

B-GL-005-100/FP-002



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC)



PIFC 1.0 Doctrine de la gestion du personnel militaire

Publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense

Responsable : Directeur général - Personnel militaire

juin 2008

Canada 

Page intentionnellement laissée en blanc

LISTE DES PAGES EN VIGUEUR

Insérer les pages les plus récemment modifiées et disposer de celles qu'elles remplacent conformément aux instructions pertinentes.

Les dates de publication pour les pages originales et les pages modifiées sont :

Original 0..... mai 2008	Modificatif 3.....
Modificatif..... 1.....	Modificatif 4.....
Modificatif..... 2.....	Modificatif 5.....

La présente publication comprend 56 pages réparties comme suit :

Numéro de page	Numéro du modificatif
-----------------------	------------------------------

Titre	0
ii à x	0
1-1 à 1-4.....	0
2-1 à 2-6.....	0
3-1 à 3-4.....	0
4-1 à 4-4.....	0
5-1 à 5-6.....	0
6-1 à 6-4.....	0
7-1 à 7-4.....	0
8-1 à 8-6.....	0
9-1 à 9-2.....	0
10-1 à 10-2.....	0
Abrév-1 à Abrév-4.....	0

Page intentionnellement laissée en blanc

AVANT-PROPOS

01. En appui aux impératifs opérationnels définis par le gouvernement, les forces armées du Canada sont tenues de développer, de mettre en place et de cultiver le leadership militaire ainsi que la capacité humaine, une capacité humaine qui, au XXI^e siècle, favorise la souplesse et l'adaptabilité nécessaires pour survivre dans le champ de bataille moderne et s'y illustrer. Le personnel des Forces canadiennes est la capacité la plus précieuse de la Défense nationale et il constitue, à toutes fins pratiques, une ressource clé dans le succès de la mission de défense.
02. Les leçons retenues des conflits contemporains grand ou petits viennent s'ajouter à celles des opérations du XXI^e siècle pour confirmer, comme le souligne la doctrine de l'armée de terre britannique, que « l'être humain demeure la première arme de la guerre, et que l'état d'esprit du soldat est, à lui seul, le facteur numéro un de la guerre ». Quelle que soit la nature de leur emploi au sein des FC - qu'il s'agisse de manipuler des dispositifs, d'offrir un soutien opérationnel, d'assurer des fonctions spécialisées ou d'intégrer le leadership institutionnel - les hommes et femmes des FC constituent un organe vital du dispositif de protection des intérêts nationaux.
03. Dans le contexte militaire, la mise sur pied et le maintien des forces commencent par l'attraction, passent par l'instruction, le perfectionnement et l'emploi, et vont jusqu'à la transition vers la vie civile. Contrairement à tout autre système de gestion du personnel, la gestion du personnel militaire va bien au-delà du milieu de travail proprement dit, car elle s'étend également à la famille du matelot, du soldat ou de l'aviateur. Cette manière d'encadrer nos gens, du début à la fin et au-delà, constitue le noyau même de la doctrine de gestion du personnel militaire.
04. Tout en sachant que la mise au point d'une doctrine est un processus itératif, je suis heureux d'approuver cette première version de la doctrine de gestion du personnel des FC et de lui reconnaître la place qu'elle occupe comme prémisse de la gestion du personnel militaire au sein des Forces canadiennes.

Le Chef du personnel militaire,

Major-général Semianiw, OMM, CD

Page intentionnellement laissée en blanc

PRÉFACE

01. La doctrine de gestion du personnel militaire des Forces canadiennes (FC) renferme une orientation fondamentale qui fait autorité tant sur le plan stratégique que fonctionnel. Elle s'adresse à toute la hiérarchie supérieure des FC à tous les niveaux du commandement et des opérations, aux gestionnaires supérieurs du personnel ainsi qu'à l'ensemble des FC. Les fondements stratégiques de la doctrine de gestion du personnel des Forces canadiennes ainsi que le contexte et les éléments qui lui sont propres y sont énoncés. La doctrine de gestion du personnel militaire des FC découle de la doctrine même des FC et constitue le document clé dont d'autres informations et directives sur des aspects plus concrets de la gestion du personnel militaire et de la production de personnel pourront découler.

02. **Publications connexes.** Cette publication est subordonnée à la B-GJ-005-000/FP-000 (PIFC 01), *Doctrine militaire canadienne*.

03. **Aperçu du contenu.** La doctrine du personnel des FC se compose des chapitres suivants :

- b. Chapitre 1 – Doctrine de la gestion du personnel militaire des FC
- c. Chapitre 2 – Les cadres législatif, réglementaire et social
- d. Chapitre 3 – Principes et pouvoirs
- e. Chapitre 4 – Modèle conceptuel
- f. Chapitre 5 – Planification, coordination, intégration et recherche
- g. Chapitre 6 – Military Personnel Capability Development
- h. Chapitre 7 – Politique
- i. Chapitre 8 – La lutte d'aujourd'hui
- j. Chapitre 9 – La lutte de demain
- k. Chapitre 10 – La lutte de l'avenir

04. Le pouvoir de ratifier cette doctrine appartient au Chef du développement des Forces. Toute recommandation visant à modifier la présente publication doit être adressée au BPR, à savoir le Directeur général - Personnel militaire, aux soins du Chef du développement des Forces.

Page intentionnellement laissée en blanc

TABLE DES MATIÈRES

Liste des pages en vigueur.....	iii
Avant-propos	v
Préface	vii
Table des matières	ix

CHAPITRE 1 – DOCTRINE DE LA GESTION DU PERSONNEL MILITAIRE

Introduction	1-1
Gestion du personnel des FC – Doctrine et systèmes.....	1-1
L’origine de la gestion du personnel	1-2
Éléments propres au système de gestion du personnel militaire des FC.....	1-4

CHAPITRE 2 – LES CADRES LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET SOCIAL

Introduction	2-1
Cadre législatif	2-1
Cadre réglementaire	2-4
Cadre social	2-5

CHAPITRE 3 – PRINCIPES ET POUVOIRS

Introduction	3-1
Principes régissant la gestion du personnel militaire des FC	3-1
Autorité fonctionnelle.....	3-2
J1 et commandement du personnel militaire	3-3

CHAPITRE 4 – MODÈLE CONCEPTUEL

Introduction	4-1
Piliers de la gestion du personnel militaire des FC	4-2

CHAPITRE 5 – PLANIFICATION, COORDINATION, INTÉGRATION ET RECHERCHE

Introduction	5-1
Planification, coordination et intégration	5-1
Aperçu du programme de recherche et d’analyse en matière de personnel militaire.....	5-2
Soutien à la recherche et normes	5-8
Fonctionnement	5-9

CHAPITRE 6 – DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DU PERSONNEL MILITAIRE

Introduction	6-1
--------------------	-----

Processus de développement des capacités	6-2
--	-----

CHAPITRE 7 – POLITIQUE

Introduction	7-1
Intégration et coordination de la politique du personnel militaire.....	7-1
Le processus de développement des politiques	7-2
Comités de gouvernance.....	7-4

CHAPITRE 8 – LA LUTTE D’AUJOURD’HUI

Introduction	8-1
Gestion des crises	8-2
Plan d’activités du CPM	8-3
Gestion du développement des capacités	8-4

CHAPITRE 9 – LA LUTTE DE DEMAIN

Introduction	9-1
Cadre de développement des forces	9-1
La lutte de demain	9-1

CHAPITRE 10 – LA LUTTE DE L’AVENIR

Introduction	10-1
La lutte de l’avenir et le cadre de développement des forces.....	10-1

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2-1 – L’efficacité opérationnelle et l’intérêt commun	2-3
Figure 4-1 – Modèle conceptuel de la gestion du personnel militaire des FC	4-2
Figure 5-1 – Structure de l’objectif - Groupe partenaire 4	5-4
Figure 6-1 – Développement des capacités du CPM.....	6-4
Figure 8-1 – Cadre de développement des forces.....	8-1

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations	Abrév-1
------------------------------	---------

CHAPITRE 1

DOCTRINE DE LA GESTION DU PERSONNEL MILITAIRE

Le « défi de la gestion des personnes » que doivent relever les Forces canadiennes est de mener une guerre sur trois fronts : premièrement, une guerre pour conquérir le cœur et l'esprit des Canadiens, qui décideront, en dernier ressort, de la composition future des FC; deuxièmement, une guerre pour conquérir le cœur et l'esprit de nos gens; troisièmement, une quête des talents, déjà vive et qui s'intensifie.

Lieutenant-général (à la retraite) F.R. Sutherland, ancien Vice-chef d'état-major de la Défense

Introduction

0101. La doctrine de gestion du personnel militaire des Forces canadiennes (FC) illustre la façon dont le système de gestion du personnel militaire des FC s'occupe du volet humain des capacités de la Défense. Comme toutes les doctrines, la doctrine du personnel militaire est un guide d'action et non un énoncé de règles strictes. Elle fournit un cadre de référence commun pour l'ensemble des FC et favorise l'uniformisation de la gestion du personnel aux niveaux stratégique et tactique pour l'institution que sont les FC, pour la marine, l'Armée de terre et la force aérienne ainsi que pour les responsables du développement des forces (DF), de la mise sur pied de forces (MPF) et de l'emploi de forces (EF). Par l'ensemble d'énoncés officiels sur la façon dont les FC pratiquent la gestion du personnel, la doctrine constitue le plan de la façon dont les choses sont censées être faites et le guide d'action pour la production des ressources humaines militaires des FC. **Gestion du personnel des FC - Doctrine et systèmes**

0102. La doctrine du personnel militaire décrit la complexité du système de gestion du personnel militaire, ses composantes, et la façon dont celles-ci interagissent et travaillent à l'unisson ainsi que les liens internes qui la rattachent à la structure et au processus. L'élaboration de la doctrine de gestion du personnel militaire est un processus itératif désormais indissociable de toute mise au point future de concepts et de processus afférents au développement des forces. Même si les concepts ne sauraient constituer une doctrine à proprement parler avant d'être éprouvés, approuvés et promulgués comme telle par les autorités compétentes, ils sont au cœur de toute doctrine au sens concret aussi bien qu'élargi. La validation des concepts et les leçons retenues façonnent et modifient la doctrine. Ce processus dynamique repose sur un constat très net de l'effet stratégique à exercer sur le personnel par l'institution d'un processus de planification axé sur la capacité.

0103. En théorie, la doctrine de gestion du personnel militaire des FC devrait renvoyer aux concepts formulés dans la stratégie 2020 en matière de RH militaires, *Relever les défis futurs en matière de personnel*. Bien que de nombreux concepts avancés dans la stratégie 2020 demeurent tout à fait valables, la transformation des FC, les besoins stratégiques émergents, les nouvelles

expériences de combat et l'ampleur des efforts de développement des forces déployés au cours de cette première décennie du XXI^e siècle nécessitent le développement de nouveaux concepts de gestion du personnel militaire. À mesure que ces concepts prennent forme et que l'environnement de la sécurité évolue, des versions futures de la doctrine de gestion du personnel militaire rendront compte de la transformation des FC de manière explicite ou implicite, en s'inspirant des leçons retenues des opérations de nos jours et de la vision émergente des FC en ce qui a trait à l'objectif, qui réside dans les forces de l'avenir. Dans cet esprit, la vision de la transformation des FC exprimée sous forme de « forces armées professionnelles, bien entraînées, capables d'utiliser de nouvelles technologies efficacement dans le cadre d'opérations interarmées, interorganismes et multinationales » et la vision émergente des forces futures, soit « une force de combat intelligente et efficace, parfaitement intégrée, adaptable aux missions, et équipée sur le plan technologique », sont toutes deux valables. À mesure que la gestion du personnel militaire s'adaptera dans le but de réaliser force objective, la doctrine servira d'orientation aux systèmes, aux sous-systèmes et aux processus pour faire en sorte que soient en place, au bon endroit au bon moment, les personnes qu'il faut, dotées des compétences, des aptitudes et de l'esprit combatif qui sont absolument essentiels pour produire les effets escomptés.

0104. La gestion du personnel militaire exige une orientation et des principes généraux qui feront autorité et qui serviront à guider l'action et à définir les effets à obtenir afin de produire les ressources humaines nécessaires pour mener à bien la mission de la Défense et soutenir les opérations. Le système de gestion du personnel militaire des FC est un système complet qui assure des services aux commandants et au personnel militaires ainsi qu'à leurs familles. Ce système de systèmes comprend d'abord des programmes conçus pour attirer des candidats et influencer les personnes qui exercent à leur tour une influence sur les recrues éventuelles (la famille et l'entourage du futur matelot, soldat ou aviateur), s'intéresse ensuite à l'enrôlement et au processus de socialisation militaire initial puis durant la période de service du militaire jusqu'à son retour à la vie civile. Contrairement aux systèmes de gestion du personnel civil ou des ressources humaines, le système de gestion du personnel militaire des FC tient compte du rôle que joue la famille du militaire dans les succès de ce dernier. L'éthique militaire, le concept d'un contrat social et les traditions militaires caractérisées par les cérémonies soulignant les étapes importantes de la carrière militaire, comme l'enrôlement, la fin d'un cours et les promotions, les traditions des unités et le décès ou la commémoration du décès de militaires tombés au champ d'honneur, sont les principaux impondérables inhérents au système de systèmes complexe qui constituent le système de gestion du personnel militaire des FC.

L'origine de la gestion du personnel

0105. Les concepts de gestion du personnel, de gestion des ressources humaines et de gestion du personnel militaire ont tous évolué à partir des concepts traditionnels de gestion du personnel. Si leurs racines sont identiques, il existe des distinctions parmi ces concepts et les systèmes en soutien, de sorte que les expressions gestion du personnel, gestion des ressources humaines et gestion du personnel militaire, ne sauraient être interchangeables.

0106. Le concept initial de la gestion du personnel est né au début des années 1900 dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle. Dès 1920, la gestion du personnel était devenue une discipline qui se donnait pour point de mire initial le développement et le maintien du leadership, de la cohésion et de la loyauté de l'organisme, de manière à ce qu'on

puisse compter sur des employés dévoués et une relève de toute première catégorie. À mesure que ces concepts ont pris de l'âge, les fonctions connexes se sont conjuguées aux fonctions administratives traditionnelles de la gestion du rendement, des relations avec les employés et de la planification des ressources.

0107. Dans sa forme traditionnelle, la gestion du personnel mettait l'accent sur la main-d'œuvre, et visait l'embauche et la gestion des travailleurs. Au fil du temps, une deuxième interprétation a fini par surgir et devenir la plus répandue dans le monde des affaires, où en entend par « gestion du personnel » les personnes faisant partie de l'entreprise et le service d'une entreprise chargé d'embaucher, de mettre à pied et de former le personnel ainsi que des questions connexes. Vers la fin des années 1990, la gestion du personnel a évolué pour devenir une fonction élargie faisant partie de la triade production - commercialisation - gestion des ressources. Le système moderne comprend les personnes qui s'occupent des formalités administratives liées au fait d'avoir des employés ainsi que le système utilisé pour l'administration des diverses activités, tel l'embauche de nouveaux employés, l'établissement de la feuille de paie et les avantages sociaux. Dans le milieu des affaires, la gestion du personnel incombe en principe exclusivement à la division du personnel d'une organisation.

0108. La gestion des ressources humaines a fait son apparition dans les années 1980, non pas comme un concept révolutionnaire, mais découlant plutôt d'un débat philosophique et théorique. Le climat politique, économique et législatif de l'époque ainsi que les besoins organisationnels changeants ont forcé l'entrée des gestionnaires en RH au sein des conseils d'administration. Cette formule n'a pas tardé à être privilégiée et adoptée car on y voyait un concept plus souple, susceptible de mieux englober toute la gamme des coûts liés au personnel et leurs effets par rapport aux bénéfices nets. Tel que l'on peut conclure de l'expression « ressources humaines » proprement dite, la gestion des ressources humaines perçoit les employés comme des biens ou des avoirs et attribue une valeur au « capital humain » dans le but d'en optimiser les retombées en réduisant au minimum les risques financiers. Avec la nouvelle étiquette RH placée sur les divisions traditionnelles de gestion du personnel, les entreprises n'ont pas tardé à changer de point de mire pour se concentrer sur la dimension stratégique de la gestion du personnel et du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs commerciaux.

0109. Les distinctions entre gestion du personnel et gestion des ressources humaines réside habituellement dans une question d'approche et d'opinion plutôt que dans des différences fondamentales. Par exemple, la gestion du personnel a tendance à chercher à motiver les employés par la rémunération, des primes et des récompenses. Les partisans de la gestion du personnel prétendent que la satisfaction et la reconnaissance des employés contribuent à la motivation nécessaire pour améliorer le rendement. Inversement, la gestion des ressources humaines estime qu'un rendement amélioré se traduit par la satisfaction des employés. Bien qu'il s'agisse de concepts distincts, les principes fondamentaux de la gestion du personnel et de la gestion des RH ne sont pas radicalement différents. Par conséquent, les deux expressions sont couramment utilisées sans distinction.

Éléments propres au système de gestion du personnel militaire des FC

0110. Dans les FC, la gestion du personnel se rapporte aux **personnes** – des personnes qui ont un impact et qui sont touchées par « la friction et le brouillard de la guerre ». Le contexte

militaire fait clairement la distinction entre RH/gestion des ressources humaines (GRH) et gestion du personnel, non seulement en ce qui a trait à l'orientation, à l'approche et à l'objet du système, mais encore en ce qui a trait à son fondement proprement dit. Les matelots, soldats et aviateurs ne constituent pas un capital humain, ne sont pas une masse de visages anonymes pouvant être gérés comme une ressource renouvelable ou non, engagés, mis sur pied et oubliés une fois que « la porte se referme sur eux ». Ils constituent plutôt le cœur et l'âme de la mission militaire. Ainsi, le système de gestion du personnel militaire est un système de systèmes, un système par excellence qui comprend les politiques, processus et procédures permettant de garantir la transparence et l'équité dans la pratique. Le succès de la gestion du personnel des FC est défini par autrui - et en définitive, repose entièrement sur la crédibilité acquise parmi les dirigeants et les hommes et femmes qui constituent sa clientèle.

0111. Un élément clé qui distingue la gestion du personnel militaire réside dans l'avis des FC que leurs militaires en service constituent une capacité vitale, produite pour l'atteinte d'un effet escompté au niveau des opérations. Suivant ce postulat, cette formule de gestion a pour fonction et objectif essentiels l'atteinte d'un juste milieu au niveau des investissements dans le personnel militaire, l'équipement et le matériel. La dimension « personnel » consommant de 45 à 50 p. 100 des dépenses de la Défense, il importe de réaliser des économies. Bien entendu, le système des FC importe nombre de ses attributs et pratiques exemplaires des formules classiques de gestion (du personnel/des ressources humaines). Cela dit, la distinction est nette du moment que les FC continuent à mettre l'accent sur la capacité de développement et la production d'effets, alors que la raison d'être stratégique de la gestion des ressources humaines est d'atteindre des objectifs commerciaux, où les gens acquièrent la valeur de « capital humain » et où les pratiques de gestion visent essentiellement à influencer sur les bénéfices nets de l'entreprise.

CHAPITRE 2

LES CADRES LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET SOCIAL

Recruter, instruire et éduquer, préparer, soutenir, honorer et reconnaître le personnel militaire et leurs familles pour le service rendu au Canada.

Mission du COMPERSMIL (2008)

Introduction

0201. La gestion du personnel militaire est régie par les cadres législatif, réglementaire et social et doit s'harmoniser avec les attentes sociales du pays, c'est-à-dire, de la population et du gouvernement que nous desservons. Comme indiqué dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, « Des armées disciplinées, obéissantes et respectueuses de la loi constituent une preuve de civilisation ». Dans la mesure où, dans une démocratie, le secteur militaire occupe une position spéciale au niveau du pouvoir, une position historiquement subordonnée aux autorités civiles, et qu'il ne peut faire qu'un usage limité de ses pouvoirs, il est essentiel, pour la gouvernance des FC, de bien comprendre le rôle fondamental des règles de droit et de la position des militaires relativement à la défense des valeurs canadiennes. Il est également essentiel de comprendre comment la loi sert de guide aux comportements du personnel militaire ainsi que les cadres législatif, réglementaire et social sous-jacents au système de gestion du personnel militaire des FC.

Cadre législatif

0202. Aux termes de l'article 91 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, qui habilitait le Parlement à promulguer des lois pour et le bon gouvernement du Canada », ainsi que sur diverses autres questions énumérées dans le détail, notamment sur la « milice, le service militaire et le service naval de même que sur la défense », la constitution de troupes destinées au service militaire est une responsabilité qui incombe exclusivement au gouvernement fédéral. C'est le gouverneur général du Canada, qui, en qualité de représentant de la Reine, est commandant en chef des FC.

0203. La *Loi sur la défense nationale (LDN)* est la principale législation en matière de défense. Elle concerne le personnel des FC et régit le système de gestion du personnel militaire des FC. Elle subordonne les forces militaires au contrôle civil, énonce la nature et les conditions de service au sein des FC et établit le Code de discipline militaire. La LDN définit les éléments constitutifs des FC, soit de la Force régulière, de la Force de réserve et des forces spéciales, énonce leurs fonctions respectives et prévoit que le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) « assure la direction et la gestion des Forces canadiennes », ce dernier relevant du ministre de la Défense nationale, qui « est responsable des Forces canadiennes ». La LDN dispose que le MDN est l'entité chargée d'autoriser l'organisation des unités et éléments des FC.

0204. Le principe de l'universalité du service appliqué aux membres de la Force régulière est imposé par l'article 33(1) de la LDN. Cette loi stipule que tous les membres de la Force régulière sont « *en permanence soumis à l'obligation de service légitime* ». Cette exigence de la Loi signifie qu'un membre des FC qui ne peut « *en permanence [remplir] l'obligation de service légitime* » ne peut pas servir au sein de la Force régulière sauf durant les périodes de rétablissement et de transition. Lorsqu'il est question des membres de la Réserve, les choses sont quelque peu différentes. L'article 33(2) de la *Loi sur la Défense nationale* prévoit que les membres de la Réserve sont « *soumis à l'obligation de service légitime autre que l'instruction, aux époques et selon les modalités fixées par le gouverneur en conseil par règlement ou toute autre voie* ». Aucun impératif législatif n'exige que les membres de la Réserve soient *en permanence* soumis à l'obligation de service légitime. Cependant, règle générale, dans le cas de la Première réserve, dont le rôle est de soutenir directement la Force régulière, l'efficacité opérationnelle commande que ses hommes et les femmes de Première réserve se conforment à la norme d'universalité du service. Par contre, ceux d'autres sous-éléments de la Réserve, comme, par exemple, le Cadre des instructeurs de cadets, les Rangers canadiens et la Réserve supplémentaire, ne sont tenus de respecter que certaines normes associées à l'universalité du service, à moins qu'ils ne soient affectés à la Force régulière ou à la Première réserve, ce qui les oblige alors à respecter toutes les exigences liées à l'universalité du service.

0205. Suivant le principe l'universalité du service, les hommes et les femmes sont tenus de s'acquitter de fonctions militaires générales ainsi que de fonctions courantes pour la défense et la sécurité, et non pas seulement des fonctions propres à leur groupe professionnel ou spécialisation militaire. À l'heure actuelle les exigences prévoient notamment l'obligation de se maintenir en forme et prêts à être employés et affectés à des fonctions opérationnelles générales. L'exécution efficace de toute la gamme des tâches de défense et de sécurité confiées aux FC exige que tout le personnel militaire soit en mesure de les exécuter. Cette nature non limitée du service militaire est au nombre des caractéristiques qui distinguent le service militaire des emplois civils, qui sont habituellement régis par un contrat, obligeant les employés à exécuter uniquement les tâches précisées dans leur description de travail ou contrat.

0206. L'article 2 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP)* donne effet au principe canadien plus général suivant : « *le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée* ». La Loi s'applique aux FC à tous égards. Or, compte tenu de la nécessité de l'efficacité opérationnelle, le principe de l'accommodement jusqu'au point de subir une *contrainte excessive* est clairement limité par celui de l'universalité du service. Autrement dit, toute dérogation à l'universalité du service détermine une contrainte excessive pour les FC.

0207. S'agissant des droits, responsabilités et fonctions touchant le personnel militaire, deux grands principes se dégagent : les hommes et les femmes des FC ont le devoir de respecter les droits et libertés constitutionnels du pays; comme tous les autres Canadiens, les hommes et les femmes des FC bénéficient des protections enchâssées dans la Charte. Le devoir de respecter la Constitution tient compte des principes fondamentaux du service militaire, qui font appel à des

normes plus rigoureuses vu le rôle des FC en tant que force armée professionnelle disciplinée, et la nécessité pour les FC d'être en état, sur le plan opérationnel, de défendre le pays. Du fait de leur engagement à l'égard du service militaire, les militaires, hommes et femmes, renoncent à certains privilèges dont jouissent d'autres Canadiens et Canadiennes. Ainsi, à l'instar des fonctionnaires, ils ne peuvent prétendre à une charge politique, mais contrairement à tout autre groupe, ils ne peuvent refuser d'obéir à un ordre légitime, et ce, même si, pour défendre le Canada et ses citoyens, cet ordre les met en danger.

0208. Les tâches et les rôles dictés par le gouvernement canadien doivent être exécutés de manière à assurer l'efficacité opérationnelle. C'est là le critère fondamental à respecter lors de l'élaboration et de l'évaluation de toute fonction assignée au personnel ou de toute politique y afférente. L'efficacité opérationnelle exige un équilibre entre les intérêts individuels et l'intérêt commun; ce qui complique sérieusement le fonctionnement du système de gestion du personnel.

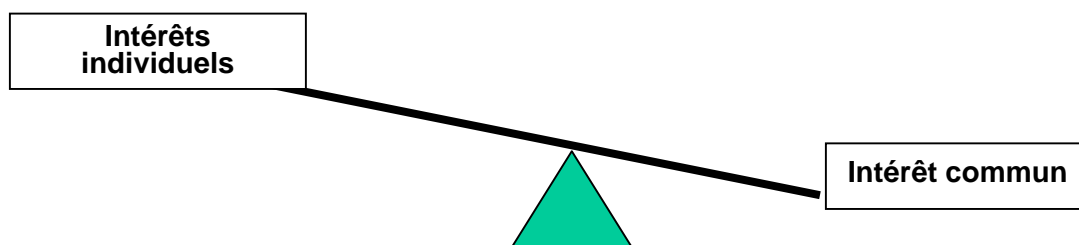


Figure 2-1. L'efficacité opérationnelle et l'intérêt commun

0209. La *Loi canadienne sur la santé (LCS)* a institué au Canada la médecine sociale sur la base de laquelle les normes nationales sont aujourd'hui établies. Les provinces et territoires sont chargés de fournir les soins de santé dans leurs administrations respectives. Même si les provinces et territoires offrent des services de santé qui sont conformes aux dispositions de la LCS, la prestation de ces services varie énormément d'une province à l'autre. Cette situation pose des problèmes importants aux familles des militaires lorsqu'elles déménagent d'une région à une autre du pays. La LCS exclut explicitement les membres des FC, ce qui nécessite l'établissement du Réseau de soins de santé des Forces canadiennes (RSSFC), souvent désigné comme un quatorzième réseau de soins de santé canadien. Le RSSFC est un sous-système important du système de systèmes de gestion du personnel des FC.

0210. La *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPRFC)* prévoit une pension de retraite pour les membres admissibles de la Force régulière et de la Réserve qui quittent le service, et une prestation de décès pour le conjoint ou les enfants d'un militaire décédé. En 2003, la Loi fut modifiée pour faciliter l'accès à la retraite et bonifier la prestation des membres de la Force régulière afin de procurer, à compter du 1^{er} mars 2007, une prestation adéquate aux réservistes. La LPRFC prévoit pour le personnel des FC des prestations comparables à celles prévues dans la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada* et la *Loi sur la pension de la fonction publique*, tout en tenant compte des exigences et des conditions propres au service au sein des FC.

0211. La *Loi sur les langues officielles (LO)*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et d'autres lois reflètent les valeurs et les concepts fondamentaux qui sont chers aux Canadiens. La gestion du personnel des FC est conforme à ces lois et propre à leur application en plus de respecter et protéger les valeurs fondamentales qui y sont consacrées. Les FC promeuvent ces valeurs nationales plus générales par le biais d'initiatives et de politiques qui leur sont propres, en même temps qu'elles élaborent et gèrent des projets concrets pour se conformer à la *Loi sur les langues officielles* et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Elles se fixent des objectifs et établissent des normes et des conditions favorisant un milieu de travail exempt de tout obstacle systémique.

0212. Le **droit international** a force exécutoire en ce qui concerne les FC dans le cadre de leurs opérations dans la sphère internationale en vertu soit du droit coutumier, soit de traités et de conventions que le Canada a conclus et ratifiés en ce sens. Dans une plus large mesure que la plupart des Canadiens, les militaires des FC sont assujettis aux lois fondamentales internationales et sont tenus de les connaître et les observer. Le droit des conflits armés, qui découle du droit international coutumier ainsi que de traités et de conventions tels les Conventions de La Haye et de Genève, qui prescrivent des normes de conduite attendues de pays civilisés sont des exemples typiques de droit fondamental. Ce droit régit les hostilités et protège les victimes de conflits armés, y compris celles qui tombent aux mains de l'ennemi comme les prisonniers de guerre, les blessés, les malades et les civils.

Cadre réglementaire

0213. Le cadre réglementaire, en tant que mécanisme d'application des lois-cadres, présente des avantages et des difficultés. Les règlements répondent aux exigences de cohérence et de transparence, mais, en tant qu'instruments juridiques nécessitant une rédaction juridique et l'approbation d'autorités supérieures, restreignent la souplesse et la célérité de la gestion du personnel. Les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*, et le Règlement sur la pension de retraite des Forces canadiennes constituent les éléments de base du cadre réglementaire des FC. Quant à la rémunération et aux avantages sociaux des FC, qui, en vertu de la LDN, doivent être habituellement approuvés par le Conseil du Trésor, ils sont spécifiés dans les Directives sur la rémunération et les avantages sociaux applicables aux Forces canadiennes (DRAS) et les Directives sur le service militaire à l'étranger (DSME). Les ordonnances et directives du Ministère sont publiées dans les Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD), alors que les politiques qui régissent spécifiquement la gestion du personnel militaire sont énoncées dans les Instructions sur la gestion du personnel des FC.

0214. Les règles d'application de la LDN destinées aux FC sont publiées dans les **Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)**. Le volume I porte sur les aspects administratifs; le volume II couvre le volet disciplinaire et renferme le *Code de discipline militaire*; le volume III est consacré aux questions financières. Les trois volumes traitent de questions touchant le grade, l'ancienneté, le commandement et la préséance, les fonctions et les responsabilités des officiers et des militaires du rang, la conduite et la discipline en plus d'un certain nombre de valeurs fondamentales des FC qui distinguent les militaires professionnels du

personnel civil. Les autorités habilitées à approuver les ORFC sont, entre autres, le gouverneur en conseil, le Conseil du Trésor, le min DN et le CEMD.

0215. Les *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux applicables aux Forces canadiennes* et les *Directives sur le service militaire à l'étranger* sont approuvées par le Conseil du Trésor et fondent le pouvoir légal de dépenser des fonds dans les conditions énoncées à cet égard. Ces instruments recensent, expliquent et autorisent des éléments comme la rémunération, les avantages sociaux, les allocations (sauf en ce qui a trait aux congés) pour tout le personnel des FC en service au Canada et à l'étranger.

0216. Le *Règlement sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPRFC)* décrit les avantages sociaux et les conditions, l'admissibilité et d'autres aspects nécessaires à la mise en application de la LPRFC.

Cadre social

0217. Le cadre social est à la fois le point d'ancrage du cadre de gestion du personnel et un vecteur de changement fondamental. L'une des forces du cadre social dans lequel évoluent les FC réside dans le caractère spécial de la relation qu'entretient la population canadienne avec ses militaires. Ce lien particulier tient au fait que les hommes et les femmes des FC acceptent de leur plein gré de placer les besoins du pays et des FC avant leurs propres besoins et que, de son côté, le pays s'engage à leur assurer un traitement juste, une rémunération juste équitable ainsi qu'une vaste gamme de services de soutien pour eux-mêmes et leurs familles. L'obligation mutuelle – service et soutien – constitue le « pacte militaire » ou contrat social entre l'État et son personnel militaire. Il s'agit d'un lien inaltérable fondé sur la communauté d'identité, de loyauté et de responsabilité, sur lequel les forces armées du Canada ont toujours pu compter tout au long de leurs engagements sur la scène mondiale, que ce soit dans le cadre des grandes guerres, des opérations de maintien de la paix du XX^e siècle ou des opérations nationales et internationales au XXI^e siècle.

Page intentionnellement laissée en blanc

CHAPITRE 3

PRINCIPES ET POUVOIRS

« Pour être efficace, la gestion du personnel exige une capacité prévisionnelle, une approche intégrée et synchronisée à la planification et à la mise en œuvre, et de la compassion et de la discrétion au niveau de l'application. Ce qui compte en définitive, ce n'est pas le processus; ce sont les militaires, les personnes en chair et en os qu'il s'agit de gérer. »

Major-général W. Semianiw, février 2008

Introduction

0301. La complexité du système de gestion du personnel militaire des FC nécessite un cadre de gestion fondé sur de bons principes et un commandement clair pour que tous les éléments et toutes les énergies du système de systèmes soient concentrées sur la production des effets. Les principes qui régissent la gestion du personnel militaire des FC créent le contexte propice à la concentration de l'énergie. La clarté du commandement est établie par l'entremise du système ministériel de gestion des FC, qui définit les secteurs fonctionnels pour l'ensemble des FC et du ministère de la Défense nationale (MDN) et y désigne des chefs fonctionnels qui sont responsables de la gestion efficace et efficiente de leurs secteurs fonctionnels respectifs. Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et le sous-ministre (SM) ont délégué la responsabilité de gestion de certaines fonctions aux divers responsables de la mise sur pied de forces et aux conseillers de niveau 1, y compris au SCEMD, aux chefs d'état-major d'armée, le Chef du personnel militaire (CPM) et aux sous-ministres adjoints du Ministère (SMA), chacun d'eux pouvant être désigné pour exercer l'autorité fonctionnelle sur un secteur fonctionnel. Le CEMD a confié au CPM le mandat d'exercer l'autorité fonctionnelle sur la gestion du personnel militaire notamment en matière de santé, de santé dentaire, de services spirituels, d'instruction individuelle et d'éducation (II et E)¹.

Principes régissant la gestion du personnel militaire des FC

0302. Les principes qui régissent la gestion du personnel militaire des FC constituent le germe, le fondement et l'essence à partir desquels les activités du système évoluent. Les principes qui régissent la gestion du personnel militaire des FC servent notamment à mettre l'accent sur les valeurs de gestion du personnel, à orienter le processus de réflexion et à susciter des décisions relativement à l'aspect humain du développement des capacités ainsi qu'aux militaires et à leurs familles. Le CPM a adopté les six principes de gestion du personnel militaire des FC énumérés ci-dessous :

¹Du fait qu'elle s'applique uniformément aux FC, à savoir à l'Armée de terre, à la marine, à la force aérienne et aux éléments de soutien et qu'elle englobe tous les éléments du développement, de la mise sur pied et du maintien en puissance, la **gestion du personnel militaire des FC** est unique en son genre parmi les forces militaires occidentales.

Prévoyance. Les responsables de la gestion du personnel militaire doivent prévoir les besoins stratégiques à long terme des FC concernant le développement des capacités et les exigences opérationnelles sur le plan du personnel. Il faut, en outre, faire en sorte qu'ils disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour satisfaire en temps opportun aux besoins à court, à moyen et à long termes des responsables du développement, de l'emploi des forces ainsi qu'aux besoins du personnel militaire et de leurs familles. Avec une bonne mesure de prévoyance, la gestion du personnel militaire peut s'adapter aux besoins opérationnels en vue de cerner les questions et définir la participation de ces personnes ainsi que d'autres autorités de niveau 1 pour les résoudre avant qu'elles ne deviennent des problèmes.

Intégration. La gestion du personnel militaire doit être intégrée dans un cadre de travail qui regroupe les objectifs de planification stratégique à l'endroit du personnel des FC, les capacités interarmées et les obligations réglementaires pour assurer le soutien des opérations tout en veillant à offrir un traitement juste et équitable de tous les militaires et de leurs familles.

Synchronisation. La gestion du personnel militaire doit être assortie d'un processus de planification synchronisé pour faire en sorte que les activités d'attraction, de recrutement, de sélection, d'II et E et de perfectionnement professionnel, de planification de relève, de gestion des carrières et de soutien individuel soient coordonnées. Ce processus vise à garantir la production à point nommé d'un personnel en état de préparation opérationnelle à l'appui du développement, de la mise sur pied et de l'emploi stratégiques des forces.

Discretion. La gestion du personnel militaire doit comprendre des capacités, systèmes, politiques, processus et pratiques qui garantissent l'intégrité de l'information et qui font l'équilibre entre la vie privée de la personne et le besoin opérationnel de savoir.

Compassion. La gestion du personnel militaire doit soutenir les militaires et leurs familles au pays et à l'étranger, en faisant preuve de compassion, et en veillant à ce que leurs besoins soient identifiés et comblés de la manière la plus humaine, réaliste et diligente possible.

Flexibilité. La gestion du personnel militaire doit adopter une approche souple – tous n'entrent pas dans le même moule. Il faut que les politiques, les plans et les programmes offrent une marge d'action assez large pour assurer une application transparente et équitable, allant du général au particulier.

Autorité fonctionnelle

0303. Les motifs d'une approche unifiée à la gestion du personnel militaire pour un service aussi réduit que les FC n'ont que très peu changé depuis l'intégration des trois armées du Canada en 1968. Il s'agit d'éviter le double emploi et les efforts superflus; d'obtenir des économies d'échelle au niveau des opérations; d'appliquer les politiques de manière uniforme; de fournir un traitement équitable au personnel et de veiller à une responsabilité claire à l'égard des fonctions de gestion du personnel dont il faut rendre compte au CEMD. Ces motifs et leurs effets demeurent tout aussi valables aujourd'hui. En général, la centralisation se rapporte au lieu où les décisions sont prises

ou où l'autorité politique est exercée. Dans les FC, la centralisation de la gestion du personnel militaire, l'élaboration de politiques et la gouvernance sont conjuguées à une exécution décentralisée des programmes et de la prestation de services connexes.

0304. La discipline, les priorités et la focalisation sont essentielles au système de gestion du personnel militaire proprement dit et à son fonctionnement. Le CPM exerce donc l'autorité fonctionnelle inhérente aux fonctions dont il s'acquitte au nom du CEMD et, dans certains cas, au nom du SM. En sa qualité de titulaire de l'autorité fonctionnelle pour le personnel militaire, le CPM :

- a. établit des normes en matière de gestion du personnel militaire et de production de personnel;
- b. communique des attentes claires aux autres conseillers de niveau 1;
- c. consulte, obtient une rétroaction, surveille et veille au respect de l'orientation fournie;
- d. crée un cadre de gestion permettant au CEMD et au SM d'exiger que les commandants supérieurs et les conseillers militaires et civils principaux répondent de la conformité à l'échelle de l'organisation.

0305. En tant que gestionnaire du seul et unique système centralisé de gestion du personnel militaire des FC, le CPM est au nombre des principaux agents d'intégration des FC. Il lui incombe d'optimiser la production de personnel pour les opérations, quel que soit le commandement opérationnel, le service, l'élément (Force régulière, Réserve ou Force spéciale [si celle-ci est activée]), la profession militaire, le domaine de spécialisation ou la branche dont il s'agisse. Le système de gestion du personnel militaire des FC est un système extrêmement complexe constitué d'un maillage de sous-systèmes interdépendants qui exige une surveillance, une priorisation et une orientation continues. Pour ces raisons, le CPM doit travailler de concert avec le MDN et les conseillers de niveau 1 des FC ainsi qu'avec les commandants opérationnels en vue de veiller à la production d'un personnel instruit et apte à exécuter les tâches chaque fois que les FC en auront besoin.

J1 et commandement du personnel militaire

0306. En plus d'exercer l'AF pour la gestion du personnel des FC, le CPM est le J1 des FC et il est cmdt du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL)². Si la gestion du personnel militaire est subordonnée à la doctrine, d'autres éléments des pouvoirs et des responsabilités du CPM fournissent le contexte et établissent les conditions lui permettant d'exercer les pouvoirs de commandement et d'état-major. En tant que titulaire d'autorité fonctionnelle, de J1 et de cmdt du COMPERSMIL, le CPM publiera occasionnellement des énoncés d'intention du cmdt pour le système et les sous-systèmes du personnel militaire des FC, des éléments de directives de mise en œuvre stratégique et d'ordre opérationnel touchant le

² **Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL)**. Est composé du comdt COMPERSMIL, de l'Académie canadienne de la Défense, du Groupe des Services de santé des Forces canadiennes, du Groupe du recrutement des Forces canadiennes et de leurs unités respectives.

personnel, ainsi que les énoncés d'intention et les ordres précis du cmdt concernant le COMPERSMIL.

0307. La capacité J1 fournit une connaissance de la situation (interne) et de l'aide (externe) à l'État-major interarmées stratégique (EMIS) et aux commandants opérationnels en ce qui a trait à la capacité des FC en matière de personnel. Incombe au CPM, en sa qualité de J1, de fournir des directives stratégiques sur le personnel pour les opérations de déploiement et d'examiner les directives de mise en oeuvre stratégique et, au niveau opérationnel, les Directives du SCEMD pour les opérations internationales et les directives pour les opérations nationales. Le J1 s'acquitte également d'autres responsabilités; il s'occupe notamment d'éléments de la mise sur pied des forces (p. ex., services de santé), de fournir une représentation du CPM au sein de l'équipe d'action chargée de la production de personnel, de fournir l'orientation stratégique du personnel militaire, de gérer des aspects des leçons retenues touchant le personnel pour les FC plus concrètement dans le domaine des services de santé, de l'aumônerie et des éléments de soutien du personnel. Le CPM sera également désigné à l'occasion par le CEMD comme commandant bénéficiaire pour certaines activités. Lorsque tel est le cas, la capacité J1 est la fonction d'état-major qui coordonne les activités des commandements en soutien.

0308. En tant que commandant du COMPERSMIL, le CPM exerce le commandement de l'Académie canadienne de la Défense (ACD), du Groupe des services de santé des Forces canadiennes, du Groupe du recrutement des Forces canadiennes et de leurs unités respectives. En tant que conseiller de niveau 1, le CPM exerce un contrôle sur les états-majors qui relèvent de son autorité au QGDN.

CHAPITRE 4

MODÈLE CONCEPTUEL

Notre vision est très simple : nous jouerons le rôle de chef de file en tant que spécialistes de la gestion du personnel militaire au moyen d'un système intégré de gestion du personnel militaire axé sur les opérations, qui est à la fois souple et conforme aux priorités des Forces canadiennes Forces.

Major-général W. Semianiw, février 2008

Introduction

0401. Le modèle conceptuel de la gestion du personnel militaire des FC regroupe les divers éléments du système complexe de systèmes dont est constitué le système de gestion du personnel militaire des FC. En fait, le modèle conceptuel représente « la brique et le mortier » qui font que tous les éléments sont solidement assemblés et fixés les uns aux autres en un même système. La gestion du personnel des FC repose fermement sur les assises des cadres social, législatif et réglementaire et sur la doctrine du personnel militaire, cette dernière étant le schéma du « comment ». Les cinq piliers de la gestion du personnel militaire représentent les divers éléments du cycle de gestion du personnel. Ils s'élèvent de la fondation et sont reliés entre eux et maintenus en place par les fonctions de planification, de coordination, d'intégration et de recherche ainsi que par le système de gestion du personnel militaire des FC, qui, ensemble sont soumis au processus « filtre » de la gestion des carrières afin d'obtenir au bon moment, au bon endroit, le marin, le soldat et l'aviateur qui possède les qualifications voulues. Les chapitres 1 et 2 traitent des cadres social, législatif et réglementaires. Les piliers et les « poutres » sur lesquels s'appuie la gestion des carrières pour obtenir le produit « personnel » sont décrits dans présent chapitre.

Piliers de la gestion du personnel militaire des FC

0402. Les cinq piliers stratégiques du modèle conceptuel, illustrés dans la figure 4-1, montrent l'attention à consacrer aux activités de gestion du personnel militaire. Ils constituent les assises de l'élaboration et de l'exécution du plan stratégique de campagne à l'appui de la lutte d'aujourd'hui, de la lutte de demain et de la lutte de l'avenir plus lointain. Les fonctions qui touchent la gestion du personnel et qui constituent chacun des piliers sont décrites ci-dessous.

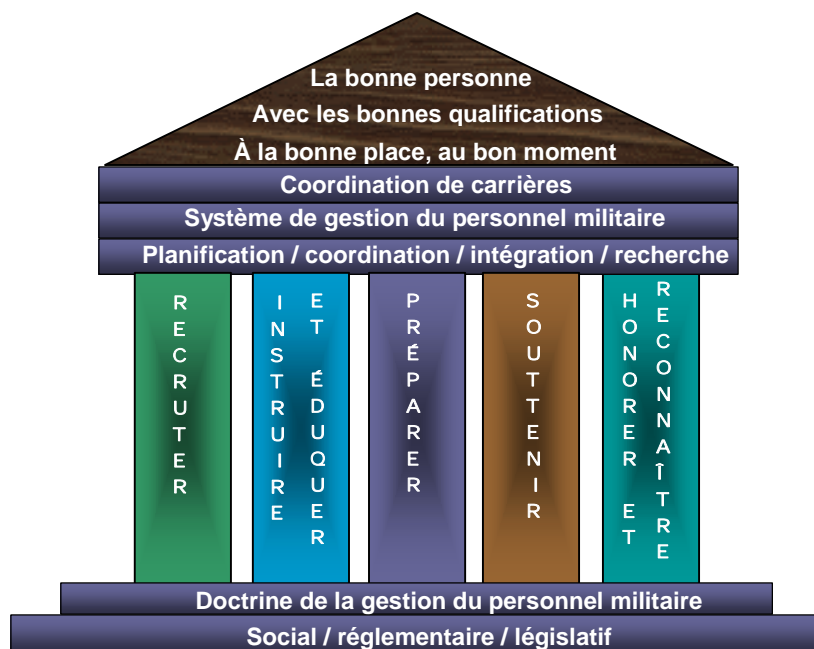


Figure 4-1. Modèle conceptuel de la gestion du personnel militaire des FC

0403. Recruter. Le pilier du recrutement comprend l'attraction, le recrutement, la sélection, l'enrôlement, la gestion des carrières et les stratégies de maintien de l'effectif. Les activités qui se rattachent à ce pilier visent la production opportune de marins, de soldats et d'aviateurs extrêmement compétents et motivés, qui représentent le meilleur de la société canadienne. Le recrutement englobe l'attraction, l'enrôlement, la sélection et l'affectation aux groupes professionnels. Le Directeur général - Recrutement et carrières militaires dirige les processus d'attraction, de recrutement et de sélection pour le personnel de la Force régulière et s'occupe des réservistes en fonction des besoins des commandants des sous-éléments de la Réserve.

0404. Le Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA[AP]) assure la gestion et la direction de la campagne stratégique d'attraction et s'occupe de l'élaboration de produits d'affaires publiques et de publicité en vue d'attirer d'éventuels postulants. Le Directeur général - Personnel militaire (DGPM) assure l'élaboration des politiques de gestion et de sélection du personnel pour répondre aux besoins de sélection et d'identification suivant l'équilibre nécessaire des personnes, de l'équipement, de l'infrastructure et des exigences de disponibilité opérationnelle établies par les responsables du développement, de la mise sur pied et de l'emploi des forces. Pour ce faire, il se base au départ sur l'effectif total par groupe et champ professionnel et sur la rationalisation du recrutement et du rythme de production jusqu'au niveau opérationnel de compétence (NOC). Le commandant de l'Académie canadienne de la Défense administre l'instruction de toutes les nouvelles recrues jusqu'au terme de la qualification militaire de base et il travaille en collaboration avec d'autres responsables de l'instruction à assurer la fluidité de l'instruction depuis le recrutement jusqu'au NOC. D'autres conseillers de niveaux 1 et 2 du CPM qui appartiennent au MDN et aux FC prêtent leur concours au processus de recrutement.

0405. Le Groupe de travail national du recrutement, présidé par le DGRCM ou le commandant du Groupe de recrutement des Forces canadiennes, les comités chargés de l'Examen annuel des groupes professionnels militaires (EAGPM), qui sont convoqués par le CPM et présidés par les autorités responsables des groupes professionnels, et le Conseil de gestion du personnel des Forces canadiennes (CGP FC)³, présidé par le Chef adjoint du personnel militaire (ACPM), sont les principaux comités qui veillent à l'orientation du pilier du recrutement.

0406. Instruire et éduquer. Le pilier de l'instruction et de l'éducation est axé sur l'instruction individuelle et l'éducation (II et E). Pour obtenir les effets principalement recherchés, il faut qu'il produise en nombre suffisant des militaires professionnels instruits et éduqués au moyen d'un système de prestation de l'instruction qui s'appuie sur les descriptions des groupes professionnels militaires et sur les exigences de la structure d'emploi militaire fondées sur la planification des capacités et sur les leçons retenues. Pour que les compétences soient identifiées et développées au moment opportun de la carrière, la gestion des carrières nécessite que concordent l'II et E et le volet humain des capacités de défense. Les principaux comités qui veillent à l'orientation de l'II et E sont le CGP FC et le Conseil de perfectionnement professionnel, lequel est présidé par le CPM et au sein duquel sont représentés le commandant de l'ACD, le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM), le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT), le Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA).

0407. Préparer. Le pilier de la préparation comprend les services de soutien médical, dentaire et spirituel, lesquels sont tous axés sur le développement d'une force en pleine santé sur les plans médical, dentaire et spirituel. Il s'agit là d'éléments essentiels pour garder les individus forts et en santé durant toute leur carrière. Entre autres comités directeurs, mentionnons le Comité de révision de la gamme de soins, présidé par l'ACPM, et le CGP FC.

0408. Soutenir. Le pilier du soutien englobe le soutien aux blessés, le soutien aux familles, les services de conditionnement physique, les sports, les commissariats, les assurances ainsi que la rémunération et les avantages sociaux. Parmi les effets recherchés, mentionnons la prestation rapide et efficace de services de soutien au personnel, aux blessés et à leurs familles sur les plans du moral et du bien-être, la diffusion d'une culture de la bonne forme physique et du mieux-être, une rémunération juste, des avantages sociaux équitables et des services intégrés de réinstallation. Les comités d'orientation sont notamment le CGP FC, le Comité consultatif des FC sur les régimes de retraite, présidé par le CPM, le Conseil d'administration des biens non publics, le Conseil consultatif national pour les familles des militaires, coprésidé par un représentant des familles et par le Directeur général - Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF), le ministère de la Défense nationale (MDN), le Comité directeur d'Anciens combattants Canada, coprésidé par le CPM et par le SMA responsable des politiques, des programmes et des partenariats d'ACC, et les réunions officielles et officieuses des représentants des FC avec ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, notamment entre le CPM et le secrétaire adjoint - Relations de travail et Opérations de rémunération.

³ **Conseil de gestion du personnel des FC (CGP FC)** - Tribune consultative principale établie pour aider le CPM dans l'exercice de son autorité fonctionnelle. Présidé par l'ACPM, ce comité fournit ses conseils au CPM en ce qui a trait au système de gestion du personnel militaire et du cycle de mise sur pied du personnel, et assure la fonction de vérification finale de l'état-major pour les questions exigeant une décision du CFA. L'ACPM l'utilise également pour sensibiliser les intervenants des FC au niveau stratégique en leur fournissant des rapports préliminaires lors de la dernière année du processus de développement des capacités.

0409. Honorer et reconnaître. Le pilier des honneurs et de la reconnaissance est consacré à l'appréciation et à la reconnaissance du mérite du personnel militaire et de leurs familles ainsi qu'à l'histoire et au patrimoine militaires. Les effets recherchés par le biais de ce pilier sont, entre autres, la manifestation de la reconnaissance juste et opportune à l'endroit des militaires en service, retraités et décédés et de leurs familles, la préservation et la diffusion de l'histoire militaire canadienne et la promotion de la fierté du patrimoine militaire canadien. Ce pilier concourt à la gestion des carrières pendant toute la durée de la carrière militaire, de la retraite et au-delà. Le Comité consultatif sur les décorations et les mentions élogieuses des FC⁴, présidé par le CEMD, le Conseil de l'histoire et du patrimoine des FC, présidé par le Directeur - Histoire et patrimoine, et le CGP FC sont au nombre des comités d'orientation.

⁴ Le **Comité consultatif sur les décorations et les mentions élogieuses des FC** étudie les décorations nationales et fait des recommandations au Gouverneur général quant à leur attribution. Selon le nombre de nominations, le Comité se réunit à l'occasion des réunions régulières du CFA ou lorsque des réunions sont convoquées par le président.

CHAPITRE 5

PLANIFICATION, COORDINATION, INTÉGRATION ET RECHERCHE

« Qui dit gestion des ressources humaines militaires, dit prendre entièrement charge des militaires et de leurs familles pendant toute leur période active. Il s'agit de l'un des systèmes les plus complexes de gestion du personnel - qui doit être soigneusement conçu et géré de façon totalement intégrée. » (Traduction libre)

Rapport de fin d'exercice de 1990 du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes

Introduction

0501. L'environnement de la gestion du personnel des FC est compliqué et difficile et il n'offre, plus souvent qu'autrement, qu'une seule chance de prendre la bonne décision. Un mauvais choix entraîne une perte de crédibilité, qui est très difficilement récupérable. La crédibilité est à ce point essentielle à l'efficacité de la gestion du personnel militaire, qu'elle est considérée comme le centre de gravité du système de gestion du personnel militaire des FC. La crédibilité de la gestion du personnel passe principalement par les fonctions de planification, de coordination et de recherche, qui, dans le modèle conceptuel, raccordent entre eux les piliers de la gestion du personnel et aident à assurer l'unité d'action. Ces fonctions sont absolument nécessaires pour créer les effets recherchés dans le passage des principes, aux piliers et à la gestion des carrières.

Planification, coordination et intégration

0502. Un plan est un schéma, un programme ou une méthode préalablement élaboré en vue d'atteindre un objectif. Il est indispensable de disposer d'un plan pour développer une vision réaliste des attentes et des résultats, fixer des objectifs et organiser la réussite. Dans le contexte de la gestion du personnel militaire, la planification facilite l'exécution de trois autres fonctions du fait que la planification aide les dirigeants à faire la lumière sur les recherches à venir pour appuyer l'action ainsi qu'à identifier ces recherches et à y concentrer leur attention, elle fournit un cadre délibéré et logique dans lequel il est possible d'établir des priorités et un ordre séquentiel et elle offre un point de référence pour vérifier et mesurer le rendement. Dans le monde complexe de la gestion du personnel militaire, l'idée généralement répandue voulant que la préparation d'un plan détaillé ne soit pas une garantie de succès et que l'absence de plan présage un échec presque certain est de plus en plus juste.

0503. La coordination est liée aux principes de prévoyance et de synchronisation. Ce lien est crucial aussi bien pour l'exécution du plan que pour l'intégration et l'optimisation des moyens mise en œuvre et des résultats. Une bonne coordination a pour effet de réunir les composante dans une relation sensée, de prévenir les chevauchements des tâches et d'aider à réduire au minimum les conséquences négatives involontaires. Une bonne coordination passe par la

communication; une communication qui commence par un énoncé clair des intentions du commandant, qui facilite l'établissement efficace de l'ordre de priorité et de la programmation et qui identifie clairement les points décisifs.

0504. L'intégration est un principe de saine gestion du personnel et elle occupe une place déterminante dans le modèle conceptuel de la gestion du personnel militaire des FC. L'intégration va bien au-delà de la simple réunion des composantes, elle les rassemble dans une même vision d'ensemble. Elle constitue le lien invisible par lequel le système complexe de systèmes de gestion du personnel amène les piliers, leurs activités, la recherche et les plans à soutenir la création du filtre de la gestion des carrières essentiel à la production des effets recherchés, soit d'obtenir au bon endroit et au bon moment la bonne personne qui possède les qualifications voulues. L'intégration aide l'organisation à travailler plus intelligemment. Elle assure une approche cohérente et uniforme qui sert à orienter et à mettre en application les décisions tout en réduisant les coûts et les efforts et assurant la souplesse et la flexibilité nécessaires au travail à venir. L'intégration stratégique exige l'établissement d'une stratégie, d'un plan de campagne ou d'une feuille de route, d'une grille de rendement ainsi que d'un processus d'examen et de révision de la stratégie, qui déborde les « cloisons » organisationnelles, les composantes des FC et les lignes d'opération de la gestion du personnel.

Aperçu du programme de recherche et d'analyse en matière de personnel militaire

0505. La recherche en personnel est une capacité fondamentale de la gestion du personnel militaire. Elle est essentielle à l'élaboration de politiques éclairées et fondées sur des constatations et à la planification stratégique au service de la gestion du personnel tout au long de la lutte d'aujourd'hui, de la lutte de demain et de la lutte de l'avenir. La capacité de la recherche en personnel consiste notamment en des capacités d'examen interne et externe des environnements, d'analyse des tendances et d'analyse stratégique, de modélisation de la main-d'œuvre, d'efficacité organisationnelle, de sélection et d'évaluation, d'efficacité opérationnelle, de leadership et de production de personnel ainsi que de recherche en science du comportement à l'appui de la prise de décisions relative à certains programmes et certaines politiques et pratiques de gestion du personnel des FC.

0506. La capacité intégrée de recherche et d'analyse en personnel militaire appartient à la fois au CPM et au Sous-ministre adjoint (Science et technologie) (SMA[S & T]), qui veillent conjointement à son administration et à son financement de façon à répondre aux besoins du CPM, des conseillers de niveau 1 et des commandants opérationnels dans les domaines de la science et de la technologie. La capacité en question est assurée par l'entremise d'une recherche stratégique à long terme et d'une analyse opérationnelle appliquée qui facilite la planification et les opérations et permet aux décideurs de bénéficier de conseils opportuns et pertinents. Par la recherche et l'analyse en personnel militaire, le CPM et le SMA(S & T) collaborent à la recherche des FC sur le personnel et les facteurs humains et en assurent la coordination.

0507. Il incombe conjointement au CPM et au SMA(S & T) de définir avec précision le programme de recherche, et le SMA(S & T) a mis en place les ressources nécessaires à l'administration d'un programme de recherche, de technologie et d'analyse en personnel. Dans le cadre de l'exécution du programme, le CPM et le SMA(S & T) développent conjointement la capacité de recherche et d'analyse et ils en sont copropriétaires, comme c'est d'ailleurs le cas

pour la capacité fondamentale de recherche et d'analyse hébergée au sein de l'organisation du CPM. Des capacités appartenant à d'autres organisations, comme Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), plus particulièrement RDDC Toronto, viennent renforcer cette capacité. La direction de la fonction de recherche en gestion du personnel est assurée par le Directeur général - Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) suivant le système de gestion du personnel militaire des FC. En tant que membre de l'équipe de direction du CPM et sous l'autorité fonctionnelle (de recherche) du SMA(S & T), le DGRAPM rend compte au jour le jour au CPM des besoins de la recherche en gestion du personnel militaire, et au Directeur général - Centre d'analyse et de recherche opérationnelle (CARO) de RDDC, d'autres besoins liés à la recherche. Le SMA(S& T) fournit certaines ressources d'appoint pour renforcer la capacité de gestion de la fonction science et technologie, et le CPM a la responsabilité de fournir d'autres ressources et d'exploiter les résultats de la recherche.

0508. Le Programme de recherche, de technologie et d'analyse en personnel du MDN et des FC a été baptisé « Groupe partenaire 4 » (GP4). Le CPM et le DGRAPM, qui représente le SMA(S & T), en sont les coprésidents. Comme indiqué dans le tableau qui suit, trois groupes consultatifs d'orientation (GCO) sont responsables de la recherche qui porte sur l'ensemble du système de gestion du personnel militaire des FC. Chaque GCO est présidé conjointement par un représentant de la chaîne de commandement du MDN et des FC et un représentant du SMA(S & T). En consultation avec les bureaux consultatifs (BC) répartis dans l'ensemble des FC, les GCO ébauchent des programmes de recherche dans leurs domaines de responsabilité respectifs et les transmettent au DGRAPM. À remarquer que les BC peuvent engager provisoirement des ressources financières de leur organisation d'appartenance pour présenter des demandes de recherche bien précises. Le DGRAPM examine les propositions des trois GC afin d'en déterminer la faisabilité, la durée, le coût et les ressources de recherches qu'elles pourraient nécessiter (internes, contractuelles, en partenariat avec une ou des universités, etc.), après quoi il prépare une ébauche de programme de recherche de GCO à soumettre à l'attention du CPM et à l'examen du CGP FC. Le plan est ensuite présenté au SMS(S & T), et éventuellement au Conseil des Forces armées (CFA) pour recevoir leur aval⁵. Une fois le programme finalisé, le CPM et le SMA(S & T) cosignent une entente mutuelle de partenariat, et le plan est par la suite mis en œuvre, et un suivi est fait par l'envoi au CPM et au SMA(S & T) de rapports courants sur l'état d'avancement.

⁵ **Conseil des Forces armées (CFA)** – Assemblée réunie une fois par mois pour conseiller le CEMD, examiner diverses questions militaires générales concernant le commandement, le contrôle et l'administration des FC et pour aider le CEMD à prendre des décisions.

ADM(S&T) STRUCTURE DU SMA(S & T) POUR LE GROUPE PARTENAIRE 4 (PERSONNEL) COPRÉSIDENTS : CPM ET SMA(S & T)			
GROUPES	Groupe consultatif d'orientation 1 : Planifier, recruter et instruire	Groupe consultative d'orientation 2 : Préparer, soutenir et reconnaître	Groupe consultatif d'orientation 3 : Efficacité individuelle.
Coprésidents	Représentant du DGPM et DRASPM (Direction du volet)	Représentant du DGSSPF et DRAOPM (Direction du volet)	Représentant du CEMAT/DGDCFT et Chef RAC/RDDC Toronto (Direction du volet)
BC	DSCPM, DCM, GRFC, ILFC, CPPFT, D Gest Pat D Pers Air, D Pers Mar, Cmdt opérationnels, DSSRRHC	Méd C, Aum Gén, DGMARC, DGRAS, DDHR, DQV, DHP, ASPFC, D Pers Mar, DSPFA, CPPFT	Méd C, ILFC, DGSSPF, CPPFT, D Pers Mar, DSPFA, Cmdt opérationnels
SUJETS	<ul style="list-style-type: none"> Analyse d'emploi et structure des GPM Conception des nouveaux emplois Prévision de l'offre et de la demande de main-d'oeuvre à l'interne Planification des besoins en main -d'oeuvre Développement et changement organisationnels Pratiques de gestion des ressources humaines Attractivité des emplois et image organisationnelle Aperçu réaliste des emplois Élaboration et validation des normes de sélection (y compris de la condition physique) Engagement et rétention du personnel Planification de la relève Évaluation du rendement Gestion des carrières Validation de l'instruction Choix des méthodes d'instruction Transfert de l'instruction Technologies d'instruction et simulations 	<ul style="list-style-type: none"> Obstacles à la diversité de la main -d'oeuvre Prévention du harcèlement Droits de la personne et discrimination Conciliation travail/famille Programmes et services de soutien du moral Mode alternatif de règlement des conflits Fréquence de déploiement du personnel Promotion de la santé Rémunération et avantages sociaux Reconnaissance Retour à la vie civile Stress de combat/provoqué par un incident critique/PTSD * Soutien aux blessés * 	<ul style="list-style-type: none"> Travail d'équipe Confiance et leadership Culture et climat organisationnels Motivation Comportements et attitudes au travail Tolérance aux déploiements *

* (Liens aux sites du)CPM et du Médecin -chef [link](#)

Figure 5-1. Structure de l'objectif - Groupe partenaire 4

Soutien à la recherche et normes

0509. Des recherches en personnel sont effectuées pour répondre aux besoins de chacun des piliers de la gestion du personnel et des éléments de liaison du modèle conceptuel et pour éclairer les décisions prises relativement à l'horizon 1 (la lutte d'aujourd'hui), à l'horizon 2 (la lutte de demain) et à l'horizon 3 (la lutte de l'avenir). La recherche en personnel militaire s'effectue suivant les normes scientifiques rigoureuses et doit satisfaire aux exigences juridiques pertinentes, notamment la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la Charte canadienne des droits de l'homme et suivant celles édictées par la Société canadienne de psychologie (SCP) concernant la recherche menée auprès de sujets humains et au sein d'organisations. Toute la recherche à laquelle sont soumis le personnel des FC ou leurs familles est sujette à la vérification d'un comité d'examen conformément à la « Politique interconseil sur l'éthique de la recherche sur des sujets humains » de 1998, décrite dans les DOAD 5061-0 et 5061-1. Le soutien de la recherche et les normes de recherche nécessitent une coordination des enquêtes afin d'éviter de compromettre les engagements opérationnels. Avant

leur aboutissement, les travaux de recherche et d'analyse doivent subir un examen technique pratiqué par une autorité compétente du MDN et des FC et être soumis à l'examen d'autres professionnels de la recherche. La recherche est effectuée avec des partenaires du MDN et des FC et à leur intention. Le cas échéant, elle peut nécessiter la signature d'accords sur les niveaux de service avec les responsables d'autres projets de recherche.

Fonctionnement

0510. Il faut que la planification, la coordination, l'intégration et la recherche soient tous considérés aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Au niveau stratégique, le cadre d'autorité, de responsabilité et de reddition de comptes du PCM établit clairement les charges et les obligations internes. En essence, le CPM s'occupe de l'orientation stratégique, y compris des besoins en recherche. Le Chef adjoint - Personnel militaire (ACP) assure la gestion de la lutte d'aujourd'hui et des crises ainsi que des activités quotidiennes en plus de voir à la coordination et à l'intégration de la phase de mise en œuvre du développement de la capacité. De son côté, le DGMP gère la lutte de demain et la lutte de l'avenir, qui englobent le développement de la capacité, le cadre stratégique de la gestion du personnel et les liens qui existent avec le développement des forces, la structure des forces et le développement futur de la capacité. Le DGRAPM fournit le plan de recherche coordonnée en personnel ainsi que la capacité de recherche dans tous les piliers et sur tous les horizons de la planification.

0511. La planification, la coordination et l'intégration de la gestion du personnel militaire s'effectuent par l'entremise du CGPFC, qui utilise un processus décisionnel rigoureux et transparent suivant lequel des avis sont sollicités et reçus de toutes les branches des FC et de la communauté civile du MDN. La section de coordination du J1 fait le lien entre l'élément du personnel et les impératifs opérationnels et plus généraux des FC. Le rapport mensuel des FC sur la gestion du personnel⁶ fournit la rétroaction et l'information qui découlent des mesures de rendement convenues et nécessaires pour assurer une connaissance de la situation et une image commune des résultats de la fonction de gestion du personnel dans l'ensemble des FC. Le processus s'aligne sur le plan d'activités, le plan de recherche en personnel, la stratégie de la lutte de demain et la stratégie de la lutte de l'avenir, dégageant ainsi des perspectives, des objectifs communs et une orientation commune afin d'obtenir les effets recherchés.

⁶ **Rapport sur la gestion du personnel des FC** - Compte rendu verbal présenté aux réunions mensuelles du CCPM et du CGPFC. Ce rapport couvre toutes les lignes d'opération et il est destiné à assurer une connaissance partagée de la situation au personnel du CPM au QGDN, aux formations du COMPERSMIL, aux commandements opérationnels des FC et aux organisations de niveau 1 du QGDN, y compris aux trois armées.

Page intentionnellement laissée en blanc

CHAPITRE 6

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DU PERSONNEL MILITAIRE

Le secret du changement, c'est de consacrer toute son énergie non pas à préserver l'ancien, mais à bâtir du nouveau.

Socrate

Introduction

0601. Pour les besoins de la gestion du personnel militaire, une capacité se définit comme toute politique ou initiative qui vise à combler une lacune existante ou à répondre à des exigences à venir. Le processus de développement de la capacité de gestion du personnel des FC est un processus axé sur le commandement qui commence et finit chez les commandants, qui en sont responsables et qui doivent en rendre compte. De nouvelles capacités sont développées en fonction de toute une gamme de facteurs d'initiation ou éléments moteurs internes, dont la Stratégie de la Défense, les extraits de produits stratégiques, les initiatives du CEMD, les affectations essentielles du CPM, les mécanismes d'expression indirects et le processus des leçons retenues. Parmi les facteurs externes possibles, mentionnons les politiques du gouvernement du Canada, les examens et vérifications externes ainsi que les travaux et les rapports courants produits par l'Ombudsman des FC, le Comité des griefs des Forces canadiennes, le Bureau du vérificateur général du Canada, le commissaire aux langues officielles, et autres.

0602. Un processus officiel et rigoureux de développement des capacités rapporte des bénéfices en réduisant la marge d'erreur et en assurant une contribution opportune des parties concernées. Le processus prévoit l'examen des progrès à certains points bien précis et dissipe toute incertitude à propos des rôles, des responsabilités ou de la séquence de développement. Dans le domaine de la gestion du personnel militaire, où les capacités transcendent souvent les champs fonctionnels et les responsabilités des conseillers de niveau 2, un processus ouvert et transparent assure une intégration et une synchronisation adéquates en plus d'atténuer les frictions organisationnelles pendant toute la durée de la conception, de l'élaboration et de la production.

0603. Un processus rigoureux de planification du développement de nouvelles capacités présuppose l'identification et l'analyse des problèmes et nécessite un processus décisionnel transparent suivant lequel des avis sont sollicités et reçus de toutes les branches des FC. Des idées sur le développement de la capacité sont activement sollicitées et des mises à jour sur le processus de développement sont fournies sur deux principaux aspects. Afin de répondre aux besoins du Conseil du commandement du personnel militaire (CCPM)⁷ en matière de

⁷ **Conseil de commandement du personnel militaire (CCPM)** - Le Conseil du commandement du personnel militaire a été établi pour offrir au cmdt du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL) une tribune

connaissance de la situation, de coordination et d'intégration, les nouvelles capacités sont présentées, à l'interne, aux organisations du CPM, auprès desquelles des suggestions sont sollicitées. À l'externe, c'est à l'occasion des réunions du CGPFC qu'il faut communiquer la connaissance interfonctionnelle de la situation et inviter les participants à soumettre des idées pour assurer l'intégration et la coordination pour l'ensemble des FC.

Processus de développement des capacités

0604. Comme mentionné plus haut, le processus de développement d'une nouvelle capacité commence par l'action d'un élément déclencheur interne ou externe. La rapidité avec laquelle s'effectue le développement d'une capacité repose de façon déterminante sur la prévoyance, qui devrait marquer le début du travail de conception anticipé visant à faciliter la mise en place anticipée de changements en prévision ou en vue d'éléments déclencheurs bien précis. Le suivi du processus de développement de la capacité est assuré au moyen de la grille de gestion des enjeux du CPM, un tableur conçu pour suivre la progression des enjeux d'intérêt au sein de l'organisation/du commandement du CPM. Tandis que le DGPM, en tant que principal responsable de la lutte de demain et de la lutte de l'avenir, veille à l'établissement et au maintien des liens à l'échelle du système et assure l'intégration nécessaire aux capacités pour les années suivantes par le biais de la stratégie de la lutte de demain, il collabore étroitement avec l'ACPM à assurer le passage de la stratégie de la lutte de demain au plan d'activités et au processus d'approbation des ressources.

0605. La responsabilité globale du développement de nouvelles capacités incombe au DGPM, qui l'exerce au nom du CPM. C'est à l'ACPM qu'il appartient de diriger le développement des capacités dès le moment de l'approbation, soit à partir de la phase de l'annonce et pendant toute la durée des phases de mise en œuvre et d'examen. Le processus de développement des capacités s'étend sur six phases, chacune ayant une direction distincte et ses propres points et processus de décision et de transfert.

0606. Phase I – Trouver des idées. N'importe quel conseiller de niveau 2 ou n'importe quelle direction du CPM peut proposer, par l'entremise de la chaîne de commandement, l'étude de nouvelles capacités. Cette phase marque le début du processus sur un plan de concept général. Au cours de cette phase, les promoteurs d'idées doivent réfléchir aux « qui, quoi, où, pourquoi, quand et comment » de toute nouvelle capacité. Ils doivent recenser les contraintes, les restrictions et les limites, prévoir un échéancier général (y compris les échéances critiques) et déterminer l'effet global recherché. Cette phase est axée principalement sur l'effet recherché exprimé en des termes généraux plutôt que sur un moyen, une politique ou un plan d'action en particulier. Il faut que l'effet et les critères précités soit raffinés en un énoncé d'intention cohérent du commandant, qui servira de moteur au reste du processus de développement de la capacité. Le CPM, secondé par le DGPM et le conseiller de niveau 2 concerné, assure la direction de la phase d'identification des idées. Cette phase nécessite habituellement la présentation d'un exposé

pour la transmission de directives et ordonnances à toutes les autorités de niveau 2. Plus concrètement, le Conseil fournit au CPM une plate-forme pour informer et orienter son commandement sur toutes les initiatives stratégiques liées à des projets à court et à plus long termes dans son rôle de Chef du personnel militaire ainsi que dans son rôle de J1 pour les FC. Cette plate-forme lui sert également à diriger tous les aspects liés à ses responsabilités en tant que cmdt du COMPERSMIL et à exercer son influence, s'il y a lieu.

conceptuel de haut niveau au CEMD pour valider et vérifier l'énoncé d'intention du commandant.

0607. Phase II – Conceptualisation. La phase de conceptualisation consiste en la validation de l'énoncé d'intention du commandant qui se déroule habituellement lors d'une séance d'information individuelle avec le CEMD ou d'une présentation au CFA. Au cours de cette phase, une définition plus précise est donnée au but ou à l'effet recherché ainsi qu'aux contraintes, aux restrictions, aux limites et aux facteurs examinés pendant la phase I. C'est également dans le cours de cette phase que sont établies les échéances d'approbation et d'annonce du programme et que sont identifiées les principales étapes de développement. C'est le CPM qui, secondé par le DGPM, dirige le déroulement de cette étape suivant une perspective d'intégration, de synchronisation et de coordination de la lutte de demain. Le conseiller de niveau 2 concerné y participe lui aussi pleinement.

0608. Phase III – Conception du programme. Cette phase transforme le concept en un programme qui englobe la nouvelle politique, les nouveaux processus et mécanismes de gouvernance nécessaires à l'approbation du programme. Les programmes sont d'abord soumis à l'aval du CCPM, puis transmis au CGPFC pour être ensuite approuvés par le CFA ou le Comité de gestion de la Défense (CGD)⁸ et le Comité de gestion des programmes (CGP)⁹, selon le cas. C'est le DGPM qui, dans le cadre de l'intégration et de la coordination de la lutte de demain, dirige le déroulement de cette phase, tandis que la principale contribution au développement est fournie par le conseiller de niveau 2 concerné. L'identification des besoins en ressources et les demandes d'approbation ministérielle connexes se font par l'intermédiaire du processus de planification des activités ou, lorsque les besoins sont plus pressants, du CGP. L'information nécessaire au processus de planification des activités émane habituellement de la stratégie de la lutte de demain. La démarcation entre la lutte de demain et la lutte d'aujourd'hui n'est cependant pas claire, et il peut arriver à l'occasion que l'ACPM ait à anticiper pour gérer des problèmes de ressources de la lutte d'aujourd'hui.

0609. Phase IV – Annonce du programme. Cette phase s'étend de l'approbation à l'annonce du programme. C'est l'ACPM qui en dirige le déroulement au moyen de divers outils de communication convenus avec les responsables des Affaires publiques du CPM. Il appartient au BPR de la capacité de déterminer les points à communiquer et de mettre la dernière main au processus de mise en œuvre.

⁸ **Comité de gestion de la Défense (CGD)** - Il s'agit d'une réunion mensuelle co-présidée par le SM et le CEMD, durant laquelle les membres se penchent sur toutes les questions de gestion touchant l'orientation stratégique de la Défense, et le SM ainsi que le CMED sont habilités à prendre ou à coordonner des décisions et à en informer le ministre.

⁹ **Conseil de gestion des programmes (CGP)** - Il s'agit d'un comité qui se réunit mensuellement pour fournir son soutien et ses conseils au VCEMD en ce qui a trait à l'élaboration du plan d'investissement et à la mise en œuvre du Programme des services de la Défense (PSD).

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

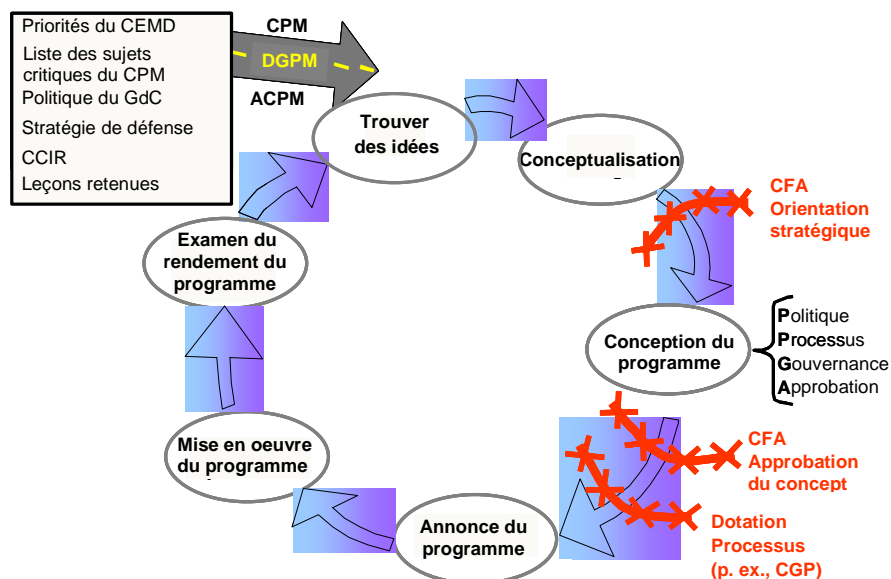


Figure 6-1 – Développement des capacités du CPM

0610. Phase V – Mise en œuvre du programme. Cette phase marque le moment où la prise en charge de la capacité passe du CPM, de l'ACPM et du DGPM au conseiller de niveau 2 du CPM/commandant responsable de la prestation des services et du maintien de la capacité. Le conseiller de niveau 2 du CPM/commandant responsable dirige et administre la phase de mise en œuvre du programme et élabore le plan principal d'application pour la mise en œuvre de la capacité.

0611. Phase VI – Examen du programme. Cette phase comprend un examen continu du programme, qui s'effectue au moyen de divers outils externes et internes. Parmi les outils d'examen du programme externes à l'organisation du CPM, mentionnons les vérifications menées par le Chef - Service d'examen et le Bureau du vérificateur général du Canada. À l'interne, il appartient aux BPR des programmes de valider et de surveiller l'efficacité de leurs programmes respectifs par le biais d'une série de mécanismes de rétroaction, notamment le processus des leçons retenues, les réactions du CGPFC, les moyens d'expression indirects, les examens du rendement et les contrôles financiers.

CHAPITRE 7

POLITIQUE

Un cadre de gestion du personnel procède des moteurs législatif, réglementaire et opérationnel pour fournir l'orientation et les paramètres politiques basés sur les effets dont les commandants ont besoin pour prendre des décisions transparentes et équitables concernant le personnel afin de satisfaire aux impératifs opérationnels et répondre aux besoins des marins, des soldats, des aviateurs et de leurs familles.

Bgén L.J. Colwell, DGPM, juillet 2006

Introduction

0701. Une politique peut consister en un ou des énoncés de principes et de valeurs qui appellent ou contraignent à l'exécution d'activités, soit un ensemble de décisions cohérentes visant un objectif commun à long terme ou un plan d'action général. Un énoncé de politique, qu'il soit officiel ou officieux, peut dicter des contraintes qui, d'une part, limitent les libertés et garantissent la transparence et l'uniformité. En matière de gestion du personnel militaire, les politiques sont l'expression des principes et des règles de gestion du personnel militaire qui constituent les moyens qu'emploie le CPM pour transmettre, au nom du CEMD, les directives et les consignes à suivre aux commandants, aux états-majors et au personnel militaire. Les intentions trouvent leur expression dans des politiques qui, elles, peuvent être énoncées dans des documents de politique ou se traduire dans des pratiques organisationnelles. Les politiques de gestion du personnel militaire sont conçues pour appuyer la production de militaires, hommes et femmes, et répondre aux besoins de ceux-ci, ainsi que pour soutenir le processus de gestion de carrières essentiel à la création des effets recherchés par la gestion du personnel militaire.

Intégration et coordination de la politique du personnel militaire

0702. La politique de gestion du personnel militaire ne saurait exister en vase clos. Il faut qu'elle soit intégrée et coordonnée pour garantir son harmonisation avec la législation, les règlements, les politiques, les objectifs stratégiques et autres éléments des politiques qui touchent le personnel. En plus de devoir être conformes aux lois fédérales et aux consignes des autorités supérieures des FC, les politiques qui touchent le personnel militaire doivent refléter et promouvoir les valeurs, les croyances et les attentes fondamentales consacrées dans l'éthos militaire et le contrat social des FC.

0703. Il faut que la politique de gestion du personnel militaire soit intégrée, synchronisée et coordonnée à tous les niveaux des FC dans leur ensemble et adaptées aux besoins des éléments et sous-éléments de la force totale. C'est au CPM qu'incombe la responsabilité des politiques qui touchent le personnel militaire, de l'approbation des documents et des instruments de politique suivant les pouvoirs qui lui sont délégués, notamment dans les Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) et les Instructions du personnel militaire des FC (IPMFC),

et de l'approbation d'instruments nécessitant l'approbation d'autorités supérieures, comme des règlements et autres documents que seuls le CEMD, le Ministre, le Conseil du Trésor (CT) ou le gouverneur en conseil (GC) sont habilités à approuver. Compte tenu du fait que le développement des politiques est une activité à plus long terme qui doit faire l'objet d'une coordination à tous les niveaux des FC et qui doit être intégrée à l'intérieur du système de gestion du personnel militaire des FC, il incombe au DGPM de voir à ce que des priorités soient établies pour les politiques et que les procédures nécessaires de consultation et d'assurance de la qualité soient intégrées aux processus de développement et d'approbation. Le développement des politiques suit le processus de développement des capacités de gestion du personnel militaire. À ce titre, il faut que le DGPM soit consulté dès les premiers stades du processus de détection d'un problème et de développement d'une politique.

0704. La coordination des politiques est un aspect essentiel à l'intégration réussie des politiques. Le personnel d'état-major chargé d'une unique question et de fonctions interdépendantes ou qui détient des pouvoirs sur un aspect particulier d'une politique doit, en plus de faire la liaison avec le DGPM, s'aligner sur le système de gestion du personnel et communiquer avec l'ensemble dudit système ainsi qu'avec les représentants d'autres autorités fonctionnelles dans le cadre du développement, de l'examen et de l'approbation des nouvelles politiques proposées et des modifications à apportées aux politiques existantes. La coordination des politiques se fait par une priorisation efficace des initiatives politiques, des consultations individuelles, des délibérations de groupes de travail spéciaux, de séances d'information à l'intention des comités permanents et des autorités supérieures d'état-major, ainsi que par des demandes officielles d'examen et d'approbation.

Le processus de développement des politiques

0705. L'élaboration de politiques est l'approche systématique à suivre pour identifier le règlement le plus indiqué à suivre pour prendre des décisions ou pour orienter les mesures de suivi à prendre en fonction d'un ensemble donné de circonstances et de besoins. L'analyse des politiques est l'outil principal d'élaboration de politiques et elle mise sur la nécessité et la justification de clarifier, d'évaluer et de recommander des solutions. Une élaboration de politiques efficace repose sur un examen et une analyse objectifs et rigoureux de tous les aspects pertinents liés à un enjeu politique et non pas sur des preuves empiriques, des opinions personnelles, ou des croyances répandues mais sans fondement. L'élaboration de politiques est un processus complexe qui comprend des concepts et procédures indépendants du contrôle de l'organisation du CPM et qui comprennent des consignes du CEMD, des discussions au CFA, l'adhésion au processus d'élaboration de politiques des FC/du MDN et la contribution des intervenants dans l'ensemble des FC.

0706. La définition des problèmes, à savoir l'identification de ce qui a besoin de changement, lorsque tel est le cas, est la partie la plus difficile de l'élaboration de politiques. La qualité des informations disponibles peut varier. Elles peuvent être relativement claires et complètes, comme dans le cas d'instructions explicites du gouvernement, des plans de défense, ou de modifications apportées aux lois, ou assez vagues et incomplètes, comme dans le cas des indices de manque de motivation, des taux de maintien des effectifs en déclin ou encore des questions familiales. Comme la situation à régler doit être comprise et décrite de manière claire et concise, il convient de commencer par se faire une idée générale de la question avant de passer aux détails et à des

solutions plus spécifiques. À l'heure de définir une question et de confirmer qu'on la comprend, il faut absolument consulter les intervenants clés, plus particulièrement les commandants opérationnels et leurs états-majors. Divers moyens peuvent aider à cerner complètement un problème. Dans certaines situations, il peut être nécessaire d'effectuer, sous l'autorité du DGRAPM, des recherches, des analyses et de produire un rapport officiel. Dans d'autres cas, l'officier responsable de la politique peut faire lui-même toutes les recherches nécessaires en examinant le point de vue de la haute direction (énoncé d'intention du commandant), en vérifiant les documents internes (p. ex., dossiers, rapports, études et pièces de correspondance pour déterminer ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons) et en consultant les autorités responsables de la gestion du personnel militaire et autres experts en la matière, y compris des conseillers juridiques.

0707. Les objectifs d'une politique sont les incidences ou résultats escomptés de sa mise en oeuvre. Une fois la situation problématique existante bien comprise, les prochaines étapes consistent à définir l'effet recherché, les principes à respecter pour produire cet effet et à déterminer s'il est possible d'y arriver au moyen d'une politique de redressement ou par d'autres mesures. Tout au long du processus d'élaboration d'une politique, l'effet escompté sert de balise et canalise l'intégration de toutes les exigences et de toutes les préoccupations liées à l'objet de la politique. Toutes les politiques qui touchent le personnel militaire doivent être au moins conformes à l'effet recherché ainsi qu'aux obligations prévues par la loi et aux valeurs sociales fondamentales. Elles doivent en même temps convenir à d'autres objectifs importants, comme la défense des valeurs et des principes professionnels et le respect des obligations du contrat social des FC. Certaines politiques pourraient avoir plus d'un objectif, voire des objectifs contradictoires : du moment qu'il est question de deux objectifs convenus ou plus, ces objectifs peuvent diverger dans une certaine mesure ou divers intervenants peuvent percevoir le même enjeu politique de points de vue opposés et souhaiter des résultats qui seraient différents ou même incompatibles. Advenant l'impossibilité d'harmoniser parfaitement les objectifs organisationnels et les objectifs individuels, il faut rajuster les politiques de manière à faire l'équilibre entre les intérêts individuels et les besoins opérationnels. Il conviendrait de consulter le personnel des services juridiques dès les premiers stades du processus de développement d'une politique afin de discerner tout risque ou toute contrainte possible que pourrait poser la politique proposée sur le plan juridique et pour obtenir des avis sur l'instrument ou le document qu'il conviendrait d'employer pour publier ladite politique. Une fois l'objectif d'une politique fixé, la tâche suivante consiste à concevoir et à décrire les options ou les cheminements devant permettre d'atteindre l'objectif et ensuite, et à choisir, suivant un cheminement logique, le plan d'action à élaborer et à mettre en œuvre. Avant de passer à la mise en œuvre, toute politique nécessitant des pouvoirs de dépense nouveaux ou modifiés pour la prestation d'avantages sociaux doit faire l'objet de consultations et d'approbations à l'interne. S'il est question d'avantages sociaux destinés au personnel, dont la plupart exigent l'approbation du CT, il est essentiel de consulter au plus tôt les experts des services de contrôle des présentations du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et du MDN.

0708. La mise en œuvre d'une politique est le processus qui consiste à voir à ce que les documents de politique appropriés soient publiés, que la politique soit communiquée aux personnes touchées, que les ressources nécessaires à la mise en œuvre des programmes et des activités qui en découlent y soient affectées et que toutes les mesures nécessaires soient prises pour que la politique puisse entrer pleinement en vigueur. Parmi ces mesures, mentionnons

l'interprétation et l'administration, le suivi et la surveillance des indicateurs de rendement et les activités de validation continues et périodiques.

Comités de gouvernance

0709. Un certain nombre de comités et de groupes de travail permanents et spéciaux contribuent au développement des politiques. S'il appartient au CPM de déterminer les priorités concernant les politiques, c'est par l'intermédiaire du CCPM qu'est transmise la perception collective interne à l'organisation du CPM. Les suggestions et les recommandations de toutes les branches des FC concernant les priorités sont communiquées par l'entremise du CGPFC, et le CFA, le CGP et le CGD peuvent être appelés à se prononcer sur les approbations. En raison des besoins en matière d'examen juridique des instruments de politique, de rédaction juridique des changements réglementaires, de respect des directives ministérielles et fonctionnelles et des priorités à fixer pour les changements réglementaires, le DGPM a instauré la tenue de réunions périodiques avec le personnel du Juge-avocat général (JAG), du Conseiller juridique des Forces canadiennes (CJFC)/des Services de rédaction juridique des Forces canadiennes et du Directeur - Services ministériels stratégiques (DSMS) afin de les mettre au fait de la situation concernant les priorités du CPM et d'établir des plans de travail raisonnables et respecter des échéances serrées. Ces réunions devraient en principe se tenir en septembre/octobre, en janvier et en mai/juin, à mi-parcours et à la fin du cycle d'examen de la gestion du personnel militaire. La coordination et le respect des priorités ne sauraient se faire sans la tenue de réunions périodiques officielles avec les fonctionnaires concernés du SCT (celles dirigées par le CPM et son équivalent du SCT) et moins officielles (celles dirigées par le Directeur général - Rémunération et avantages sociaux [DGRAS] et son équivalent du SCT).

CHAPITRE 8

LA LUTTE D'AUJOURD'HUI

Pour bien comprendre la gestion du personnel militaire, il faut d'abord être conscient du fait que lorsqu'il est question de notre personnel, c'est l'état de crise permanent. Tout peut revêtir une importance stratégique et même les situations les plus simples peuvent se compliquer. Les solutions efficaces sont intégrées, et tout est fonction de la situation.

Mgén W. Semianiw, CPM 2007

Introduction

0801. Dans le domaine de la gestion du personnel des FC, la « lutte d'aujourd'hui » suggère qu'il faille s'attaquer aux nouveaux enjeux concernant le personnel, les crises, la gestion des activités quotidiennes liées au développement des capacités du personnel, et la coordination de l'introduction et de la mise en œuvre des nouvelles capacités. La « lutte d'aujourd'hui » fait partie du processus de planification des capacités de gestion du personnel et vise normalement une perspective de zéro à deux ans¹⁰.

Gestion des crises

0802. Comme s'est le cas pour toutes les autres crises, le temps est habituellement un facteur critique en ce qui a trait aux crises relatives à la gestion du personnel qui surviennent à toutes heures du jour ou de la nuit, ici même au Canada ou à l'étranger et qui ont généralement à voir avec des personnes, des commandants, des chefs ou des gestionnaires à tous les niveaux des FC, de la marine, de l'Armée de terre ou de la force aérienne, du MDN. Ce sont d'ailleurs souvent des gens qui en sont à l'origine. Plus souvent qu'autrement, les crises ont trait à des personnes et leur résolution exige le recours à une approche rapide et intégrée qui passe par tous les piliers de la gestion du personnel militaire et toutes les lignes d'opération.

0803. La plupart du temps, chaque cas est d'abord simple et se situe au niveau tactique avant de devenir extrêmement compliqué et de passer au niveau stratégique et d'exiger l'attention des plus hauts dirigeants des FC et du Ministère. Il n'est pas rare dans ces circonstances qu'il faille déroger aux politiques et parfois même s'écarter des paramètres politiques lorsque les solutions reposent sur la nécessité de « faire ce qu'il faut » (dans les limites des paramètres prévus par la loi) et de régler les problèmes le plus rapidement possible conformément aux principes de compassion et de discrétion de la gestion du personnel.

0804. Il incombe à l'ACPM de s'employer à résoudre les problèmes qui émergent, les crises qui se présentent concernant le système de gestion du personnel militaire des FC. Pour ce faire,

¹⁰En raison des différences qui existent entre renforcer les capacités du personnel et renforcer d'autres éléments de capacité, les horizons de planification du personnel militaire (H1 : 0-2 ans; H2 : 2-5 ans et H3 : 5-20 ans) diffèrent de ceux qu'utilisent le MDN et les FC pour le développement des forces (H1 : 0-5 ans, H2 : 5-10 ans et H3 : 10-20 ans).

l'ACPM reste en contact à l'interne avec le COMPERSMIL, et à l'externe, avec l'ensemble des FC et il utilise la technologie de l'information pour se tenir au courant le plus rapidement possible des nouveaux problèmes qui surviennent.

Horizons de planification de la gestion du personnel militaire harmonisés avec le cadre de développement des forces

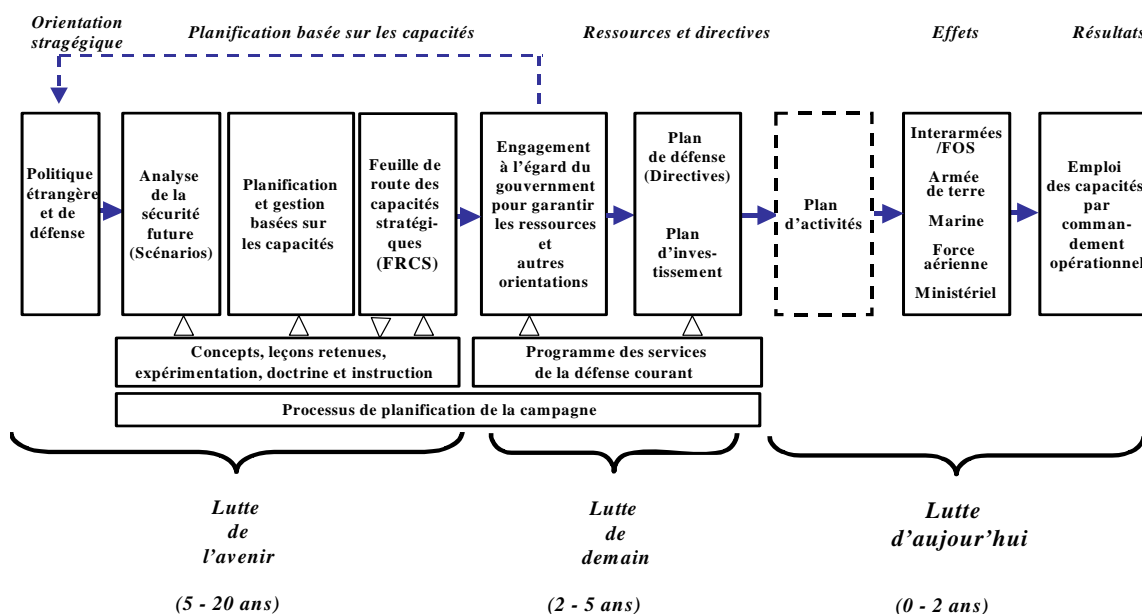


Figure 8-1 Cadre de développement des forces

0805. L'ACPM travaille en collaboration avec les gestionnaires de niveau 2 de l'organisation du CPM, qui sont des experts en la matière, avec les officiers des affaires publiques et les conseillers juridiques du CPM et avec les représentants de la chaîne de commandement de la marine, de l'Armée de terre et de la force aérienne afin d'intervenir et de résoudre au plus tôt les problèmes qui se posent. Il peut arriver que l'ACPM ait à collaborer avec des représentants du Sous-ministre adjoint (Politiques) (SMA[Pol]), du Bureau du Conseil privé (BCP) ou du SCT, dans les cas de problèmes qui ne relèvent pas des FC ou du Ministère. Pour ce qui est des problèmes qui surviennent dans le cadre de déploiements des FC à l'étranger, l'ACPM travaille en collaboration avec l'EMIS et le COMFC par l'intermédiaire du coordonnateur J1 de l'organisation du CPM. L'ACPM fera appel au personnel du niveau stratégique de l'organisation du CPM appropriée pour régler rapidement les problèmes.

0806. Les étapes de la gestion de crise mentionnées ci-dessous décrivent la procédure à suivre pour gérer et mener à bien la résolution d'une crise concernant le personnel :

- a. Identification des problèmes. Plusieurs outils peuvent servir à identifier les problèmes, certains officiels, comme les demandes de renseignements à l'intention du Ministre, le CFA ou le Conseil des commandants (CC), les Rapports d'incident d'importance, et d'autres plus officieux, comme les comptes rendus des médias, les

communications provenant du CEMD, du min DN, du SMA(AP), des commandants opérationnels, des conseillers de niveau 1, des bureaux du gouvernement ou directement du personnel militaire et de leurs familles. L'ACPM reste en contact avec le cabinet du CEMD, le cabinet du min DN, le bureau des Affaires parlementaires et avec le Cabinet afin de surveiller étroitement l'évolution des nouveaux problèmes.

- b. Suivi des problèmes. Les problèmes majeurs sont suivis de façon officielle au moyen de la grille de gestion des problèmes tenue par le QGDN et de la grille de gestion des problèmes tenue par l'organisation du CPM. Les problèmes moins importants ou plus momentanés sont suivis par le personnel de l'ACPM. Dans la grille de gestion des problèmes tenue par l'organisation du CPM, chaque problème est identifié par pilier et ligne d'opération et par objectif (lutte d'aujourd'hui, lutte de demain ou lutte de l'avenir).
- c. Gestion des problèmes. L'ACPM procède à l'analyse de chaque problème signalé pour en déterminer, la nature, l'urgence, le degré d'importance et la ou les parties du système de gestion du personnel militaire des FC qui sont touchées. Ainsi, par exemple, un problème pourrait se répercuter sur une ligne d'opération en particulier ou il pourrait transcender les lignes d'opération et, par conséquent, nécessiter l'intervention de membres du personnel stratégique de l'organisation du CPM, des conseillers de niveau 2 de ce dernier et du COMPERSMIL. Le degré d'intervention pourrait aller de la simple communication d'informations en réponse à une demande, à la mise sur pied d'un groupe de travail officiel qui serait chargé d'examiner les causes profondes du problème, de proposer aux gestionnaires de niveau approprié des solutions à envisager et de préparer un plan de mise en œuvre dont l'exécution serait confiée à un conseiller de niveau 2 de l'organisation du CPM ou à commandant du COMPERSMIL.

0807. Le calendrier de planification du CPM est un élément clé de la gestion de la lutte d'aujourd'hui. Cet agenda des principales réunions et activités de l'organisation du CPM est rattaché, lorsqu'il y a lieu, au calendrier de planification du QGDN. L'outil de planification que constitue le calendrier de planification du CPM est mis à jour chaque semaine. En tant qu'équipe de leadership stratégique, le CPM, l'ACPM et le DGPM veillent à être représentés adéquatement par une délégation appropriée aux réunions et aux séances de travail des groupes de planification des FC et des groupes de travail ministériels et interministériels.

Plan d'activités du CPM

0808. Le CPM a adopté une approche intégrée et synchronisée de planification et de reddition des comptes, qui s'harmonise avec le cadre de planification du MDN et des FC aussi bien qu'avec la vision, la mission et l'effet stratégique du CPM en passant par celle de l'ensemble du COMPERSMIL. Les produits qui découlent de ce processus de planification des activités (la production des rapports destinés au gouvernement et la planification fonctionnelle) sont des outils indispensables à gestion de la lutte d'aujourd'hui et de la lutte de demain. Sur les plans de la planification et de la reddition de comptes, le cadre de travail du CPM fournit l'ensemble des directives et des consignes stratégiques dont ont besoin les conseillers de niveau 2. Le processus

de planification et de reddition des comptes passe ensuite du mode planification au mode action en affectant les ressources aux diverses fonctions, activités et initiatives qui produisent les effets définis dans le cadre stratégique de l'année financière suivante et des trois années subséquentes, s'incorporant et s'intégrant ainsi à la lutte d'aujourd'hui. Dans le but d'atteindre l'objectif d'une structure de planification et de reddition des comptes, le CPM a promulgué des Ordres du Commandement du personnel militaire (OCPM)¹¹ qui décrivent clairement ce processus. La planification et la reddition de comptes présentent les caractéristiques suivantes :

- a. La planification. Les produits de planification des gestionnaires de niveau 1 doivent décrire ce que le CPM compte faire, les difficultés qui pourraient devoir être surmontées et la façon de les atténuer ainsi que les indices de succès. Cette information peut être obtenue au moyen des plans d'activités des gestionnaires de niveau 2.
- b. Reddition de comptes. Les produits de la reddition de comptes des gestionnaires de niveau 1 sont nécessaires pour décrire dans quelle mesure les fonctions, les activités et les initiatives prévues avancent réellement, les véritables difficultés à surmonter, la façon dont ces difficultés ont été abordées et le degré de succès obtenu. Cette information peut être obtenue en consultant l'évaluation fonctionnelle du CPM, qui rend compte de l'état actuel et de la santé du système de gestion du personnel militaire des FC.

Gestion du développement des capacités

0809. C'est à l'ACPM qu'incombe la responsabilité de la dernière phase du processus de développement des capacités du personnel. Cette phase est particulièrement importante puisqu'elle sert à obtenir les approbations devant permettre la mise en service de la nouvelle capacité, l'annonce publique des nouveaux programmes et la surveillance de leur mise en œuvre. Le contrôleur de l'organisation du CPM est responsable de la gestion financière en cours d'exercice de la mise en service des nouvelles capacités.

0810. L'ACPM travaille en étroite collaboration avec le Chef de programme (C Prog) et par l'intermédiaire du CGP à la gestion de cette dernière phase de la mise en service d'un nouveau programme pour adapter ou terminer l'énoncé des besoins définitif concernant les ressources ou les approbations en vue d'obtenir les ressources nécessaires à la nouvelle capacité. Il travaille également avec le VCEMD à coordonner l'approbation de la capacité. Les hauts dirigeants des FC sont informés et consultés par l'entremise du CGPFC, et l'approbation de la plus haute autorité militaire est obtenue du CFA. Compte tenu de la nature des capacités du personnel, il peut arriver que l'approbation nécessite la présentation d'un exposé d'information et de décision au CGD ainsi qu'une présentation au Conseil du Trésor (PCT). L'ordre de priorité des PCT et leur suivi est assuré au moyen de la matrice des présentations au CT. La gestion des problèmes

¹¹ **Ordres du Commandement du personnel (OCPM)** - Directives du commandant du COMPERSMIL aux membres des FC et du personnel civil du MDN qui sont employés et servent au sein du COMPERSMIL ainsi qu'aux membres des FC et du personnel civil du MDN qui sont employés et servent au sein de l'état-major du CPM au QGDN.

interfonctionnels est assurée par l'entremise du Comité de surveillance de la gestion de la Défense (CSGD)¹² et au moyen de la grille de gestion des problèmes tenue par le QGDN.

0811. L'ACPM préside les travaux du CGPFC et se sert de cette assemblée pour tenir les intervenant de niveau stratégique à l'échelle des FC et du Ministère informés de la situation en ce qui a trait à la lutte d'aujourd'hui et à la lutte de demain. En tant qu'arène de la connaissance stratégique de la situation en matière de gestion du personnel, le CGPMC se réunit souvent afin de donner aux parties concernées l'occasion de faire valoir leurs points de vue et d'échanger des idées sur les capacités en cours de développement. Cette approche a pour effet d'assurer, partout au sein des FC et du Ministère, une intégration et une synchronisation pleines et entières de la mise en service de la nouvelle capacité.

0812. L'ACPM est responsable de la gestion des plans de communication, y compris des annonces destinées au public. La structure de base d'un plan de communication est mise au point au tout début du processus, toutefois, compte tenu de la nature complexe et délicate de tels plans, les détails ne sont habituellement pas réglés avant la toute dernière phase du processus. L'ACPM fait appel au service des affaires publiques de l'organisation du CPM pour coordonner les annonces et peut recourir à divers médias pour transmettre l'information au sein du MDN et des FC et la communiquer au public. Les communications internes peuvent se faire par CANFORGEN, par la publication d'un texte dans la page d'accueil du site intranet du CPM ou dans le journal La Feuille d'érable ou, pour assurer une plus grande visibilité, verbalement, lors d'événements organisés. L'ACPM peut communiquer avec les commandements et les états-majors concernés par l'intermédiaire du CCPM et en profitant de tribunes comme les briefings sur les opérations, les réunions du CFA et sa page d'accueil pour diffuser le rapport mensuel sur la gestion du personnel militaire des FC. La page Web du CMP dans Internet, des événements organisés et des communiqués de presse peuvent également servir à la communication externe de l'information.

0813. Leçons retenues. Les activités liées au personnel, qui contribuent à l'exécution des missions opérationnelles bénéficient d'un processus officiel de leçons retenues assurant en permanence l'apprentissage, la correction des erreurs et le renforcement de ce qui est bien fait. Les analyses après action (AAR), les rapports post-exercice (RPX) et les rapports post-opération (RPO) préparés avant, pendant et après les déploiements et les activités d'instruction collective, ainsi que les visites d'inspection d'état-major et les visites d'état-major, les observations transmises directement par la voie de la page Web du CPM sur les leçons retenues, les entrevues, les exposés présentés lors de réunions de planification et de discussion constituent des sources abondantes en observations. Les problèmes soulevés sont transmis aux conseillers de niveau 2 concernés, qui les analysent et recommandent des modifications à apporter à la doctrine, aux politiques, aux techniques, aux procédures et à l'instruction. Ces recommandations sont soumises à l'attention de tous les conseillers de niveau 2 de l'organisation du CPM afin de déterminer si les changements proposés auront ou non une incidence sur un aspect, quel qu'il soit, du système de

¹² **Comité de surveillance de la gestion de la Défense (CSGD)** - Le CSGD a pour mandat de voir à la gestion des problèmes interfonctionnels à l'échelle nationale, y compris celles touchant la transformation; de coordonner et de résoudre les problèmes complexes ou comportant plusieurs aspects, qui nécessitent un examen horizontal; de s'occuper des communications internes et de la collaboration interfonctionnelle concernant les problèmes qui surviennent, et pour lesquels le temps est un facteur important.

gestion du personnel militaire des FC et d'assurer une intégration adéquate des solutions de façon à éviter toute conséquence malheureuse.

CHAPITRE 9

LA LUTTE DE DEMAIN

Le temps est aujourd'hui venu d'admettre qu'il s'est définitivement produit un changement de paradigme dans la conduite de la guerre : d'armées s'affrontant à forces comparables sur le terrain, à une confrontation stratégique entre une variété de combattants, qui ne sont pas tous des soldats et qui utilisent divers types d'armes, artisanales, dans bien des cas. L'ancien paradigme désignait une guerre industrielle interétatique. Le nouveau désigne une guerre entre peuples...

Sir Rupert Smith, ancien DSACEUR OTAN

Introduction

0901. La lutte de demain est axée sur l'établissement des capacités du personnel militaire identifiées dans le cadre du processus de développement des forces (DF), qui guide la prise de décisions dans tous les horizons de la planification. La perspective visée de la lutte de demain est de deux à cinq ans, et le but est de guider les politiques, les programmes et les initiatives futurs liés au personnel militaire vers la vision d'un système de gestion du personnel militaire des FC pleinement intégré et aligné, capable de répondre aux besoins opérationnels et stratégiques.

Cadre de développement des forces

0902. Le cadre DF des FC couvre une période de 30 ans comprenant la lutte de l'avenir du CPM rétroagissant sur la lutte de demain et la lutte d'aujourd'hui. La lutte de demain est axée sur le plan des capacités de défense (PCD) et sur le plan d'investissement (PI). Le PCD décrit les capacités souhaitées et le PI affecte les fonds nécessaires au développement de ces capacités sur une période allant de deux à cinq ans. Ces produits poussent l'élaboration du plan de campagne des FC et du plan d'activités des FC, ce dernier réservant des fonds pour des activités bien précises à mener au cours d'une année financière en particulier et théoriquement pour les deux à trois années subséquentes.

La lutte de demain

0903. La lutte de demain porte principalement sur de nouvelles capacités du personnel militaire. La mise en service de ces capacités peut se faire à n'importe quel moment au cours d'une période allant de zéro à cinq ans. La gestion de ces capacités, depuis leur conception jusqu'à la phase finale, incombe au DGPM et à l'ACPM. Le DGPM s'occupe surtout des phases de conception et d'élaboration des nouvelles capacités du personnel militaires, tandis que l'ACPM assure le leadership et veille à la concentration des efforts sur l'approbation, l'annonce et la mise en œuvre qui suivent la phase de conception.

0904. À titre de responsable de l'intégration de la lutte de demain pour l'organisation du CPM, le DGPM est en contact avec le Chef du développement des Forces (CDF) et les conseillers de

niveau 1 en matière de personnel, pour les questions qui touchent l'ensemble des FC, et avec l'ACPM et les conseillers de niveau 2 de l'organisation du CPM, pour la coordination interne des questions qui transcendent les lignes d'opération. Les principaux documents servant à mener la lutte de demain du CPM sont les DOS du CPM, la stratégie de la lutte de demain du CPM et le plan d'activités du CPM.

La coordination et l'exécution des mesures à long terme sont assurées par l'entremise de comités comme le CCPM, qui fournit les instructions internes et s'acquitte de la coordination, et du CGPFC, qui donne l'occasion d'identifier les nouveaux problèmes liés au personnel et coordonne le développement des capacités dans l'ensemble du réseau des conseillers de niveau 1. Le Conseil du perfectionnement professionnel (CPP)¹³ sert à coordonner l'II et E entre les quatre principales autorités d'instruction. Le Conseil de développement des (CDC) et le Comité des capacités interarmées requises (CCIR)¹⁴ sont les mécanismes qui servent à identifier les capacités et à assurer l'intégration des éléments de capacité, dont les besoins du personnel.

¹³ **Conseil du perfectionnement professionnel (CPP)** - Réunion trimestrielle fournissant au CPM l'orientation stratégique, la surveillance, la synchronisation et l'intégration des cadres de travail du perfectionnement professionnel des officiers et des MR des FC, y compris en ce qui a trait à l'instruction individuelle et à l'éducation (II et E).

¹⁴ **Comité des capacités interarmées requises (CCIR)** - Il s'agit habituellement d'une réunion mensuelle pour passer en revue les propositions, débattre des questions et fournir une orientation au développement de capacités polyvalentes des FC, y compris en ce qui a trait aux plans d'investissement à long terme et autres plans touchant la capacité future. Pour les projets stratégiques, le CCIR définit habituellement la perspective interarmées des concepts d'emploi/des opérations, discute, puis parvient à un consensus sur les énoncés des besoins opérationnels et résout des questions touchant la portée des projets au niveau ministériel.

CHAPITRE 10

LA LUTTE DE L'AVENIR

Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux.

Marcel Proust

Introduction

1001. La lutte de l'avenir est axée sur les futures capacités du personnel militaire identifiées par l'entremise de la portion du processus de développement des forces qui porte sur l'horizon de la planification à long terme. La lutte de l'avenir vise une perspective de cinq à 20 ans, et elle a pour objet de façonner une vision du système de gestion du personnel militaire des FC et de servir de guide pour l'élaboration de politiques, de programmes et d'initiatives ayant à voir avec le personnel militaire dans le contexte des luttes d'aujourd'hui et de demain.

La lutte de l'avenir et le cadre de développement des forces

1002. Le caractère des concepts et de la stratégie d'orientation à long terme de la lutte de l'avenir est visionnaire et sert de guide pour les efforts de développement à plus court terme des capacités du personnel militaire qui sont amorcés dans le cadre des luttes d'aujourd'hui et demain. Sous ce rapport, la lutte de l'avenir est axée sur la conception de la stratégie à venir et sa gestion est assurée par le DGPM en consultation avec le conseiller de niveau 1 de l'organisation du CDF et des conseillers de niveau 2 de l'organisation du CPM.

1003. La feuille de route des capacités stratégiques (FRCS) ainsi que le PI font le pont entre la lutte de demain et la lutte de l'avenir. Quoique la FRCS précise les capacités à développer en 20 ans, la présentation des capacités prévues au-delà des 10 premières années est moins détaillée. La feuille de route du personnel s'harmonise avec la FRCS de façon à assurer l'identification et l'élaboration des besoins des futures capacités du personnel. Dans la même optique, le PI, comme mesure complémentaire à la FRCS, doit préciser les investissements stratégiques à faire dans le personnel dans le cours des dix années subséquentes.

1004. Le CDF produit un document sur l'environnement de sécurité de l'avenir (ESA) comportant une analyse des principaux facteurs et moteurs du contexte de sécurité de l'avenir devant servir de base à l'élaboration de futures stratégies. Malgré le fait que les plus importants facteurs qui auront une incidence sur le succès du développement des futures capacités du personnel sont compris dans l'ESA, de nombreux autres facteurs liés au personnel doivent être pris en compte dans la conception de la lutte de l'avenir. La conduite d'une analyse d'un futur environnement du personnel sous la direction du DRAPM constitue un élément clé du concept du personnel militaire et de la stratégie du personnel militaire 2030.

1005. L'autre élément du cadre DF qui s'applique uniquement à la lutte de l'avenir est l'élaboration de la famille de concepts du MDN et des FC. Alors que la FRCS identifie les capacités qu'il faut acquérir pour réussir dans l'avenir (soit « les moyens »), la famille de

concepts décrit comment (« la façon ») les FC fonctionneront dans le futur. Compte tenu de l'importance permanente de la capacité du personnel pour le succès de la mission de la Défense, il n'est pas étonnant de constater l'implication du personnel militaire dans pratiquement chacun des concepts de la famille de concepts du MDN et des FC.

1006. Il est dans la nature des concepts d'être, plus souvent qu'autrement, abstraits. L'abstraction risque de donner lieu à des interprétations divergentes et à l'application différente des directives conceptuelles. Dans le but d'éviter les interprétations erronées, le concept du personnel militaire des FC 2030 n'est pas, en soi, l'unique directive sur le développement des futures capacités du personnel. Une stratégie long terme concernant le personnel militaire vient renforcer l'orientation décrite dans le concept de l'avenir, mais exprimée en termes d'effets souhaités pour le personnel et décrivant les objectifs qui soutiennent la production de ces effets.

0905. Les principaux documents servant à mener la lutte de l'avenir sont le concept du personnel militaire 2030, la feuille de route du personnel et la stratégie du personnel 2030. La coordination et l'élaboration de la lutte de l'avenir s'effectuent par l'entremise du CCPM, du CGPFC, du CDC et du CCIR. Il est d'usage courant que l'ensemble des milieux de la gestion du personnel des FC et du MDN soient représentés au sein des comités et des groupes de travail spéciaux nécessaires à l'élaboration de la lutte de l'avenir.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AAA	Analyse après action
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACPM	Chef adjoint - Personnel militaire
AF	Autorité fonctionnelle
AI	Autorité d'instruction
AID	Autorité d'instruction désignée
ANS	Accord sur les niveaux de service
AP	Affaires publiques
BC	Bureau consultatif
BCP	Bureau du Conseil privé
BPR	Bureau de première responsabilité
ARRC	Autorité, responsabilité, et reddition de comptes
CARO	Centre d'analyse et de recherche opérationnelle
CFCDH	Comité des Forces canadiennes sur les distinctions honorifiques
CC	Conseil des commandants
CCDMEFC	Comité consultatif sur les décorations et sur les mentions élogieuses des Forces canadiennes
CCIR	Comité des capacités interarmées requises
CCPM	Conseil du Commandement du personnel militaire
CDF	Chef - Développement des forces
CEM	Chef d'état-major
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CFA	Conseil des Forces armées
CGP	Conseil de gestion de programme
CDG	Comité de gestion de la Défense
CGPFC	Comité de gestion du personnel des Forces canadiennes
CIC	Cadre des instructeurs de cadets
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes
COM Canada	Commandement Canada
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada

COMFOSCAN	Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada
Comité RDH	Comité des récompenses et des distinctions honorifiques
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
CPM	Chef - Personnel militaire
CPP	Comité du perfectionnement professionnel
C Prog	Chef de programme
CRHC	Comité des ressources humaines civiles
CS Ex	Chef - Service d'examen
CSAN	Comité de surveillance de l'approvisionnement national
CSGD	Comité de surveillance de la gestion de la Défense
CT	Conseil du Trésor
DF	Développement des forces
DGPM	Directeur général - Personnel militaire
DGPMRA	Directeur général - Personnel militaire (Recherche et Analyse)
DGRCM	Directeur général - Recrutement et carrières militaires
DGSSPF	Directeur général - Services de soutien du personnel et des familles
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DON	Directives pour les opérations nationales
DOS	Directive d'orientation stratégique
DRAS	Directives sur la rémunération et les avantages sociaux applicables aux Forces canadiennes
DSME	Directives sur le service militaire à l'étranger
DSMS	Directeur - Services ministériels stratégiques
DSOI	Directives du SCMD pour les opérations internationales
EAGPM	Examen annuel des groupes professionnels militaires
EAPP	Équipe d'action chargée de la production de personnel
EE	Équité en matière d'emploi
EM	Expert en la matière
EMIS	État-major interarmées stratégique
ESA	Environnement de sécurité de l'avenir
FC	Forces canadiennes
FRCS	Feuille de route des capacités stratégiques
GC	Gouverneur en conseil
GCT	Groupe consultatif d'orientation

GdC	Gouvernement du Canada
GP	Groupe partenaire
GRFC	Groupe du recrutement des Forces canadiennes
II et E	Instruction individuelle et éducation
JAG	Juge-avocat général
L1	Conseiller de niveau 1 (nomination au niveau chef ou sous-ministre adjoint)
L2	Conseiller de niveau 2 (nomination au niveau directeur général)
L3	Conseiller de niveau 3 (nomination au niveau directeur)
LCDP	Loi canadienne sur les droits de la personne
LCS	Loi canadienne sur la santé
LDN	Loi sur la défense nationale
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
LO	Langues officielles
LPRFC	Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
NOC	Niveau opérationnel de compétence
NR	Note de recherche
ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
PCD	Plan de capacités de défense
PI	Plan d'investissement
PPFC	Perfectionnement professionnel des Forces canadiennes
PSD	Programme des services de la Défense
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
RH	Ressources humaines
RID	Réseau d'information de la Défense
RPO	Rapport post-opération
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RPX	Rapport post-exercice
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SEM	Structure des emplois militaires
S et T	Sciences et technologie
SIIEFC	Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes
SM	Sous-ministre

SMA	Sous-ministre adjoint
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(S & T)	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)
VAEM	Visite d'aide d'état-major
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VIEM	Visite d'inspection d'état-major