEPSM.

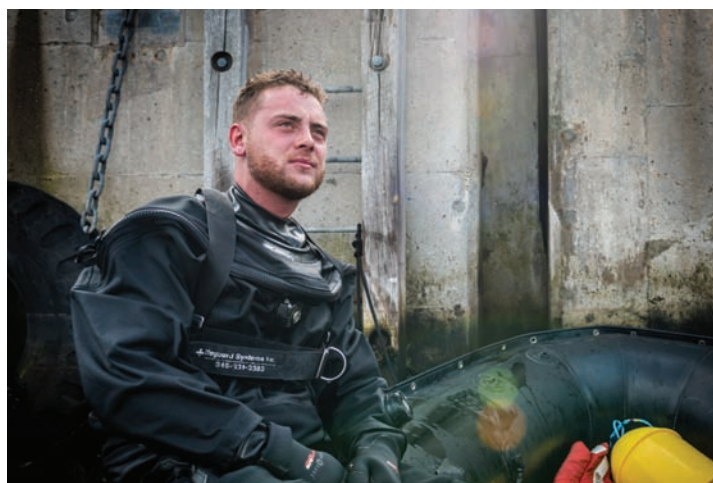
La disponibilité du matériel est assurée par plusieurs organisations de N1, N2 et N3. La MRC a atteint ce niveau de disponibilité, mais la possibilité s'offre d'améliorer la situation pour que le travail soit fait de manière délibérée, concertée et efficiente. Il existe bien une structure de gouvernance en matière de matériel pour la synchronisation des divers pouvoirs liés à l'atteinte de la disponibilité du matériel, mais on doit s'attacher davantage à tout ce qui est stratégie de soutenabilité du matériel.

» Résultat escompté

Avec cet objectif stratégique, nous visons à obtenir deux résultats permettant d'améliorer l'atteinte de la disponibilité du matériel pour la flotte de la MRC. Comme premier résultat, nous devons nous assurer que la flotte actuelle garde sa disponibilité opérationnelle et son aptitude au combat jusqu'à ce que les nouvelles capacités voient le jour. Le second résultat sera de s'assurer que les ressources affectées pour atteindre la disponibilité du matériel iront aux grandes priorités de la MRC et qu'elles seront gérées efficacement.

Pour maintenir en puissance la flotte actuelle dans l'avenir prévisible, il faudra une planification de précision où l'on tient compte des nombreux facteurs opérationnels et techniques qui entrent en jeu. Non seulement nous devons mettre en balance l'efficacité au combat et la disponibilité en matériel en ménageant un juste équilibre entre les jours en mer et les jours à terre, mais nous devons aussi faire en sorte que les jours à quai soient mis à profit de façon optimale. La rationalisation des calendriers deviendra à la fois plus difficile et plus importante au cours des prochaines années en raison du constant vieillissement de la flotte. Pour appuyer la prise de décisions du commandement dans l'attribution de priorités des horaires, il sera d'une extrême importance que le présent objectif stratégique donne lieu à une analyse et une déclaration des effets des changements apportés aux calendriers opérationnels et techniques avec des outils de renseignements d'affaires.

Pour une affectation efficace et efficiente des ressources, il faudra que les pratiques et les structures en place évoluent dans plusieurs secteurs d'activité. Nous obtiendrons le résultat escompté par la modernisation et l'optimisation des méthodes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, d'acquisition et de passation de marchés, ainsi que par une harmonisation réussie de nos effectifs en fonction des besoins de la flotte future et du système à base de contrats qui doit l'accompagner. Il faudra enquêter sur les structures existantes des IMF et des services de la logistique des bases (SLB) pour voir si les effectifs en question peuvent être rapprochés et intégrés pour assurer des gains d'efficacité plus importants. On doit en outre continuer à s'efforcer d'optimiser les processus d'aliénation pour être sûr de se défaire de l'équipement désuet en temps utile, ce qui réduira tout gaspillage de ressources d'entreposage. Enfin, on doit appliquer les recommandations de l'Examen des fonctions logistiques de la MRC pour atteindre le présent objectif stratégique. On se donnera ainsi de la visibilité sur l'ensemble de nos biens et dans toute la chaîne d'approvisionnement avec des données volumétriques précises, de meilleurs processus de suivi du matériel et des outils intelligents de passation de marchés.





Initiatives

On atteindra cet objectif stratégique lorsqu'on aura mené à bien un certain nombre d'initiatives dont plusieurs sont déjà en cours et devront être surveillées jusqu'à leur achèvement. La responsabilité est partagée à l'égard de cet objectif : certaines initiatives pourraient relever exclusivement du DGGPEM ou du DGEPSM, alors que d'autres pourraient exiger une coresponsabilité.

Initiative stratégique du génie maritime et de la maintenance (ISGMM). Cette initiative a largement permis d'améliorer et d'harmoniser les processus opérationnels des IMF et de réduire les redondances et les pertes d'efficacité. La poursuite de l'application des recommandations de cette initiative, le maintien des niveaux approuvés d'effectifs des IMF et l'inculcation des principes essentiels de gestion des sous-initiatives garderont leur importance au cours des prochaines années.

Assurance du matériel maritime. Le DGGPEM continuera à réaliser, avec le concours des commandants des Forces maritimes de l'Atlantique (cmdt FMAR[A]) et des Forces maritimes du Pacifique (cmdt FMAR[P]), d'un programme amélioré d'assurance du matériel maritime, y compris l'intégration des nouveaux partenaires de la société de classification, le but étant de rendre la MRC mieux en mesure de garantir la sécurité, l'aptitude fonctionnelle et la conformité aux normes environnementales de tous ses navires.

Soutien naval en service. Il s'agit de mettre en œuvre un système à jour de gestion du matériel naval (SGMN) avec des stratégies modernes de soutien en service qui sont optimisées grâce à l'intégration des partenaires stratégiques de l'industrie dans les processus de prestation de services de la MRC dans ce domaine.

Examen des fonctions logistiques (EFL) de la MRC. Par l'application des recommandations de cet examen, nous mettrons en place plusieurs moyens clés pour optimiser la gestion du matériel, notamment la visibilité de l'ensemble des biens, l'entreposage des données volumétriques, une passation de marchés avisée et l'amélioration des structures professionnelles.

Processus d'aliénation. La MRC a récemment fait un pas en avant dans la gestion de son processus d'aliénation, mais d'autres progrès s'imposent. Ensemble, le DGGPEM et le DGEPSM continueront à faire évoluer ce processus pour obtenir des gains d'efficacité.

Analyse des calendriers. Sous la direction du DGEPSM et grâce aux outils de renseignements d'affaires, le DGGPEM, le DGEPSM et le cmdt des FMAR(A) élaboreront un processus d'analyse de l'incidence des changements apportés aux calendriers techniques et opérationnels en vue de prévenir les retards causés par des mesures d'entretien qui se font à l'improviste, ainsi que les périodes d'indisponibilité fonctionnelle du matériel.

Harmonisation des IMF et des bases. On s'appuiera sur les succès de l'initiative ISGMM pour lancer une initiative du même ordre visant à harmoniser, optimiser et normaliser les processus et les structures opérationnels entre les BFC Halifax et Esquimalt, plus particulièrement pour les services de la logistique des bases (SLB), mais non exclusivement. Il s'agit également d'harmoniser les processus entre les bases et leurs IMF respectives.

Gouvernance en matière de matériel. De concert avec le directeur de la gestion stratégique de la Marine (DGSM), le DGGPEM et le DGEPSM officialiseront le mandat, les pouvoirs et responsabilités et la structure de gouvernance pour la gestion et la déclaration de la disponibilité du matériel et des pièces de rechange. Cela comprendra une analyse de la structure organisationnelle de gestion du matériel en vue de l'obtention de gains d'efficacité sur le plan du personnel et des structures de gouvernance.

Analyse des effectifs des IMF et des services de la logistique des bases. Enfin, le DGGPEM et le DGEPSM effectueront une étude des effectifs en vue de comprendre les structures organisationnelles des IMF et des SLB. Cet exercice comprendra une analyse des avantages de la structure de commandement en place et des avantages que procurerait une structure plus intégrée. Il s'agit aussi de déterminer si les IMF et les SLB sont prêts à faire la transition vers le futur cadre de soutien du matériel où on recourra davantage aux contrats de soutien en service.

» Mesure du rendement

Le facteur critique de succès (FCS) est double dans le cas de cet objectif stratégique. D'abord, la MRC doit constater tôt tout écart possible de capacités entre la classe Halifax et le NCC. À la différence de l'écart au chapitre des capacités de ravitaillement que l'on comble actuellement à la MRC au moyen du projet du pétrolier ravitailleur d'escadre intérimaire, un écart en matière de capacités de combat serait difficile à atténuer et le résultat serait important pour l'institution. En second lieu, il est nécessaire de comprendre et de finir par accepter les besoins grandissants en maintenance d'une flotte qui vieillit. Une telle compréhension nous permettra d'élaborer des plans appropriés de maintenance pour le maintien en puissance de la flotte actuelle jusqu'à ce que celle-ci soit remplacée par la flotte future.

On surveillera l'atteinte du présent objectif stratégique en se posant les questions clés suivantes sur le rendement :

- Quel est le degré de disponibilité opérationnelle de la flotte?
- La flotte est-elle en bon état de service?
- Dans quelle mesure sommes-nous prêts à intégrer la flotte future?
- Dans quelle mesure y a-t-il alignement entre les IMF et les bases navales?
- Dans quelle mesure ferons-nous fonctionner efficacement deux flottes en période de transition?





OPTIMISATION DE L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE ET DE LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE DU PERSONNEL MILITAIRE

L'atteinte de cet objectif stratégique est confiée au cmdt des FMAR(P) à titre de chef d'état-major adjoint de la Marine - Personnel et instruction (ACEMM [Pers et Instr]).

L'instruction individuelle est l'instruction professionnelle de base que reçoivent les marins aux divers stades de leur carrière avant d'être affectés à bord d'un navire ou au sein d'une équipe spéciale. L'efficacité de l'instruction individuelle est le fondement même pour un marin s'il veut pouvoir servir et travailler comme membre d'équipage qualifié dans un navire, un sous-marin ou une unité tactique et participer à l'instruction collective. C'est pourquoi il faut une approche mesurée au moment d'apporter tout changement. Le système d'instruction individuelle doit évoluer pour gagner en efficacité et produire des marins qualifiés, mais par ailleurs cette évolution ne peut être plus rapide que celle des autres systèmes qui y sont liés dans les FAC et la MRC (système d'instruction collective, par exemple), car tous les produits de ces systèmes doivent demeurer synchronisés.

Il convient de noter à propos du présent objectif stratégique que le système d'instruction navale est déjà bien en cours de transformation. Des difficultés subsistent, mais la poursuite de l'évolution du système d'instruction individuelle est l'occasion d'optimiser et de moderniser le régime d'instruction et de faire appel à la technologie pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de son exécution et de sa gestion.

» Résultat escompté

Dans le modèle logique de l'instruction individuelle et de la disponibilité opérationnelle du personnel militaire, on cherche à mettre en place un système intégré et durable de gestion du personnel militaire et de l'instruction navale selon le concept de la « Marine unie » et à faire en sorte que la MRC réponde efficacement aux exigences opérationnelles à l'égard de ce personnel. En obtenant le résultat escompté pour cet objectif stratégique, on produira des marins compétents et prêts à exercer leurs fonctions sur les plans tactique et opérationnel. On s'assurera aussi qu'une structure saine des forces contribue à la réussite de la MRC.

Plusieurs résultats organisationnels apporteront de tels effets. Il y a d'abord et avant tout la réalisation d'un apprentissage modernisé et facilité par la technologie, lequel verra le jour grâce à l'élaboration de plans infrastructurels. Ajoutons que l'application d'une stratégie d'instruction efficace exige qu'il y ait suffisamment de candidats à former au sein du personnel. On doit donc reconnaître que, pour qu'un système d'instruction individuelle réussisse, il est nécessaire que la MRC se dote d'un nombre approprié de militaires pour atteindre ses cibles et que le système de gestion du personnel s'occupe efficacement de ses membres, plus particulièrement là où les structures professionnelles sont modifiées et modernisées en fonction des besoins futurs.

La Réserve navale joue un grand rôle dans l'obtention de ces résultats ainsi que dans l'atteinte de la disponibilité opérationnelle du personnel à l'échelle de la MRC et elle contribue largement à nos succès opérationnels. C'est au cmdt des FMAR(P), avec le concours du DGEPSM et du DGDPM, qu'il incombe de poursuivre la modernisation du rôle de la Réserve navale. Pour maintenir la contribution et la santé de la Réserve, le cmdt des FMAR(P) continuera à optimiser le système d'instruction du personnel naval. En recherchant cet état final, on permettra à la Réserve navale d'avoir de nouveau un effectif complet et on se fixera à cette fin des objectifs atteignables de croissance et d'emploi pour répondre aux besoins en renforts qualifiés et en équipes spéciales.



Initiatives

Transformation du système d’instruction navale. Cette première étape dans l’optimisation et la modernisation de l’instruction individuelle est déjà bien engagée. On se doit de mener à terme cette initiative pour faciliter et soutenir les initiatives connexes, ce qui comprend la mise en œuvre de toutes les structures professionnelles nouvelles et la réalisation de la Transformation de la Réserve navale.

Gestion opérationnelle du personnel. Le cmdt des FMAR(P) aura pour responsabilité de produire des marins et des officiers qui sont employés aux bons endroits et qui répondent aux besoins de la MRC en matière de recrutement de personnes possédant l’expérience requise. On s’assure ainsi que les besoins des formations et de la flotte seront satisfaits grâce au concept intégré de la « Marine unie », le but étant de planifier et de coordonner la gestion opérationnelle du personnel militaire de la MRC et d’être réceptif à une gestion tactique réactive de ce même personnel. Le cmdt des FMAR(P) examinera, proposera et exploitera des options de création d’un organisme distinct de gestion du personnel militaire sur le plan opérationnel.

Évolution de la Réserve navale. Par l’intermédiaire du commandant de la Réserve navale, le cmdt des FMAR(P) continuera à faire évoluer et à renforcer cette Réserve pour qu’elle puisse s’acquitter de sa mission consistant à fournir des réservistes qualifiés pour l’emploi en mer ou à terre dans un rôle ciblé de renfort. La Réserve assurera une capacité à temps plein par un service à temps partiel. Le succès de cette initiative repose sur la capacité de la MRC à fournir des stages d’instruction positifs menant à des qualifications communes, à des perspectives d’emploi intéressantes et à un bon avancement de carrière.

Le cmdt des FMAR(P) collaborera avec le DGEPSM à la réalisation de cette initiative, puisque la santé et la croissance des effectifs de la MRC sur le plan stratégique relèvent en définitive de la responsabilité de ce dernier.

» Mesure du rendement

Il y a trois FCS dans l’atteinte de cet objectif stratégique.

L’évolution vers le futur Système d’instruction navale dépend étroitement d’une infrastructure nouvelle, d’où le caractère essentiel de l’approbation et du financement du plan infrastructurel en question.

On ne peut atteindre les objectifs fixés en matière de disponibilité opérationnelle du personnel que si le système d’instruction accueille un nombre suffisant de membres de la MRC. On juge, par conséquent, que l’atteinte des cibles décrétées de croissance du personnel de la MRC constitue un facteur critique.

Enfin, si la MRC entend gérer efficacement l’instruction du personnel naval, elle se doit de comprendre à fond ses effectifs, leurs besoins, leur expérience et leurs compétences au gré du déroulement de leur carrière. Elle doit donc mettre en œuvre un système efficace pour suivre et gérer son personnel.



On surveillera l'atteinte du présent objectif stratégique en répondant aux questions clés suivantes sur le rendement :

- Dans quelle mesure et avec quelle efficacité le Groupe du personnel et de l'instruction de la MRC répond-il aux besoins en matière d'instruction individuelle de la MRC?
- Dans quelle mesure la Réserve navale progresse-t-elle dans les jalons que représentent ses objectifs de croissance, de disponibilité opérationnelle et d'obtention d'effets significatifs en matière d'emploi dans la MRC?
- Dans quelle mesure et avec quelle efficacité les FMAR(P) répondent-elles aux besoins essentiels en personnel militaire de la MRC?
- Dans quelle mesure les processus de programmation des cours et d'inscription permettent-ils une rationalisation, une optimisation et un établissement des priorités de l'instruction en fonction des besoins collectifs et individuels?

OPTIMISATION DE LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE ET DE L'APTITUDE AU COMBAT

La responsabilité de l'atteinte de cet objectif stratégique est confiée au cmdt des FMAR(A) à titre de chef d'état-major adjoint de la Marine - Instruction et disponibilité opérationnelle en mer (ACEMM [IDOM]).

La MRC doit composer avec des contraintes de ressources, non seulement dans ses finances, mais aussi relativement à son personnel et à la disponibilité de navires. C'est ainsi qu'elle doit gérer les priorités et les calendriers pour faciliter un équilibre optimal entre l'aptitude au combat, la disponibilité du matériel (activités de maintenance) et celle du personnel navigant. Il faut dire dans l'ensemble que, si nous produisons des navires hautement efficaces pour les opérations de déploiement et les missions confiées par le gouvernement du Canada, il nous faut continuer à moderniser nos méthodes pour réduire toute perte d'efficacité qui en résulte dans le reste de la flotte.

» Résultat escompté

Avec le présent objectif stratégique, l'effet escompté est que l'ACEMM (IDOM) fournisse au Canada des forces navales réactives, agiles et aptes au combat. Il faut aussi que les capacités soient gérées de sorte que l'aptitude au combat de la MRC soit durable dans l'avenir prévisible.

Pour réaliser et maintenir ce degré de disponibilité opérationnelle, il est nécessaire d'opérer un dosage soigné des activités qui permettent d'avoir une flotte prête. À cette fin, on doit faire en sorte que les forces navales soient *souples* dans leur employabilité, suffisamment *disponibles* pour répondre aux attentes du gouvernement, *prêtes* sur le plan du personnel, du matériel et de l'instruction et compétentes en matière d'aptitude au combat. La production d'un calendrier permettant à la MRC de bien doser ces facteurs incombe au directeur de la disponibilité opérationnelle de la Force maritime (DDOFM). Avec l'aide du directeur des opérations et plans de la Marine (DOPM), l'ACEMM (IDOM) produira un calendrier efficace à l'échelle de la MRC tant pour les opérations que pour la maintenance. L'équilibre est aujourd'hui atteint grâce à l'élaboration et la gestion du plan de gestion de la disponibilité opérationnelle (maintenance) et du calendrier d'affectation des forces (opérations). Ce calendrier, qui est validé grâce à une gouvernance stratégique dirigée par le DGEPSM, éclaire l'élaboration de calendriers détaillés dans les diverses formations en offrant un modèle illustrant les calendriers de la flotte sur chaque côte. L'amélioration continue de la programmation des calendriers de la MRC nous rendra davantage capables d'atteindre les objectifs de disponibilité opérationnelle et de tirer parti des niveaux existants des capacités de la flotte à tous les niveaux de disponibilité opérationnelle. Le résultat escompté d'un processus optimisé et modernisé de programmation des calendriers se traduit par un calendrier intégré à l'échelle de la MRC avec des systèmes d'entreprise (SIGRD et outils de renseignements d'affaires). Un système de programmation des calendriers qui nous permet d'y arriver fera que nos navires seront matériellement prêts et que tous nos marins seront bien formés. Le résultat final sera une utilisation optimale des ressources tant humaines que matérielles pour une flotte apte et souple. Comme autre avantage de cette activité, la MRC sera davantage en mesure de gérer les programmes de ses navires tout au long du cycle de disponibilité opérationnelle, ce qui nous permettra de mieux profiter des navires qui ne sont pas destinés à des opérations à haut niveau de disponibilité opérationnelle.

Au moment où la MRC se prépare à accroître le rythme de ses opérations dans l'Arctique, le cmdt FMAR(A) s'est vu assigner la responsabilité de l'élaboration des concepts à employer pour la classe *Harry DeWolf* et l'installation navale de Nanisivik, ainsi que pour la planification des exercices et des opérations dans l'Arctique de concert avec le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC). L'ACEMM (IDOM) dirige le Groupe de l'entraînement de la Marine (GEM) responsable de l'instruction collective et de l'évaluation de la disponibilité opérationnelle et de l'aptitude au combat des navires et des équipes spéciales dans le continuum de la disponibilité opérationnelle. Le GEM continuera à mettre en place des programmes qui optimisent l'instruction collective, ce qui permettra une exploitation efficace des ressources d'instruction et une progression plus rapide dans le processus relatif à la disponibilité opérationnelle. Aux fins de cette optimisation, on doit entreprendre d'investir dans la modernisation et le développement de nos capacités d'instruction sur simulateur. La capacité de recourir à un environnement d'instruction sur simulateur pour atteindre la disponibilité opérationnelle nous donnera plus de possibilités d'atteindre nos objectifs en la matière, tout en nous conférant plus de souplesse, puisque nous n'aurons plus à dépendre des jours en mer comme moyen principal d'instruction au combat.



Initiatives

Élaboration des politiques. Étant l'auteur premier de la politique relative à la disponibilité opérationnelle, l'ACEMM (IDOM) continuera à gérer et produire des politiques de combat en tenant compte des menaces et des capacités nouvelles et en dressant un cadre stratégique approprié pour l'introduction des nouveaux navires comme le CIPRE et les NPEA dans la flotte de la MRC, de sorte que ces moyens nouveaux puissent s'intégrer harmonieusement au cadre existant.

Optimisation des calendriers. Le DDOFM continuera à optimiser la programmation des calendriers navals. Pour qu'on puisse atteindre les cibles relevant du présent objectif stratégique, il est impératif que nous puissions réaliser un processus d'établissement de calendriers à l'échelle de la MRC tant pour les opérations que pour la maintenance. Délaissant sa forme actuelle comme ensemble de produits indépendants, les calendriers navals deviendra un cadre de données d'entreprise pour une intégration harmonieuse des calendriers de la flotte dans le processus de planification des activités et pour une analyse approfondie par les outils de renseignements d'affaires.

Modernisation de l'instruction collective. Le GEM continuera à affiner et à développer les méthodes d'instruction collective, ce qui comprend le recours aux simulateurs et une attention accrue accordée aux les opérations en groupement tactique, le but étant de produire rapidement et efficacement des forces prêtes et aptes au combat.

Transformation du rôle du DOPM. Le cmdt des FMAR(A) intégrera le rôle du DOPM dans le secteur d'activité de la disponibilité opérationnelle. Cette activité consistera notamment à examiner les liens hiérarchiques, la structure de gouvernance et la composition des effectifs pour assurer une gestion efficace de l'aptitude au combat et la liaison stratégique entre le Commandement de la composante maritime (CCM) et le COIC.

Surveillance de la disponibilité opérationnelle. Pour mieux gérer la disponibilité opérationnelle aujourd'hui et la capacité de la MRC à assurer la disponibilité opérationnelle à l'avenir, le DDOFM et le GEM continueront, avec le concours du centre de soutien analytique du commandement, à mettre au point un ensemble d'outils d'analyse qui assureront un plus grand accès à des données actuelles et objectives pour prendre les décisions d'optimisation de la disponibilité opérationnelle et de l'aptitude au combat.

» Mesure du rendement

Compte tenu de l'étendue des responsabilités en matière de disponibilité opérationnelle et d'aptitude au combat, il est logique que plusieurs facteurs de succès influent sur l'atteinte du présent objectif stratégique et que les facteurs en question ne relèvent pas tous de l'ACEMM (IDOM). Les FCS suivants doivent être réunis : mise sur pied de forces navales prêtes sur le plan du matériel et offrant une assurance de la qualité, pour être sûr qu'elles sont aptes à mener des opérations; gestion opérationnelle du personnel, de concert avec l'ACEMM (Pers et Instr), pour être sûr qu'un nombre suffisant de membres qualifiés sont prêts à l'emploi;

instruction des forces navales selon les conditions d'opérations réelles de combat, pour être sûr qu'elles connaissent bien les conditions où elles auraient à réussir. Un autre facteur critique est d'aider à l'optimisation de la disponibilité opérationnelle et de l'aptitude au combat et, à cette fin, l'ACEMM (Instr et EPM) doit promouvoir une culture d'autoévaluation et d'autocorrection, travailler avec les alliés à un partage des ressources, être prêt à une collaboration opérationnelle harmonieuse, établir des calendriers d'opérations qui optimisent la coordination et l'utilisation des ressources et maintenir une bonne image de marque.

L'atteinte du présent objectif stratégique sera surveillée à l'aide des questions clés suivantes sur le rendement :

- Dans quelle mesure répondons-nous aux exigences en matière de posture de la force et de disponibilité opérationnelle?
- Quelle est la compétence des forces navales relativement aux piliers du personnel, du matériel et de l'instruction collective?
- Dans quelle mesure sommes-nous capables de maintenir la stabilité de l'équipage?





MAINTIEN DE PRATIQUES MODERNISÉES DE GESTION DES ACTIVITÉS ET DE COMMUNICATION

La responsabilité de l'atteinte du présent objectif stratégique est confiée au commandant adjoint de la Marine royale canadienne (CmdtA MRC) en tant que vice-chef d'état-major de la Marine (VCEMM).

Le VCEMM est responsable de l'ensemble de la planification des activités au sein de la MRC. Il lui incombe d'assurer une exploitation efficace des ressources et de veiller à ce que les affectations de ressources s'accordent avec les priorités de la MRC. Comme la MRC passe de plus en plus à une structure de gestion financière transparente et axée sur les résultats, il importe que nous adoptions les outils et les pratiques que les entreprises privées utilisent pour gérer efficacement leurs ressources.

La nécessité de se doter de pratiques harmonisées ne se limite toutefois pas à la gestion financière. Le VCEMM assume également la responsabilité, par le biais du contrôleur de la MRC, des politiques de la MRC en matière de sécurité et d'environnement. Une mauvaise gestion de ces politiques peut avoir de graves conséquences, et nous devons faire de notre mieux pour mettre en œuvre, faire appliquer et gérer de telles politiques stratégiques en toute efficacité.

De plus, le VCEMM s'occupe des affaires publiques et des communications stratégiques de la MRC, responsabilité qu'il confie au directeur de la gestion stratégique de la Marine (DGSM). Il assume donc la responsabilité de la mise en œuvre et de l'exécution des stratégies d'affaires publiques et de communications internes de la MRC. Dans un monde de plus en plus branché, une stratégie efficace de communications n'a jamais eu autant d'importance. C'est pourquoi le DGSM doit faire en sorte que les produits de communications stratégiques et d'affaires publiques soient ciblés et distribués efficacement, et ce, par les moyens les plus appropriés.

» Résultat escompté

Les effets attendus avec cet objectif stratégique se traduisent par une modernisation des pratiques de gestion des activités et de communication. Cette modernisation permettra à la MRC de gérer plus efficacement ses ressources et de mieux s'occuper des problèmes éventuels de sécurité et d'environnement. Des pratiques modernisées nous donneront la possibilité d'améliorer la transmission de nos messages stratégiques tant à l'interne qu'à l'externe.

Le DGSM assure la gestion des activités en coordonnant et en exécutant le Plan des activités de la MRC, ainsi qu'au moyen du Cadre de gouvernance de la MRC et par l'intégration sans cesse croissante des outils de renseignements d'affaires dans les processus décisionnels. En procédant à la surveillance budgétaire en cours d'exercice, le contrôleur de la MRC veille à ce que les processus et les dépenses dans les divers systèmes soient conformes aux cadres réglementaires applicables. En modernisant ces processus et les structures de décision, on donne la possibilité à la haute direction de la MRC de recevoir de meilleures informations et, par conséquent, d'améliorer la prise de décisions dans le Commandement. Il en résulte plus de souplesse dans la réaffectation des ressources en fonction des priorités selon le concept « Planifier, exécuter, mesurer et ajuster ».

La modernisation des pratiques d'affaires publiques et de communications stratégiques mènera à un traitement intégré des produits d'affaires publiques et à une synchronisation entre les diverses plateformes de communication de nos messages, ce qui accroîtra la visibilité de la MRC et la connaissance, par le public, des activités que nous menons en son nom.



Initiatives

Harmonisation des cycles de gouvernance, de planification des activités et programmation des opérations. Le DGSM harmonisera le cycle de gouvernance de la MRC pour que les objectifs de disponibilité opérationnelle et les missions de la flotte dans ses calendriers soient atteints en harmonie avec les processus d'affectation des ressources en cours d'exercice et dans le cadre de la planification mobile des activités sur trois ans. Grâce à une harmonisation réussie des processus de planification opérationnelle et de gestion des ressources avec le cycle de planification des calendriers des opérations, les décideurs pourront intervenir efficacement au bon moment et en disposant du bon niveau d'information.

Intégration en planification et regroupement des activités (PRA). Le DGSM intégrera le processus de planification des activités de la MRC au Système d'information de gestion sur les ressources de la Défense (SIGRD) par la mise en œuvre du processus de planification et de regroupement des activités.

Intégration des outils de renseignements d'affaires. Le DGSM continuera à diriger les efforts d'utilisation efficace des outils de renseignements d'affaires dans toute la MRC, ce qui comprend le besoin de poursuivre les progrès pour pouvoir traiter les données essentielles par la trousse d'outils du SAP.

Transformation opérationnelle numérique. Le DGSM réalisera une initiative de transformation numérique des activités en faisant passer les processus et les systèmes autonomes en place au Centre de logiciel du Commandement militaire, d'où une intégration possible à l'environnement d'entreprise par le SIGRD.

Plan de communications stratégiques intégrées. Les Affaires publiques de la MRC concevront un cadre d'intégration et de coordination des activités d'affaires publiques et de liaison externe et appliqueront à cette fin une stratégie comprenant toutes les méthodes applicables de transmission de messages par les médias.

Stratégie d'écologisation de la MRC. Cette stratégie sera notre premier pas dans la lutte contre les changements climatiques et la quête d'innovation dans ce domaine. Il s'agira de définir des résultats et des orientations clés de programme dans tous les domaines fonctionnels. Ce qui est visé, c'est un mouvement progressif, mais véritable, vers l'adoption d'une culture écologique et d'intégration de l'adaptation aux changements climatiques à nos activités quotidiennes.

» Mesure du rendement

Avec cet objectif stratégique, le succès consistera avant tout à permettre aux décideurs de prendre des décisions efficaces en matière d'affectation des ressources. Le FCS qui joue en premier lieu est le passage à un système de gestion financière d'entreprise qui fournit des données précises et permet un suivi et une mise à jour en toute précision des dépenses de l'exercice grâce aux outils de renseignements d'affaires. Ce facteur est réalisé quand la MRC a entièrement accès à l'ensemble des données requises par les systèmes déjà mentionnés de données d'entreprise.

On surveillera l'atteinte de cet objectif par les questions clés suivantes sur le rendement :

- Dans quelle mesure gérons-nous bien nos ressources?
- Quelle proportion des activités du plan opérationnel sont-elles exécutées conformément à ce plan?
- Dans quelle mesure les produits de renseignements d'affaires viennent-ils appuyer les décisions clés?
- Avec quelle efficacité communiquons-nous?





RAPPORT SUR LA STRATÉGIE

On évaluera le *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC* dans l'optique du processus de gestion intégrée du risque, alors que l'exécution et la mesure du rendement du plan seront déclarées dans les rapports trimestriels et le Cadre de gouvernance de la MRC.

GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

La gestion intégrée du risque (GIR) fait partie intégrante des processus d'élaboration du *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC*. Cette GIR inhérente à la planification détermine l'harmonisation des ressources (personnel, argent, efforts, etc.) en vue de la réduction des risques principaux et de l'application de priorités stratégiques distinctes. La surveillance du risque prend la forme de mises à jour périodiques communiquées par les « champions du risque » au Conseil de gestion stratégique naval (CGSN). De plus, les activités de GIR menées à l'appui d'une gestion prudente des risques continuent à s'accroître au sein des organismes de gouvernance stratégique de la MRC.



Le premier risque d'importance à surveiller au cours des cinq prochaines années concerne la santé des effectifs de la MRC, qu'il s'agisse des militaires de la Force régulière et de la Réserve ou du personnel civil. Nous éprouvons le besoin d'augmenter et de rééquilibrer à la fois l'ensemble des effectifs dans tous les secteurs de la MRC, le risque étant de ne pas disposer de la main-d'œuvre nécessaire pour livrer, entretenir et exploiter la flotte future.

L'autre grand risque à surveiller est celui de l'équilibre entre les opérations et la maintenance de la flotte actuelle, d'une part, et la livraison de la flotte future, d'autre part. La MRC doit doser l'exploitation et l'entretien des éléments de sa flotte pour être sûre de ne pas créer d'autres écarts entre les capacités actuelles et les capacités futures et pour pouvoir combler les lacunes existantes.

RAPPORTS TRIMESTRIELS DE LA MRC

Comme dans les pratiques d'affaires où le conseil d'administration rend des comptes aux parties prenantes à l'aide de rapports trimestriels, le moyen premier de déclaration aux fins du *Plan stratégique 2017-2022 de la MRC* est le rapport trimestriel de la MRC. Il s'agit de déclarer les résultats de programme de la MRC et, s'il y a lieu, l'atteinte des objectifs d'amélioration continue. Ces rapports trimestriels comprendront des éléments de présentation et d'analyse de renseignements d'affaires avec à l'appui une évaluation du contexte par l'autorité responsable. Les rapports seront présentés au commandant de la MRC en juillet, en octobre, en janvier et en avril.



CADRE DE GOUVERNANCE DE LA MRC

Le Cadre de gouvernance de la MRC est le système par lequel la MRC prend et applique ses décisions. Cette gouvernance concilie les risques d'entreprise, notre stratégie, nos activités et nos ressources, d'où un processus décisionnel à orientation stratégique. Le cycle de gouvernance sera synchronisé avec les points critiques de décision du MDN et des FAC et comprendra plus particulièrement une harmonisation des calendriers de la MRC avec les processus de planification des activités.

CONSEIL DE GESTION STRATÉGIQUE NAVAL

Le Conseil de gestion stratégique naval (CGSN) est l'instance de gouvernance qui gère les ressources de la MRC et contrôle son *Plan stratégique 2017-2022*. Il analysera le rendement du plan et prendra les décisions visant à modifier les priorités d'affectation des ressources en cours d'exercice.

En dehors du CGSN, le CmdtA MRC présidera aux deux mois une réunion visant à coordonner avec les autorités fonctionnelles l'élaboration et l'approbation de modèles logiques, de plans d'action avec jalons et d'indicateurs de rendement reposant sur les outils de renseignements d'affaires.

CONSEIL NAVAL CANADIEN

Le Conseil naval est l'instance de gouvernance formé des cadres supérieurs de la MRC et auquel sont déclarés les grands enjeux dans le rendement de la MRC. Les discussions et les décisions au Conseil naval permettront de rajuster le plan de la MRC et d'établir les priorités de l'année qui suit en matière d'affectation des ressources.

CONSEIL DE L'AMIRAL

Le Conseil de l'Amiral est l'instance de gouvernance la plus élevée de la MRC. Le commandant de la Marine y mènera les discussions sur la stratégie, la vision de la MRC, et les rajustements jugés nécessaires.

AUTORITÉS FONCTIONNELLES DE LA MRC

COMMANDANT DE LA MRC

Le commandant de la MRC (Cmdt MRC) est responsable envers le CEMD de la mise sur pied de forces navales prêtes à jouer leur rôle. Il exerce le commandement sur les formations et l'ensemble des unités attribuées à la MRC. Il agit également à titre de chef d'état-major de la Marine (CEMM) responsable envers ce même CEMD des conseils à donner dans toutes les affaires navales et maritimes.

COMMANDANT ADJOINT DE LA MRC

Le commandant adjoint de la MRC (CmdtA MRC) est aussi vice-chef d'état-major de la Marine (VCEMM) et le premier parmi ses pairs contre-amiraux. Le VCEMM relève du CEMM et a pour responsabilité principale l'affectation et la gestion des ressources. Il encadre de ses directives les activités de l'état-major de la Marine et traite les questions d'intérêt stratégique et dirige l'affectation des ressources. Il est chargé de l'élaboration et de la promulgation du Plan des activités de la MRC, de l'exercice de la surveillance dans la fonction de contrôleur, de la gestion du Cadre de gouvernance de la MRC, de la mise au point et de la gestion des outils de renseignements d'affaires, de la mise en œuvre du *Plan stratégique de la MRC* et de la coordination des communications stratégiques.

COMMANDANT DES FORCES MARITIMES DE L'ATLANTIQUE

En sa qualité de commandant supérieur de la MRC dans la région de l'Atlantique et de l'Est de l'Arctique, le commandant des Forces maritimes de l'Atlantique (cmdt FMAR[A]) commande les forces qui lui sont assignées. Il exerce les fonctions du Commandement de la composante maritime (CCM) pour tout ce qui touche l'emploi opérationnel de la MRC. Il dirige la planification, le soutien et l'exécution de tous les aspects des unités de la MRC affectées aux missions et aux opérations menées par le COIC. Le cmdt FMAR(A) agit à titre de commandant de la Force opérationnelle interarmées (Atlantique) et de commandant de la région de recherche et sauvetage d'Halifax. Ainsi, il est chargé de la préparation et de l'emploi des unités attribuées à la FOIA pour ce qui est de la conduite des opérations nationales, de la prestation de services de soutien régional dans la zone de responsabilité de l'Atlantique et de la coordination des opérations de recherche et de sauvetage dans cette même région d'Halifax.

Il agit en outre à titre de chef d'état-major adjoint de la Marine pour l'instruction et la disponibilité opérationnelle en mer (ACEMM [IDOM]). Dans ce rôle, il est chargé de l'instruction collective et opérationnelle de la MRC. Il constitue également l'autorité fonctionnelle de gestion et de coordination de la disponibilité opérationnelle et de l'aptitude au combat à l'échelle de la MRC. C'est lui qui donne aux responsables de la mise sur pied des forces (RMPF) les moyens d'atteindre les niveaux de disponibilité opérationnelle requis conformément au DCFC 129 et selon la directive stratégique sur la posture et la disponibilité opérationnelle de la force. Il a aussi pour responsabilité d'exécuter les mesures de mise sur pied de forces navales internationales. La planification de cette mise sur pied appartient toujours aux diverses formations, mais elle doit être approuvée à des fins d'exécution par le commandant de la composante maritime.

Par l'entremise du DOPM, le cmdt FMAR(A) agit à titre de conseiller à propos de la disponibilité opérationnelle de la flotte de la MRC en menant des activités de liaison opérationnelle, auprès de l'État-major interarmées stratégique (EMIS) et du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC).

Il est l'autorité fonctionnelle chargée de la planification opérationnelle, du soutien et de l'exécution de l'instruction collective dans toute la MRC, le but étant de gérer les niveaux de disponibilité opérationnelle attribués conformément à la directive sur la posture et la disponibilité opérationnelle de la force et aux autres orientations stratégiques, ce qui comprend l'établissement et la coordination de calendriers opérationnels et techniques harmonisés et la gestion des priorités des activités d'ordonnancement de la flotte sur les deux côtes.

Par le truchement du commandant du Groupe de l'entraînement maritime, le cmdt FMAR(A) agit à titre d'autorité fonctionnelle chargée de la production et de la validation de la disponibilité opérationnelle avec pour tâche la surveillance de l'instruction collective en disponibilité opérationnelle, la validation de la disponibilité opérationnelle et la gestion des compétences fondamentales de combat de la MRC.



COMMANDANT DES FORCES MARITIMES DU PACIFIQUE

En tant que commandant supérieur de la MRC dans la région du Pacifique et de l'Ouest de l'Arctique, le commandant des Forces maritimes du Pacifique (cmdt FMAR[P]) assume le commandement des forces attribuées. Il exerce la fonction de commandant de la Force opérationnelle interarmées (Pacifique) (cmdt FOIP) et de commandant de la région de recherche et de sauvetage de Victoria. À ce titre, il est responsable de la préparation et de l'emploi des unités attribuées de la FOIP pour ce qui est de la conduite des opérations nationales, de la prestation de services de soutien régional dans la zone de responsabilité du Pacifique et de la coordination des opérations de recherche et de sauvetage dans cette même région de Victoria.

Il joue le rôle de chef d'état-major adjoint de la Marine pour le personnel et l'instruction (ACEMM [Pers et Instr]). À ce titre, il est l'autorité fonctionnelle chargée de l'instruction individuelle à l'échelle de la MRC, de la disponibilité opérationnelle individuelle (Réserve navale) et du fonctionnement du système d'instruction navale, ce qui comprend l'ensemble des centres de formation de la MRC s'occupant de l'instruction individuelle des marins. Il est également l'autorité fonctionnelle chargée de la gestion opérationnelle et tactique du personnel et des rapports connexes, ce qui comprend l'exploitation des centres de coordination du personnel de l'Atlantique, du Québec et du Pacifique.

Par l'entremise du commandant de la Réserve navale, il agit à titre d'autorité fonctionnelle assumant la responsabilité de l'organisation et de la gestion de la Réserve.

Par le truchement du commandant de la Force sous-marine canadienne, il agit à titre d'autorité fonctionnelle chargée de la gestion et de l'exploitation de cette force.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION STRATÉGIQUE MARITIME

Le directeur général de l'état de préparation stratégique de la Marine (DGEPSM) est responsable de tout ce qui est disponibilité opérationnelle en matière de personnel et de matériel sur le plan stratégique au sein de la MRC.

Il élabore les politiques stratégiques liées au personnel, à l'instruction et à l'administration pour la MRC et s'occupe notamment de la liaison avec le Commandement du personnel militaire (CPM) pour s'assurer que les politiques des FAC répondent aux besoins de la MRC. Il assure également la gestion stratégique du tableau d'effectifs et de dotation actuel et futur. Cette responsabilité vise la santé des groupes professionnels gérés par la MRC pour la Force régulière et la Réserve, l'établissement des besoins de production pour un Plan de recrutement stratégique, la définition des besoins en instruction selon les groupes professionnels et une contribution à la mise en place de structures professionnelles viables en prévision de la flotte future. Le DGEPSM est également chargé de l'élaboration et de la gestion du plan de gestion des ressources humaines civiles.

En liaison avec le DGGPEM et par l'intermédiaire du directeur de la logistique de la Marine (D Log Mar), le DGEPSM est l'autorité fonctionnelle chargée de la gestion stratégique de la disponibilité du matériel à l'échelle de la MRC. C'est une responsabilité qu'il partage avec le directeur général de la gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM) et l'ingénieur en chef de la MRC et qui exige une liaison étroite pour une gestion efficace du système d'entreprise du matériel de la MRC. Il a aussi pour responsabilité de gérer la chaîne d'approvisionnement de la MRC, ses entrepôts et ses processus de passation de marchés et d'acquisition, le but étant de s'assurer que la flotte reçoit le soutien matériel nécessaire pour atteindre le niveau de disponibilité opérationnelle exigé.

Enfin, le DGEPSM est responsable de la surveillance des services stratégiques de soutien fournis tant au personnel qu'aux unités de la flotte. À cet égard, il veille à l'harmonisation des activités entre les bases et les IMF.

Par l'intermédiaire du directeur de la guerre de l'information navale, le DGEPSM agit à titre d'autorité fonctionnelle chargée des capacités en guerre de l'information et en renseignement naval à l'échelle de la MRC au moment présent et, avec le DG du développement des forces de la Marine (DGDFM), pour l'avenir. Cela comprend la mise en œuvre de la cyberstratégie de la MRC selon l'objectif de la politique de défense Protection, Sécurité, Engagement qui vise à l'affirmation des FAC dans le domaine virtuel.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU DÉVELOPPEMENT DES FORCES DE LA MARINE

Le directeur général du développement des forces de la Marine (DGDFM) est responsable du développement de la flotte future de la MRC grâce à l'élaboration de la stratégie, des concepts et de la doctrine de la MRC (éléments tactiques compris), la définition des besoins navals, la direction de tous les projets d'immobilisations que parraine le commandant de la MRC et la mise en service des capacités nouvelles. Il est le bureau de première responsabilité de la MRC pour le soutien de la planification des capacités des FAC et il agit à titre de responsable de la coordination des besoins et de l'exécution des programmes d'infrastructure avec le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]). Enfin, le DGDFM a pour responsabilité la surveillance de la recherche expérimentale, scientifique et technologique au sein de la MRC (de concert avec le sous-ministre adjoint (Science et technologie) (SMA[S & T])), ainsi que les programmes d'innovation dans le domaine maritime.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA GESTION DU PROGRAMME D'ÉQUIPEMENT MARITIME

Le directeur général de la gestion du programme d'équipement maritime (DGGPEM) est responsable envers le sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), mais maintient un lien hiérarchique particulier avec le commandant de la MRC à titre d'ingénieur en chef de la MRC.

À ce titre, il est l'autorité en matière de matériel naval et partage la responsabilité de la gestion de la disponibilité du matériel sur le plan stratégique avec le DGEPSM.

CONCLUSION

Le *Plan stratégique 2022 de la MRC* vise à harmoniser la mission, la vision et les objectifs de la MRC avec ceux du ministre de la Défense nationale et du CEMD. Le but est de veiller à ce que tout le modèle d'entreprise de la MRC soit harmonisé pour la réalisation des portefeuilles et des objectifs essentiels. Grâce à l'effort concerté visant à communiquer l'intention du commandement et à veiller à l'application du principe *Notre personnel d'abord, la mission toujours*, la MRC, comme institution, continuera à être *prête à aider, prête à diriger et prête à combattre*.



RÉFÉRENCES

- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Protection, sécurité, engagement : la politique de défense du Canada*. Ottawa, Groupe Communication Canada, 2017.
- » *Directives du CEMD à l'intention des Forces armées canadiennes*. Ottawa, MDN Canada, 2015.
- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directives du chef d'état-major de la Défense aux commandants et à leur équipe de leadership*. Ottawa, MDN Canada, 2017
- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directive du CEMD concernant la posture et la disponibilité opérationnelle de la force des FAC 2016*. Ottawa, MDN Canada, 2016.
- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directive de mise en œuvre du CEMD – Stratégie de la Réserve 2015 : renforcer la Première réserve*. Ottawa, MDN Canada, 2015
- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le Canada dans un nouveau monde maritime : Point de mire 2050*, Ottawa, MDN Canada, 2015.
- » **À paraître** : Cadre ministériel des résultats
- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directives et orientation permanentes du commandant de la Marine royale canadienne*. Ottawa, MDN Canada, 2015
- » Canada. Ministère de la Défense nationale. *Plan directeur – 2013-2017 : Conseils et directives du commandant à la Marine royale canadienne*. Ottawa, MDN Canada, 2013.
- » L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013 2040.
- » Directives des capacités des forces 2013, 24 juillet 2014.

ANNEXE A

CARTE DE LA STRATÉGIE DE LA MRC

Valeurs des FAC	Intégrité – Loyauté – Courage – Intendance – Excellence OPÉRATION HONOUR					
Vision des FAC	PROTECTION, SÉCURITÉ, ENGAGEMENT POLITIQUE DE DÉFENSE DU CANADA					
Missions de base	Détecter, prévenir les menaces visant le Canada et s'en défendre		Détecter, prévenir les menaces visant l'Amérique du Nord et s'en défendre		Diriger les missions pour la sécurité dans le monde ou y contribuer	Diriger les opérations internationales de maintien de la paix ou y contribuer
	Participer au développement des capacités avec les alliés et les partenaires		Apporter de l'aide aux autres ministères pour la sécurité nationale et la protection des Canadiens à l'étranger		Apporter de l'aide aux autorités civiles et aux ONG dans les interventions en cas de catastrophe ou d'urgence	Mener les opérations de recherche et de sauvetage
Résultats stratégiques	Sécurité et prospérité du Canada		Stabilité mondiale		Ordre international fondé sur des règles	
Priorités de la Défense	Des gens et des familles résilients, bien soutenus et reflétant la diversité canadienne		Inclusion et diversité		Résolution des problèmes de financement de la Défense	Diplomatie de défense
Code de conduite de la MRC	Devoir – Intégrité – Loyauté – Courage					
Vision de la MRC	PRÊTS À AIDER, PRÊTS À DIRIGER, PRÊTS À COMBATTRE					
Mission de la MRC	Préparer des forces navales aptes au combat qui défendent les intérêts du Canada au pays et à l'étranger					
Buts de la MRC	MAINTIEN DE L'EXCELLENCE EN MER ÉVOLUTION DE LA GESTION DES ACTIVITÉS				TRANSITION VERS LA FLOTTE FUTURE MOTIVATION ET SOUTIEN DE L'ÉQUIPE DE LA MRC	
	NOTRE PERSONNEL D'ABORD, LA MISSION TOUJOURS					
Objectifs stratégiques de la MRC	Mise en place de la flotte future de la MRC Responsable de l'activité : DGDFM		Rétablissement et rééquilibrage des effectifs de la MRC et apporter un soutien à l'équipe de la MRC Responsable de l'activité : DGEPSM		Amélioration de la soutenabilité du matériel pour la flotte de la MRC Responsables de l'activité : DGEPSM et DGGPEM	
	Optimisation de l'instruction individuelle et de la disponibilité opérationnelle du personnel militaire Responsable de l'activité : ACEMM (Pers et Instr)		Optimisation de la disponibilité opérationnelle et de l'aptitude au combat Responsable de l'activité : ACEMM (IDOM)		Maintien de pratiques modernisées de gestion des activités et de communication Responsable de l'activité : VCEMM	
Cadre ministériel des résultats du MDN	Opérations	Forces prêtes à l'action	Équipe de la défense	Concept des forces de l'avenir	Acquisition des capacités	Bases durables et systèmes et plateformes de TI
Cadre des résultats de la MRC	Forces navales prêtes à l'action		Développement des forces navales		Bases navales	

ANNEXE B

CADRE DES RÉSULTATS DE LA MRC

Le Cadre ministériel des résultats livrera des renseignements et des rapports objectifs sur le rendement et aidera à affecter plus rationnellement les ressources. Il permet une déclaration vers le haut et vers l'extérieur et facilite la gestion de la MRC vers le bas et vers l'intérieur. À l'heure actuelle, la MRC élabore un cadre de résultats pour mieux énoncer les résultats escomptés dans ses divers programmes. Elle s'attend à ce que ses organismes présentent leurs plans conformément à ce cadre qui décrit les produits et les résultats immédiats de programme dans le Cadre ministériel des résultats en fonction de ses trois responsabilités de programme et des secteurs qui y sont liés. Le cadre de la MRC comporte les éléments du Modèle de rendement de la MRC. Une fois complet, il remplacera tant le *modèle 5F* que l'Architecture d'alignement des programmes à des fins de déclaration et de planification.

PROGRAMME	SECTEURS	RESPONSABLE DE L'EXÉCUTION	RESPONSABLE DU PROGRAMME
Forces navales prêtes à l'action	Instruction collective de la MRC	ACEMM (IDOM)	CEMM
	Instruction individuelle de la MRC	ACEMM (Pers et Instr)	
	Service d'équipement maritime (avec le matériel)	DGGPEM	
	Gestion de la disponibilité opérationnelle de la force navale	VCEMM	
Développement des forces navales	Création	DGDFM	CEMM
	Conception		
	Construction		
	Gestion		
Bases navales	Services administratifs des bases	DGEPSM	CEMM
	Services des opérations et des urgences des bases		
	Services de la logistique des bases		
	Services de GI/TI des bases		
	Services d'environnement et de sécurité des bases		