Défense nationale | National Defence

Stratégie en matière de RH militaires 2020

Relever les défis futurs en matière de personnel

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre de la Défense nationale 2002

N^{o} de Catalogue : D2-139/2002
N^{o} de ISBN : 0-662-66733-8

Cette publication est aussi disponible sur le site Web du
ministère à www.forces.gc.ca/rh

Publié sous les auspices du Chef d'État-major SMA (RH-Mil),
ministère de la Défense nationale

Imprimé au Canada

DIRECTION ARTISTIQUE BY DGAP SERVICES CRÉATIFS CS02-0191

Stratégie en matière de RH militaires 2020

Relever les défis futurs en matière de personnel

La capacité opérationnelle des Forces canadiennes dépend ultimement de son effectif. Ces jeunes hommes et jeunes femmes envers lesquels nous sommes si exigeants comptent sur leurs leaders pour assurer leur bien-être et veiller à leurs intérêts.

Table des matières

MESSAGE DU CEMD ET DU SM i

MESSAGE DU SMA RESSOURCES HUMAINES - MILITAIRES ii

INTRODUCTION 1

Le personnel de la défense au-delà de l'an 2000 1

Relever les défis futurs en matière de personnel – Ressources humaines 2020

Concentration sur le processus 1

Ce que le processus RH 2020 doit accomplir 1

Questions fondamentales liées à RH 2020 1

GRANDES LIGNES DU DOCUMENT 2

SECTION UN : LE SYSTÈME DES RESSOURCES HUMAINES DES FORCES CANADIENNES 3

La mission de défense 3

La mission en matière de RH 3

Valeurs nationales canadiennes 3

La profession des armes 3

Principes régissant les RH militaires des FC 4

LE SYSTÈME DES RH MILITAIRES DES FC 7

Généralités 7

Gouvernance 7

Le cycle de gestion du personnel 8

Soutien 9

Milieu de travail 9

SECTION DEUX : LE NOUVEAU CONTEXTE DE GESTION DU PERSONNEL 10

Scénarios et le processus de planification stratégique 10

La mission de défense en 2020 – « ce que nous savons » 10

Ce que nous savons versus « ce qui est plausible » 12

Scénario 1 12

Scénario 2 13

Scénario 3 13

Scénario 4 14

Des scénarios à la stratégie 14

SECTION TROIS : STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES 15

Leadership 15

Plan stratégique 15

Culture 15

Communication 15

Consultation 16

Maintien à l'effectif 16

Recrutement 16

Perfectionnement professionnel 16

Transition 16

Santé 17

Bien-être 17
Systèmes des RH 17
Évaluation des objectifs stratégiques en matière de RH 18

SECTION QUATRE : DE LA STRATÉGIE À L'ACTION 20
Leadership 20
Plan stratégique 20
Culture 20
Communications 20
Consultation 21
Maintien à l'effectif 21
Recrutement 22
Perfectionnement professionnel 22
Éducation 23
Expérience professionnelle 24
Développement de l'individu 24
Transition 24
Santé 25
Bien-être 25
Systèmes des RH 25
Mesure du rendement – un outil de réussite 26

LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT 27
Volets du PCLT-RH 27

CONCLUSION 29
MAINTENIR UNE STRATÉGIE INTÉGRÉE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES **29**
Calendrier de mise à jour de la stratégie RH 2020 30

ANNEXE A 31
STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES 31

ANNEXE B 32
Le plan des capacités à long terme (PCLT-RH) 32
Aperçu 32

ANNEXE C 35
STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA PLANIFICATION BASÉE SUR LES CAPACITÉS 35
Comité des capacités interarmées requises (CCIR) 35
Équipe d'évaluation de la capacité interarmées (EECI) 35
Groupe de travail sur le développement des capacités (GTDC) 35

ANNEXE D 37
Calendrier des investissements 37

Message du CEMD et du SM

La raison d'être du ministère de la Défense nationale est de mettre les Forces canadiennes en ligne lors d'opérations. Malgré la complexité de cette vaste organisation et des nombreuses questions et priorités auxquelles elle est confrontée quotidiennement, nous ne devons jamais perdre de vue ce concept fondamental.

La capacité opérationnelle des Forces canadiennes dépend ultimement de son effectif. Ces jeunes hommes et jeunes femmes envers lesquels nous sommes si exigeants comptent sur leurs leaders pour assurer leur bien-être et veiller à leurs intérêts. Il s'agit d'une énorme responsabilité qui va au-delà des besoins immédiats tels que la santé, la rémunération, l'emploi et la formation. Il existe également des besoins essentiels à long terme tels que le perfectionnement professionnel et le cheminement de carrière, la fréquence du déploiement du personnel, les besoins familiaux, le souci d'assurer la relève d'un personnel professionnel compétent et motivé ainsi que notre engagement à nous occuper adéquatement des militaires qui sont blessés dans le cadre de leur service pour le Canada et des familles de ceux qui ont perdu la vie sur le champ d'honneur.

Les Forces canadiennes ne peuvent remplir leur rôle sans le soutien de notre effectif civil professionnel et engagé. Collectivement, notre personnel militaire et civil forment une Équipe de la Défense qui constitue une entité solide et florissante... ce qui n'est pas un concept abstrait.

Notre message est donc que nos gens sont au cœur de notre Ministère, qu'ils constituent notre principale priorité et nous nous engageons à faire en sorte que cela se poursuive.

RH 2020, la stratégie de l'avenir en matière de RH militaires, est un document extrêmement important. Il reflète non seulement un engagement plus profond du gouvernement du Canada envers ses employés et envers l'avenir, mais il établit officiellement les principes stratégiques des Forces Canadiennes en matière de RH, qui définissent « la façon » dont nous nous occupons de nos gens. Ces principes en matière de RH, tout comme les principes de guerre, s'intégreront dans notre culture et se refléteront dans la formation au leadership et le perfectionnement à tous les échelons, dans l'ensemble des Forces canadiennes. RH 2020 est d'abord et avant tout un document de planification stratégique intégrée qui traduit les objectifs et la théorie en un plan d'avenir en matière de RH.

RH 2020 constitue le fondement de notre planification future en matière de RH. Nous appuyons son approche et félicitons les dirigeants et gestionnaires à tous les échelons pour leur écoute active et les mesures prises.

General R.R. Henault
Le chef d'état-major de la Défense

M. Bloodworth
La Sous-ministre

Message du SMA Ressources humaines – Militaires

Les Forces canadiennes et ses dirigeants à tous les échelons s'engagent fermement à donner préséance à nos gens. En intégrant les RH dans le processus de planification stratégique du Ministère, par l'entremise de RH 2020, cet engagement deviendra une réalité. RH 2020 souligne le rôle fondamental que nos gens jouent et continueront de jouer dans l'accomplissement de notre mission de défense. Cette stratégie, qui constitue notre plan d'avenir, représente l'intégration de notre préoccupation envers nos gens dans le processus plus vaste de planification stratégique du MDN et des FC. Elle définit des objectifs, intègre la planification dans des délais d'exécution et par-dessus tout, établit le fondement d'une stratégie de gestion des ressources humaines qui répondra aux possibilités et aux défis qui nous attendent.

RH 2020 reflète les valeurs canadiennes et militaires et les principes en matière de ressources humaines qui constituent le pivot des stratégies. On y décrit également les objectifs stratégiques en matière de RH qui appuieront la stratégie d'investissement et le plan d'action visant à mettre en œuvre des stratégies précises en matière de soins de santé, de recrutement, de perfectionnement professionnel et de maintien a l'effectif. Ceci assurera que nos gens puissent offrir une contribution optimale à la mission de défense… et que nous nous occuperons d'eux lorsqu'ils le feront.

Ce document repère a été rédigé avec la collaboration et la participation des représentants de l'ensemble des Forces canadiennes. Il constitue notre guide et la clé de notre avenir. Nous devons nous y conformer, le mettre à jour régulièrement et, par son entremise, remplir notre devoir envers les jeunes hommes et jeunes femmes que nous avons le privilège de diriger et nos responsabilités permanentes en ce qui a trait à la sécurité du pays.

C. Couture
Lieutenant-général
Sous-ministre adjoint
(Ressources humaines – Militaires)

La stratégie a été élaborée afin de résoudre un éventail de scénarios plausibles en matière de ressources humaines axés sur le contexte futur en matière de RH et correspondent à la ligne de pensée fondamentale qui est à l'origine de l'élaboration de la Stratégie de défense 2020

Introduction

Le personnel de la Défense au-delà de l'an 2000

En mai 2001, la brochure *Le personnel de la Défense au-delà de l'an 2000* fut publiée et distribuée au sein de l'Équipe de la Défense en guise de première réaction à la Stratégie de défense 2020 (SD 2020). Cette brochure résultait d'une évaluation préliminaire du milieu des ressources humaines et d'une analyse rigoureuse des initiatives et programmes en vigueur au sein des groupes des ressources humaines militaire et civiles pour relever les défis des cinq prochaines années en matière de RH.

Relever les défis futurs en matière de personnel – Ressources humaines 2020

Le présent document complète et met à jour la stratégie en matière de ressources humaines décrite dans *Le personnel de la défense au-delà de l'an 2000*. La stratégie a été élaborée afin de résoudre un éventail de scénarios plausibles en matière de ressources humaines axés sur le contexte futur en matière de RH et correspondent à la ligne de pensée fondamentale qui est à l'origine de l'élaboration de la Stratégie de défense 2020. La SD 2020, le nouveau concept stratégique des FC, décrit un certain nombre d'objectifs stratégiques visant à améliorer la planification et la gestion des RH. À partir particulièrement des objectifs de la SD 2020 *Dirigeants volontaires et Carrière de choix, RH 2020* élabore ses propres objectifs stratégiques en matière de RH à partir desquels les politiques, programmes et projets futurs en matière de RH seront élaborés. Cette stratégie s'applique aussi bien à la Force régulière qu'à la Force de réserve.

Concentration sur le processus

Moins les choses sont prévisibles, plus on doit prêter attention au processus stratégique. L'incertitude a pour effet de déplacer la clé de la réussite de la « stratégie optimale » au « processus stratégique le plus adroit.[1] »

Ce que le pocessus RH 2020 doit accomplir

- Identifier les questions fondamentales
- S'intégrer au processus stratégique opérationnel
- Synchroniser la stratégie en matière de RH avec tous les horizons de planification

Questions fondamentales liées à RH 2020

Notre stratégie en matière de RH doit porter sur des questions fondamentales. Dans le domaine des RH, elles concernent le lien entre les valeurs nationales canadiennes, l'éthique de la Défense et par-dessus tout l'éthos militaire canadienne. Elles exigent également que nous accomplissions nos tâches quotidiennes conformément à une série de principes régissant les ressources humaines et que nous ne perdions jamais de vue notre vision.

S'occuper de notre personnel, investir dans son développement professionnel et leur donner confiance en l'avenir. ■

1 Van der Heijden, Kees. 1996. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation.* John Wiley & Sons: New York.

Grandes lignes du document

Pour réussir au XXIe siècle et pour veiller à ce que la Défense possède la flexibilité dont elle a besoin pour s'adapter aux changements constants et discontinus sur le plan technologique et en ce qui a trait au système international, nous devons devenir plus novateurs et dynamiques. Le présent document constitue un effort en vue de prévoir certains avenirs possibles et d'établir une stratégie complète en matière de ressources humaines qui permettra aux FC d'affronter la turbulence. La Section 1 décrit les questions fondamentales, les valeurs canadiennes, les valeurs militaires et les principes des FC en matière de RH, qui doivent constituer le fondement de notre stratégie en matière de RH. La Section deux traite de l'utilisation de scénarios futurs dans le cadre du processus de planification stratégique. On trouve dans cette section quatre scénarios d'avenir différents, mais très plausibles. Plutôt que d'élaborer la stratégie en matière de RH à partir d'une vision étroite de l'avenir, notre stratégie en matière de RH est conçue pour relever les défis découlant d'un éventail de situations probables. La Section trois décrit la stratégie des FC en matière de ressources humaines, définit les douze objectifs stratégiques des FC en matière de RH et les confronte aux scénarios probables, afin que la direction stratégique des FC en matière de RH résiste au temps et au changement. Finalement, la Section quatre passe de la stratégie à l'action, décrivant la stratégie à moyen terme d'investissement des FC dans les RH et soulignant les programmes et initiatives actuels et futurs qui nous permettront d'atteindre nos objectifs stratégiques en matière de RH. ■

Section un : le système des ressources humaines des forces canadiennes

La mission de défense

La principale mission des Forces canadiennes consiste à défendre le Canada et les intérêts et valeurs des Canadiens tout en contribuant au maintien de la paix et la sécurité internationales. L'envergure de cette mission est illustrée par une série de scénarios de défense des FC allant du champ de bataille en théatre aux opérations de recherche et de sauvetage; des opérations humanitaires et des opérations de maintien de la paix à l'aide au pouvoir civil. Les scénarios de défense décrivent l'éventail des missions qui font des FC une force polyfonctionnelle, apte au combat.

La mission en matière de RH

La stratégie de défense 2020 souligne que « L'efficacité militaire suppose qu'on dispose des personnes de l'organisation et de la doctrine nécessaires pour réagir avec souplesse aux menaces et aux occasions émergentes ». La mission en matière de RH consiste à élaborer et à mettre en œuvre des plans, politiques et programmes en matière de RH visant à recruter, former et maintenir à l'effectif des gens capables d'appuyer efficacement les FC dans toutes les opérations qui leur sont assignées. La capacité du Système des ressources humaines des FC d'accomplir sa mission est essentielle à l'état de préparation et aux capacités des FC.

Valeurs nationales canadiennes

Les valeurs nationales canadiennes sont ces valeurs fondamentales auxquelles souscrivent les Canadiens. Celles-ci sont enchâssées dans la Constitution canadienne et la Charte des droits et libertés de la personne et illustrent l'équilibre entre les droits des personnes et l'ensemble de la collectivité. Les Canadiens ont toujours appuyé fermement les idéaux d'un gouvernement responsable et démocratique et son corollaire, la subordination de la fonction militaire à l'autorité politique civile. En outre, l'expérience nationale canadienne a créé des citoyens qui approuvent et appuient l'équité pour tous et qui manifestent une grande tolérance envers la diversité. Enfin, les Canadiens appuient le principe de la sécurité collective internationale et l'importance de la paix, de la justice et des droits de la personne.

La profession des armes

Les Canadiens qui pratiquent la « profession des armes » souscrivent aux valeurs canadiennes. En tant que militaires professionnels, ils acceptent leur fonction qui consiste à protéger ces valeurs, au besoin, en tant que force de dernier recours. En tant que serviteurs de la nation qui détient et affiche ces valeurs, les membres des FC doivent faire preuve de probité, de responsabilité et de transparence. Ces valeurs de service à la nation rassemblent tous les citoyens qui représentent le gouvernement du Canada.

Le service au sein des FC est régi par trois principes sur lesquels repose l'éthos militaire.

- Servir le Canada avant soi-même
- Obéir et appuyer l'autorité légale
- Respecter la dignité de toute personne

Servir le Canada avant soi-même répond à la confiance des Canadiens envers la profession et exige parfois le sacrifice de sa propre vie. Obéir et appuyer l'autorité légale s'inscrit dans la ligne du respect du Canada pour la primauté du droit et constitue le fondement de la discipline et de l'autodiscipline nécessaires à l'exécution efficace de la profession des armes. Respecter la dignité de toute personne constitue le fondement de la confiance qui doit exister entre tous les membres des FC et entre la profession des armes et la société qu'elle protège.

Les membres des FC souscrivent également à une série de valeurs et de croyances militaires grâce auxquelles ils sont préparés et capables de diriger toute la gamme d'opérations militaires, y compris les opérations de guerre. Ces valeurs comprennent entre autres le sens du devoir, le souci du bien-être des subalternes et l'acceptation du concept de responsabilité illimitée.

Principes régissant les RH militaires des FC

Les principes suivants qui régissent les RH proviennent des valeurs militaires des FC et visent à promouvoir l'éthique militaire des FC dans le cadre de l'intervention en matière de ressources humaines. Tout comme les principes de la guerre s'appliquent à tous les niveaux d'opérations, ces principes régissant les RH s'appliquent à tous les niveaux de leadership, et l'élaboration et de mise en œuvre de politiques en matière de gestion du personnel dans l'ensemble des FC. Les principes régissant les RH ne sont pas une formule ou une liste de contrôle à laquelle on doit se conformer, mais constituent des lignes directrices qui définissent la façon dont nous, les membres des FC, abordons les questions liées aux RH et comment nous prenons soin de nos gens.

Responsabilité des leaders – *Les leaders favorisent l'engagement de leurs subalternes.*

Une responsabilité importante des leaders consiste à créer et à maintenir l'engagement de leurs subalternes envers la mission. En agissant de la sorte, ils assument leur responsabilité envers leurs subalternes, les objectifs opérationnels des FC et l'ensemble des Canadiens. Les politiques en matière de gestion du personnel des FC seront conçues de façon à assurer l'efficacité du leadership à tous les échelons, de façon à ce que tous les membres des FC soient traités avec respect et dignité, et de façon à promouvoir la cohésion au sein de l'unité et l'esprit de corps au sein des FC. La vision, la flexibilité et l'adaptabilité du leadership sont essentielles au développement et au maintien d'une culture des FC efficace sur le plan opérationnel.

Les gens d'abord – *La motivation, l'engagement et l'expertise des gens sont indispensables à l'efficacité opérationnelle des FC.*

Les membres des FC ont pris un engagement qui surpasse celui de la plupart des autres citoyens canadiens. Ils souhaitent et méritent un leadership compétent et sont confiants que le système de gestion du personnel répondra à leurs besoins. Les politiques et programmes de gestion du personnel doivent être conçus de façon à permettre aux leaders de développer et de maintenir l'engagement, les capacités et le bien-être de leurs membres, compte tenu du fait que l'apport des membres des FC augmente lorsqu'ils sont bien formés et occupent des postes où l'on respecte leurs compétences, leurs aspirations personnelles et les facteurs qui affectent chaque individu.

Professionnalisme militaire – ***Les membres des FC exercent une profession exceptionnelle – la profession des armes.***

Le professionnalisme militaire est basé sur l'éthos militaire des FC qui régit l'application résolue mais éthique de la capacité militaire lors de l'accomplissement de la mission de défense. L'élaboration des compétences militaires fondamentales et un niveau élevé d'expertise dans l'application des connaissances et des habiletés militaires sont indispensables à la profession. Les membres des FC doivent d'abord et avant tout être prêts à accepter leurs responsabilités en tant que militaires professionnels et être capables de le faire. L'acceptation commune de l'éthos militaire favorise et entretient la loyauté parmi les membres.

Loyauté et engagement – ***La loyauté et l'engagement sont basés sur la confiance que les leaders protégeront les intérêts et veilleront au bien-être de leurs subalternes.***

La description la plus appropriée de la loyauté est la camaraderie qui résulte d'aventures et de réussites partagées avec les collègues, les subalternes et les dirigeants. La loyauté et l'engagement rendent tolérables la peur et le danger. Des leaders professionnels et compétents font preuve de loyauté envers leurs subalternes, tandis que les subalternes manifestent leur loyauté envers les leaders à tous les échelons. La récompense pour la loyauté et l'engagement partagés est l'excellence opérationnelle.

Bien-être et moral – ***La santé, le bien-être et le bien-être spirituel des militaires sont indispensables à l'efficacité opérationnelle et à l'esprit de corps.***

Les commandants d'opérations entretiennent le moral du personnel de leur unité grâce à une planification opérationnelle et à un leadership avisés. Les programmes et services de gestion du personnel sont conçus pour aider les dirigeants à entretenir le moral de leurs subalternes et à veiller à leur santé et à leur bien-être spirituel pour permettre la continuité opérationelle. La responsabilité organisationnelle en ce qui a trait au bien-être des membres et de leurs familles lors d'engagements opérationnels, en cas de blessure ou du décès d'un membre ou d'une libération à la suite d'une blessure subie dans le cadre du service, entre autres, est une condition essentielle au professionnalisme et à l'engagement des membres des FC.

Flexibilité et innovation – ***La flexibilité nécessaire pour s'adapter à des situations changeantes et exceptionnelles et la capacité de gérer l'avenir de façon dynamique sont indispensables à l'efficacité optimale des FC.***

La flexibilité et l'innovation sont essentielles à la capacité de réagir efficacement aux événements imprévus. Le perfectionnement professionnel, une philosophie d'amélioration continue et des communications efficaces sont des conditions essentielles à l'innovation. La capacité de gérer de façon dynamique les conditions futures permet aux FC de tirer profit des possibilités et d'éviter les problèmes. Un système et des procédures de gouvernance efficaces qui permettent aux dirigeants de prendre des mesures définitives à partir d'une planification stratégique des RH fiable sont indispensables à la flexibilité et à la créativité des FC.

Justice et équité – ***On doit apprécier et reconnaître l'entière contribution de tous les membres pour raffermir le sens des valeurs et l'engagement des membres envers les FC.***

Le principe de justice et d'équité repose sur la reconnaissance de la dignité et de l'importance de la personne. Le processus d'élaboration et de mise en œuvre de politiques reconnaît les qualités, les points forts et les différences des membres et favorise l'intervention au moment opportun, la transparence et la reconnaissance active du droit à la vie privée de la personne.

Perfectionnement professionnel – ***Le perfectionnement professionnel et un milieu favorable à l'apprentissage continu augmentent les capacités opérationnelles et stratégiques de l'organisation.***

Le système des RH des FC offre un système structuré de perfectionnement professionnel et préconise la disponibilité d'un milieu d'apprentissage accessible et continu pour l'ensemble de la carrière, afin de créer une Force robuste sur le plan mental. La connaissance, le savoir-faire et la capacité d'innovation des membres constituent le fondement d'une amélioration continue au sein de l'organisation.

Comme composante clé du développement professionnel, la formation de base initiera les nouveaux-venus à l'éthique et au mode de vie militaires et leur fournira progressivement les habiletés nécessaires pour s'adapter à leur élément choisi. Une fois qu'ils seront préparés à remplir des tâches individuelles, on mettra l'accent sur l'instruction collective pour assurer qu'ils soient en mesure de mettre à profit leurs compétences au sein d'une équipe opérationnelle.

Communication et rétroaction – ***Une communication et une rétroaction efficaces, aussi bien au sein de notre organisation qu'à l'extérieur, sont essentielles à l'intégrité de la chaîne de commandement et au maintien du moral.***

Les FC doivent adopter une approche agressive et dynamique de communications internes. Ce n'est qu'en renseignant complètement nos membres sur ce que nous faisons et où nous allons en ce qui a trait aux programmes de gestion du personnel que nous pourrons entretenir ce climat de confiance, maintenir un bon moral au sein de l'organisation et créer un sentiment de confiance envers les leaders et l'organisation.

Une vaste communication est requise pour exploiter le savoir de l'organisation et l'expertise externe, assurant ainsi la prise de décisions éclairées. Une communication efficace, au moment opportun, assure une rétroaction éclairée. Un manque de consultation appropriée entrave l'innovation et les efforts d'amélioration continue.

Une communication efficace est nécessaire au-delà des FC. Cette vaste approche de solutions d'avant-garde contribue non seulement à renforcer la pertinence des FC pour les intérêts canadiens, mais offre également la possibilité d'identifier les pratiques en matière de RH qui s'avèrent efficaces pour les autres organismes, dont on devrait évaluer la comptabilité avec l'éthique militaire des FC. La communication doit également s'étendre à la population canadienne pour démontrer la pertinence des FC pour la société canadienne. ■

Le système des RH militaires des FC

Généralités

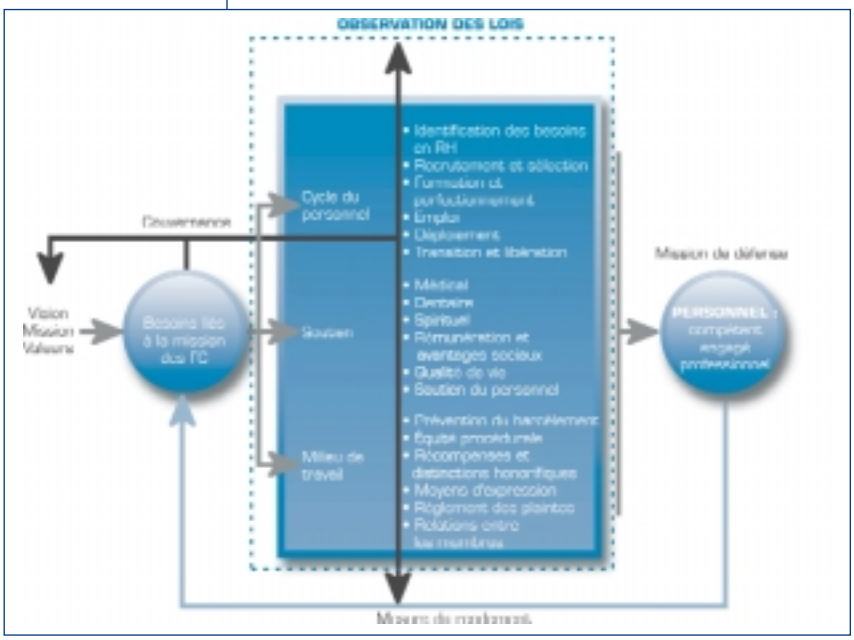
Le schéma décrit une vision simplifiée des diverses activités en matière de ressources humaines en vigueur au sein des Forces canadiennes. Le Groupe des ressources humaines militaires des FC, en consultation avec les commandements des armées et les autres autorités de gestion, est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et programmes en matière de RH pour faire en sorte qu'un effectif « compétent, engagé et professionnel » soit disponible pour contribuer à la réussite de la mission opérationnelle désignée.

Les diverses activités du système des RH militaires sont décrites dans les trois fonctions liées aux RH du cycle de gestion du personnel, du soutien et du milieu de travail. Le cycle de gestion du personnel décrit les diverses activités qui assurent le recrutement et la gestion du personnel requis pour répondre aux besoins de la mission de défense. Cela débute par l'identification des besoins en matière de RH et se prolonge jusqu'à la libération des FC et l'intégration du membre dans la société civile. Le soutien comprend un éventail de services et d'activités liés à la santé et au bien-être des membres affectés aux opérations militaires et au bien-être de leurs familles. Enfin, le milieu de travail comprend des activités qui assurent le maintien d'un milieu de travail productif et rentable grâce à un leadership efficace, à des récompenses intangibles et à des activités qui préconisent la justice au sein de l'organisation. Toutes les activités en matière de ressources humaines doivent être conformes à la législation canadienne applicable.

Bien qu'on puisse être porté à croire que certaines activités en matière de RH font partie de ces trois principaux domaines fonctionnels, on ne doit pas penser qu'elles fonctionnent de façon indépendante. Les fonctions en matière de RH sont très interdépendantes – un changement de politique dans un secteur influence rapidement d'autres aspects du système. C'est pourquoi il faut établir des liens solides entre chacune des activités pour assurer l'efficacité du système.

Gouvernance

La fonction de gouvernance des RH décrite dans le schéma assure une coordination entre les activités du système des RH, en maintenant une direction stratégique qui tient compte des besoins en personnel du présent jusqu'à un avenir lointain. De façon éclairée, la fonction



de gouvernance harmonise la stratégie en matière de RH avec la stratégie de défense en tant que partie intégrante du processus de gouvernance des FC établi par le CEMD. En tant que composante du processus de planification basée sur les capacités, le processus de gouvernance des RH élabore et met en œuvre la stratégie en matière de RH de façon à appuyer la mission de défense. Le processus de gouvernance des RH doit aussi être intégré dans les commandements des armées et les autres éléments de capacité pour faire en sorte que la stratégie et les politiques en matière de RH appuient toutes les facettes de la mission de défense.

Pour être efficaces, la mesure du rendement, la recherche et l'analyse et la gestion de l'information et du savoir doivent appuyer le processus de prise de décisions. La consultation doit aller au-delà des limites des FC et exploiter efficacement l'expertise externe en matière de RH pour établir des jalons efficaces et appropriés pour l'élaboration du système des RH militaires des FC.

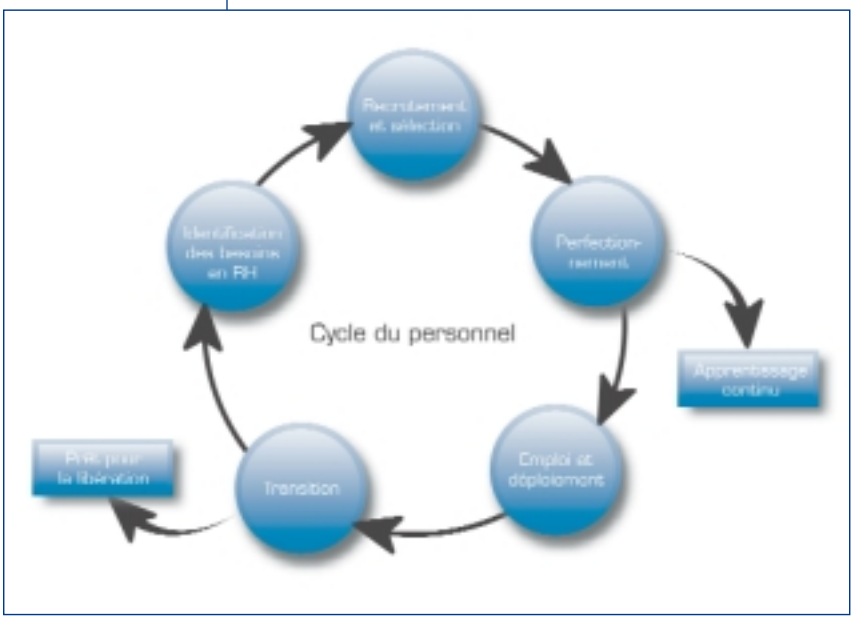
Les comités qui constituent la base de la structure de gouvernance des RH militaires sont décrits à l'Annexe A.

Le cycle de gestion du personnel

Le cycle de gestion du personnel comprend les principales activités en matière de RH incluses dans le processus visant à répondre aux besoins en matière de personnel des FC; de l'identification initiale du besoin jusqu'au moment où un militaire « quitte » les FC. Les principaux éléments sont décrits ci-dessous. Chaque composante du cycle de gestion du personnel est divisée à son tour en activités plus discrètes. Les composantes principales sont :

- identifier les besoins en matière de RH : structure des groupes professionnels militaires, planification et prévisions concernant le personnel et analyse des professions;
- recrutement et sélection : attirer les candidats, sélection, enrôlement et affectation;
- perfectionnement : formation initiale, instruction et formation professionnelle et avancée, perfectionnement personnel, entraînement pour son environnement et entraînement collectif;
- emploi et déploiement : affectations, gestion du rendement, reclassement et réaffectation, conditions de service et promotion;
- transition : Programme d'enrichissement personnel, Prêt pour la libération (en collaboration avec le ministère des Anciens combattants), retraite, transfert d'élément de service et réenrôlement.

Une fois qu'un membre a achevé sa formation visant à répondre aux exigences de son emploi



initial, un processus d'apprentissage continu s'amorce. L'apprentissage continu comprend l'apprentissage requis pour un emploi ou un déploiement futur, ainsi que le perfectionnement professionnel et personnel.

Dans le jargon militaire traditionnel, on utilisait le terme licenciement ou retraite pour qualifier cette composante du cycle de gestion du personnel. Le terme transition dénote une utilisation accrue des options comprises dans le cycle de gestion du personnel. La transition souligne la possibilité pour les membres d'être affectés dans d'autres éléments des FC et de quitter temporairement les FC pour se réenrôler ultérieurement. Dans chacun des cas, les FC s'assurent que le membre est apte à la libération du point de vue santé et employabilité.

Soutien

Le terme soutien fait référence à la capacité de mettre en œuvre des services et des activités en matière de RH qui améliorent et assurent la santé, le bien-être et le maintien en poste des membres et le bien-être de leurs familles. Forts du soutien et de l'appui qu'ils reçoivent, les membres et leurs familles sont motivés à appuyer les FC pour la période requise pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Par conséquent, l'appui actif qu'elles accordent à leurs membres améliore la capacité des FC de conserver leur capacité opérationnelle.

En plus de l'appui en matière de services de santé et des services de soutien du personnel, y compris le remplacement, les activités de soutien permettent de comprendre les demandes et la fréquence du service exigé du personnel et de leurs familles et d'assurer un équilibre entre la vie personnelle, les déploiements, les périodes d'absence et la charge de travail. Au cœur des activités de soutien on trouve un système de rémunération et avantages sociaux compétitif et juste qui motive les membres et réduit l'insatisfaction qui peut provoquer l'attrition.

Milieu de travail

Le milieu de travail comprend les activités intangibles en matière de relations humaines qui permettent aux dirigeants de maintenir une équipe cohésive et motivée. Les leaders ont la plus grande influence sur la création d'un milieu de travail où les membres acceptent de contribuer à l'atteinte des buts et objectifs et sont en mesure de le faire.

Les principales activités relatives au milieu de travail comprennent des politiques et des programmes portant sur les récompenses et distinctions honorifiques, la prévention du harcèlement, l'équité procédurale, la procédure de règlement des griefs, le règlement des conflits et les langues officielles. ■

Section deux : le nouveau contexte de gestion du personnel

Scénarios et le processus de planification stratégique

La planification stratégique est plus qu'un processus visant à programmer les plans d'avenir. Il s'agit d'un processus très novateur et complètement intégré de réflexion stratégique et de conception de stratégie. Le processus de planification utilisé par le SMA(RH-Mil) consiste principalement à évaluer les perspectives actuelles et à ouvrir la porte à de nouvelles façons de voir l'avenir des ressources humaines dans les Forces canadiennes.

Nous avons adopté une approche axée sur la planification de scénarios lorsque nous avons réalisé que l'élaboration et l'adoption d'une vision convaincante de l'avenir des RH dans les FC exige une compréhension de l'ensemble des tendances et des forces qui influencent considérablement l'avenir des ressources humaines dans les FC. Quatre scénarios différents ont donc été élaborés; ceux-ci correspondent à une série de changements probables à l'avenir – notamment des changements sociaux, technologiques, économiques, environnementaux et politiques – qui entraîneront chacun des résultats particuliers d'ici 20 ans.

Ces scénarios ou possibilités d'avenir constituent un moyen de songer à l'avenir de façon créative et stratégique et fournissent le contexte approprié pour élaborer de nouvelles stratégies et objectifs robustes en matière de RH. Ils ont pour but d'inclure dans le processus de planification en matière de RH une capacité de réflexion stratégique et bien qu'ils constituent des situations d'avenir plausibles, ils ne sont en aucun cas des prédictions d'avenir. Il est également important de comprendre que les scénarios en matière de RH constituent des possibilités d'avenir et n'ont rien à voir avec les onze scénarios de planification des Forces utilisés pour illustrer la gamme d'opérations auxquelles devront vraisemblablement participer les FC à court et à moyen terme. Les scénarios sont toutefois un outil idéal pour assurer l'efficacité des objectifs stratégiques en matière de RH peu importe l'avenir qui nous attend. À partir de données réelles (prévisions démographiques, essor constant de la technologie, mondialisation permanente) les scénarios permettent au planificateur stratégique d'aller au-delà de ce que nous connaissons, d'élaborer des scénarios d'avenir « vraisemblables » à partir desquels il peut élaborer des objectifs stratégiques solides en matière de RH.

La mission de défense en 2020 – « Ce que nous savons »

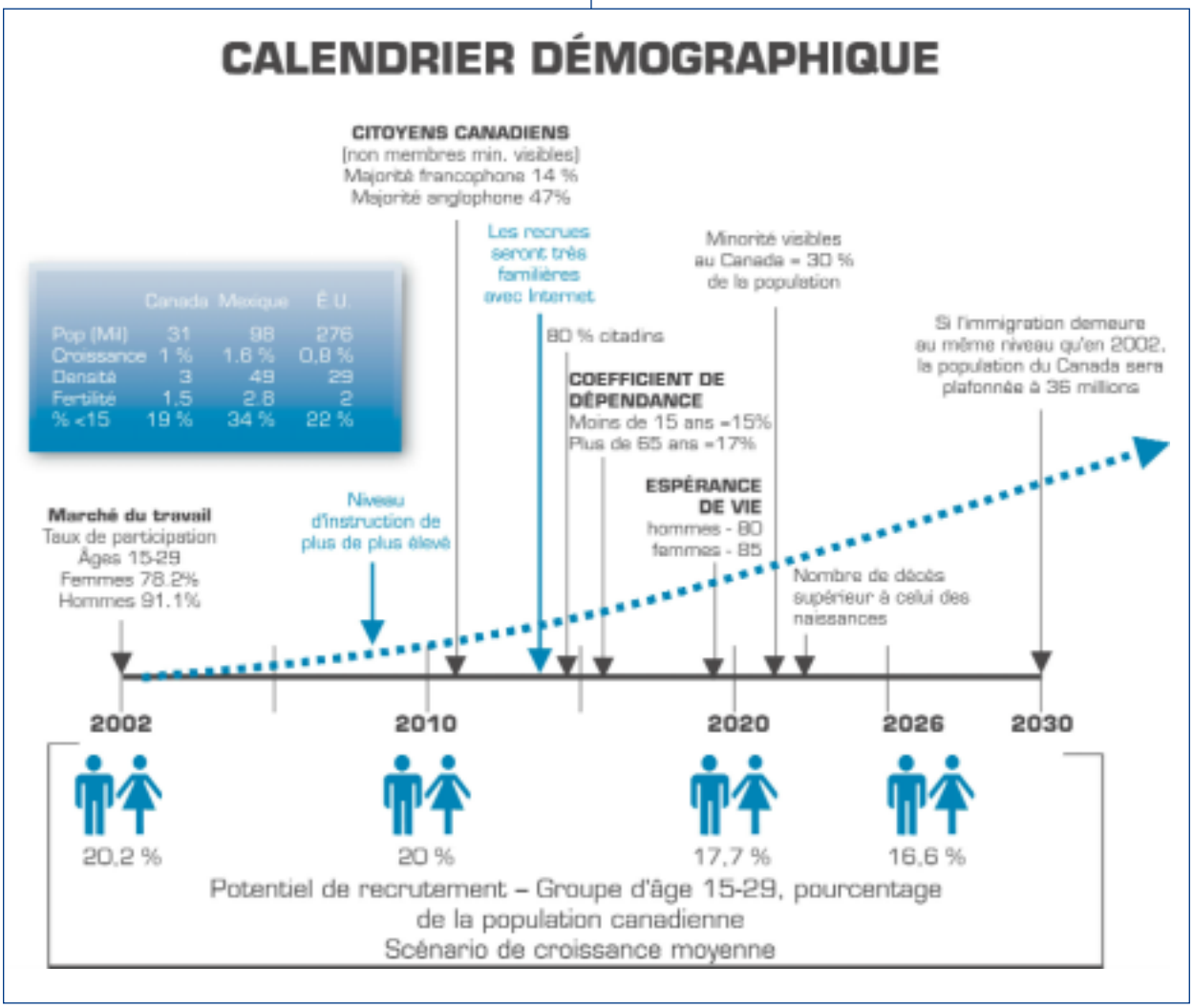
Le Concept de l'emploi[2] pour 2020 décrit la mission de défense dans les contextes géopolitiques possibles de l'avenir. On prévoit que les FC soutiendront les opérations au pays et à l'étranger, malgré que la nature des opérations sera considérablement différente. En raison de la complexité du contexte futur sur le plan de la sécurité, le Canada devra être prêt à participer à un vaste éventail d'opérations de degrés d'intensité variables. Pour y arriver, il faudra de plus en plus intégrer les capacités d'une force unique dans des forces interarmées et des forces multinationales conçues pour intervenir dans des situations spécifiques et répondre à des objectifs précis. Des choix d'orientation s'imposeront. Les opérations de secours et les opérations humani-

2 Le Concept de l'emploi est décrit dans le rapport Planification basée sur les capacités du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes qui a été rédigé par le Directeur – Analyse de défense (DAD).

taires exigent un effectif considérable possédant des compétences générales, tandis que les opérations d'intensité élevée exigent un effectif considérable possédant des compétences spécifiques et particulières à la mission pour faire partie d'équipes prêtes au combat.

Compte tenu de l'environnement au Canada suite aux événements tragiques du 11 septembre 2001, les FC doivent établir et maintenir des capacités uniques et complémentaires pour intervenir adéquatement dans le cas d'opérations NBC, d'incidents cybernétiques ou terroristes et être en mesure de déployer ces capacités n'importe où au Canada. Aucun ministère n'est entièrement responsable de la sécurité du pays. Des cultures diverses, des intérêts concurrentiels et des priorités organisationnelles divergentes doivent donc s'associer et on doit coordonner les efforts liés à la sécurité du pays. Généralement, les organisations ne possèdent pas la structure et les ressources nécessaires pour appuyer des cellules de liaison constante importantes ou une technologie intégrée. Dans ce contexte et compte tenu de l'absence de rapports de commandement officiels, les FC doivent faire preuve de dynamisme en ce qui a trait à l'amélioration des communications, à la planification, à l'interopérabilité et à la liaison avec d'autres ministères et des partenaires du secteur privé. En fait, un effort de réaction cohésif interministériel et avec nos partenaires du secteur privé est essentiel pour répondre aux divers éventualités.

À partir de cette vision future de l'emploi des Forces canadiennes sur le plan opérationnel,



un certain nombre de facteurs sous-jacents communs débouchent sur les prévisions d'avenir en matière de ressources humaines pour 2020. Les plus importants de ces facteurs communs sont :

- La mondialisation permanente qui pousse les frontières de la culture et de la famille avec une pression due à l'exposition aux nouvelles idées, capacités, produits et services, la dispersion des valeurs libérales et la création d'institutions de gouvernance à l'échelle mondiale, pour répondre au besoin.

- La technologie entraînera des changements sociaux et organisationnels radicaux, repoussera les limites de ce que signifie être humain et modèlera la nouvelle économie du savoir et du réseautage. Une confiance accrue envers l'efficacité et le choix que procure une approche de marché libre et une plus grande insistance sur l'évaluation des impondérables et sur la volatilité et la turbulence des marchés qui en résulteront.

Passer de ce que nous savons à « Ce qui est plausible »

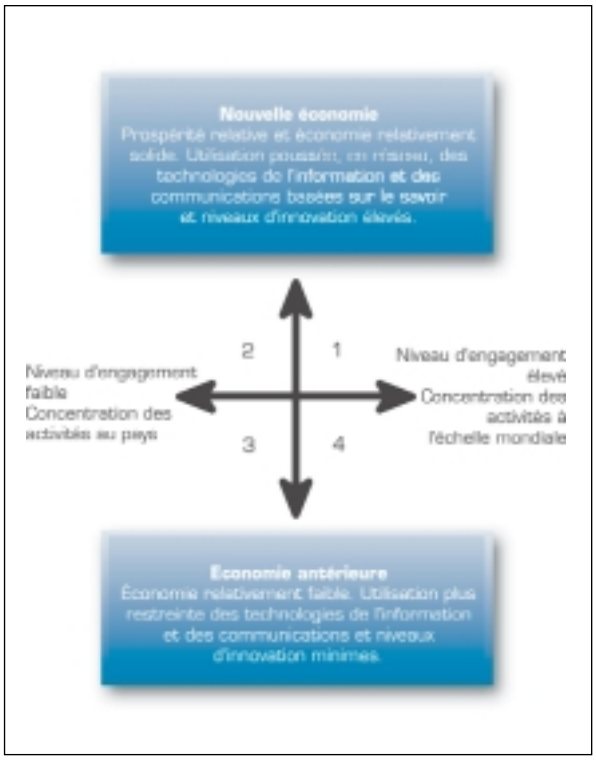
Des combinaisons de ces facteurs et d'autres facteurs comme les prévisions démographiques, illustrées dans le schéma intitulé Calendrier démographique, ont été utilisées pour élaborer les quatre scénarios en matière de ressources humaines suivants pour 2020, qui sont reproduits succinctement. Les principales caractéristiques de ces quatre scénarios sont plus explicites si l'on se rapporte au schéma (ci-dessous). Par exemple, le scénario 1 est une description du scénario en matière de ressources humaines d'un Canada issu d'une économie réseautée à l'échelle mondiale, soutenue par une technologie avancée. Dans ce scénario, la société canadienne appuie un niveau élevé d'engagement sur le plan international, de même que des rôles de sécurité interne pour les Forces canadiennes.

Ces scénarios sont basés sur un certain nombre d'hypothèses clés, notamment :

- le concept de la Force totale

- une force régulière comptant un effectif de 55 000 à 75 000 membres

- une capacité de combat polyvalente



Scénario 1

Dans ce scénario, le monde est de plus en plus instable en raison de conflits fréquents et violents. La prolifération d'armes a augmenté et le terrorisme hante toutes les nations. Le Canada est perçu comme une société en plein essor, orientée sur la mondialisation, évoluée sur le plan technologique, qui jouit d'une prospérité économique relative. Les FC participent à des opérations de maintien de la paix et à des missions de sécurité interne, en collaboration étroite avec d'autres ministères et le secteur privé. On assiste à une augmentation de la fréquence des missions opérationnelles et du déploiement du personnel.

Dans ce contexte, de plus en plus de jeunes Canadiens s'intéressent à la technologie. Cependant, la concurrence est féroce sur le plan mondial et au pays et les FC ont fort à faire sur le plan du recrutement et du maintien en poste de membres compétents. Les gens compétents sont à la recherche de bonnes occasions et compte tenu du contexte de recrutement concurrentiel, misent davantage sur des postes qui favoriseront leur perfectionnement personnel et professionnel, plutôt que sur la sécurité d'emploi. Les Canadiens sont soucieux de leur bien-être personnel, veulent équilibrer le travail et la vie privée et bénéficient de nombreuses allégeances. Les employés revendiquent, auprès des employeurs, un niveau de bien-être élevé, l'autonomie et la flexibilité qui correspondent à leurs goûts, circonstances et aspirations personnelles.

La capacité de suivre la cadence de la révolution en affaires militaires (RAM) et de demeurer interopérable est élevée et à cause de l'innovation rapide et des progrès scientifiques et technologiques, l'équipement devient très vite désuet. Les FC doivent réagir en favorisant l'apprentissage continu et en établissant des partenariats non seulement avec le système d'enseignement mais aussi avec l'industrie.

Dans une société canadienne qui privilégie l'égalité et qui a adopté des attitudes libérales qui respectent toutes les formes de différences (p. ex. les droits des gais, de nouvelles définitions de la famille) la plupart des organismes appuient le principe de la « force de la diversité ».

De nombreux Canadiens sont réticents à se plier à l'ordre établi, rejettent l'autorité et se méfient des grosses entreprises et du gouvernement. Les organisations sont moins hiérarchisées afin de mieux gérer les changements rapides et dans la plupart d'entre eux, l'autorité décisionnelle doit être dévolue pour tirer profit des nombreuses opportunités qui existent.

Scénario 2

Dans ce scénario, on a atteint une plus grande stabilité mondiale. Le terrorisme est toujours présent, mais les conflits entre états sont moins fréquents et gérés par des coalitions régionales comme l'Union européenne. Bien que les FC soient toujours en mesure de participer à des opérations de maintien de la paix, on met l'accent sur la sécurité interne et sur un niveau élevé d'interopérabilité avec les États-Unis. Sur tous les autres aspects, cependant, ce scénario correspond au scénario 1. Le Canada est perçu comme une société en plein essor, évoluée sur le plan technologique, qui jouit d'une prospérité économique relative. Tout comme dans le scénario 1, les FC collaborent étroitement avec les autres ministères et le secteur privé. La principale différence entre les deux scénarios réside dans la concentration des efforts du Canada sur la sécurité interne intégrée et une diminution substantielle de la fréquence des missions opérationnelles.

Ce scénario comporte les mêmes défis à relever sur le plan du recrutement, du maintien en poste et du perfectionnement professionnel que le scénario 1. Toutefois, les valeurs canadiennes sont empreintes d'une perspective isolationniste et régionale et le carrièrisme est plus présent.

Scénario 3

Tout comme le scénario 2, dans ce scénario, on a atteint une plus grande stabilité mondiale. Le terrorisme est toujours présent, mais les conflits entre états sont moins fréquents et gérés par des coalitions régionales comme l'Union européenne. Le Canada, cependant, s'est intégré plus à fond en Amérique du Nord. Le Canada est perçu comme une société qui fait face à des grands défis du point de vue technologique et qui est aux prises avec une économie relativement faible. Par conséquent, on met l'accent sur les rôles liés à la sécurité interne et l'engagement à l'échelle mondiale est très limité, dans un contexte où la collaboration avec les autres ministères et le secteur privé est insuffisante. La concentration des efforts au pays entraîne une diminution de la fréquence des missions opérationnelles et du déploiement du personnel. En raison d'une intégration plus étroite dans une union nord-américaine, on fait de plus en plus appel et on compte de plus en plus sur la Force de réserve et ce à temps

partiel. La faiblesse de l'économie et le peu d'engagement ont fait en sorte que la Force de réserve concentre principalement ses efforts sur l'aide sociale à une main-d'œuvre peu qualifiée ou astreinte au chômage.

Scénario 4

Tout comme dans le scénario 1, le monde est de plus en plus instable en raison de conflits fréquents et violents. La prolifération d'armes a augmenté et le terrorisme hante toutes les nations. Le Canada est perçu comme une société orientée sur la mondialisation, faible sur le plan technologique, qui souffre d'une économie relativement faible. Les FC éprouvent des difficultés dans la poursuite des opérations de maintien de la paix et de sécurité du pays dans un contexte de collaboration insuffisante avec les autres ministères et le secteur privé. La fréquence des missions opérationnelles et du déploiement du personnel est élevée.

Les institutions publiques doivent composer avec des ressources limitées et n'ont pas la flexibilité voulue pour s'adapter au changement technologique. Par conséquent, on investit peu dans la recherche. La capacité de suivre la cadence de la RAM et de demeurer interopérable est très faible et est contrariée non seulement par un manque de capacité à se procurer de nouvelles technologies, mais par une réduction de la capacité de recherche en vue d'élaborer la doctrine et les concepts appropriés pour utiliser efficacement les nouvelles technologies. L'incapacité d'engager suffisamment de travailleurs compétents qui, après leur embauche, sont découragés par la fréquence élevée des missions opérationnelles et une capacité restreinte de travailler dans un milieu avant-gardiste novateur aggrave le problème.

En raison de la faible économie, les Canadiens sont confrontés à des réductions d'effectifs. Étant donné que l'importance de la bureaucratie met un frein au changement, la réduction des effectifs devient la norme au sein des organisations. Les employés misent sur la sécurité d'emploi et expriment leur loyauté envers les organismes pour des raisons de nécessité, au point de tolérer une fréquence exagérée des missions opérationnelles et du déploiement du personnel.

Les Canadiens font preuve d'une grande fierté et on attache beaucoup d'importance aux institutions nationales et aux symboles. Les gens accordent de plus en plus d'importance à la religion, à la spiritualité et aux valeurs traditionnelles. Ce contexte favorise le recrutement de travailleurs non qualifiés mais peu de travailleurs du domaine du savoir sont disponibles dans la population canadienne. Le maintien en poste du personnel connaissant constitue un grave problème. Les gens compétents et expérimentés se déplacent librement d'une organisation à l'autre, à la recherche de bonnes occasions.

Les scénarios trois et quatre sont à peu près identiques; cependant le scénario trois met l'accent principalement sur l'intervention au pays, tandis que dans le scénario quatre, l'engagement à l'échelle mondiale est toujours très important. La principale différence par rapport au scénario trois est que ce dernier prévoit une intégration générale dans une structure militaire établie par les États-Unis et une division chez les Canadiens entre ceux qui appuient des idéaux humanistes comme l'égalité des races et des sexes et ceux qui adoptent une position isolationniste et régionale.

Des scénarios à la stratégie

Le but de l'évaluation du nouveau contexte de gestion du personnel n'est pas de prédire l'avenir mais d'identifier une gamme de futurs plausibles. Il est alors possible d'établir une stratégie robuste en matière de ressources humaines mieux adaptée à l'éventail d'options plausibles. Les scénarios qui précèdent ont été établis à des fins de planification stratégique seulement et ne sont pas des prédictions. Les scénarios constituent plutôt une série de situations d'avenir plausibles qui permettent d'évaluer les objectifs actuels en matière de RH et la stratégie en matière de ressources humaines. La prochaine section énumère 12 objectifs stratégiques en matière de RH et une stratégie de ressources humaines qui sont ensuite comparés aux scénarios décrits ci-dessus. ■

Section trois : stratégie en matière de ressources humaines

L'orientation stratégique doit être flexible et adaptée aux modifications du milieu. L'orientation stratégique décrit la façon de résoudre efficacement les principaux problèmes auxquels nous sommes confrontés sur le plan stratégique. Les objectifs suivants en matière de ressources humaines fournissent le premier niveau de cette orientation et touchent l'ensemble du système des RH des FC. Autrement dit, ils sont à la base de l'élaboration des politiques et des activités stratégiques en matière de RH au sein du Groupe des RH Mil.

Leadership

Élaborer et intégrer à tous les niveaux du leadership une culture de la Défense axée sur le professionnalisme qui favorise : la pensée critique; la délégation de responsabilités et une responsabilisation combinée à une prise de risques intelligente; l'innovation basée sur le savoir, l'expertise et l'expérience; un répertoire approprié d'outils et de styles de leadership; et la capacité de motiver les gens et de mériter leur confiance.

Plan stratégique

Les FC prendront des décisions opportunes et des mesures proactives efficaces pour répondre aux besoins d'un contexte de ressources humaines qui ne cesse d'évoluer. Ces décisions et mesures seront basées sur la capacité des FC d'effectuer une analyse stratégique, une planification stratégique et de favoriser l'élaboration de stratégies au sein de l'organisation. Ce processus exige une analyse continue des contextes internes et externes, canadiens et internationaux, démographiques, économiques, sociaux, de la sécurité et des contextes culturels plus vastes. L'établissement et l'amélioration continue des cadres de mesure, l'intégration de la planification stratégique en matière de RH dans le processus de planification axée sur les capacités et une politique stratégique d'investissement dans les RH fournira aux FC la capacité stratégique requise pour prévoir et faire face aux défis futurs en matière de ressources humaines.

Culture

La stratégie des FC en matière de RH demande l'inclusion active de tous les Canadiens par l'entremise du respect de la dignité et des droits de la personne. Une éthique militaire adaptée aux obligations militaires et à la société canadienne et qui doit rendre compte à cette société pour la façon dont les opérations militaires sont menées et la vision des FC. Les autorités militaires acceptent la responsabilité d'élaborer et de promouvoir une culture ouverte et positive adaptée aux changements pertinents au sein de la société canadienne.

Communication

À une époque où le flot d'informations est continu et instantané, toute communication en matière de RH au sein des FC en 2020 sera véhiculée rapidement et sera accessible à tous. Cette communication sera intégrée dans une stratégie de communications plus élaborée des FC. Nous devrons élaborer une stratégie de communications capable de fournir des renseignements pertinents et exacts rapidement et efficacement à tous les membres des FC et à l'extérieur, tout en assurant l'équilibre entre le respect de la vie privée et la sécurité. Cette stratégie réseautée comprendra des méthodes visant à solliciter et à gérer la rétroaction, à évaluer l'efficacité et à favoriser la communication ouverte et rapide au moment opportun, aussi bien au sein des FC qu'à l'extérieur.

Consultation

Pour être efficaces, les FC doivent intégrer un processus de consultation dans leur structure et leur culture. La consultation permanente avec un vaste réseau d'intervenants constituera le fondement d'un cadre de RH transparent. Grâce à des réseaux d'échange de pratiques, à des mécanismes de rétroaction et à l'aide d'outils et de technologies appropriés, les FC tenteront d'obtenir les commentaires et de partager de l'information avec tous les intervenants, à l'interne et à l'externe. La consultation sera rapide, opportune et menée de façon transparente pour que les gens soient témoins du processus et comprennent mieux de quelle façon et pourquoi les décisions ont été prises.

Maintien à l'effectif

Pour conserver le nombre approprié de gens motivés et compétents, les FC participeront à des stratégies systématiques, planifiées et coordonnées de maintien à l'effectif. Les FC de 2020 offriront un contexte propice au maintien à l'effectif dans un cadre de RH totalement intégré qui assurera l'équilibre entre les intérêts personnels et organisationnels. Les stratégies doivent être intégrées à tous les niveaux et élaborées et mises en œuvre de façon ouverte et transparente. Elles comprendront tous les programmes et gratifications nécessaires pour veiller à ce que les bonnes personnes fassent partie de l'organisation et manifestent leur engagement envers la mission opérationnelle.

Pour être en mesure d'atteindre notre objectif en matière de maintien à l'effectif nous devrons atteindre notre objectif en matière de transition. L'engagement des membres des FC envers l'organisation sera rehaussé lorsque les politiques de transition permettront une plus grande flexibilité sur le plan de la carrière par l'entremise de la structure des GPM et lorsque le transfert entre les divers éléments de l'Équipe de la Défense sera facilité.

Recrutement

Les FC auront besoin d'un nombre suffisant de gens motivés et compétents pour assurer l'intégrité des opérations au nom de la société canadienne; elles reconnaissent par surcroît que la participation active d'une représentation diverse de Canadiens est essentielle à l'atteinte de cet objectif. Le recrutement dans les FC mise sur l'image d'une organisation adaptée aux personnes et aux collectivités canadiennes, qui recrute du personnel à partir d'exigences militaires valides, fiables, transparentes et valables (actuelles et prévues) et qui entretient des relations constantes avec les Canadiens grâce à un personnel préposé au recrutement compétent et professionnel et en ayant recours aux moyens médiatiques les plus pertinents qui sont disponibles.

Perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel est un élément essentiel pour assurer des FC compétentes et expertes. Le perfectionnement professionnel doit être flexible, agile, personnalisé, accrédité et offert dans la langue officielle préférée du membre. En outre, il doit être accessible à tous les membres des FC, être de bonne qualité et adapté aux besoins des membres, tout en répondant aux besoins de l'organisation. La culture ministérielle doit refléter l'importance de l'apprentissage continu et encourager et promouvoir le perfectionnement professionnel de ses membres.

Transition

L'engagement des FC envers ses membres et leurs familles couvre les diverses étapes d'une carrière dans les FC, y compris un accès facile au recrutement, à l'admission, au maintien à l'effectif, au transfert de catégorie de service et à la transition à la vie civile.

Les programmes seront offerts de façon intégrée et seront coordonnés et gérés centralement. Ces programmes seront adaptés aux besoins de chacun et seront aussi englobants et variés que le permettent les ressources. La transition sera perçue comme un élément d'un profil de carrières plus flexible comprenant des politiques et des programmes qui favorisent le réenrôlement, au besoin. Ces programmes seront coordonnés avec un vaste éventail de partenaires des secteurs public et privé.

La transition correspondra aux choix des membres et permettra au membre de décrocher un nouvel emploi en favorisant les partenariats et le perfectionnement personnel. Les programmes de transition seront conçus de façon à ce que les membres perçoivent les FC de façon positive même s'ils n'ont pas l'intention d'y revenir, compte tenu du fait que ces membres deviendront des ambassadeurs de notre organisation. Les membres qui bénéficient de la transition consécutive à l'emploi doivent avoir le sentiment que l'organisation s'occupe d'eux et protège leurs intérêts.

Santé

Les FC s'engagent à veiller attentivement à la santé physique et mentale de ses membres. Le système de services de santé des FC sera en mesure d'assurer la continuité et la constance de soins de grande qualité, ainsi qu'une philosophie de prévention avisée. Le système de soins de santé se démarquera par l'accessibilité, l'universalité, la capacité financière et la transférabilité. Ce système assurera l'équilibre entre les droits des membres et les besoins opérationnels des FC, donnera accès à une technologie et à des procédures médicales avant-gardistes, tout en respectant les valeurs sociales canadiennes et les codes de déontologie médicale et dentaire. En plus de fournir des services de santé à ses membres, les FC reconnaissent qu'elles ont un rôle important à jouer en ce qui a trait à la promotion de programmes, politiques et services appropriés favorisant l'accès aux familles des militaires à des services de santé adéquats.

Bien-être

Les FC reconnaissent qu'elles doivent partager avec leurs membres la responsabilité du bien-être de ces derniers et de leurs familles en échange de leur engagement et de leur contribution aux opérations des FC et à l'ensemble de la mission de défense. Les FC s'engagent à examiner et à suivre continuellement les questions qui ont des répercussions sur le bien-être des membres et se proposent d'établir et de maintenir une culture visant à maintenir les valeurs et les priorités de leurs membres. En poursuivant cet objectif les FC s'efforcent d'offrir des choix de carrière flexibles et une combinaison concurrentielle d'avantages sociaux, de décorations et de distinctions de nature et de témoignages de reconnaissance non financière. La capacité de ces initiatives à répondre au besoin de bien-être des membres et de leurs familles, y compris le maintien d'un équilibre optimal entre le travail et la vie privée des membres est indispensable à l'atteinte de l'objectif des FC d'offrir aux Canadiens une carrière de choix.

Dans le contexte des valeurs canadiennes, la culture des FC appuiera les options de politiques et les pratiques qui inspirent la confiance à leurs membres. Dans la mesure du possible, tout en respectant les exigences du service, on tiendra compte et on respectera la situation particulière et les aspirations des membres et on accordera une attention spéciale aux membres et aux familles qui doivent vivre une urgence familiale ou des séparations pour des raisons opérationnelles.

Systèmes des RH

Une gestion des RH efficace et rentable cherche constamment à s'améliorer et à s'adapter aux demandes changeantes des membres et de l'organisation servis.

La réforme des systèmes de RH doit être équilibrée et tenir compte des besoins des membres et des besoins et de la mission de tous les éléments de l'organisation. Le système

des RH de 2020 sera complètement intégré dans l'ensemble de l'organisation, coordonné centralement et supervisé continuellement par l'entremise d'un cadre de mesure du rendement complet.

Le système sera intégré et élaboré d'une façon coordonnée, axée sur la décentralisation, et doit reconnaître les différences acceptables en fonction du milieu et du contexte. Un système compatible, dynamique et transparent sera responsable et accessible. Les gens doivent avoir la possibilité de s'exprimer et doivent être informés des décisions qui ont été prises et des raisons qui les justifient. On utilisera au maximum la technologie pour offrir un accès unique et complet à toutes les politiques et programmes selon l'approche du programme Entreprise. Un groupe de GI centralisé sera chargé d'élaborer et d'offrir la capacité en matière de GI et de TI, en optimisant les solutions au niveau du Ministère.

Afin de maintenir un système de gestion efficace des RH, les membres doivent suivre une formation et des cours de perfectionnement dans le domaine des RH, pour leur permettre de comprendre et de mettre en œuvre les aspects théorique et pratique des ressources humaines.

Évaluation des objectifs stratégiques en matière de RH

Les objectifs stratégiques ont été classés en fonction des quatre scénarios d'avenir plausibles au cours d'une séance de planification stratégique des RH Mil tenue en avril 2002.

Les résultats de l'évaluation sont reproduits dans le tableau ci-dessous.

Tous les scénarios ont été classés au moins efficaces, tel que mentionné dans le tableau ci-dessus. Il n'est pas surprenant de constater que le modèle de classement évalue le scénario 3 (engagement limité, accent sur l'intervention au pays, économie faible) comme celui des quatre scénarios qui représente un plus grand défi quant au système des RH des FC. Les défis liés au scénario 3 soulignent que si les FC atteignent les objectifs stratégiques, elles seront bien préparées à résoudre les problèmes qui surviendront dans le cadre du scénario. On constate encore une fois que les scénarios 3 et 4 pourraient entraîner des difficultés quant à la pertinence et à la capacité d'obtenir les ressources nécessaires pour répondre aux objectifs stratégiques en matière de RH dans le cadre d'une économie peu dynamique axée sur les anciennes valeurs.

SCÉNARIOS OBJECTIFS STRATÉGIQUE	1	2	3	4
Leadership	■	■	⌘	
Culture	■	■	⌘	
Communication	■	■	⌘	⌘
Consultation	■	■	⌘	
Maintien à l'effectif	■	■		
Recrutement	■	■	⌘	⌘
Perfectionnement professionnel	■	■	⌘	⌘
Transition	■	■	⌘	
Santé	■	■		■
Bien-être	■	■		
Systèmes des RH	■	■	⌘	⌘

RATING CODES

4 à 3,5 = ■ 3,4 à 3,0 = ● 2,9 à 2,5 = ⌘

4 = très efficace 3 = efficace 2 = inefficace 1 = tout à fait inefficace

OBJECTIFS PRINCIPAUX DE RH 2020	OBJECTIF FONDAMENTAL DE LA STRATÉGIE 2020							
	Carrière de choix	Leaders dynamiques	Voie novatrice	Gestion des ressources	Déployable à l'échelle mondiale	Interopé-rabilité	Moderni-sation	Partenariat stratégique
Leadership	■	■	■					
Culture	■	■	■	■				
Communications	■	■	■					
Consultation	■	■	■					
Maintien à l'effectif	■		■					
Recrutement	■	■	■					■
Perfectionnement professionnel	■	■	■				■	■
Transition	■							
Soins de santé	■				■	■		
Bien-être	■							
Système des RH	■	■	■	■				■

La relation directe entre les objectifs stratégiques de 2020 en matière de RH et les objectifs stratégiques décrits dans la Stratégie de défense 2020 est illustrée dans le tableau qui accompagne ce texte. Par exemple, par l'entremise d'initiatives comme le Perfectionnement professionnel des officiers 2020 et le Perfectionnement professionnel des MR 2020, l'objectif stratégique de ***leadership*** en matière de RH contribue à l'atteinte d'un bon nombre des objectifs principaux de la Stratégie de défense 2020. La même remarque s'applique au reste des objectifs stratégiques en matière de RH pour 2020. On trouve plusieurs exemples d'initiatives courantes en matière de RH et de leur relation avec les objectifs stratégiques en matière de RH 2020 à la Section 4 du présent document. ■

Section quatre : de la stratégie à l'action

Leadership

Les futurs leaders des FC doivent être en mesure de travailler dans un contexte de changements imprévisibles et radicaux qui estompent la ligne de démarcation entre les opérations militaires et internes et les engagements à l'échelle nationale et internationale. Pour être efficaces, tous les leaders doivent être novateurs, dynamiques et posséder des qualités morales et intellectuelles supérieures.

Le niveau d'instruction et de perfectionnement plus élevé des militaires de tous grades dans les FC, combiné à une déstratification de la structure organisationnelle et d'une approche réseautée des activités exige une modification de l'optique de l'équipe de direction. Les nouveaux effectifs des FC sont instruits et talentueux et les leaders doivent épanouir leurs compétences en leadership pour adopter entre autres un style plus transactionnel.

À court et à moyen terme, nous tentons d'atteindre notre objectif en matière de leadership par la création de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, du Programme L'officer en 2020 et du Programme Corps des MR 2020. Ces initiatives nous permettront d'identifier nos besoins futurs en matière de leadership et d'établir la feuille de route qui nous permettra d'atteindre nos objectifs.

Plan stratégique

Cet objectif repose sur le développement continu d'une capacité de planification stratégique des ressources humaines intégrée à horizons multiples. Le processus de planification des ressources humaines doit être intégré dans le processus de planification de la défense et faire l'objet d'une coordination avec les processus de planification en matière de RH des commandements d'armée et des autres chefs de groupe. La planification doit aussi porter sur les questions qui assurent la transition entre le présent et l'avenir lointain. Le processus de planification doit être appuyé par une solide capacité de recherche et d'analyse qui identifiera les principales tendances en matière de ressources humaines aussi bien au sein des FC qu'à l'extérieur. Le présent document et l'élaboration continue du processus de la stratégie en matière de RH visent cet objectif.

Culture

Nous devons favoriser une culture qui assure l'intégrité de la profession des armes et la formation de leaders efficaces, encourage l'apprentissage continu, favorise l'innovation, comprend et fait la promotion de la diversité et est à la base d'une équipe de leaders solides, aussi bien chez les officiers que les MR. Les principales initiatives qui décrivent les besoins futurs et élaborent les plans d'avenir sont le Manuel sur la profession des armes, le projet de culture des FC et le projet de culture de l'État-major de la force terrestre.

Communications

Nous devons établir un réseau de communications continu et efficace. Parmi les projets à court terme, citons, par exemple, des efforts comme le site Web des SMA RH, le Rapport sur les RH et *Le personnel de la Défense au-delà de l'an 2000*. Nous devons améliorer constamment l'efficacité de notre stratégie de communi-

cations internes afin que tous les membres soient informés des questions portant sur les RH.

Nous devons également maintenir une stratégie efficace sur le plan des communications externes. Nous ne pouvons agir seul. Le Cadre de la mesure du rendement du Ministère (CMRM) est le cadre actuel conçu pour faciliter la prise de décisions au niveau stratégique et constitue la base de la communication des résultats du Ministère aux Canadiens dans une variété de publications autorisées. Nous devons faire en sorte que la stratégie de communication des FC fasse partie intégrante de la stratégie du Ministère en matière de communications.

Consultation

Nous devons entretenir un processus de consultation efficace basé sur le partage de l'expertise au sein du Ministère et à l'échelle nationale et internationale. Le Conseil consultatif sur les ressources humaines (CCRH), Le Conference Board du Canada, le Groupe d'experts sur la coopération technique et le Conseil consultatif sur l'éducation illustrent cette consultation sont des examples concrets.

Maintien à l'effectif

Bon nombre d'éléments de la stratégie de maintien en à l'éffectif inclus dans les autres thèmes du bien-être, du perfectionnement professionnel, du leadership et de la communication. Au cœur de la stratégie on trouve des initiatives qui renforcent le contrat social. En plus de remplir nos obligations d'offrir des salaires équitables et des avantages sociaux tangibles, la sécurité et un traitement et un soutien équitables, le maintien à l'effectif doit être perçu comme une responsabilité de leadership à tous les niveaux allant de pair avec l'établissement d'une culture de maintien à l'effectif. Les FC élaborent des stratégies de recrutement et de maintien à l'effectif qui feront de la carrière militaire une profession de choix. Le Plan de suivi de la stratégie de maintien à l'effectif assurera le maintien de nos stratégies de maintien à l'éffectif et contribuera à l'ensemble des efforts en matière de communication et de responsabilisation. Afin de poursuivre la stratégie de maintien à l'effectif les FC vont :

- élaborer des conditions d'emploi flexibles et utiliser des méthodes de travail contemporaines pour répondre à un plus vaste éventail de besoins organisationnels et personnels et pour attirer et conserver des travailleurs « qualifiés » en fonction des tendances démographiques canadiennes;

- créer des champs de carrière qui amélioreront la flexibilité de carrière grâce à une aide à la transition et à des choix. Ceci permettra la rotation du personnel, réduisant ainsi la fréquence des missions opérationnelles et favorisant l'accès à des possibilités de perfectionnement;

- améliorer la participation aux décisions en matière d'emploi et de carrière, tout en améliorant le lien entre les aspirations personnelles et l'emploi. Il pourrait être souhaitable d'annoncer les postes disponibles et d'inviter les militaires à soumettre leurs candidatures selon un système du mérite;

- maintenir des politiques visant à assurer un milieu de travail exempt de harcèlement quant aux différences personnelles, en mettant continuellement l'accent sur toutes les formes de diversité;

- élaborer des procédures d'évaluation justes et efficaces qui motivent, fournissent une rétroaction sur le rendement et des possibilités de perfectionnement et qui s'appliquent au travail individuel ainsi qu'au travail d'équipe;

- maintenir des mécanismes efficaces quant aux processus d'expression d'opinion et de

résolution de conflits qui règlent les problèmes à l'échelon le moins élevé possible et offrent un recours efficace à ceux qui croient avoir été traités injustement. Il faudra assurer une communication continue entre les membres et les gestionnaires tout au long du processus de résolution de conflit;

- fournir aux membres le soutien nécessaire sur le plan spirituel, médical, dentaire, social, etc. aussi bien en temps de guerre qu'en temps de paix;

- élaborer des politiques de soutien des familles des militaires en guise de contribution essentielle à l'efficacité opérationnelle et au maintien du moral. On portera une attention spéciale au soutien et à l'aide apportés aux familles des militaires au cours de déploiements opérationnels et au moment de la réintégration des membres à la suite d'un déploiement;

- souligner, par l'entremise d'un système de mentions élogieuses, de récompenses et distinctions honorifiques, la valeur du rendement exceptionnel. On doit souligner officiellement l'importance du système et celui-ci doit être crédible aux yeux de tous.

Des initiatives comme le Projet d'examen des conditions de service, le Projet d'emploi de la Force de réserve et l'Examen de l'universalité du service devraient nous permettre de maintenir à l'effectif les gens les plus talentueux du pays.

Recrutement

La stratégie de recrutement est une initiative d'envergure conçue pour corriger les manques de personnel les plus graves à court et à moyen terme. Les principaux éléments de la stratégie sont :

- l'amélioration de la publicité et de l'attirance en positionnant les FC comme un « employeur de choix » et en mettant l'accent sur les GPM qui éprouvent un manque critique de personnel;

- l'amélioration de la communication de l'information, à l'interne, aux membres actifs;

- l'établissement de relations efficaces et de partenariats avec des institutions d'enseignement et des conseillers en orientation;

- l'utilisation sélective de mesures incitatives favorisant le recrutement pour susciter l'intérêt pour des postes GPM qui éprouve un manque critique de personnel;

- l'utilisation de l'ensemble des programmes d'admission, y compris le recours au transfert d'élément de service, au reclassement et une augmentation du recours à des programmes qui reconnaissent les compétences et la formation civiles pour réduire les exigences en matière de formation;

- l'efficacité accrue des procédures de recrutement et une amélioration de la formation de base qui réduit les pertes lors de la formation;

- la concentration sur un bassin de candidats qui miroite la diversité de la société canadienne.

Perfectionnement professionnel

Les FC reconnaissent le besoin d'être une organisation où l'on encourage et où l'on fait la promotion de l'apprentissage continu et où l'apprenant a envie d'améliorer constamment ses habiletés et connaissances. L'introduction des objectifs d'apprentissage au niveau postsecondaire dans l'Instruction militaire professionnelle des officiers et l'harmonisation de l'IMPO et du programme de cours obligatoires du CMR témoignent des nouvelles normes. Les initiatives incluses dans le Réseau d'apprentissage de la Défense et le Programme d'enrichissement personnel soutiennent l'objectif de devenir une organisation d'apprentissage dotée d'une culture d'apprentissage intégrée. Les FC prendront aussi les mesures suivantes :

- adopter une philosophie de formation « au moment opportun » qui mettra l'accent sur la sensibilisation des nouveaux-venus à l'éthique militaire des FC, au travail d'équipe et à la cohésion;

- offrir des possibilités de perfectionnement personnel et professionnel de façon à permettre le choix individuel et un certain degré d'autonomie. La politique d'instruction mettra l'accent sur le partage des responsabilités entre le membre et les Forces canadiennes;

- élaborer un système d'instruction des FC qui offrira des programmes au niveau postsecondaire comparables aux systèmes d'enseignement provinciaux canadiens;

- élaborer des voies multiples visant à atteindre les objectifs de perfectionnement professionnel. Ces voies comprennent la reconnaissance de l'apprentissage antérieur, l'accréditation de l'apprentissage acquis au sein des FC, la modularisation des programmes, l'établissement d'équivalences plus vastes entre les programmes d'enseignement civils et les programmes militaires et l'apprentissage distribué pour complémenter ou remplacer les stratégies en matière de formation et de perfectionnement en vigueur actuellement;

- trouver le moyen de prévoir les compétences futures, parallèlement à l'élaboration de concepts et à l'expérimentation et élaborer ou identifier des façons d'avoir accès à cette formation ou de l'offrir de façon dynamique.

Le système de Perfectionnement professionnel des Forces canadiennes (PPFC) est responsable de soutenir les attributs et les capacités exigés des militaires canadiens. Les réalités du XXIe siècle exigent des officiers et des MR capables, plus que jamais, de faire preuve d'une pensée critique et de gérer le changement. Le PP au sein des FC encourage le développement des capacités intellectuelles des membres des FC tout en continuant d'améliorer les habiletés, connaissances et attitudes indispensables à la profession militaire. En permettant l'acquisition de nouvelles connaissances et en stimulant les capacités mentales, l'éducation constitue le fondement de l'innovation et du jugement.

Le PP au sein des FC exigera :

- une expansion et un approfondissement du bloc de connaissances communes des FC pour résoudre la complexité prévue des futures opérations militaires;

- l'expansion des équivalences entre la formation et l'instruction acquises au sein des FC et à l'extérieur;

- l'encouragement et le soutien qui permettront aux membres des FC d'appliquer leur apprentissage à l'amélioration de leur rendement.

Les FC admettent que le savoir, les habiletés et les attitudes qui soutiennent le rendement militaire professionnel doivent être acquis par l'entremise d'une expérience d'apprentissage continu qui combine la formation, l'éducation, l'expérience de travail et l'autoperfectionnement. Bien qu'ils renferment de nombreux éléments communs, les besoins en perfectionnement professionnel évoluent avec chaque période de perfectionnement dans la carrière d'un officier ou d'un MR et selon les divers environnements et emplois.

Éducation

Des connaissances approfondies et la capacité intellectuelle constituent la marque distinctive de toutes les professions. Les FC s'engagent donc à promouvoir le développement des capacités intellectuelles de leurs officiers et MR. Une éducation officielle, soit par l'entremise de cours militaires ou de cours offerts par des institutions d'enseignement constitue un outil important d'acquisition des connaissances professionnelles et de développement des capacités intellectuelles qui soutiennent la capacité militaire.

Les niveaux d'instruction officielle que l'on préconise chez les officiers sont les suivants:

- un grade de premier cycle constitue normalement un préalable pour l'obtention du statut d'officier dans la Force régulière (sauf pour le Programme d'intégration (Officiers sortis du rang) et pour accéder au grade de major dans la Première réserve;

- un diplôme de deuxième cycle sera normalement exigé pour accéder au grade de colonel ou de capitaine de vaisseau dans la Force régulière.

Nous nous efforcerons de permettre aux MR d'améliorer constamment leur niveau d'instruction. Les FC doivent aussi s'engager à entretenir des relations professionnelles avec un grand nombre d'établissements universitaires dont les programmes ont une incidence sur la profession d'armes. Parallèlement à cet engagement, il est important que les FC approfondissent leurs relations professionnelles avec les établissements universitaires alliés réputés.

Expérience professionnelle

Le milieu de travail est un milieu d'apprentissage important. L'expérience de travail, que ce soit dans un poste d'état-major ou dans un contexte opérationnel, met à l'épreuve la capacité d'un membre et perfectionne sa compétence professionnelle. Tous les membres qui occupent des postes de direction au sein des FC doivent promouvoir une saine culture d'apprentissage au sein de leur organisme.

Les tâches des membres des FC doivent être structurées de façon à leur procurer une expérience variée et, lorsque possible, d'une complexité qui augmente graduellement. Nous tenterons par tous les moyens de fournir aux membres des FC une carrière qui leur permettra de développer leur plein potentiel sur le plan professionnel. Le cheminement de carrière au sein des FC sera basé sur les besoins des FC et le mérite, ainsi que le potentiel et les objectifs de chacun des membres. Tous auront la possibilité d'exprimer leurs objectifs personnels en matière de perfectionnement professionnel et d'en assurer la coordination. On tiendra compte de facteurs comme le rendement antérieur et la manifestation d'un engagement en matière de perfectionnement professionnel lors de la prise de décisions à cet égard.

Un certain nombre de membres des FC seront affectés à des tâches à l'extérieur des FC, avec des forces militaires alliées ou au sein de ministères canadiens ou de l'industrie canadienne.

Développement de l'individu

L'autoperfectionnement est un élément important du PP. On favorisera donc activement l'autoperfectionnement. La responsabilité liée à l'autoperfectionnement doit être partagée entre les membres des FC et leurs supérieurs. Par conséquent, les FC s'engagent à fournir, dans la mesure du possible, une partie du temps et des ressources requises par les membres des FC pour entreprendre un programme de PP individuel.

La création de l'Académie canadienne de la défense est la pierre angulaire de l'objectif de perfectionnement professionnel. D'autres programmes comme le Programme d'enrichissement personnel et le Réseau d'apprentissage de la Défense confirment l'engagement des FC envers une organisation favorisant l'apprentissage continu tout au long de la carrière.

Transition

La transition constitue une étape importante pour les membres des FC, qu'il s'agisse d'une affectation à une autre, d'un transfert de la Force de réserve à la Force régulière ou d'une libération des FC. Le fait de s'assurer du bien-être des membres ne se termine pas au moment du départ des Forces. Si un membre est libéré pour cause de blessure, il continuera de recevoir des soins après sa libération. Pour ceux qui prennent leur retraite, les FC mettent actuellement à l'essai le programme Prêt pour la libération pour faciliter le retour à la vie civile des membres. En outre, les FC ont établi des

liens plus étroits avec le ministère des Anciens combattants pour que les membres continuent de recevoir des services.

Les FC créeront un contexte permettant le transfert sans interruption entre les éléments de l'Équipe de la Défense et optimiseront les possibilités de transfert d'un GPM ou d'un élément à l'autre afin de fournir des possibilités de perfectionnement aux membres actifs et de résoudre des pénuries de personnel au sein de l'organisation.

Le Ministère offrira à tous les membres des FC, tout au long de leur carrière, une aide à la transition, en reconnaissance de leur service envers le Canada, pour respecter le contrat social et pour leur donner confiance en l'avenir, favorisant ainsi le maintien en poste.

Les FC adopteront une approche à la transition basée sur le « cycle de vie » et favoriseront la transition dans d'autres éléments de l'Équipe de la Défense pour résoudre des pénuries de personnel. En outre, les FC recourront au maximum à la transférabilité des pensions pour appuyer la philosophie de transition en douceur.

Santé

La disponibilité et l'accès aux soins de santé sont indispensables au soutien des opérations et au bien-être des membres et de leurs familles. Les services de santé futurs doivent tenter de réduire au strict minimum les maladies qui peuvent être évitées. C'est particulièrement vrai dans un contexte de réduction des dépenses liées à la santé et de réduction de l'accessibilité du public aux soins médicaux. Les initiatives à court et à moyen terme qui nous permettront d'atteindre notre objectif sont décrites dans RX 2000.

Bien-être

La nécessité d'assurer le bien-être de nos membres et de leurs familles est décrite dans le rapport du CPDNAC qui insistait sur la nécessité de créer un programme en matière de RH qui est intégré, complet, transparent et à la portée de tous les membres. Pour répondre à ces préoccupations, la Direction de la qualité de vie a été créée afin d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives liées à la qualité de vie et de régler les principaux problèmes concernant la fréquence des missions opérationnelles et du déploiement du personnel.

- En tant qu'employeur juste et équitable, les FC offriront une compensation financière qui assurera aux membres un niveau de vie raisonnable par rapport aux autres Canadiens. Cette compensation reconnaît adéquatement le service envers le Canada, tout en équilibrant les avantages pour les militaires et le coût imputé au gouvernement.

- D'autres éléments du programme de bien-être comprennent des services d'aumônerie visant à fournir un soutien religieux et spirituel aux membres des FC et à leurs familles. L'amélioration de l'accès aux services religieux et du soutien permettra aux membres de recevoir l'aide dont ils ont besoin, selon un modèle qui appuie la diversité croissante des croyances au sein de la société canadienne et des FC.

- L'Agence du Soutien au Personnel des FC a élaboré des programmes et des politiques qui appuient les familles des militaires en guise de contribution indispensable à l'efficacité opérationnelle et au maintien du moral. On portera une attention spéciale au soutien des familles des militaires lors de déploiements opérationnels et on tentera par tous les moyens de maintenir l'intégrité des familles.

- Un élément indispensable au bien-être des membres est l'adoption d'une philosophie d'inclusivité active, selon laquelle les différences individuelles sont traitées de façon proactive.

- Les soins aux blessés constituent un élément fondamental du bien-être des membres. Le Centre du MDN et d'Anciens Combattants Canada pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles a été inauguré

en 1999. Il fournit des renseignements, un service d'aiguillage et un soutien en matière de pensions d'ACC aux membres actifs et anciens des FC (Force régulière et Force de réserve), à leurs familles et aux familles des membres décédés. On modifie actuellement le contenu des cours de leadership pour assurer une formation valable concernant le soin des blessés.

Des initiatives en cours telles que le projet de logement des FC, la Politique d'aide à l'emploi des conjoints, et l'étude touchant sur les Dimensions humaines des opérations ont pour but d'assurer le bien-être des membres actuels et futurs et de leurs familles.

Systèmes des RH

La gouvernance constitue la clé de l'élaboration, du maintien et de l'exécution d'une stratégie intégrée en matière de RH. Le processus de prise de décisions doit reposer sur l'information découlant de la recherche et de l'établissement de modèles, complétée par une mesure du rendement et un processus de consultation efficaces.

Le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) du MDN doit être modernisé pour refléter l'Approche Entreprise dans la gestion et la prestation de services centralisés en matière de GI et de TI. Le SGRH doit fournir un répertoire des RH pour appuyer la planification de la relève et les affectations dans l'ensemble des FC. Le SGRH devrait appuyer les besoins administratifs, transactionnels et analytiques de tous les membres actifs et retraités, dans tous les éléments, et doit appuyer la mobilisation. Le SGRH complète un « système de gestion du savoir » efficace.

Nous devons nous efforcer d'offrir un service professionnel en matière de RH « axé sur les opérations intégrées ». Des programmes de formation et d'accréditation en ressources humaines doivent être offerts à tout le personnel préposé aux RH. Pour être efficace, le SGRH doit pouvoir compter sur des experts en RH qui sont en mesure de comprendre et de mettre en œuvre les aspects théoriques et pratiques des ressources humaines.

Mesure du rendement – Un outil de réussite

Une méthode d'évaluation très efficace pour les FC et un élément important qui nous permettra d'atteindre nos objectifs stratégiques en matière de RH est la mesure du rendement. Les FC concevront et prescriront un certain nombre de mesures du rendement pour assurer la réussite de nos politiques et programmes liés aux RH. La mesure du rendement est un moyen de faire en sorte que les lignes directrices, les efforts et les résultats de l'organisation correspondent à nos objectifs stratégiques en matière de RH en fournissant une rétroaction visant à établir si nos initiatives et activités atteignent leurs buts à l'échelon inférieur; ce qui influence la réussite ou l'échec global des objectifs du MDN et des FC.

Le fait de superviser le rendement des activités liées aux RH à des intervalles réguliers (à l'aide d'une panoplie de mesures comme les sondages, le jalonnage raffiné, les études d'impacts et l'évaluation des programmes) nous permet de rajuster nos activités pour atteindre les meilleurs résultats possibles qui augmenteront nos chances d'atteindre nos objectifs stratégiques en matière de RH et d'éviter que les activités s'éloignent trop des résultats souhaités. ■

La stratégie d'investissement

Il est difficile de mettre en œuvre un programme stratégique pluriannuel en matière de RH qui fait l'objet d'un financement annuel. Pour cette raison une stratégie d'investissement a été élaborée pour réaliser cette tâche qui ne pourrait être réalisée autrement. L'instrument de la stratégie d'investissement en matière de RH est le Plan de capacités à long terme – Ressources humaines (PCLT-RH). Ce dernier est une stratégie ministérielle qui englobe les besoins les plus importants en matière de RH des commandements d'armées en plus d'initiatives créées par le SMA(RH-Mil) pour l'ensemble des FC. Le plan décrit les ressources exigées pour réaliser la stratégie en matière de RH d'ici dix ans. Le PCLT-RH a été élaboré et mis en œuvre pour la première fois au cours de l'AF 2000-2001 et pourra donc être raffiné au cours des prochaines années. La version actuelle du PCLT-RH groupe les programmes et activités sous quatre volets, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous. Les volets du PCLT-RH sont :

- Structure et capacité des forces
- Efficacité opérationnelle
- Perfectionnement/formation
- Gestion et communication

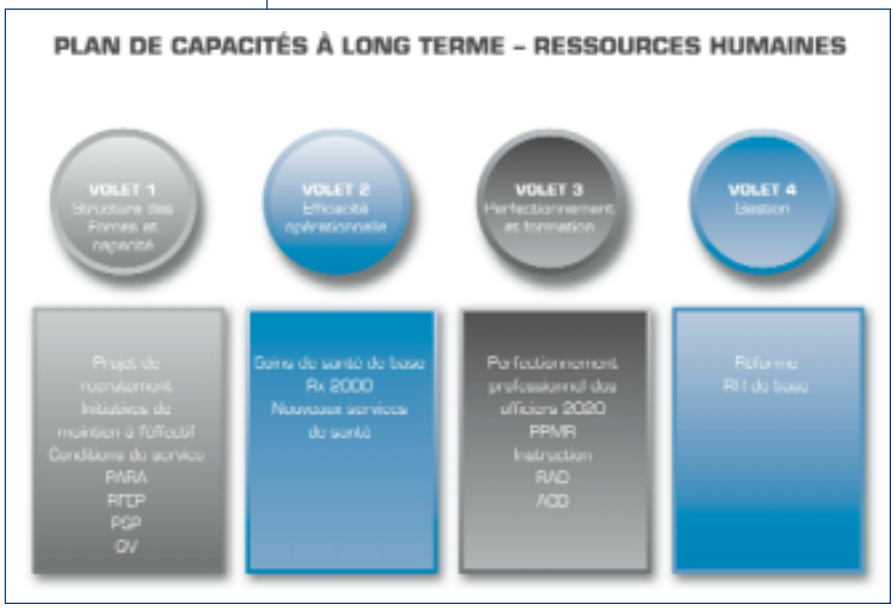
Les prévisions en matière d'investissement du présent PCLT-RH sont mises à jour annuellement et comprennent l'investissement requis pour mettre en œuvre les activités prévues dans les quatre volets du PCLT-RH. On y mentionne le financement non périodique et le financement périodique.

Volets du PCLT-RH

Voici une description plus détaillée du contenu des volets du plan :

- Efficacité opérationnelle – Réforme des soins de santé
- Structure des forces et capacité – Activités en matière de recrutement et de maintien à l'effectif, y compris les conditions de service et la structure professionnelle
- Perfectionnement/formation – Toutes les activités de perfectionnement et de formation, y compris l'éducation
- Gestion et communication – Réforme des systèmes des RH

L'Annexe B contient plus de détails sur le PCLT-RH. Les objectifs des principales activités incluses dans la stratégie d'investissement actuelle sont décrits à l'Annexe D. ■



Conclusion

Maintenir Une Stratégie Intégrée En Matière De Ressources Humaines

Le fondement d'une stratégie dynamique et flexible repose sur l'établissement d'un processus efficace qui :

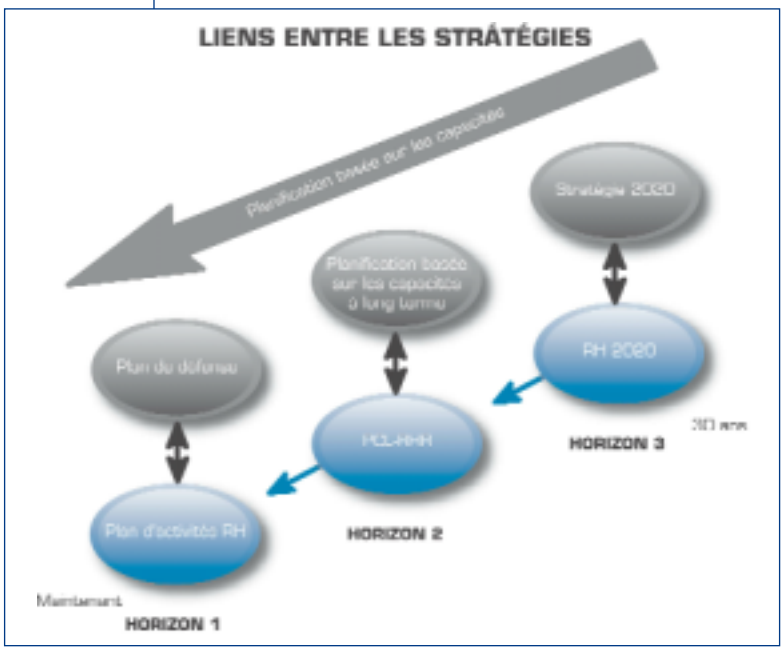
- offre un aperçu de tous les horizons de planification
- intègre la planification
- favorise la pensée créatrice
- identifie les questions fondamentales

La Stratégie de défense 2020 portait sur l'horizon de planification à long terme, soit une période de 10 à 30 ans, tandis que le processus de planification basée sur les capacités porte sur l'horizon de planification à moyen terme (5 à 15 ans). Le plan de défense couvre donc la stratégie à court terme des Forces canadiennes (d'ici 5 ans).

L'intégration du processus lié à la stratégie en matière de RH et du processus de planification des Forces canadiennes est illustrée dans le schéma. Ce document décrit les objectifs fondamentaux de la stratégie en matière de RH qui complètent les objectifs fondamentaux de la Stratégie de défense 2020, à partir d'une évaluation des scénarios futurs en matière de RH.

Tout comme le processus de planification basée sur les capacités mise sur l'horizon de planification à moyen terme, le Plan des capacités à long terme en matière de ressources humaines décrit des stratégies d'investissement à moyen terme qui proposent des mesures à moyen terme qui correspondent aux objectifs de la Stratégie en matière de RH 2020.

Enfin, le Plan d'activités des Ressources Humaines mène à l'affectation immédiate de



ressources à la réalisation des objectifs à court terme qui déboucheront ultimement sur la réalisation des objectifs à moyen et à long terme.

La publication du document Planification stratégique des capacités des FC (PSC) en juin 2000 soulignait l'adoption d'une nouvelle approche de planification basée sur les capacités au MDN et dans les FC. Depuis, on a rapidement pris des mesures pour mettre en œuvre un processus de planification basée sur les capacités. Le processus de planification basée sur les capacités met l'accent sur le développement des forces pour assurer l'efficacité au combat des Forces canadiennes dans l'avenir. L'intégration de la stratégie en matière de ressources humaines dans la fonction de planification centrale des FC s'effectue par l'entremise du processus de planification basée sur les capacités. La structure de gouvernance du processus de planification basée sur les capacités est décrite à l'Annexe C.

Calendrier de mise à jour de la stratégie RH 2020

Le présent document donne un aperçu de la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2020, une stratégie qui fournit une orientation en matière de ressources humaines couvrant tous les horizons de planification et est intégrée au processus de planification stratégique des Forces canadiennes. La gestion courante de la stratégie en matière de RH dans un contexte de changements constants exige la création d'un processus efficace de stratégie intégrée et une révision constante du plan. Le calendrier des mises à jour prévues du présent document est décrit ci-dessous :

Section Un : Le système des ressources humaines des Forces canadiennes – porte sur les valeurs nationales canadiennes, l'éthique militaire et les principes régissant les RH, qui sont stables et qui n'ont pas besoin d'être modifiés autant que les autres sections de la présente stratégie. L'information concernant la structure du comité chargé du système de gouvernance des RH est exacte au moment de publier le présent document, mais pourrait faire l'objet de modifications. La description la plus récente de la structure du comité est disponible sur le site Web du SMA(RH-Mil) dans le document intitulé « Coup d'œil sur le Groupe ». À la conclusion du projet concernant la profession des armes, la Section 1 sera modifiée de façon à tenir compte des modifications à l'éthique prévues en 2005.

Section Deux : Le nouveau contexte de gestion du personnel – décrit les scénarios en matière de ressources humaines pour 2020. En raison de la portée à long terme des scénarios, nous ne prévoyons pas modifier ces scénarios de façon substantielle à court terme. Nous nous proposons d'améliorer constamment leur contenu tout au long de 2002, et de l'expédier en 2003 pour appuyer le projet de Stratégie 2025 du VCEMD. Une révision complète aura lieu en 2006, en considération de la Stratégie de défense 2025.

Section Trois : La stratégie en matière de ressources humaines – décrit les objectifs stratégiques en matière de RH qui orienteront la stratégie d'investissement à moyen terme et le Plan de défense et les activités de fonctionnement à moyen terme. Cette section devrait être modifiée plus fréquemment. Une révision est prévue pour 2003 et servira à l'élaboration de la Stratégie de défense 2025.

Section Quatre : De la stratégie à l'action – décrit la stratégie d'investissement et le plan d'action actuel. Cette stratégie devrait être modifiée annuellement. Vous trouverez la version la plus récente de la stratégie d'investissement sur le site Web du SMA(RH-Mil), sous la rubrique PCLT-RH. Une mise à jour complète est prévue pour 2004; l'Annexe B sera cependant mise à jour annuellement. ■

Annexe A

Structure De Gouvernance Des Ressources Humaines

Le **Conseil de gestion stratégique des ressources humaines (CGSRH)**. Coprésidé par le SMA(RH-Mil) et la SMA(RH-Civ), le CGSRH est l'organisme consultatif de plus haut niveau du MDN et des FC qui traite exclusivement de RH. Son mandat consiste à améliorer la capacité opérationnelle du MDN et des FC en agissant comme tribune visant à inciter les chefs hiérarchiques supérieurs et les intervenants au sein de l'organisation à discuter et à agir comme conseillers en matière de politiques stratégiques liées aux ressources et aux problèmes qui affectent le personnel militaire et civil.

Le **Conseil sur les capacités des RH militaires (CCRHM).** Présidé par le SMA(RH-Mil) et constitué de représentants du Groupe des RH Mil, des CEMA, du SMA(Fin SM) du SMA(IE) du VCEMD et du SCEMD, le nouveau CCRHM se concentrera principalement sur la supervision stratégique du Plan des capacités à long terme (Ressources humaines) (PCLT-RH), qui est un document ministériel. Les projets et initiatives prévus en matière de RH qui pourraient être inclus dans le PCLT-RH actuel et dans les plans à venir seront approuvés par le CCRHM avant d'être soumis au Comité de gestion de la Défense pour approbation du programme et enfin à la Commission de révision du programme pour approbation du financement du projet précis (voir l'Annexe B).

Comité de politiques et planification en ressources humaines militaires (CPPRHM). Ce comité est un organisme consultatif présidé par le DGPPRHM, constitué de membres de la communauté des RH militaires, d'autres gestionnaires de niveau 1 et d'intervenants clés, chargé de la mise en œuvre de l'orientation en matière de ressources humaines militaires provenant du CCRHM. Le CPPRHM est responsable de l'examen initial des projets et initiatives qui seront soumis au CCRHM pour examen (voir l'Annexe B).

Conseil du perfectionnement professionnel (CPP). Présidé par le SMA(RH-Mil) et constitué de représentants principaux des CEMA et d'autres intervenants principaux de niveau 1 préposés au perfectionnement professionnel (PP), le Conseil a pour mandat de superviser l'ensemble du système de PP des FC. C'est un élément de la structure de gouvernance de l'Académie canadienne de la défense et se rapporte au CEMD par l'entremise du Conseil des Forces armées. Il englobe les rôles de tous les anciens comités ou conseils chargés du PP.

Conseil consultatif pédagogique (CCP). Un autre élément de la structure de gouvernance de l'Académie canadienne de la défense, le CCP relèvera directement du ministre et aura accès directement au CEMD et au Commandant du CDA. Présidé par un Canadien éminent dans le domaine de l'éducation, le CCP aura pour tâche principale de fournir des conseils sur la place et la valeur de l'éducation dans le système de PP; les tendances et initiatives dans le domaine de l'éducation et le formation de professionnels au Canada; et sur divers aspects du développement de la profession militaire qui pourraient intéresser personnellement le ministre et sur lesquels ce dernier désire une opinion indépendante. ■

Annexe B

LE PLAN DES CAPACITÉS À LONG TERME (PCLT-RH)
Aperçu du PCLT-RH

Le PCLT-RH a été créé à l'automne 2000 afin de combler les principales brèches sur le plan des capacités en matière de RH des Forces canadiennes qui ne pouvaient être résolues par le Groupe du SMA (RH-Mil) vu le manque de ressources. L'élaboration du PCLT-RH a confirmé le besoin d'une stratégie d'investissement en RH afin de retrouver la capacité perdue au cours des années 90 où l'on a procédé à une réduction des effectifs, mais surtout il constituera la base de la création de l'infrastructure en RH nécessaire à la Stratégie de défense 2020 et à RH 2020.

Consécutivement à l'approbation du CGP en décembre 2000, le PCLT-RH est maintenant partie intégrante du Programme des services de la Défense. Il s'agit d'un plan ministériel quinquennal réparti sur dix années, rédigé et mis à jour annuellement, qui décrit les plans relatifs à l'élaboration et à la mise en oeuvre des capacités en matière de RH pour les Forces canadiennes.

Le PCLT-RH fournit une analyse des RH qui comprend une évaluation des défis immédiats en matière de RH et des questions soulevées dans les Horizons II et III. Il décrit les mesures qui seront prises par le Ministère pour relever ces défis. Le PCLT-RH comprend également une description générale des projets et initiatives individuels qui seront entrepris pour maintenir et augmenter les capacités des Forces canadiennes en matière de RH ainsi que les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan.

Bien que le PCLT-RH soit préparé parallèlement avec le cycle du plan d'activités annuel, il s'agit d'un document distinct ayant une plus grande portée. Le plan d'activités annuel décrit la façon dont le Groupe des RH-Mil organisera et exécutera ses principales activités au cours des trois prochaines années, tandis que le PCLT (RH) est un document stratégique visant à établir les capacités en matière de RH pour l'avenir. Le plan d'activités porte sur les activités internes du Groupe des RH-Mil tandis que le PCLT-RH comprend les projets et initiatives des CEMA et des chefs de groupe.

Gouvernance du PCLT-RH

La structure de gouvernance du PCLT-RH est distincte et comprend deux organismes dirigeants principaux :

- le Conseil sur les capacités des RH militaires (CCRHM);
- le Comité de politiques et planification en ressources humaines militaires (CPPRHM).

Le CCRHM est présidé par le SMA (RH-Mil) et est constitué de représentants principaux des CEMA et des chefs de groupe, du VCEMD, du SMA(Fin SM) et du Groupe des RH-Mil. Le CCRHM assure la supervision stratégique du plan. Il élabore également le contenu du plan avant que ce dernier soit soumis au CGM et au SM/CEMD pour approbation. Le CCRHM agit également comme conseiller

auprès du CPPRHM qui ont la tâche d'effectuer l'examen initial et à établir l'ordre de priorité des projets et initiatives. Le CCRHM travaille à partir des priorités du Ministère et des FC décrites dans le Plan de défense annuel, de RH 2020 et des lacunes liées aux capacités en matière de RH qui leur sont soumises pour action.

Le CPPRHM est un groupe de travail interfonctionnel qui relève du CCRHM. Son rôle principal consiste à gérer le processus de planification et d'établissement de politiques des FC. Quant au PCLT-RH, ce comité exerce une fonction essentielle qui consiste à examiner et à établir l'ordre de priorité des projets que l'on se propose d'inclure dans le plan. Plus spécifiquement, le rôle du CPPRHM consiste notamment à :

- établir les objectifs en matière de RH des FC, sous la direction stratégique du CCRHM;
- élaborer des plans en matière de RH visant à atteindre les objectifs du CCRHM;
- examiner et soumettre des recommandations concernant les FS(ID) à l'attention des responsables du PCLT-RH;
- identifier les nouveaux problèmes concernant les politiques et programmes en matière de ressources humaines militaires.

Le PCLT-RH sera conçu principalement en fonction des brèches dans l'ensemble des capacités en matière de RH des FC et ces brèches peuvent être soulignées par les organismes ci-dessous :

- Comité de révision des capacités interarmées (CRCI) et équipes précises d'évaluation de la capacité interarmées (EECI);
- Comité de politiques et de planification des ressources humaines militaires;
- CEMA et chefs de groupe;
- groupe des RH-Mil

Principes du PCLT-RH

La capacité est une fonction de capacité et d'aptitudes constituée d'éléments quantitatifs et qualitatifs. Sur le plan des RH, elle reflète la capacité des FC d'atteindre les objectifs de défense avec son effectif. La version actuelle du PCLT-RH groupe les programmes et initiatives sous quatre capacités principales :

- l'efficacité opérationnelle;
- la structure des Forces et la capacité;
- le perfectionnement et la formation;
- la gestion et la communication

Tel que mentionné auparavant, le PCLT-RH est une stratégie d'investissement visant à permettre aux FC de respecter leurs engagements sur le plan des RH décrits dans l'Horizon II. Il n'est généralement pas conçu pour régler les pressions sur le plan financier décrites dans l'Horizon I. Bien qu'elle ne soit pas complète, la liste ci-dessous décrit les principes qui régissent l'élaboration du PCLT-RH.

- La nouvelle capacité ne peut être atteinte à partir des ressources de base existantes.
- Le plan doit être approuvé par les CEMA.
- Lorsqu'on suggère de modifier le processus dans un domaine précis, l'activité de base doit poursuivre durant l'élaboration de la nouvelle capacité.

Faisons le rapprochement avec un projet qui répond à ces critères – RX 2000 est un vaste projet en matière de soins de santé conçu pour réformer les services médicaux des FC. Il est financé dans le cadre du PCLT-RH séparément et de façon distincte du financement de base que reçoit le SMA (RH-Mil) par l'entremise du processus de plan d'activité, pour fournir des soins médicaux au personnel militaire. ■

Annexe C

Structure De Gouvernance De La Planification Basée Sur Les Capacités

Comité des capacités interarmées requises (CCIR)

Les gestionnaires de niveau 1 – membres du Comité des capacités interarmées requises – analysent les objectifs en matière de capacité annuellement. Une fois que les objectifs sont approuvés en tenant compte du changement de la situation stratégique des Forces canadiennes, on procédera à l'évaluation des brèches en matière de capacité. À partir de ces évaluations, le CCIR identifiera ensuite les domaines qui devraient faire l'objet d'une attention prioritaire au cours du prochain cycle de planification. Cette réunion est prévue pour le début de l'année financière (avril). Ce travail ferait partie des évaluations conçues pour établir les priorités ministérielles pour le MDN et les FC.

Équipe d'évaluation de la capacité interarmées (EECI)

Au cours de l'année les équipes de planification procèdent à l'examen des objectifs en matière de capacité pour chaque programme de capacité. La composition et les responsabilités de ces équipes sont en évolution. En plus d'examiner les objectifs et les brèches, l'EECI doit optimiser le développement des capacités du MDN et des FC par l'entremise de son « programme sur les capacités ». L'objectif consisterait à atteindre le niveau prévu de capacité : ni trop, ni trop peu.

Groupe de travail sur le développement des capacités (GTDC)

Le Groupe de travail sur le développement des capacités (GTDC) appuie le Comité des capacités interarmées requises (CCIR). Le GTDC coordonnera la planification basée sur les capacités du MDN et des FC et procédera à l'examen des initiatives en matière de développement des forces pour assurer leur uniformité et leur cohérence. ■

Annexe D

Calendrier des investissements

CALENDRIER DES INVESTISSEMENTS DE RH 2020

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE RH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LEADERSHIP																			
Élaboration du manuel sur le leadership		■	■	■															
Mise en oeuvre du modèle de leadership amélioré		■	■	■															
Validation du modèle de leadership amélioré						■													
Validation de l'entraînement de base									■										
Ébauche du manuel sur le métier des armes	■																		
Version finale du manuel sur le métier des armes			■																
Création de l'Institut de leadership des FC			■																
Leçons retenues - leadership				■															
Conception d'outils d'évaluation du leadership		■	■	■	■														
Transition du CS CEMD à l'ACD		■																	
Premier rapport annuel sur l'éducation				■															
Incidences de l'examen du recrutement										■									
PLAN STRATÉGIQUE																			
Examen de la Défense/ Mise à jour			■																
Examen de la Défense/ Mise à jour									■										
Examen de la Défense/ Mise à jour																	■		
Cadre de mesure du rendement				■															
Jalons				■															
Cadre de mesure du rendement									■										
Jalons									■										
Stratégie du VCEMD 2025				■															
Scénarios pour la mise à jour de la Stratégie des RH			■																
Objectifs pour la mise à jour de la Stratégie des RH			■																
Plan d'action pour la mise à jour de la Stratégie des RH				■															
Éthos et principes pour la mise à jour de la Stratégie des RH					■														
Mise à jour complète de la Stratégie des RH						■													
CULTURE																			
Projet de culture des FC					■	■													
Projet de culture de la Force terrestre	■	■	■	■															
Validation des programmes de sensibilisation à la diversité/ aux cultures						■													
Mise en oeuvre de « Mess 2000 »		■																	
Simplification du système de honorifiques				■															
Révision de la section de la PFC 200 sur les récompenses et distinctions				■															

CALENDRIER DES INVESTISSEMENTS DE RH 2020

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE RH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pèlerinage lors du 60e anniversaire du raid de Dieppe		■																	
Pèlerinage lors du 70e anniversaire du raid de Dieppe												■							
Pèlerinage lors du 60e anniversaire du débarquement en Sicile			■																
Pèlerinage lors du 50e anniversaire marquant la fin de la guerre de Corée			■																
Pèlerinage lors du 70e anniversaire du débarquement en Sicile													■						
Pèlerinage lors du 60e anniversaire marquant la fin de la guerre de Corée													■						
Pèlerinage lors du 60e anniversaire du débarquement en Normandie				■															
Pèlerinage lors du 70e anniversaire du débarquement en Normandie														■					
Pèlerinage lors du 60e anniversaire marquant la fin de la Deuxième Guerre mondiale					■														
Pèlerinage lors du 70e anniversaire marquant la fin de la Deuxième Guerre mondiale															■				
100e anniversaire de la MRC										■									
100e anniversaire marquant la fin de la Première Guerre mondiale		■																	
COMMUNICATIONS																			
Mise en oeuvre de la stratégie de communication des RH													■						
Évaluation de la stratégie de communication des RH					■														
Évaluation de la stratégie de communication des RH									■										
Évaluation de la stratégie de communication des RH														■					
Évaluation de la stratégie de communication des RH																			■
CONSULTATION																			
Continue, CCRH, PCT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Partenariats entre les autres ministères gouvernementaux et le comité						■													
MAINTIEN DE L'EFFECTIF																			
Mise en oeuvre de la stratégie de maintien de l'effectif	■	■																	
Examen de la stratégie de maintien de l'effectif				■															
Validation de la stratégie de maintien de l'effectif										■									
Validation de la stratégie de maintien de l'effectif															■				
PARA	■	■	■	■	■														
Examen du PARA									■										
Mise en oeuvre des modifications à la gestion des carrières		■																	
Processus de sélection pour les promotions/ la gestion des carrières			■	■															
Examen de la gestion des carrières								■											
Examen de la sélection pour les promotions/ la gestion des carrières (PARA)									■										
Conditions de service	■	■	■	■	■														
Achèvement de la conversion des conditions de service						■													

CALENDRIER DES INVESTISSEMENTS DE RH 2020

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE RH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Examen des conditions de service										■									
Examen des conditions de service															■				
Projet d'emploi de la Réserve		■	■	■															
Examen du Projet d'emploi de la Réserve								■											
Restructuration de la Réserve de la Force terrestre		■	■	■															
Examen de la stratégie de rémunération			■																
Mise en oeuvre de la stratégie de rémunération								■											
Examen de la stratégie de rémunération													■						
Examen de la stratégie de rémunération					■														
Examen de la stratégie de rémunération																		■	
Prévision des hausses subites de l'attrition - 2020- 2040		■																	
Questionnaire sur les causes des départs des FC		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrevues de départ		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
RECRUTEMENT																			
Amélioration du processus de recrutement		■	■	■	■														
Mise en oeuvre du recrutement électronique					■														
Réduction du délai de traitement à 21 jours						■													
Vague de recrutement		■	■	■	■														
Atteinte d'un état stable					■														
Fin des primes à la signature						■													
Examen du recrutement sur le plan de la diversité					■														
Réévaluation des objectifs en matière de diversité							■												
Examen du recrutement - diversité										■									
Examen du recrutement - diversité															■				
Évaluation de la DMPS - recrutement			■																
Décision relative à la DMPS - recrutement				■	■														
Évaluation de la DMPS - recrutement						■	■												
Examen de la stratégie de recrutement									■										
Déplacement du GRFC				■															
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL																			
L'officier en 2020		■	■	■															
PP MR 2020		■	■	■															
Modifications du perfectionnement professionnel des officiers/ MR			■																
Réseau d'apprentissage à distance		■	■	■	■														

CALENDRIER DES INVESTISSEMENTS DE RH 2020

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE RH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programme d'enrichissement personnel	■	■	■																
Examen du Programme d'enrichissement personnel						■													
Effectifs en formation avancée	■	■																	
Politique d'éducation			■																
Politique d'enseignement postsecondaire			■																
Études subventionnées pour les MR			■																
Études de la P Rés				■															
Examen de la politique d'éducation								■											
Examen de la politique d'éducation													■						
Examen de la politique d'éducation																		■	
Augmentation subite des besoins d'entraînement pour les recrues de la Force régulière				■															
Augmentation subite des besoins d'entraînement avancé									■										
Restructuration financière à Borden				■															
Réorganisation de l'entraînement				■															
Restructuration financière dans les établissements d'enseignement					■														
Restructuration financière dans les établissements d'enseignement										■									
Incidence de l'examen du recrutement						■													
Incidence de l'examen du recrutement												■							
Incidence de l'examen du recrutement																	■		
TRANSITION																			
Service continu - Anciens combattants	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prêt pour la libération	■	■	■	■	■														
Examen du RARM - invalidité	■	■																	
Programme - Logement, soutien et besoins			■																
Programme de modernisation du régime de retraite des FC (englobe la pension des réservistes)				■	■														
SANTÉ																			
Équilibre entre les soins de santé publics et privés			■	■	■	■	■	■											
PSP			■	■	■	■	■	■	■										
SSVSO			■	■															
Achèvement de l'étude Romanow			■																
Examen des soins de santé des secteurs public et privé			■																
Examen des incidences de la négociation ayant trait au			■																
Régime de soins de santé de la fonction publique			■																
Examen des incidences du système national de santé							■												
Examen des incidences du système national de santé											■								

CALENCRIER DES INVESTISSEMENTS DE RH 2020

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE RH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programme de soutien aux blessés			■																
Examen du programme de soutien aux blessés							■												
Achèvement du G2536 (1 H Camp C)		■	■																
Rx 2000		■	■	■	■	■	■	■	■										
Achèvement du G2800 (Système d'information sur la santé des FC)									■										
Projet interallié de mise au point de vaccins (PIMPV)				■	■	■	■	■	■										
Évaluation du PIMPV												■							
BIEN- ÊTRE																			
Actualisation de la politique sur les voyages		■	■																
Examen de la définition de famille			■																
Examen du Programme de services aux familles des militaires			■	■	■														
Examen du Programme de services aux familles des militaires										■									
Examen du Programme de services aux familles des militaires															■				
Politique en matière de PERSTEMPO			■																
Soutien aux programmes pour les jeunes			■																
Examen de l'indemnité pour le service à l'étranger		■																	
Remboursement des frais d'études des conjoints			■																
RSSFP			■																
Étude des besoins en logement			■	■															
Mise en place d'un seul fournisseur de services de logement					■														
Mise en oeuvre des options de logement									■										
Étude des besoins en logement														■					
Validation de la QV					■														
Validation de la QV										■									
Validation de la QV															■				
Examen du système des récompenses et distinctions honorifiques				■															
Intégration du système de gestion des médailles				■															
Achèvement du projet MCMP				■															
SYSTÈMES DES RH																			
Plan d'action des RH		■																	
Examen du système des RH						■													
Examen de la mise en oeuvre de la réforme du système de règlement des griefs (C- 25)		■																	
Examen du système des RH											■								
Examen du système des RH																■			

CALENDRIER DES INVESTISSEMENTS DE RH 2020

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE RH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stratégie de la GI des FC/ Restructuration de la DIRHG																			
Système d'information sur les RH																			
Système de gouvernance des RH																			
Structure (question liée au 2e niveau de la structure de gouvernance)																			
Partenariats entre les autres ministères et le comité																			