



National
Defence

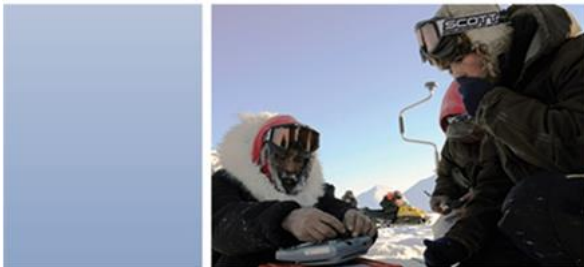
Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



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

Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire (CPM)



Mai 2016

1258-219 (SMA(Svcs Ex))

Canada

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire administratif	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Profil du programme	1
1.3 Portée de l'évaluation	4
2.0 Conclusions et recommandations.....	6
2.1 Pertinence – Besoin continu	6
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.....	8
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement.....	8
2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité).....	9
2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie	27
2.6. Autres enjeux : Gouvernance efficace de l'UISP/du CISP – Réalisation des résultats escomptés	29
Annexe A – Plan d'action de la direction	1
Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation	1
Annexe C – Modèle logique.....	1
Annexe D – Matrice d'évaluation	1

Acronymes et abréviations

ACC	Anciens combattants Canada
ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
AHP	Architecture d'harmonisation des programmes
BPR	Bureau de première responsabilité
CEM	Chef d'état-major
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CGPFC	Conseil de gestion du personnel des Forces canadiennes
CGR	Cadre de gestion du rendement
CISP	Centre intégré de soutien du personnel
Cmdt	Commandant
CPM	Chef du personnel militaire
CPM	Commandement du personnel militaire
DDHR	Directeur – Distinctions honorifiques et reconnaissance
DGCM	Directeur général – Carrières militaires
DGMARC	Directeur général – Modes alternatifs de résolution de conflits
DGPM	Directeur général – Personnel militaire
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse sur le personnel militaire
DGRAS	Directeur général – Rémunération et avantages sociaux
DGSB	Directeur — Gestion du soutien aux blessés
DGSBM	Directeur général – Services de bien-être et moral
DGSS	Directeur général des Services de santé
DHP	Directeur – Histoire et patrimoine
DLO	Directeur – Langues officielles
FAC	Forces armées canadiennes
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
GRFC	Groupe de recrutement des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau un
N2	Niveau deux
PRS	Plan de recrutement stratégique
QG UISP	Quartier général de l'Unité interarmées de soutien au personnel
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
CPM adjoint	Chef adjoint du personnel militaire

SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel
SSFC	Services de santé des Forces canadiennes
UISP	Unité interarmées de soutien au personnel

Sommaire administratif

Le rapport présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation de la gouvernance de l'organisation du chef du personnel militaire (CPM). Il inclut un examen approfondi de l'Unité interarmées de soutien du personnel (UISP) et constitue un élément essentiel de la gouvernance du Directeur – Gestion du soutien aux blessés (DGSB). L'évaluation a été effectuée par le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA(Svcs Ex)), en conformité avec la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le plan d'évaluation du ministère de la Défense nationale (MDN).

Contexte

L'évaluation a commencé en janvier 2015 et visait à examiner le rendement de l'organisation du CPM de 2009 à 2014, dans le but d'évaluer la capacité de l'organisation à gérer rigoureusement le personnel militaire. Les résultats de l'évaluation ont servi à définir les examens internes en cours, y compris l'initiative d'allègement du quartier général, qui s'inscrit dans le processus de renouvellement de la Défense, et l'examen de l'UISP de 2015 par le chef d'état-major de la défense (CEMD).

Description du programme

CPM

Au nom du CEMD, le CPM fournit des directives et des orientations fonctionnelles aux Forces armées canadiennes (FAC) sur les questions de gestion du personnel militaire, surveille la conformité avec les politiques des FAC en matière de gestion du personnel et est responsable de la gestion efficace du système de gestion du personnel des FAC. L'objectif stratégique principal du CPM est de faire en sorte que le bon membre des FAC ayant les bonnes qualifications soit au bon endroit et au bon moment. L'organisation supervise de nombreux sous-éléments, y compris la recherche en analyse en matière de gestion du personnel militaire, la gestion de carrière, le recrutement, la formation et le perfectionnement professionnels, les services de santé, l'aumônier général, les services de bien-être et moral, la rémunération et les avantages sociaux, la méthode de règlement des réclamations, l'histoire et le patrimoine et les récompenses et distinctions honorifiques.

DGSB/UISP

Évaluation globale

- La gouvernance globale fournie par le CPM est nécessaire afin de veiller à ce que la vaste gamme de services de soutien pour la gestion du personnel militaire soit harmonisée et coordonnée et qu'elle soit fournie d'une manière qui appuie les priorités et les objectifs du MDN et des FAC et du gouvernement du Canada.
- La gouvernance et la gestion fournies par le CPM sont généralement efficaces; cependant, le manque de mesure du rendement et de planification de la relève, l'étendue excessive de la gouvernance et du contrôle et l'utilisation incohérente de la gestion des risques sont préoccupants.
- La gestion des UISP et des centres intégrés de soutien du personnel (CISP) est généralement efficace, mais la prestation des services est entravée par des problèmes de ressources et un manque d'outils appropriés de planification des activités.

La DGSB est un organisme national qui exerce une supervision et une coordination assurant une application normalisée et harmonisée des politiques et la prestation de programmes multidimensionnels, afin de fournir un soutien à la communauté des FAC, qu'il s'agisse de membres actifs ou à la retraite. L'unité opérationnelle du DGSB est l'UISP. L'UISP est une unité des FAC établie à Ottawa, qui comporte huit éléments régionaux supervisant 24 CISP et sept centres satellites. Un CISP se compose de trois éléments principaux : une section des services, un peloton de soutien et des organisations partenaires. Ces CISP et leurs satellites fournissent un soutien personnalisé aux militaires des FAC en service ou à la retraite et à leur famille, ainsi qu'aux familles des militaires tombés au combat.

Pertinence du CPM

L'équipe d'évaluation a remarqué que l'organisation du CPM joue un rôle essentiel de soutien des commandants et des superviseurs, du CEMD aux échelons inférieurs, en veillant à la mise en place de politiques et de programmes de soutien aux militaires et aux FAC en tant qu'institution. Les sous-programmes du CPM affectent le fonctionnement de la capacité de base des FAC et ont une incidence déterminante sur le moral et le bien-être des militaires. Ils influent donc sur la santé générale des FAC comme institution. L'évaluation a révélé que la gouvernance globale fournie par le CPM favorise l'harmonisation et la coordination de la vaste gamme de services de soutien nécessaires à la gestion du personnel militaire et pourvus de manière à soutenir les priorités et les objectifs du MDN et des FAC et du gouvernement du Canada.

Rendement du CPM

La gouvernance et la gestion fournies par le CPM sont généralement efficaces. Les règlements, les plans et les ordres du CPM cadrent avec les directives du niveau supérieur, et l'exécution des stratégies et des plans visant à fournir ces directives semble synchronisée et coordonnée dans l'ensemble des sous-organisations compétentes. La prise de décision du CPM est considérée comme étant souple, réceptive, efficace et éclairée. Les intervenants ont également exprimé une certaine satisfaction en ce qui a trait aux services fournis par le CPM.

Les possibilités d'amélioration sont multiples. L'absence d'un cadre de gestion du rendement significatif (CGR) dans toute l'organisation fait l'objet de préoccupations, et il semble que la gestion des risques ne soit pas appliquée de manière cohérente, ni même comprise, pour la plupart des grands projets et programmes au sein de l'organisation du CPM. En outre, l'étendue du contrôle est jugée excessive par certains groupes, car elle fait en sorte que les commandants ou les chefs ont trop de collègues sous leur responsabilité et risquent ainsi de négliger leurs responsabilités de base. On constate aussi une certaine non-concordance des tâches et des fonctions au sein de certains segments de l'organisation du CPM, ce qui entraîne des difficultés pour le personnel et nuit à la prestation efficace des programmes. Enfin, il est nécessaire d'améliorer la formation du personnel et la planification de la relève qui, de pair avec l'affectation par rotation fréquente du personnel militaire au sein de l'organisation, influent sur le rendement global de l'exécution du programme. Le CPM ne dispose pas d'un plan interne à cet égard.

L'examen de l'efficacité et de l'économie du CPM révèle que l'organisation pourrait prendre d'autres mesures afin d'adopter des pratiques se traduisant par une réduction des coûts et par l'optimisation des ressources existantes.

Gouvernance efficace de l'UISP/CISP

La portée de l'évaluation comprenait également un examen de l'efficacité de la gouvernance des UISP et des CISP, en particulier sur les points suivants :

- Toutes les tâches et les ressources relevant de l'UISP sont bien gérées;
- L'organisation de l'UISP est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu;
- Le personnel de l'UISP possède la formation et les compétences nécessaires;
- La prise de décision de l'UISP est souple, réceptive, efficace et éclairée.

Dans l'ensemble, il ressort de l'évaluation qu'une meilleure utilisation pourrait être faite des pratiques de mesure du rendement et de gestion des risques en vue d'améliorer le rendement des programmes et des services. Ainsi, il ne semble pas y avoir de suivi des rapports personnel/clients ou des normes établies. Notons également que la structure de commandement et de contrôle de l'UISP crée des problèmes pour l'organisation, en raison notamment des charges de travail excessives du personnel et du risque d'épuisement professionnel. En ce qui concerne l'adéquation des compétences et de la formation, l'évaluation révèle que de bonnes relations interpersonnelles et une meilleure correspondance sont souvent plus importantes que la possession de compétences appropriées, puisque les nouveaux employés ont accès à de la formation et à du perfectionnement. Le retard causé par ce développement des compétences nuit néanmoins au rendement global.

Principales conclusions et recommandations

Conclusions – Pertinence

Principale conclusion n°1 : Besoin continu. La gouvernance du CPM répond à un besoin démontrable de gérer la fourniture, la formation et le maintien du personnel militaire requis pour satisfaire aux obligations du Canada en matière de défense.

Principale conclusion n°2 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. La gouvernance du CPM s'harmonise avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral en matière de dotation, de formation et de maintien des ressources du personnel militaire nécessaires à la défense du Canada.

Principale conclusion n°3 : Conformité avec les priorités du gouvernement. La gouvernance du CPM fait en sorte que les programmes destinés au personnel militaire s'inscrivent dans les priorités et les objectifs stratégiques du MDN et des FAC et du gouvernement du Canada.

Conclusions – Rendement (efficacité et efficience)

Principale conclusion n°4 : Les plans du CPM sont bien intégrés et synchronisés.

Principale conclusion n°5 : L'utilisation de cadres de mesure du rendement pourrait être améliorée au sein du CPM.

Principale conclusion n°6 : L'utilisation de la gestion des risques pourrait être améliorée au sein du CPM.

Principale conclusion n°7 : L'étendue du contrôle est excessive à certains niveaux au sein du CPM.

Principale conclusion n°8 : Certaines fonctions au sein du CPM semblent être mal placées.

Principale conclusion n°9 : Les comités sont un élément essentiel dans la gouvernance du CPM.

Principale conclusion n°10 : La planification de la relève et la formation sur les principales lacunes en matière de capacités sont limitées au sein du CPM.

Principale conclusion n°11 : Les plans sont détaillés et modifiés s'il y a lieu.

Principale conclusion n°12 : L'utilisation d'outils de planification de base et de techniques de gestion varie au sein du CPM.

Principale conclusion n°13 : Les clients (institutions et personnes) sont généralement satisfaits des services du CPM.

Principale conclusion n°14 : La connaissance commune de la situation est bonne à des échelons supérieurs au sein du CPM, mais la gestion des connaissances pourrait être améliorée dans d'autres domaines.

Principale conclusion n°15 : Des plans ont été mis au point afin de mettre à jour et de produire des politiques, mais l'on constate encore un manque d'efficacité en raison de politiques mal éprouvées et d'ordres et règlements désuets.

Principale conclusion n°16 : Le CPM s'emploie à accroître l'efficacité en matière de gouvernance.

Conclusions – Gouvernance efficace des UISP/CISP

Principale conclusion n°17 : La gestion des UISP est efficace, mais l'utilisation d'outils de gestion (mesure du rendement, gestion des risques, etc.) pourrait être améliorée.

Principale conclusion n°18 : La structure actuelle de commandement et de contrôle de l'UISP a donné lieu à des problèmes de communication, de surcharge de travail pour le commandant de l'UISP et du CPM, de compréhension par les principaux acteurs et de désaccord entre employés sur la structure fondamentale des CISP.

Principale conclusion n°19 : Certaines initiatives limitent les lacunes de la dotation, mais le rapport personnel-clients n'a été ni maintenu ni étudié, ce qui a entraîné l'épuisement du personnel.

Principale conclusion n°20 : Malgré l'examen continu de l'organisation, il ne semble pas y avoir de planification à long terme.

Principale conclusion n°21 : Il arrive que des employés du CISP commencent à travailler sans avoir maîtrisé toutes les compétences professionnelles requises, mais le CISP s'est assuré qu'ils

possédaient les compétences interpersonnelles nécessaires lors de leur sélection. Ils ont accès à une formation pour perfectionner leurs compétences propres à l'emploi.

Principale conclusion n°22 : La prise de décision à court terme est éclairée, efficace et rapide, mais la prise de décision à long terme est mal éclairée.

Recommandations

Comme il a été mentionné précédemment, l'examen en cours de l'Initiative d'allègement du quartier général, qui s'inscrit dans le processus de renouvellement de la Défense, ainsi que l'examen de l'UISP de 2015 par le CEMD, traiteront des problèmes relevés dans la présente évaluation et donneront suite aux recommandations suivantes :

- établir un CGR pertinent comportant des liens vers un système élargi de rapport du CPM, incluant une augmentation des données applicables d'admission du personnel;
- appliquer la gestion des risques à tous les projets et programmes du CPM;
- améliorer l'étendue du contrôle et la concordance fonctionnelle, tout en envisageant l'utilisation efficace de comités et de délégations de pouvoirs les plus complètes possible;
- améliorer l'utilisation, au sein du CPM, d'outils de gestion de base, comme les plans d'activités, l'analyse des forces, faiblesses, possibilités, menaces (FFPM), la mesure du rendement spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel (SMART), ainsi que d'autres outils, afin de communiquer les plans, les priorités, l'intention et les objectifs;
- améliorer la gestion des connaissances en créant des produits d'information accessibles, clairement autorisés et produits de manière rentable;
- mettre en œuvre une analyse des besoins en formation afin de repérer les lacunes en matière de capacités dans l'ensemble du CPM et de déterminer s'il faut y remédier par la formation ou la planification de la relève;
- poursuivre l'examen, la hiérarchisation et la production de politiques, d'ordres et de plans du CPM, qu'ils soient nouveaux ou mis à jour, et veiller à ce que le commandement lui accorde l'attention nécessaire.

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport contient les conclusions et les recommandations de l'évaluation par le SMA(Svcs Ex) de la gouvernance globale de l'organisation du CPM. Il traite en détail de la gouvernance de l'UISP, qui est la composante principale du DGSB. C'est la première évaluation du SMA(Svcs Ex) sur la gouvernance du CPM, mais il a déjà réalisé de nombreuses autres évaluations et vérifications quant à ses sous-composantes. On y trouve des commentaires et des observations sur des problèmes de gouvernance, dont certains figurent d'ailleurs dans la présente évaluation en fonction de leur pertinence.

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description de l'organisation du CPM

Le commandant du CPM a trois rôles principaux : il est l'autorité fonctionnelle pour la gestion du personnel des FAC, le J1 pour ces dernières et le commandant du Commandement du personnel militaire (CPM). L'objectif stratégique principal du CPM est de faire en sorte que le bon membre des FAC ayant les bonnes qualifications soit au bon endroit et au bon moment. L'énoncé de mission du CPM est donc de recruter, de former et d'éduquer, de préparer, de soutenir, d'honorer et de reconnaître les militaires et leur famille pour les services rendus au Canada.

Le CPM réunit les organismes suivants :

- la structure de commandement et les éléments du quartier général : le chef adjoint du personnel militaire (CPM adjoint), qui inclut le chef d'état-major (CEM) et d'autres divisions de coordination importantes au sein du CPM, soit le Directeur général – Recherche et analyse stratégique (Personnel militaire) (DGRAPM), le Directeur général – Carrières militaires (DGCM) et le Directeur général – Personnel militaire (DGPM);
- les trois formations du CPM : le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC), l'Académie canadienne de la Défense (ACD)¹ et le groupe du Directeur général – Services de santé;
- les autres éléments du personnel du J1 à l'échelle nationale : l'Aumônier général, le Directeur général – Services de bien-être et moral (DGSBM), le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS), le Directeur général – Modes alternatifs de résolution des conflits (DGMARC), le Directeur – Histoire et patrimoine (DHP) et le Directeur – Distinctions honorifiques et reconnaissance (DDHR).

¹ L'ACD a été rebaptisée Génération du personnel militaire le 3 juin 2015 à la suite d'un élargissement du mandat du commandement pour y inclure les besoins du Groupe de recrutement et de Génération du personnel militaire. Source : site intranet de Génération du personnel militaire.

La gestion du personnel militaire des FAC est un système complexe de systèmes sur lequel se fondent les cadres sociaux, législatifs et réglementaires et la doctrine du personnel militaire. On compte cinq piliers stratégiques de la gestion du personnel militaire, qui sont maintenus en place par les fonctions de planification, de coordination, d'intégration et de recherche et par le système de gestion du personnel militaire des FAC (soit la structure de commandement définie précédemment). Voici les cinq piliers stratégiques de l'activité de gestion du personnel militaire des FAC :

- **Recrutement.** Ce pilier comprend l'attraction, le recrutement et la sélection de personnes très compétentes afin de répondre aux besoins du MDN et des FAC. (GRFC)
- **Formation et éducation.** Ce pilier concerne principalement la formation individuelle et l'éducation. Pour atteindre son objectif principal, un nombre suffisant de militaires professionnels doivent être formés et éduqués par le biais d'un système de prestation de formation axé sur les caractéristiques et les exigences de la structure des emplois militaires éclairées par la planification des capacités et par les leçons retenues. (ACD)
- **Préparation.** Ce pilier englobe le soutien médical, dentaire et spirituel, qui vise à garantir une force en santé et en bonne forme physique. (Directeur général – Services de santé (DGSS) et Aumônier général)
- **Soutien.** Ce pilier englobe le soutien aux blessés, le soutien aux familles, le conditionnement physique, les activités sportives, l'intendance, les assurances, la solde et les avantages sociaux. Ses objectifs comprennent le soutien rapide et efficace au moral, au bien-être et aux blessés, offert aux membres des FC et à leur famille, le développement d'une culture de remise en forme et de bien-être et une rémunération juste, des avantages équitables et des services intégrés de réinstallation. (DGSBM et DGRAS)
- **Distinctions et reconnaissance.** Ce pilier est centré sur le respect et la reconnaissance des militaires et de leurs familles, ainsi que sur l'histoire et le patrimoine militaire. Voici les effets prévus de ce pilier : la reconnaissance appropriée et opportune des militaires en service, à la retraite ou décédés, ainsi que de leur famille, la conservation et la communication de l'histoire militaire canadienne et la promotion de la fierté de la tradition militaire canadienne. (DHP et DDHR)

1.2.2 Description de l'organisation du DGSB/UISP

La DGSB, qui fait partie de la DGSBM, est un organisme national qui exerce une supervision et une coordination assurant une application normalisée et harmonisée des politiques et la prestation de programmes multidimensionnels dans le but de fournir un soutien à la communauté des FC, qu'il s'agisse de membres actifs ou à la retraite. L'UISP est l'unité opérationnelle du DGSB. Cette unité des FAC, établie à Ottawa, comporte huit éléments régionaux supervisant 24 CISP et sept centres satellites. Un CISP se compose de trois éléments principaux : une section des services, un peloton de soutien et des organisations partenaires. Ces CISP et leurs satellites fournissent un soutien personnalisé aux militaires des FAC en service ou à la retraite et à leur famille, ainsi qu'aux familles des militaires tombés au combat.

1.2.3. Mesure de la gouvernance

Une gouvernance efficace permet à une organisation d'atteindre ses buts et ses objectifs. Aux fins de la présente évaluation, la gouvernance se compose des cinq activités de base suivantes :

- La **planification** comprend le choix des objectifs d'une organisation, ainsi que la conception des plans, des politiques, des programmes et des procédures visant à faciliter leur réalisation. Elle comprend la détermination des objectifs, des hypothèses et des conditions parmi les diverses options, par la réalisation du plan de mise en œuvre. La planification comprend la prise de décision, puisqu'elle inclut le choix d'une option.
- La **direction** dans le cadre de la présente évaluation, signifie l'approbation des plans d'exécution par les autorités compétentes, mais elle englobe également l'orientation, la motivation et la supervision des subordonnés.
- Le **contrôle** a pour but de veiller à ce que les activités s'inscrivent dans les mesures planifiées et produisent les résultats attendus. Le contrôle est normalement effectué par le biais d'un cadre de mesure du rendement surveillé.
- L'**organisation** consiste à déterminer et à énumérer les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, le regroupement de ces activités, l'affectation de ces groupes d'activités à un gestionnaire, la délégation de pouvoir pour les mener à bien, ainsi que la désignation des relations (horizontales et verticales) des autorités de coordination dans la structure.
- La **dotation** consiste à pourvoir des postes en définissant leurs besoins, en sélectionnant des personnes et en leur fournissant la formation ou le perfectionnement nécessaires.

À l'appui de la mission et des objectifs globaux du CPM, ces activités de gouvernance produisent les extrants suivants :

- plans (tous les types de plans, politiques, doctrines, instructions permanentes d'opération, lignes directrices, normes et processus);
- programmes et projets;
- cadre de mesure du rendement;
- organisation du CPM;
- établissement du CPM.

À la suite de ces extrants, le CPM vérifie l'atteinte des résultats de gouvernance suivants :

- Toutes les tâches et les ressources relevant du CPM sont bien gérées.
- L'organisation du CPM est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu.
- Le personnel du CPM possède les compétences et la formation requises.
- La prise de décision du CPM est souple, réceptive, efficace et éclairée.

La relation entre les activités et les résultats des fonctions de gouvernance du CPM est illustrée dans le modèle logique élaboré par l'équipe d'évaluation, qui figure à l'[annexe C](#).

1.2.4 Intervenants

Aux fins de la présente évaluation, le terme « intervenant » renvoie à des personnes, des groupes ou des organisations au sein du MDN et des FAC et ailleurs qui fournissent, supervisent ou utilisent les services du CPM. À l'intérieur des FAC, ceux-ci comprennent tous les membres des FAC, ainsi que les responsables de la mise sur pied de la force, les utilisateurs de la force, les développeurs de la force et les personnes/employés s'occupant des questions de personnel. À l'extérieur du MDN et des FAC, les intervenants comprennent le gouvernement du Canada, Anciens Combattants Canada (ACC), le SCT, les familles des militaires, les anciens combattants et leurs familles, ainsi que de nombreux autres acteurs.

1.3 Portée de l'évaluation

Le SMA(Svcs Ex) a mené l'évaluation de janvier 2014 à mars 2015 afin, d'une part, de satisfaire aux exigences concernant la portée de la politique du SCT sur l'évaluation et, d'autre part, de répondre à une demande du CPM. L'évaluation a examiné la pertinence et le rendement de la gouvernance du CPM de 2009 à 2014.

Tous les éléments du CPM ont été et seront évalués dans une série d'évaluations tout au long du cycle d'évaluation. Cependant, la présente évaluation de la gouvernance est la seule qui examine l'application de cette fonction dans l'ensemble du CPM.

1.3.1 Portée et responsabilités

La gouvernance est cruciale pour permettre au CPM de respecter ses exigences de programme désignées dans le cadre de son Architecture d'alignement des programmes (AAP). La gouvernance du CPM est liée à l'AAP du MDN et des FAC dans le cadre du résultat stratégique suivant : « La Défense demeure continuellement préparée à s'acquitter de la défense nationale et des services de la Défense en conformité avec les valeurs et intérêts canadiens ». Le CPM a des responsabilités pour certaines parties du programme et des sous-programmes suivants :

- **4.0 Production des éléments de capacité de la Défense**
 - 4.1 Cycle de vie du personnel militaire et de l'organisation
 - 4.1.1 Personnel militaire – Gestion du portefeuille de la Force régulière
 - 4.1.2 Personnel militaire – Gestion du portefeuille de la Force de réserve
 - 4.1.3 Personnel militaire – Recrutement
 - 4.1.4 Personnel militaire – Transition et libération
 - 4.1.5 Personnel militaire – Perfectionnement professionnel
 - 4.1.6 Personnel militaire – Formation relative à la profession
 - 4.1.7 Personnel militaire – Soutien moral et bien-être
 - 4.1.8 Personnel militaire – Soins de santé
 - 4.1.9 Programme de sécurité, protection, justice et sûreté de l'organisation

- 4.1.10 Personnel militaire et organisation – Coordination, développement et contrôle stratégiques

La présente évaluation se penche sur la gouvernance du CPM dans le but de déterminer si les résultats attendus du programme ont été atteints, ainsi que d'établir sa pertinence, son efficacité et son économie. Nous avons également évalué l'atteinte des résultats attendus en matière de gouvernance du DGSB, de l'UISP et du CISP.

1.3.2 Ressources

L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de dresser la liste des ressources dédiées à la fonction de gouvernance. Dans certains cas, la gouvernance peut être liée à tout un élément organisationnel. Dans d'autres cas, elle est seulement liée à un ou plusieurs postes dans l'organisation, voire à une composante des responsabilités professionnelles normales d'une personne. Même si la gouvernance est très étroitement liée au sous-sous-programme 4.1.10 de l'AAP, nous trouvons des éléments de gouvernance dans les dix sous-sous-programmes du sous-programme 4.1.

L'équipe d'évaluation a fait une analyse des coûts de toute l'organisation du CPM (le sous-programme 4.1 AAP). En moyenne, le financement annuel total² associé au CPM s'élevait à 2 047 230 377 \$ durant la période d'évaluation, dont 557 731 027 \$ en salaire des militaires de la Force régulière. (Le coût annuel par personne inclut les stagiaires sur la liste de la formation de base (les instances dirigeantes des Forces canadiennes et l'École des recrues, le Collège militaire royal et les écoles de Borden], ainsi que ceux affectés aux détachements de l'UISP. Ces coûts seront ventilés.)

1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du SCT³, l'évaluation porte sur les cinq questions de base liées à la pertinence et au rendement. Une matrice d'évaluation énumérant chacune des questions d'évaluation, ainsi que les indicateurs et les sources de données connexes, figure à l'[annexe C](#). La méthodologie utilisée pour recueillir des données probantes en soutien aux questions d'évaluation figure à l'[annexe A](#).

² Ces calculs sont basés sur les données financières accessibles dans le Système d'information de gestion des ressources de la Défense et dans la base de données des coûts des soldes.

³ Directive sur la fonction d'évaluation du SCT, 1^{er} avril 2009. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681>. Dernière consultation le 4 juillet 2014.

2.0 Conclusions et recommandations

Les sections suivantes portent sur la pertinence et le rendement de la gouvernance du CPM. Nous avons évalué dans quelle mesure le programme répond à un besoin démontrable, s'inscrit dans les rôles et les responsabilités fédérales et dans les priorités gouvernementales, atteint ses résultats prévus et fait preuve d'efficacité et d'économie dans l'utilisation des ressources. L'efficacité de la gouvernance des UISP/CISP est également examinée de façon distincte dans l'évaluation.

2.1 Pertinence – Besoin continu

Les indicateurs suivants ont servi à déterminer si la gouvernance du CPM continue de répondre à un besoin démontrable :

- la preuve que la gouvernance de la gestion du personnel militaire est réceptive aux besoins du MDN et des FAC;
- la preuve que l'organisation du CPM répond à un besoin.

Les conclusions suivantes reposent sur les preuves provenant des examens des documents et des entrevues des principaux intervenants.

Principale conclusion n°1 : La gouvernance du CPM répond à un besoin démontrable de gérer la fourniture, la formation et le maintien du personnel militaire requis pour satisfaire aux obligations du Canada en matière de défense.

La gouvernance est une fonction qui assure l'exécution des tâches assignées. Elle est efficace si tous les objectifs requis ont été atteints. Le CPM a été créé en 2008 et se compose d'un portefeuille complexe de programmes. Son but principal est de veiller à ce que des ressources humaines militaires soient mises sur pied, maintenues, soutenues et reconnues. La gouvernance du CPM est nécessaire pour assurer la réalisation des objectifs mentionnés dans la principale conclusion 1.

Bien qu'il soit clair que la gouvernance est essentielle à la réalisation des objectifs du CPM, il importe d'examiner d'autres facteurs afin de déterminer si l'organisation proprement dite répond à des besoins continus, qu'il s'agisse des besoins des FAC, de la complexité de la gestion du personnel militaire au niveau stratégique au sein des FAC ou des besoins et avantages institutionnels de la centralisation de la gestion du personnel militaire.

Le recrutement et la gestion des ressources humaines militaires diffèrent grandement de la gestion des ressources humaines civiles au sein des ministères. La plupart des ministères fédéraux ont de multiples points d'accès pour les civils, dont les exigences professionnelles sont établies par des normes de classification s'appliquant à l'ensemble du gouvernement. Ce modèle ne s'applique pas à l'obtention et à la gestion de ressources humaines militaires. Tout d'abord, il n'y a pas de multiples points d'accès. La plupart de ceux qui entrent dans les forces sont des recrues qui ont besoin d'une longue formation de base. Deuxièmement, de nombreux emplois militaires n'ont pas d'équivalents civils ou comportent des tâches opérationnelles situées au-delà

des normes d'un emploi civil. Il importe donc de décrire en détail les champs professionnels militaires afin de favoriser l'avancement et le perfectionnement professionnels. Ces réalités en matière de recrutement et de catégorisation d'emploi se traduisent par la nécessité de satisfaire à des besoins de formation uniques et continus. Il existe d'autres différences, comme la nécessité de fournir un soutien aux opérations et des services médicaux et dentaires, ainsi que le besoin de résoudre des problèmes concernant la qualité de la vie et les anciens combattants. Le CPM est tenu de gérer aussi bien les problèmes habituels de gestion des ressources humaines — propres aux ministères du gouvernement fédéral — que ceux propres aux FAC.

Le CPM permet l'exécution de trois fonctions militaires essentielles. Premièrement, le devoir de s'occuper de ses subalternes est propre aux FAC; ce n'est pas une fonction bureaucratique ou de gestion. C'est une composante essentielle de la profession des armes et un devoir de tous les militaires. Le CPM joue un rôle essentiel de soutien des commandants et des superviseurs — du CEMD aux échelons inférieurs — en veillant à la mise en place de politiques et de programmes de soutien aux militaires et aux FAC en tant qu'institution. Deuxièmement, le CEMD est tenu d'avoir des forces militaires prêtes à satisfaire aux tâches et aux priorités du gouvernement. Beaucoup de sous-programmes du CPM influent sur la capacité de base des FAC à fonctionner, sur le moral et le bien-être des différents membres des FAC, ainsi que sur la santé globale des FAC comme institution. Certains programmes visent à attirer de nouvelles recrues, à maintenir le moral des membres actifs, à soigner les malades et les blessés, à offrir un soutien de diverses natures aux familles et à aider les anciens combattants. Les programmes du CPM constituent un système qui appuie solidement l'exigence du CEMD d'avoir des forces « prêtes » à intervenir. Troisièmement, le CEMD est tenu de faire rapport au gouvernement et aux Canadiens sur l'état des FAC, notamment sur des problèmes complexes liés aux ressources humaines militaires au niveau stratégique. Les FAC réagissent à un grand nombre de facteurs externes : elles sont responsables envers les intervenants externes (des contribuables canadiens aux plus hautes instances du gouvernement); elles sont tenues d'examiner les rapports des observateurs externes des commissions parlementaires (à savoir, la vérificatrice générale et l'Ombudsman, entre autres); enfin, il leur incombe de modifier et d'adapter les politiques et les pratiques en fonction des changements dans les lois et les directives du niveau supérieur. Le CPM, en tant qu'organisation, fait en sorte que ces trois fonctions soient exercées avec compétence et professionnalisme et de façon responsable et adéquate sur le plan opérationnel, afin d'améliorer grandement l'efficacité opérationnelle des FAC.

La centralisation de la gestion des ressources humaines militaires au niveau stratégique comporte des avantages institutionnels. Avant l'unification en 1967, le fonctionnement des FAC reposait sur un modèle dispersé de gestion des ressources humaines militaires⁴. Chaque armée (terre, mer et air) disposait d'une gamme complète de services du personnel, entraînant d'énormes doubles emplois et redondances, un manque d'économies d'échelle et de concurrence et des approches contraires de recherche de ressources pour l'exécution de programmes. La centralisation de ce programme en 1967 a amélioré l'efficacité de la gestion des ressources humaines militaires. Elle a permis d'analyser l'ensemble des besoins et des préoccupations institutionnelles élargies des FAC, ainsi que d'accorder l'attention requise aux professions communes (non spécifiques à une

⁴ L'unification se traduisait par la fusion des trois services distincts — la Marine royale du Canada, l'Armée canadienne et l'Aviation royale du Canada — en un seul service, les FC.

armée). Cette approche centralisée a trois autres avantages. Premièrement, elle permet de fournir une réponse commune et consolidée aux intervenants externes. Deuxièmement, elle permet de mettre au point des fonctions spécialisées en vue d'accroître l'efficacité dans le centre. Troisièmement, et c'est peut-être la plus importante des fonctions, la centralisation des fonctions du personnel au sein du CPM réduit considérablement l'ampleur des problèmes de contrôle pour le CEMD par rapport à un modèle dispersé.

En résumé, il existe un besoin continu de gouvernance au sein du CPM, afin de favoriser l'atteinte de ses buts et de ses objectifs. Le CPM est utile en tant qu'organisation des FAC, en raison des besoins particuliers de gestion des ressources du personnel militaire des FAC, de la complexité des exigences externes et internes concernant les programmes coordonnés et des prestations accumulées par la centralisation de la prestation de services des ressources humaines militaires.

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Cette section examine la mesure dans laquelle la gouvernance du CPM cadre avec les rôles et les responsabilités du Ministère et du gouvernement fédéral. Les constatations faites ici sont fondées sur les éléments recueillis dans les documents du programme examinés aux fins de l'évaluation.

L'indicateur suivant a servi à l'évaluation de l'harmonisation aux rôles et aux responsabilités du fédéral :

- la preuve de l'importance de la gouvernance pour l'accomplissement du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral en matière de gestion du personnel militaire.

Principale conclusion n°2 : La gouvernance du CPM s'harmonise avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral en matière de dotation, de formation et de maintien des ressources du personnel militaire nécessaires à la défense du Canada.

Il incombe au gouvernement fédéral canadien de fournir une force de défense efficace en vue d'assurer la sécurité de la nation. Toutes les organisations du gouvernement fédéral sont tenues de gérer leurs ressources humaines le plus efficacement possible, afin qu'elles puissent respecter les priorités qui leur sont attribuées. Dans le MDN et les FAC, le CPM est l'organisme qui gère les ressources humaines militaires au niveau stratégique. La gouvernance au sein du CPM vise la mise sur pied, le maintien, le soutien et la reconnaissance d'une force de défense efficace. La gouvernance du CPM cadre donc avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Cette section examine la mesure dans laquelle la gouvernance des objectifs du CPM cadre avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du MDN et des FAC. Les conclusions de la présente section reposent sur les preuves tirées des documents examinés aux fins de l'évaluation.

Les indicateurs suivants ont servi à établir les faits lors de l'évaluation :

- des documents attestent que la gouvernance de la gestion du personnel militaire est harmonisée avec les priorités du gouvernement fédéral;
- des documents attestent que la gouvernance de la gestion du personnel militaire est harmonisée avec les priorités du MDN.

Principale conclusion n°3 : La gouvernance du CPM fait en sorte que les programmes destinés au personnel militaire s'inscrivent dans les priorités et les objectifs stratégiques du MDN et des FAC et du gouvernement du Canada.

Les résultats stratégiques du MDN et des FAC comprennent la contribution à la défense du Canada, à la défense de l'Amérique du Nord ainsi qu'à la paix et à la stabilité internationales. Ces résultats sont définis dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, qui décrit les principales missions des FAC. Ces résultats stratégiques représentent les priorités du gouvernement fédéral. Pour atteindre leurs objectifs stratégiques, le MDN et les FAC doivent posséder les capacités appropriées. Même si le développement des capacités est souvent axé sur des plates-formes, aucune mission de défense ne peut être réalisée sans les ressources humaines nécessaires et appropriées. Le CPM s'assure que les bonnes personnes ayant les bonnes compétences se trouvent au bon endroit, au bon moment. Il le fait en garantissant un niveau élevé de recrutement, une formation et une éducation détaillées, une gestion des carrières prudente et une offre de services et de soutien, afin que le personnel soit physiquement apte aux opérations et qu'il maintienne un bon moral. La gouvernance au sein du CPM fait en sorte que les programmes qu'il offre ou qui sont en cours d'élaboration sont compatibles avec les objectifs stratégiques du MDN et des FAC et avec les priorités du gouvernement fédéral.

2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

Cette section porte sur l'atteinte des résultats escomptés de la gouvernance du CPM; elle met l'accent sur les résultats immédiats suivants :

- Toutes les tâches et les ressources relevant du CPM sont bien gérées.
- L'organisation du CPM est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu.
- Le personnel du CPM a reçu la formation requise et possède les compétences nécessaires.

Les résultats intermédiaires sont pris en compte dans la présente évaluation, dans la mesure où :

- la prise de décision du CPM est souple, réceptive, efficace et éclairée.

Les constatations relatives à l'efficacité se fondent sur les sources suivantes : une analyse documentaire, un examen des rapports pertinents, un examen des documents des programmes et des entrevues avec les intervenants des programmes.

2.4.1 Résultat immédiat – Toutes les tâches et les ressources relevant du CPM sont bien gérées

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer l'atteinte de ce résultat :

Indicateur 1 : Preuve que les règlements, les plans et les ordres du CPM sont harmonisés avec les directives du niveau supérieur.

Indicateur 2 : Preuve que les stratégies et les plans du CPM sont synchronisés.

Indicateur 3 : Preuve que le CPM réalise l'intégration du soutien du personnel en coordonnant les activités et les ressources à l'interne et à l'externe.

Indicateur 4 : Le CPM a un CGR qui est appliqué à toute l'organisation.

Indicateur 5 : Preuve que la gestion des risques est appliquée uniformément dans l'ensemble du CPM, à tous les projets et programmes d'envergure.

Indicateurs 1 à 3 :

Principale conclusion n°4 : Les plans du CPM sont bien intégrés et synchronisés.

Pour déterminer si les efforts du CPM ont été harmonisés, synchronisés et intégrés, nous avons procédé à un examen de la compréhension et de l'emploi de ces termes au sein de l'organisation. Voici leurs descriptions générales :

- **Harmoniser :** Les plans, les projets et les programmes du CPM sont en conformité avec les directives du niveau supérieur.
- **Synchroniser :** Le CPM organise des activités en fonction d'un moment, d'un lieu et d'un but donnés, afin de produire l'effet relatif maximum pour le personnel des programmes de soutien.
- **Intégrer :** Le CPM coordonne les activités des éléments internes, en soutien et avec l'appui des organisations (de niveau 1 (N1)) et des intervenants externes au MDN et aux FAC, afin que le système de gestion du personnel des FAC soit guidé par des objectifs et des efforts communs et réalise ses objectifs stratégiques et opérationnels de base.

Il importe de vérifier si les plans du CPM sont harmonisés, synchronisés et intégrés — soit de déterminer s'ils sont conformes aux directives du niveau supérieur, s'il y a des mécanismes de coordination de niveau supérieur et des échéanciers échelonnés et si l'intégration est évidente dans l'ensemble des FAC.

Le CPM s'efforce d'harmoniser les ordres et les règlements aux directives du niveau supérieur. Cet effort est limité par le manque de ressources humaines (en nombre) et de capacités (expertise) pour effectuer les modifications nécessaires lors de l'instauration de nouvelles politiques ou révisions. Le personnel peut être submergé par le volume des politiques nouvelles ou révisées nécessitant une attention particulière, ainsi que par d'autres priorités qui le détournent de ce domaine clé. Il se peut que les capacités des ressources humaines soient insuffisantes si des connaissances détaillées sont requises pour interpréter et mettre en œuvre correctement les nouvelles politiques ou les révisions aux politiques en vigueur. Les erreurs d'interprétation, quelle qu'en soit la cause, entraînent un surcroît de travail. Cette situation est particulièrement préoccupante en ce qui a trait aux politiques de rémunération et d'avantages sociaux, où les erreurs génèrent de nombreux griefs. La restructuration des politiques au sein du CPM se produit de deux façons. En règle générale, les améliorations progressives sont

coordonnées par le programme de la politique du personnel, lui-même coordonné par le DGPM. Toutefois, si des secteurs nécessitent une attention particulière, les problèmes peuvent être réglés par la mise en œuvre d'une campagne majeure, comme celle dirigée par le directeur des langues officielles (DLO). De même, l'une des initiatives de renouvellement du processus de recrutement consiste en la réalisation de la série d'ordres des Directives et ordonnances administratives de la Défense, une exigence en suspens depuis longtemps qui a pris du retard en raison du manque de capacité. Les inefficacités causées par des ordres désuets seront discutées dans la section ci-dessous sur l'efficacité.

La synchronisation des plans se reflète dans leur exécution échelonnée. Dans les plans annuels, comme le plan d'affectation et le Plan de recrutement stratégique (PRS), la synchronisation se manifeste dans les passerelles et les jalons qui indiquent leur état d'avancement. Généralement, les plans annuels se déroulent selon des cycles prédéterminés. Les activités sont insérées (synchronisées) dans des passerelles à l'intérieur de ces cycles afin que le processus global se poursuive. Par exemple, les conseils de promotion (bien que ce ne soit pas leur but premier) ont lieu à une période donnée dans le but de faciliter la poursuite du plan d'affectation et de fournir les données requises à cette fin. Pour les grands projets, les phases majeures sont désignées comme des spirales, et la synchronisation normale des tâches se produit dans chacune de ces spirales. Compte tenu de tout cela, il est évident que la synchronisation se produit largement dans le CPM.

En tant qu'autorité fonctionnelle pour les questions de personnel, le CPM doit également veiller à l'intégration de la production et du soutien du personnel. Cette préoccupation est constante dans la plupart des programmes du CPM. Elle se retrouve dans les mécanismes de coordination, les plans proprement dits et les structures organisationnelles. L'intégration est coordonnée par divers comités permanents se rapportant aux fonctions. Ces mécanismes comprennent le Comité de production du personnel des FAC, le Comité sur la formation individuelle et l'éducation, le Conseil de perfectionnement professionnel, et, au plus haut échelon dans le CPM, le Comité de gestion du personnel. Les plans majeurs du CPM montrent qu'une intégration détaillée a eu lieu. À titre d'exemple, la participation des armées est essentielle pour la production du PRS et du plan d'affectation annuel. La structure organisationnelle du personnel des armées montre également que le besoin d'intégration a été compris. Les rôles et les fonctions des armées, tels qu'ils sont décrits sur leurs propres sites Web, témoignent de liens étroits avec le CPM et de la coordination qu'on effectue avec lui.

Indicateur 4 : Preuve que les CGR sont appliqués à tout le CPM

Principale conclusion n°5 : L'utilisation de cadres de gestion du rendement pourrait être améliorée au sein du CPM.

L'objectif fondamental d'un CGR est de soutenir la prise de décision. Un système de mesure du rendement doit être étroitement lié au modèle logique du programme en cours d'exécution. Un système de CGR bien conçu va indiquer aux décideurs si les résultats sont réalisés de façon efficace (par les principaux indicateurs de rendement) et si les résultats sont effectivement atteints (à l'aide des principaux indicateurs de résultat). Le plus grand danger inhérent à un système de mesure du rendement est une collecte et une transmission excessives de données qui

ne contribuent pas à la prise de décision. Les systèmes de mesure du rendement sont particulièrement efficaces lorsqu'ils sont clairs et liés verticalement et qu'ils se concentrent sur les questions stratégiques et opérationnelles fondamentales de l'organisation. En général, le CPM réalise correctement des mesures et des rapports sur le rendement au niveau stratégique, mais les CGR dans les organisations de niveau 2 (N2) sont moins efficaces.

La production efficace de rapports du CGR a gagné en importance à la suite des récents changements apportés à l'AAP du MDN et des FAC. Les mesures de rendement de ce système sont maintenant incluses dans le Rapport sur les plans et priorités et dans le Rapport ministériel sur le rendement du MDN. Les attributions du CGR de l'AAP de chaque sous-sous programme étaient une mesure de l'efficacité, une mesure des extrants et une mesure de l'efficacité. L'obligation de faire rapport sur toutes les attributions des sous-sous programmes a entraîné une forme de mesure du rendement pour chaque organisation de N2 du CPM. Même dans les cas où les données étaient disponibles, ces attributions étaient inappropriées, car elles n'étaient pas entièrement axées au niveau stratégique, et elles ont généré une grande quantité de travail inutile pour le personnel. Au sein du CPM, les rapports sur ces mesures exigées par l'AAP sont coordonnés au niveau central par l'équipe de gestion du rendement du DGPM. Cette équipe a aidé les bureaux de première responsabilité (BPR) à mettre au point le paramètre approprié par le biais d'un cours (CGR 101) et en utilisant le Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement du SCT comme base de référence. Même si ce processus donne un aperçu des résultats stratégiques obtenus par divers programmes au sein du CPM, rien n'indique que ces programmes soient bien gérés.

Les organisations de N2 au sein du CPM ont un large éventail de CGR. Certaines, comme le DGRAPM et le CPM adjoint, suivent l'exécution des tâches uniquement à l'aide d'un échéancier assorti d'étapes clés, comme le font un grand nombre de projets au sein du CPM. Cette méthode peut être tout à fait adéquate pour leurs programmes. Cependant, de nombreuses organisations de N2 (comme le DGCM, le DGRAS, l'Aumônier général et le DGMARC) intègrent des CGR dans leurs plans d'activités respectifs, mais sans les mener à terme. Bien que le DGPM n'a pas de CGR pour chaque division, le DLO a inclus un CGR mûrement réfléchi dans son plan de campagne. Le Directeur général des Services de santé (DGSS) s'est doté d'un CGR relativement mature en cours de restructuration, et l'ACD s'emploie à en développer un. Des versions antérieures du CGR de l'ACD (juin 2013) avaient un style inflexible et alambiqué, mais les versions ultérieures se sont graduellement améliorées. Le GRFC mentionne depuis longtemps dans ses plans d'activités qu'il a un CGR pour ses centres de recrutement, et il a produit une instruction de travail interne claire et concise sur le sujet pour ses autres activités. Cette instruction de travail devrait être étroitement liée aux exigences du PRS en matière de rapports. Selon les directives du SCT sur l'utilisation des mesures de rendement dans les programmes, un CGR est exigé pour tous les programmes importants. La non-existence et la qualité inégale de certains des CGR dans les organisations de N2 au sein du CPM indiquent un besoin de contrôle centralisé et de normalisation de leur utilisation. Même si l'équipe de gestion du rendement du DGPM a fourni une orientation générale sur cette question, il ne semble pas y avoir une application uniforme du CGR au sein du CPM. Toutes les organisations de N2 devraient avoir un CGR qui correspond à leur activité de base et qui leur permet de surveiller leurs principaux indicateurs de rendement et, ce faisant, de communiquer facilement leurs principaux indicateurs de résultat.

En revanche, le CPM a un système de CGR très efficace pour produire des rapports sur l'avancement de son PRS annuel. Ces rapports sont coordonnés par l'équipe de gestion du rendement du DGPM. Le CGR comprend la définition précise de chaque paramètre des rapports, qui inclut les limites de chacun et les conséquences des écarts par rapport aux données de référence en fonction de leur importance. À l'aide du catalogue de communications des données du personnel de la Force régulière, l'équipe de gestion du rendement définit clairement les sources de ses données. L'état d'avancement du PRS et toutes les autres questions liées au personnel sont communiqués dans le rapport trimestriel de gestion du personnel de la Force régulière, afin que le Conseil des Forces armées puisse faire des ajustements aux principaux programmes en cours d'exécution. Notez que ce système ne produit des rapports que sur les efforts de la Force régulière; le recrutement de la Force de réserve est largement passé sous silence, en dépit de l'importance cruciale des mutations entre éléments pour la réussite du PRS.

Indicateur 5 : Preuve que la gestion des risques est appliquée uniformément dans l'ensemble du CPM, à tous les projets et programmes d'envergure

Principale conclusion n°6 : L'utilisation de la gestion des risques pourrait être améliorée au sein du CPM.

Le MDN et les FAC appliquent largement des pratiques de gestion des risques, en particulier au niveau de l'organisation. L'information sur la façon de mener une analyse des risques, détaillée dans les guides et dans diverses instructions, est facilement accessible au sein du MDN et des FAC⁵. En fait, l'environnement de gestion intégrée des risques dans le MDN et les FAC est à la fois complexe et très interconnecté. Par exemple, le profil annuel de risque de l'organisation sert à l'élaboration des priorités de la Défense et aide à structurer le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement. Le CPM a un rôle essentiel à jouer dans l'atténuation des deux risques essentiels de l'organisation : R1) la disponibilité opérationnelle de la Défense et R2) les capacités de l'Équipe de la Défense. Les analyses des risques contenues dans les plans d'activités de N1 doivent également être intégrées au Rapport sur les plans et les priorités.

Compte tenu de ces interconnexions, il est impératif que les analyses des risques dans les plans d'activités de N2 soient facilement transformées en documents de niveau supérieur. Cependant, l'utilisation d'analyses des risques dans la plupart des plans d'activités de N2 du CPM est faible ou insuffisante. Dans certains cas, un risque est omis ou mentionné en passant; dans d'autres cas, les risques sont considérés comme étant déjà compris et pris en compte. Lorsqu'il est employé, le repérage adéquat des risques est parfois suffisant, mais le processus de gestion des risques est souvent inachevé (il arrive notamment que des stratégies d'atténuation soient décrites sans que les risques résiduels soient mentionnés).

La plupart des stratégies d'atténuation des risques se traduisent par des demandes de ressources supplémentaires. Cette approche, bien que tout à fait appropriée dans le cadre d'un plan

⁵ Par exemple, le site Web du SCT : <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/pol/rm-gr/index-fra.asp>, le site intranet du VCEMD et le document Gestion des risques aux fins des opérations des Forces canadiennes (B-GJ-005/502/FP-000).

d'activités, soulève deux importantes questions. Une organisation de N2 a-t-elle la capacité d'apporter des changements systémiques internes pour pallier les lacunes perçues? Le personnel d'une organisation de N1 a-t-il suffisamment de perspective et de pouvoir sur les systèmes pour réaffecter des fonds ou pour proposer leur réaffectation dans des secteurs critiques? Ainsi, malgré l'exigence législative d'offrir des programmes destinés aux Autochtones, le GRFC propose, dans son plan de gestion des risques de l'organisation de 2014-2015, de réduire de 75 % (environ 500 000 \$) le budget alloué à ces programmes. La même année, l'ACD a demandé dans son plan d'accueil une somme supplémentaire de 20 000 \$ pour la tenue d'événements autochtones, dans le cadre d'un programme global exigeant une augmentation de 846 000 \$ du financement. Il est difficile de comprendre la façon dont le personnel de l'organisation de N1 a concilié, d'une part, les risques de telles coupures faites à des programmes législatifs avec, d'autre part, une demande de financement d'événements courants, possiblement moins critiques, à hauteur de centaines de milliers de dollars. Compte tenu de tout cela, il importe de s'employer à intégrer la gestion des risques à la planification des activités au sein des organisations du CPM.

La gestion des risques est tout aussi importante pour l'élaboration des politiques et l'exécution des projets. Des politiques désuètes entravent l'efficacité au sein du CPM (il en sera question plus loin), mais l'instauration de politiques nouvelles et non testées se traduit par des pratiques douteuses de gestion des risques. Au sein du DGRAS, entre autres, des politiques non testées ont engendré des paiements en trop et des mesures de rétablissement subséquentes⁶. Le risque d'erreur liée aux politiques est transféré à des militaires, tandis que la responsabilité des concepteurs de politique demeure floue. Dans les projets importants et officiels du CPM, comme le projet de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire, l'analyse des risques a été entreprise en détail, conformément aux directives énoncées en matière de gestion de projet⁷.

2.4.2 Résultat immédiat – L'organisation du CPM est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer l'atteinte de ce résultat :

- preuve que l'étendue du contrôle du CPM n'empêche pas les dirigeants de gérer efficacement leurs tâches;
- preuve que les tâches sont regroupées logiquement pour atteindre le meilleur effet et que les chefs détiennent les pouvoirs nécessaires pour accomplir leurs tâches attribuées;
- preuve que les comités du CPM contribuent à la gestion efficace de l'organisation et ajoutent de la valeur par la réalisation de leur objectif tel qu'il est défini dans leurs attributions.

Indicateur 6 : Preuve que l'étendue du contrôle du CPM n'empêche pas les chefs de gérer efficacement leurs tâches

⁶ Chef – Service d'examen. Audit de la rémunération et des avantages sociaux des militaires, octobre 2014. (Notez que le chef – Service d'examen a été rebaptisé « SMA(Svcs Ex) » le 13 mai 2015).

⁷ Directive d'approbation des projets 2015, chapitre 10 – Analyse des risques des projets et plan de gestion des risques des projets. Transformation de la capacité de gestion du personnel militaire. Plan de gestion des risques, version 1.0, mai 2012.

Principale conclusion n°7 : L'étendue du contrôle est excessive à certains niveaux au sein du CPM.

L'étendue du contrôle renvoie au nombre de personnes relevant directement d'un superviseur. Il n'y a pas de nombre idéal de subalternes : cela dépend d'un certain nombre de facteurs propres à un poste donné. Ces facteurs peuvent inclure la répartition géographique des subalternes, leurs capacités et celles de leur superviseur, la valeur ajoutée du superviseur, le nombre, la similitude et le degré de complexité des tâches accomplies par les subalternes, ainsi que le nombre et le type de tâches administratives nécessaires. Une étendue du contrôle étroite (soit un petit nombre de subalternes) est avantageuse lorsqu'une surveillance étroite est nécessaire pour l'exécution de tâches complexes et interdépendantes, tandis qu'une large étendue du contrôle (soit de nombreux subalternes) est utile lorsque les tâches sont généralement semblables ou indépendantes.

L'équipe d'évaluation a examiné l'étendue du contrôle dans l'ensemble du CPM (au niveau de la direction) et tenu compte, le cas échéant, d'autres mesures de contrôle visant à atténuer les problèmes connexes. La structure organisationnelle du CPM a été testée par rapport à la recommandation suivante du manuel *Organisation du MDN et des FC et politique sur les effectifs* : « normalement, il ne peut être inférieur à trois ou supérieur à sept⁸ », et ce, même si cette recommandation est un modèle militaire de longue date qui pourrait être plus approprié pour les forces sur le terrain que pour les autres éléments d'état-major militaires ou civils du MDN. Voici des mesures potentielles d'atténuation liées au nombre de subalternes : une restructuration, une organisation du personnel, des comités, une délégation des pouvoirs et des ordres et directives clairs (documents sur la stratégie, déclarations d'intention, etc.). Aux fins de la présente évaluation, un officier d'état-major principal du quartier général est considéré comme un subalterne direct, contrairement aux chefs subalternes des sections d'état-major.

L'étendue du contrôle ne pose pas problème dans les organisations de N2 au sein du CPM, car la plupart se conforment à la plage recommandée dans le manuel *Organisation du MDN et des FC et politique sur les effectifs*. De même, l'étendue du contrôle ne constitue pas un problème pour les trois formations du CPM : le GRFC, le DGSS et l'ACD. Il est vrai que le GRFC a sept subalternes directs dans six centres de recrutement et quartiers généraux, mais cela ne pose pas problème étant donné la similitude des tâches exécutées par les centres de recrutement. Dans le cas du DGSS et de l'ACD, la large étendue du contrôle est atténuée par de larges structures d'état-major et de quartiers généraux. Le nombre de subalternes varie également dans les deux autres organisations de N2 au sein du CPM, mais aucun des écarts n'a été jugé important. Des problèmes peuvent néanmoins survenir dans les grandes divisions comme le DGCM et le DGRAS, où les tâches sont généralement complexes, les directions sont grandes, l'état-major du directeur général est réduit et le nombre de tâches administratives supplémentaires est assez important.

Chaque officier supérieur du CPM interrogé fait état d'un problème d'étendue du contrôle entre le CPM et les subalternes directs. Cette perspective peut être attribuable à trois points

⁸ Chef de programme/directeur de la planification des forces du programme 7. Organisation du MDN et des FC et politique sur les effectifs (PFC 219).

principaux : la reconnaissance de la complexité des tâches contrôlées et gérées par le CPM, l'accès des organisations de N2 au CPM et un décompte direct des subalternes directs.

Sur le plan stratégique dans le CPM, l'étendue du contrôle dépend de la complexité des tâches des organisations subordonnées et des difficultés associées à la coordination des travaux qui y sont exécutés. La plupart des organisations de N2 au sein du CPM sont organisées sur le plan fonctionnel, sont relativement indépendantes sur le plan opérationnel et exigent des chefs possédant une expertise et des compétences particulières pour leur gestion efficace. Dans un développement de carrière militaire normal, les chefs militaires sont rarement exposés à tout l'éventail des tâches contenues dans le CPM. En fait, la plupart des éléments subordonnés au sein du CPM pourraient constituer des champs professionnels distincts en eux-mêmes. Une importante coordination est requise entre les organisations de N2 du CPM, ce qui peut s'avérer extrêmement complexe. Par conséquent, la complexité des tâches au CPM a une grande incidence sur les ententes concernant l'étendue du contrôle.

L'étendue du contrôle au niveau stratégique repose aussi sur la complexité des fonctions du commandant, qui peut faire en sorte qu'une personne ait accès au commandant. Il est question ici non seulement de gestion du temps, mais également de l'efficacité de la délégation de pouvoirs dans l'organisation. La délégation de pouvoirs se définit comme l'attribution de pouvoirs par un supérieur à un subalterne au sein d'une organisation, afin qu'un subalterne direct puisse prendre des décisions et des mesures⁹. Ce processus permet à un superviseur — dont les responsabilités excèdent ce qu'une seule personne peut raisonnablement et efficacement exécuter — d'attribuer certaines de ces responsabilités à ses subalternes directs. Le superviseur conserve la responsabilité globale, mais il délègue des responsabilités (le subalterne direct est chargé de l'exécution de certaines tâches en son nom) et s'en réserve d'autres (qu'il doit exécuter)¹⁰. Si les responsabilités réservées au superviseur sont onéreuses, celui-ci disposera de peu de temps pour interagir avec ses subalternes directs. En général, le commandant du CPM a un grand nombre de responsabilités réservées, qu'il s'agisse de produire des rapports à l'intention des intervenants internes et externes ou de s'occuper de questions de discipline. On pourrait améliorer l'étendue du contrôle au sein du CPM par une importante délégation de pouvoirs, dans la mesure du possible et s'il y a lieu.

La structure organisationnelle influe sur l'étendue du contrôle et, cela étant, sur le nombre de subalternes directs. À la fin de 2013, le CPM avait environ 13 subalternes directs, soit les 3 formations (GRFC, ACD et DGSS), les 7 divisions (l'Aumônier général, le DGSBM, le DGRAS, le DGMARC, DGRAPM, le DGCM et le DGPM), les 2 directions (le DHP et le DDRC) et le CPM adjoint (à titre d'officier d'état-major principal et de commandant adjoint). Peu après, le DHP et le DDHR ont été affectés comme subalternes directs au CPM adjoint, réduisant ainsi de moitié le nombre de subalternes du CPM. Le CPM planifie actuellement la création d'à peine deux structures hiérarchiques : l'une fondée sur la génération du personnel et l'autre sur le soutien du personnel. Ce plan a été quelque peu contrecarré en raison d'un manque de clarté concernant les droits et les exigences en matière de rapport pour des conseillers spécialisés et les privilèges de rapports traditionnellement attribués au CEMD. Ainsi l'Aumônier

⁹ Chef de programme / directeur de la planification des forces du programme 7, Organisation du MDN et des FC et politique sur les effectifs (CFP 219).

¹⁰ Alvin Brown. *Organization of Industry*, New York, Prentice-Hall, 1947.

général, le Médecin-chef et le DGSBM ont tous un accès immédiat au CEMD, s'il y a lieu. En décembre 2014, d'autres ajustements ont été apportés à l'organisation du CPM pour améliorer l'étendue du contrôle. Plus précisément, le DGRAS, le DGMARC et le projet de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire (qui relevait auparavant du DGPM) relèveront directement du CPM adjoint. À l'heure actuelle, le CPM compte neuf organisations subalternes, et une autre restructuration est prévue en vue de réduire encore l'étendue du contrôle.

Plusieurs mécanismes ont été entrepris afin d'améliorer l'étendue du contrôle au niveau stratégique au sein du CPM. On a déjà procédé à une restructuration, et une autre sera peut-être nécessaire. On pourrait faire plus souvent appel à des comités d'orientation pour certains éléments subordonnés (voir la section Comités pour en savoir plus). Il faudrait également envisager une délégation de pouvoirs la plus complète possible; en conservant le minimum de responsabilités résiduelles. En tout état de cause, il faut veiller, dans la mesure du possible, à ce que les ordres et les instructions expriment pleinement les objectifs, le désir et l'intention du CPM. Un autre mécanisme pourrait être envisagé. Tel qu'énoncé dans les manuels de doctrine, « l'état-major se compose d'officiers qui aident le commandant à exercer le commandement ». Les trois formations rendent des comptes à l'échelon supérieur par l'entremise d'une petite équipe coordonnée par le CEM du CPM, et d'autres fonctions d'état-major sont effectuées sous la supervision du CPM adjoint. Il est difficile de savoir si la taille de l'état-major suffit pour aider le CPM à exercer ses fonctions. L'instruction du vice-chef d'état-major de la défense peut limiter la capacité du CPM à former un personnel d'état-major adéquat, mais il faudrait néanmoins envisager d'élargir l'état-major au niveau stratégique.

Indicateur 7 : Preuve que les tâches sont regroupées logiquement afin d'atteindre le meilleur effet

Principale conclusion n°8 : Certaines fonctions au sein du CPM semblent être mal placées.

En règle générale, la plupart des organisations se composent de quatre éléments de base : le leadership stratégique, l'élément de ligne, les normalisateurs et l'élément de soutien¹¹. Au sein du CPM, le leadership stratégique comprend le CPM, le CPM adjoint et d'autres éléments dans le bureau du commandement. Les éléments de ligne produisent les principaux résultats de l'organisation, qui, dans le cas du CPM, sont principalement des services destinés à des personnes ou à des organisations des FAC. Ces services sont regroupés de façon fonctionnelle. Par exemple, le DGCM fournit un service d'affectations et de carrière, le DGRAS offre des services de paie et le DGSS fournit des services de santé. Les normalisateurs établissent les règles et les procédures de sorte que les éléments de ligne puissent travailler efficacement. Des normes peuvent être définies pour les questions touchant l'ensemble des FAC, comme les démarches du DLO pour le programme des langues officielles. D'autres peuvent être définies pour les questions touchant l'ensemble du CPM, comme les activités de coordination stratégique du DGPM. Les normes peuvent être définies à l'interne par les organisations de N2 du CPM, par la délivrance d'ordres, d'instructions et de directives visant à orienter le travail de leurs subalternes. Les éléments de soutien fournissent le soutien interne requis pour qu'une organisation mène à bien ses tâches. Par exemple, le directeur — Services de soutien (Carrières

¹¹ Henry Mintzberg. *Mintzberg on Management*, New York, The Free Press, 1989.

militaires) (DSSCM) appuie le travail des autres directions au sein du DGCM. La planification du directeur – Planification et coordination du programme (personnel militaire) au sein du CPM adjoint remplit une fonction semblable de soutien à la planification de l'organisation dans l'ensemble du CPM.

Des sous-organisations peuvent être mal placées si leurs responsabilités sont incompatibles avec celles d'autres éléments au sein d'un groupe fonctionnel, ou si elles entravent autrement l'atteinte de l'objectif de base du chef de groupe. Compte tenu des problèmes existants et de la nature unique des responsabilités du CPM touchant à l'ensemble des FAC, certaines de ses composantes ne s'intègrent pas naturellement à certains de ses grands groupes fonctionnels. L'organisation orpheline la plus évidente au cours des dernières années a été celle du Directeur – Gestion du soutien de la Réserve, qui a été déplacée fréquemment d'une division à l'autre. Il s'agit essentiellement d'une organisation de services de carrière pour les réservistes, qui trouve dorénavant sa place au sein du DGCM, l'organisation des services de carrière de base au sein du CPM. De même, le DHP et le DDHR ont été placés sous la supervision du CPM adjoint pour atténuer les problèmes d'étendue du contrôle du CPM. Le travail dans ces organisations de services pourrait bien entraver les rôles essentiels du CPM adjoint à titre de principal gestionnaire des ressources et commandant adjoint. Il faut veiller tout particulièrement à ce que les directions et les divisions, ainsi que leurs fonctions associées, soient placées de manière appropriée au sein de la structure organisationnelle du CPM.

Indicateur 8 : Preuve que les comités du CPM contribuent à la gestion efficace de l'organisation et ajoutent de la valeur en réalisant leur objectif tel qu'il est défini dans leurs attributions

Principale conclusion n°9 : Les comités sont un élément essentiel dans la gouvernance du CPM.

L'utilisation fréquente des comités est pratique courante au sein du gouvernement. Il existe un large éventail de raisons pour leur utilisation, y compris la facilitation des délibérations et des jugements de groupe, la coordination des plans et des politiques, la transmission de renseignements et l'attribution de responsabilités et de pouvoirs pour une tâche ou un programme particulier qui ne peut être délégué à une seule personne. Le recours à des comités peut être particulièrement important dans les cas où le travail est interdépendant et nécessite un effort conjoint afin d'en coordonner l'exécution, ou lorsque l'approbation de hauts fonctionnaires est requise. Cependant, les comités ne remplacent pas l'autorité ou les responsabilités de la chaîne de commandement. Les comités comportent aussi certains inconvénients, comme le fait d'être coûteux en temps et argent, d'engendrer des compromis loin d'être optimaux, de faire persister l'indécision, d'être dominés par des intérêts ou de concentrer leurs travaux sur des questions sans importance ou ne relevant pas de leur autorité. Pour réussir, un comité doit avoir une portée et des pouvoirs bien définis, être de taille appropriée, être composé de membres bien choisis, avoir un ordre du jour bien établi et soutenu par sa portée définie, ainsi qu'une capacité de confirmer l'atteinte de ses buts et objectifs.

Les comités sont largement utilisés au sein du CPM à des fins internes et externes. Dans les divisions du CPM, ils servent à coordonner et à réglementer les programmes internes. Dans tout le CPM, certains comités servent de mécanismes de coordination horizontale pour offrir des

programmes, tandis que d'autres servent de mécanismes visant à acquérir de l'information et une bonne compréhension de la situation¹². Le CPM étant l'autorité fonctionnelle pour de nombreuses questions touchant à l'ensemble des FAC, les comités sont également utilisés pour la coordination avec les intervenants externes¹³. Le comité-cadre du CPM est le Conseil de gestion du personnel des Forces canadiennes (CGPFC), qui sert de filtre pour les travaux de la grande variété de comités de gouvernance stratégiques auxquels participe le CPM ou dont il relève. Le CPM est membre de tous les comités de gouvernance stratégiques de base pour les organisations de N1¹⁴.

L'utilisation de comités est généralement efficace au sein du CPM; en effet, la plupart ont des attributions valides et des rapports de décisions clairs, énonçant les mesures de suivi exécutées, et ils continuent d'être pertinents. La plupart des attributions des comités du CPM sont définies et intégrées dans les Directives et ordonnances administratives de la Défense ou dans d'autres publications et instructions. Bien que cette pratique mette l'accent sur l'importance du comité et pourrait contraindre à la participation, le processus d'ajustement des attributions d'un comité demeure difficile. Une analyse détaillée des rapports de décision du CGPFC montre que ses décisions ont été clairement consignées et exécutées. En outre, un examen sommaire des rapports des décisions du Conseil de perfectionnement du personnel, du Comité de formation individuelle et d'éducation et du Comité de la Défense nationale sur l'habillement et la tenue a montré que des pratiques comparables ont été adoptées. On a réorganisé des comités au besoin afin de conserver leur efficacité et leur pertinence. Ainsi, certains comités, comme le Comité de pharmacologie et de thérapeutique des FC, sont devenus caducs, tandis que d'autres, comme le CGPFC et le Conseil des biens non publics, se sont vus attribuer de nouvelles tâches et ont été revigorés¹⁵.

Mis à part les rôles que de nombreux comités jouent pour le soutien général de la gouvernance du CPM, certains comités semblent agir de façon encore plus directe sur la gouvernance des secteurs spécialisés. Il est clair que l'Aumônier général avait un rôle direct de conseil ou d'aide des fonctions spécialisées lors des travaux du Comité interconfessionnel pour l'aumônerie militaire canadienne, et il en va de même pour le DGSBM lors des travaux du Conseil des biens non publics. Ces comités pourraient bien servir de modèles pertinents ailleurs dans le CPM, en appui à la gouvernance stratégique des éléments spécialisés, à la délégation de pouvoirs techniques et à l'atténuation de l'étendue du contrôle.

¹² Exemples des premiers : Comité sur les politiques en matière de personnel militaire des FAC, Groupe de travail sur la gestion des effectifs en formation élémentaire, Comité de révision de la gamme de soins. Ces types de comités font en sorte que les plans et les projets du CPM sont planifiés, coordonnés et synchronisés de manière efficace. Exemples des derniers : réunions de coordination quotidiennes du CPM et Conseil du CPM bisannuel.

¹³ Cela comprend des comités comme le Comité sur les déménagements payés, le Conseil du perfectionnement professionnel et le Comité de formation individuelle et d'éducation.

¹⁴ Ils incluent le Conseil des Forces armées, le Conseil de gestion du programme, le Conseil du commandant, le Comité de gestion de la Défense et le Comité des capacités de défense.

¹⁵ Le rapport de mai 2012 du Chef – Service d'examen, la vérification de la gestion des biens non publics, ainsi que la gestion et la planification stratégiques décrivent les problèmes qui ont entravé l'efficacité de ce comité. Une version modifiée des Directives et ordonnances administratives de la Défense 9003-1 – Cadre de gestion des biens non publics, Chef du personnel militaire et Conseil des biens non publics, a été publiée à la fin de 2014, afin que le Conseil des biens non publics continue de remplir sa fonction utile.

2.4.3 Résultat immédiat – Le personnel du CPM a reçu la formation requise et possède les compétences nécessaires

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer l'atteinte de ce résultat :

- preuve que les employés du CPM sont compétents pour les postes qu'ils occupent;
- preuve qu'une formation est offerte au personnel du CPM pour accroître leurs connaissances et leurs compétences liées aux postes qu'ils occupent;
- preuve que planification de la relève est réalisée officiellement au sein du CPM, afin que les individus soient prêts à y occuper leurs postes.

Principale conclusion n°10 : La planification de la relève et la formation sur les principales lacunes en matière de capacités sont limitées au sein du CPM.

Les compétences, les connaissances et l'expérience requises pour chaque poste dans une organisation sont normalement définies dans le cadre de la conception organisationnelle. Le recrutement pour des postes d'employés civils vise généralement à retenir les candidats qui satisfont déjà à la majorité les exigences professionnelles du poste. Une formation pour les civils est indiquée par eux dans les rapports de gestion du personnel et élaborée dans les plans d'activités de N2 du CPM. La formation du personnel civil reçoit une grande attention au CPM et ne sera pas abordée plus amplement dans le présent rapport. En revanche, les employés militaires ne sont généralement pas pleinement qualifiés lorsqu'ils occupent un nouvel emploi. Ils ont presque toujours besoin de formation et d'expérience avant de pouvoir exercer leurs fonctions correctement et d'être prêts à accomplir de nouvelles tâches. Dans le reste de cette section, nous expliquerons la préparation des employés militaires à l'exercice de leurs fonctions au sein du CPM.

La formation destinée au personnel militaire au sein du CPM est adaptée en fonction des besoins particuliers de postes donnés. Certains postes peuvent être occupés par des généralistes ou des spécialistes sans nécessiter de formation supplémentaire, parce que les candidats ont déjà acquis les compétences professionnelles exigées dans le cadre d'un développement de carrière normal. À titre d'exemple, des généralistes occupent des postes de gestionnaire de carrières chez le DGCM, tandis que des professionnels médicaux occupent de nombreux postes chez le DGSS. Cependant, le développement professionnel normal ne répond pas à tous les besoins de formation. Une formation locale est souvent fournie afin de préparer les personnes nouvellement arrivées à leur emploi. Le DGCM, par exemple, mène un colloque annuel d'orientation en septembre, et d'autres groupes, comme le GRFC et l'UISP, organisent des programmes de perfectionnement. Une grande partie de cette formation locale se concentre au niveau des divisions, mais de nombreuses autres compétences sont exigées du personnel au sein du CPM, comme la gestion de projet, la gestion des risques, la mesure du rendement et l'élaboration de politiques. Dans certains cas, des lacunes touchant l'ensemble du CPM ont été décelées et corrigées. C'est ainsi que le DGPM, à titre de coordonnateur désigné de la politique pour le CPM, a constaté des lacunes dans la formation sur l'élaboration des politiques et a pris des mesures pour remédier à la situation. D'autres lacunes en matière de formation touchant à l'ensemble du CPM n'ont pas été entièrement réglées en raison de la nature « cloisonnée » de la formation de la division et de l'absence d'un coordonnateur de formation centralisé.

Une partie du manque de formation pour des postes au sein du CPM pourrait être rectifiée en améliorant la planification de la relève. Le CPM ne dispose pas d'un plan interne à cet égard. Le CPM aurait grandement avantage à doter les postes principaux des politiques et des programmes avec des personnes ayant déjà servi dans l'organisation. Ces personnes deviendraient efficaces rapidement et auraient probablement une bonne connaissance des questions stratégiques complexes. Il est vrai que certaines personnes ont travaillé de façon intermittente au sein du CPM au cours des années, mais ce roulement était plus circonstanciel que planifié.

2.4.4 Résultat intermédiaire – La prise de décision du CPM est souple, réceptive, efficace et éclairée

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer l'atteinte de ce résultat :

- preuve que les plans et les programmes actuels sont modifiés au besoin afin d'améliorer la prestation de services et de favoriser l'atteinte des objectifs;
- preuve que le CPM intervient rapidement lors de crises et de problèmes urgents, en suivant des processus clairs qui minimisent les perturbations;
- preuve que le CPM est considéré comme un fournisseur de services crédibles par d'autres organisations de N1 et par les militaires;
- preuve que le CPM a la capacité de planifier à tous les niveaux, que les plans sont élaborés, adaptés et ajustés lors de la préparation et de l'exécution en vue d'atteindre les résultats visés, et que des solutions de remplacement sont envisagées;
- preuve qu'une gestion des connaissances de haute qualité est réalisée au sein du CPM et que les conseils offerts par l'état-major aux décideurs sont éclairés par une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives claires.

Indicateur 9 : Preuve que les plans et les programmes actuels sont modifiés au besoin afin d'améliorer la prestation de services et de favoriser l'atteinte des objectifs

Indicateur 10 : Preuve que le CPM a la capacité de planifier à tous les niveaux, que les plans sont élaborés, adaptés et ajustés lors de la préparation et de l'exécution en vue d'atteindre les résultats visés, et que des solutions de remplacement sont envisagées

Principale conclusion n°11 : Les plans sont détaillés et modifiés s'il y a lieu.

À titre d'autorité fonctionnelle pour les questions de personnel au sein des FAC, le CPM prépare des plans détaillés, des projets et des programmes visant à coordonner et à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels attribués. La plupart des plans doivent être intégrés horizontalement en tenant compte des nombreux intervenants au sein du CPM, du MDN et des FAC, du gouvernement et à l'extérieur du MDN et des FAC, qui doivent être consultés lors de la préparation, de la coordination et de l'exécution des plans. En outre, de nombreux plans doivent être liés verticalement. Ainsi, le DGPM élabore le PRS, tandis que le GRFC et le DGCM l'exécutent. L'élaboration et la mise en œuvre des politiques pour le personnel de l'ensemble des FAC exigent notamment une intégration horizontale et verticale circonspecte, tout comme les plans d'activités des FAC.

La plupart des plans du CPM cadrent dans l'horizon 1 (0-2 ans) ou l'horizon 2 (2-5 ans). Les plans pour l'horizon 1 sont généralement axés sur la prestation des programmes annuels¹⁶, tandis que les plans de l'horizon 2 sont généralement axés sur la mise en œuvre de changements

¹⁶ Les plans de cette catégorie comprennent le PRS, le Plan opérationnel de recrutement du GRFC, le plan d'affectation du DGCM, et, bien sûr, les plans d'activités des organisations de N1 et de N2.

majeurs durant la période de deux à cinq ans¹⁷. Le CPM contribue et participe à des processus de planification fondés sur les capacités des environnements et du vice-chef d'état-major de la défense. Cependant, le CPM n'a pas encore appliqué cette pratique à ses propres besoins en matière de capacités.

L'expertise nécessaire pour élaborer des plans particuliers est très variée, mais les capacités actuelles suffisent à fournir la plupart des plans requis du CPM. Certains plans au sein du CPM, en particulier le PRS et le plan d'affectation, sont uniques et ne se prêtent pas à la planification militaire traditionnelle. Les planificateurs qui participent à leur préparation doivent, pour être efficaces, posséder de l'expérience dans leur élaboration et être bien encadrés. De même, l'élaboration des politiques exige un ensemble particulier de compétences, ainsi qu'une formation et un perfectionnement pertinents (voir les commentaires dans la section sur la formation). La plupart des plans du CPM se prêtent bien à des techniques de planification militaire types, et leur structure et utilisation correspondent clairement à ce format d'ordres. Des exemples typiques comprennent l'orientation du commandant en matière de planification – AF 2014-2015, du Groupe des Services de santé des Forces canadiennes, les plans opérationnels de recrutement du GRFC et les directives de mise en œuvre stratégique utilisées au sein du CPM. De bonnes capacités semblent exister dans ce domaine, car les compétences et les connaissances nécessaires sont généralement acquises au moyen d'une formation et d'une expérience militaires communes. La gestion de projet, en particulier dans les principales initiatives du CPM, suit de près les pratiques de gestion de projets communs. Cependant, il faut veiller à ce que les exigences du projet soient clairement définies et à ce que les buts et les objectifs soient fixés.

Le personnel du CPM modifie les plans et les programmes au besoin. Les changements et les ajustements à la plupart des plans annuels sont fondés sur des jalons en fonction du temps. C'est une pratique courante au sein du CPM adjoint, du DGRAPM, du DGRAS et du DGCM. Ailleurs, les PRS sont modifiés chaque trimestre en fonction des indicateurs de rendement communiqués par l'équipe de gestion du rendement du DGPM. Le recrutement est avancé ou restreint en fonction des nécessités ou de la probabilité d'atteindre des cibles désignées, ou encore pour empêcher le recrutement excédentaire. Beaucoup de ces plans sont de caractère plus administratif qu'opérationnel. Par conséquent, la nécessité d'élaborer des ramifications et des suites pour assurer leur exécution n'est pas aussi grande que la nécessité d'apporter des ajustements normaux à leur mise en œuvre afin de tenir compte des variations de rythme et de portée. Les directives de mise en œuvre stratégique, les nouvelles stratégies, les plans de campagne et les projets correspondent souvent à la nécessité de changer et d'adapter les programmes existants. Par exemple, le Plan d'action pour les langues officielles du DLO de 2012-2017 et le plan d'équité en matière d'emploi reflètent la nécessité d'harmoniser les politiques et les pratiques du MDN et des FAC avec les exigences législatives. De même, le GRFC de 2016, une initiative de renouvellement du processus administratif, reflète le besoin de changer la façon dont le recrutement est effectué afin d'en accroître l'efficacité¹⁸.

¹⁷ Les plans de cette catégorie comprennent la plupart des projets parrainés par le CPM (y compris le renouvellement du processus administratif des projets) et les nombreux plans de campagne orientant des programmes donnés comme le Plan d'action sur les langues officielles 2012-2017 du DLO et la Stratégie du médecin général en matière de santé mentale.

¹⁸ MDN et FAC. Plan du renouvellement de la défense, octobre 2013.

Principale conclusion n°12 : L'utilisation d'outils de planification de base et de techniques de gestion varie au sein du CPM.

L'ordre 2000-1 – Instructions de planification de niveau 2 du CPM décrit une gamme d'outils de planification de base, couramment mentionnés dans les documents sur la gestion, à utiliser pour la planification des activités dans le CPM. Cet ordre contient des instructions sur la façon d'utiliser, de concevoir et d'exprimer un énoncé de vision, des énoncés de mission, des hypothèses, une analyse FFPM, des objectifs SMART, une gestion des risques, ainsi que d'autres techniques connexes. Une analyse des plans d'activité des organisations de N2 révèle que peu d'entre elles tirent pleinement parti de ces importants outils. Les erreurs abondent : des énoncés de vision ou de mission pesants, des faits énoncés comme des hypothèses, des analyses FFPM incomplètes ou faibles et une apparente indifférence à l'égard de la technique SMART. La faible utilisation des pratiques de gestion des risques est traitée dans la conclusion principale 6. De nombreux exposés de faits des plans d'activités des organisations de N2 ont remarquablement peu changé en cinq ans. Souvent, les mêmes problèmes ou demandes de redressement réapparaissent d'année en année. On peut certainement remettre en question l'utilité de ces demandes, et leur ton (soit les personnes à qui elles sont adressées) est souvent confus. Si des plans d'activités sont requis, alors leur contenu doit être clairement défini, et les outils de gestion doivent être pleinement utilisés.

La planification est réalisée intensivement dans le CPM. En général, la production de stratégies, de plans et de documents de projet est de grande qualité. L'adoption d'un certain nombre d'outils de gestion de base permettrait néanmoins d'améliorer la qualité de la planification au sein du CPM.

Indicateur 11 : Preuve que le CPM est considéré comme un fournisseur de services crédible par d'autres organisations de N1 et par des militaires

Principale conclusion n°13 : Les clients (institutions et personnes) sont généralement satisfaits des services du CPM.

D'après les entrevues menées auprès de leur représentant, les organisations de N1 sont généralement satisfaites des services et du soutien offerts par le CPM.

La satisfaction des militaires à l'égard du CPM fait l'objet d'un suivi constant au moyen de sondages menés par le DGRAPM. Ils comprennent le sondage de recrutement des FAC, le sondage de départ des FAC, le sondage de maintien en poste des FAC, le sondage « À vous la parole » et beaucoup d'autres qui, compte tenu de leur nombre élevé, risquent d'entraîner une certaine fatigue à l'égard des sondages. Les résultats liés au personnel de ces sondages sont rassemblés et présentés à des échelons supérieurs par l'équipe de gestion du rendement du DGPM. Ces résultats figurent régulièrement dans les rapports du CPM présentés à divers comités de la haute direction du Ministère, mais surtout au Conseil des Forces armées. Une mesure corrective est généralement prise si des tendances négatives sont observées. Selon les données saisies dans ce système, les militaires sont généralement satisfaits des services du CPM.

Indicateur 12 : Preuve qu'une gestion des connaissances de haute qualité est réalisée au sein du CPM, que les conseils offerts par l'état-major aux décideurs sont éclairés par une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives claires, et que les clients institutionnels et individuels sont au courant des services et des droits

Principale conclusion n°14 : La connaissance commune de la situation est bonne à des échelons supérieurs au sein du CPM, mais la gestion des connaissances pourrait être améliorée dans d'autres domaines.

La gestion des connaissances est importante dans la gouvernance, car elle sous-tend la connaissance commune de la situation et améliore ainsi l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des tâches. Une connaissance commune de la situation correspond à une compréhension commune de l'environnement opérationnel, des priorités du commandant et des méthodes convenues afin d'atteindre les buts et les objectifs du commandant. Une connaissance commune de la situation est essentielle au sein de l'élément de commandement dans le CPM, mais aussi dans toute l'organisation et, jusqu'à un certain degré, parmi ses clients. Il existe divers moyens de gérer efficacement les connaissances. L'une des façons est de tenir des réunions, qu'elles soient quotidiennes, hebdomadaires, trimestrielles ou annuelles. Une autre façon consiste à diffuser des produits d'information. Cela pourrait inclure non seulement des sites Web, des plans de campagne, des descriptions de programmes et des bulletins d'information, mais également des manuels de doctrine, des instructions permanentes d'opération, des guides, des directives et des instructions.

Une connaissance commune de la situation à des échelons supérieurs dans le CPM est avantageuse pour plusieurs raisons. Tout d'abord, des réunions périodiques à court terme (quotidiennes et hebdomadaires) au sein du CPM permettent de tenir au courant les organisations de N2 des événements en cours. Deuxièmement, le Conseil du CPM trimestriel et le Comité de gestion du personnel des FAC servent de forum pour discuter des problèmes sur le plan opérationnel et stratégique. Enfin, la stratégie de base, le modèle opérationnel et la doctrine du CPM n'ont pas changé au cours des cinq dernières années. Ces pratiques permettent au CPM de communiquer clairement les priorités à ses subordonnés immédiats et de favoriser une compréhension commune des objectifs stratégiques et opérationnels.

Il se peut que la gestion des connaissances au sein de certaines organisations de N2 soit moins efficace. Les subalternes ont généralement besoin d'orientation stratégique/annuelle et de doctrine et des instructions permanentes d'opération requises pour effectuer leurs tâches de manière efficace. Bien que certaines directives soient transmises au personnel lors des réunions et des conférences, les directives écrites officielles sont de qualité inégale. Le plan d'activités du DGPM sert de directive annuelle pour l'état-major du DGPM, et il est bien rédigé. Certains des autres plans d'activités de N2 sont moins ciblés et souffrent d'une utilisation anarchique des outils de gestion de base (analyse FFPM et SMART), et leurs énoncés de la vision, des missions et des objectifs manquent de clarté. Le Médecin-chef et le commandant du GRFC préparent et publient des plans annuels officiels détaillés, mais le plan de campagne de l'ACD est une présentation PowerPoint originale. Les instructions permanentes d'opération et les ordres en vigueur et approuvés sont essentiels à la prestation efficace de tous les programmes du CPM. Par exemple, la plupart des organisations de N2 ont leurs propres guides, instructions ou ordres.

Cependant, il est très fastidieux de les tenir au courant des modifications apportées aux politiques et de veiller à ce qu'elles s'y conforment; par conséquent, ces documents importants sont souvent soit désuets, soit en révision. Les politiques du DGCM, le budget de déménagement payé (instruction de travail sur l'évaluation de la qualité) et le processus d'affectation (procédure d'attribution de la qualité 2350), par exemple, ont été écrits en 2000 et étaient toujours disponibles sur le réseau d'information de la Défense au cours de l'évaluation. Ils ne sont évidemment pas à jour. Dans le cas du GRFC, ces dernières années, les plans d'activités annuels annonçaient que le Guide du recruteur était en train d'être révisé, mais nous ne savons pas si cette révision est terminée. Lorsque des transitions ou des réécritures se produisent, il est particulièrement important d'indiquer les versions en vigueur. Des travaux supplémentaires sont donc nécessaires pour améliorer la gestion des connaissances au sein des organisations de N2.

Les produits d'information jouent un rôle clé dans la promotion de la gestion des connaissances, en particulier les produits qui aident les personnes à exercer une « fonction de libre-service », ou qui favorisent la sensibilisation dans son ensemble. La façon dont les principaux produits d'information sont traités dans le CPM pose trois problèmes principaux. Tout d'abord, beaucoup ne sont pas facilement accessibles. Le CPM produit de nombreux produits d'information importants allant de stratégies en matière de santé mentale à des règlements sur les congés, des stratégies et des doctrines. Ils devraient être faciles à trouver et à consulter par le truchement du site principal du réseau d'information de la Défense du CPM, mais ce n'est pas le cas. Au lieu de cela, la page de publication du CPM, tel qu'elle existait au moment de la phase de collecte des données de l'évaluation, comprenait un mélange éclectique de documents intéressants, mais pas nécessairement « clés ». À d'autres moments, la distribution de documents critiques est restreinte sans raison. Par exemple, des copies papier de la nouvelle stratégie de recrutement des FAC ont été distribuées aux officiers supérieurs et aux militaires du rang, mais elles ne sont pas accessibles aux autres. Dans le même temps, des documents de planification clés, comme le PRS actuel, ne sont pas aussi facilement accessibles que des documents plus anciens publiés sur le site du réseau d'information de la Défense du CPM. Deuxièmement, de nombreux produits d'information ne précisent pas d'autorité pour leur création et approbation. Toutes les publications produites au sein du CPM touchant à l'ensemble des FAC devraient être publiées sous l'autorité compétente du CPM ou du CEMD. Compte tenu de la variété de produits créés, il n'y a pas de format standard évident pour le corps des textes, mais le début de ces publications devrait au moins délimiter clairement les responsables et l'autorité approbatrice. Par exemple, le document *Prendre soin des nôtres* ne contient aucune mention d'auteur ou d'autorité pour les modifications. Enfin, la production de brochures et de documents en couleur sur papier glacé est trop coûteuse. Depuis 2000, les manuels de doctrine interarmées des FAC ne sont plus imprimés en couleur et sont uniquement disponibles en version électronique. Un point de vue similaire sur les économies de coûts ne semble pas exister à certains niveaux du CPM. Beaucoup de ces produits sur papier glacé, comme Le cadre opérationnel du Complexe des FAC, le Rapport annuel de l'ACD de 2012, le Rapport annuel du Médecin-chef de 2014, et *Religions au Canada* (Directeur – Droits de la personne et diversité, 2008) ont peut-être un contenu précieux, mais la nécessité de les imprimer semble discutable. Les produits d'information du CPM doivent être facilement accessibles et soumis à une normalisation, à une approbation officielle et à un contrôle des coûts.

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

La section suivante examine la mesure dans laquelle la gouvernance du CPM utilise des ressources par rapport à la production d'extrants et à l'atteinte des résultats.

2.5.1 Démonstration d'économie

Pour évaluer l'économie continue de la gouvernance du CPM, l'équipe d'évaluation a cherché des preuves que les moyens les plus économiques sont utilisés pour régir la gestion du personnel militaire.

Aucune étude détaillée n'a été menée sur les mesures économiques par rapport à la gouvernance du CPM. En général, deux approches d'évaluation de l'économie dans un programme sont applicables : l'une consiste à examiner l'économie en déterminant les coûts d'obtention des ressources nécessaires pour mener à bien le programme; l'autre consiste à déterminer si les résultats obtenus semblent à la hauteur des coûts globaux du programme. Ces deux processus sont faciles à appliquer à des programmes importants entraînant de grandes dépenses, mais ils sont plus difficiles à modéliser sur la gouvernance. Nous offrons ci-dessous des observations générales sur l'aspect économique de la gouvernance du CPM.

Lors de l'examen de la structure du CPM, nous nous sommes efforcés de définir les frais généraux du CPM. Cette démarche était compliquée du fait que le MDN et les FAC n'ont pas de définition claire des frais généraux pour les formations et pour les entités du Quartier général de la Défense nationale. Par conséquent, nous avons examiné chaque division et direction du CPM et fait un décompte approximatif des employés offrant un soutien immédiat aux hauts fonctionnaires (cadres, généraux et colonels). Ce décompte s'est avéré comparable à celui d'organisations administratives semblables au sein des armées.

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, le CPM est l'autorité fonctionnelle pour les questions de personnel dans l'ensemble des FAC. En dépit de ce mandat, beaucoup d'effort est consacré à la présentation de pratiquement toutes les questions de politique du personnel au Conseil des Forces armées. Ce processus permet au CEMD de prendre la décision finale sur la politique du personnel des FAC, et il renforce certainement la nature consensuelle des prises de décision de haut niveau au sein du MDN et des FAC. Cependant, dans une certaine mesure, il empêche le commandant du CPM de disposer de la gamme complète de pouvoirs et de responsabilités pour les tâches assignées, et il ajoute des frais de personnel compte tenu de l'obligation de demander continuellement l'autorisation d'exécuter des tâches.

Comme toutes les entités du MDN et des FAC, tous les niveaux du CPM consacrent beaucoup de temps à la planification des activités et à la dotation. La quantité d'efforts consacrés à ces deux activités pourrait être qualifiée de considérable. La fréquence à laquelle les formats de rapports sont modifiés pour les plans d'activités – soit pratiquement annuellement – complique les travaux d'état-major dans ce domaine. Le format électronique du plan d'activités de l'année en cours (AF 2015-2016) semble adéquat. Dans la mesure du possible, le CPM devrait normaliser le processus interne de production de rapports de planification opérationnelle pour un certain nombre d'années, en plus d'accroître l'efficacité des processus de planification opérationnelle et de dotation.

2.5.2 Démonstration de l'efficacité

Afin d'évaluer l'efficacité continue de la gouvernance du CPM, l'équipe d'évaluation a cherché des preuves que les moyens les plus efficaces et appropriés sont utilisés pour régir la gestion du personnel militaire.

Principale conclusion n°15 : Des plans ont été mis au point afin de mettre à jour et de produire des politiques, mais l'on constate encore un manque d'efficacité en raison de politiques mal éprouvées et d'ordres et règlements désuets.

Principale conclusion n°16 : Le CPM s'emploie à accroître l'efficacité en matière de gouvernance.

Tout comme pour les facteurs économiques, la détermination des facteurs de l'efficacité de la gouvernance est également difficile. Pour tester l'efficacité, l'équipe d'évaluation a emprunté un certain nombre de concepts à la gestion allégée. Plus précisément, elle a évalué si une reprise a eu lieu et si le travail a été organisé selon des principes de gestion allégée.

Le CPM continue de mettre au point des mécanismes pour tenter de limiter les reprises. Des règlements et ordres désuets, mal préparés ou trop complexes sont les principales causes de reprise au sein du CPM. Il est manifeste que les reprises provenaient de deux domaines. Premièrement, le traitement des griefs et les travaux de révision des règlements en vigueur. Le CPM surveille de près les griefs et les facteurs externes, afin d'effectuer en priorité les révisions stratégiques requises. Ce travail est coordonné par le DGPM, sous la surveillance du Comité d'examen des politiques du personnel militaire. Cela dit, il faudrait accorder un degré encore plus élevé d'attention à certains aspects de l'élaboration des politiques en vue de réduire le nombre de griefs. Une deuxième forme de reprise survient lorsque les briefings de décision sont renvoyés pour révision par les comités supérieurs, comme c'est arrivé à l'occasion pour des présentations du CPM. Le Conseil de gestion du personnel des Forces canadiennes sert maintenant de mécanisme de contrôle des politiques et procédures du CPM, qui doivent être placés devant les comités stratégiques de gouvernance de base. La composition du Conseil de gestion du personnel des Forces canadiennes donne aux intervenants de l'ensemble des FAC l'occasion de participer pleinement à l'élaboration et à la modification des politiques. Ce processus vise à faire en sorte que, dans une certaine mesure, le matériel du CPM présenté aux comités supérieurs ne soit pas renvoyé pour être repris.

Deux fonctions propres au CPM, soit l'élaboration des politiques et le traitement des griefs, semblent être organisées selon les principes de la gestion allégée¹⁹. Dans un modèle centralisé, une fonction ou un service complet est effectué dans un seul bureau ou emplacement. Dans un modèle centralisé, toute politique est élaborée dans un bureau et tous les griefs sont traités par un autre, mais ce n'est pas le cas du CPM. L'élaboration des politiques est coordonnée centralement par le DGPM, mais son exécution est décentralisée; elle est effectuée par des équipes intégrées à

¹⁹ Pour en savoir plus sur les principes de la gestion allégée, consulter James Womack et Daniel Jones. *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 1996.

des organisations de N2 au sein du CPM. Cela donne aux concepteurs de politique un accès immédiat à l'expertise du personnel sur les questions à l'étude, afin d'accroître leur efficacité. Ce processus semble bien fonctionner. Les griefs sont traités de façon comparable, mais leur coordination est moins centralisée. D'autres domaines transversaux tels que la gestion de l'infrastructure pourraient également bénéficier d'une exécution décentralisée et d'une planification et d'un contrôle centralisés.

2.6. Autres enjeux : Gouvernance efficace de l'UISP/du CISP – Réalisation des résultats escomptés

L'UISP est dirigée par un commandant et un commandant adjoint, et elle est soutenue par une organisation du quartier général (quartier général de l'UISP). Le commandant de l'UISP est également le DGSB, qui fournit notamment des politiques et des programmes à l'UISP. L'UISP se compose de huit éléments régionaux d'un bout à l'autre du pays, chacun dirigé par un commandant régional.

Chaque région comprend plusieurs CISP. À l'échelle nationale, on compte 24 CISP et sept emplacements reculés. Un commandant ne détient pas les mêmes pouvoirs qu'un commandant. Il en résulte que de nombreuses questions d'administration ou de discipline nécessitant une intervention du commandant doivent être traitées à l'échelle nationale.

Les CISP comprennent deux sections. Un peloton militaire avec une petite équipe gère l'administration au jour le jour et la discipline des personnes malades et blessées qui lui ont été affectées par des unités locales (environ 1700 à l'échelle nationale). Son principal objectif est d'aider les membres à retourner au travail, mais il facilite également la transition vers la libération au besoin. L'autre section (dirigée par un gestionnaire) est une section de services qui fournit de nombreux services aux membres affectés au peloton en question du CISP, ainsi qu'aux clients qui présentent une demande en personne, qui sont généralement d'autres militaires ou membres de famille. La section des services coordonne également les activités de plusieurs partenaires de services, comme le Programme de gestion de cas des Services de santé des Forces canadiennes ou ACC. Les deux sections du CISP, bien qu'étroitement liées, sont indépendantes. Les deux sections ne sont pas surveillées ou commandées par une seule personne; cette responsabilité incombe au commandant détaché.

Aux fins du présent rapport, sauf indication contraire ou implicite, le terme UISP renvoie collectivement au DGSB, à l'UISP et aux CISP.

À la demande du CPM, l'évaluation portait spécifiquement sur la gouvernance de l'UISP. Cette section traite de l'atteinte des résultats attendus de la gouvernance de l'UISP, en mettant l'accent sur les résultats immédiats. Les résultats du modèle logique utilisés dans la section 2.4 ont également servi à cette section, à l'exception de quelques modifications terminologiques mineures.

Par conséquent, pour évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance de l'UISP, l'équipe d'évaluation a mesuré le rendement en fonction des critères suivants (résultats) :

- Toutes les tâches et les ressources relevant de l'UISP sont bien gérées.

- L'organisation de l'UISP est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu.
- Le personnel de l'UISP possède la formation et les compétences nécessaires.
- La prise de décision de l'UISP est souple, réceptive, efficace et éclairée.

L'équipe d'évaluation a appliqué les indicateurs clés de rendement à chacun des résultats. Les constatations sont basées sur des données et des documents de programme, sur des documents ministériels, sur des entrevues avec le personnel et des intervenants clés, ainsi que sur un questionnaire à l'intention des clients.

En ce qui concerne les entretiens avec des informateurs clés et l'analyse des résultats du questionnaire à l'intention des clients, l'échelle suivante a été utilisée tout au long de cette section de l'évaluation pour indiquer la pondération relative des réponses pour chaque groupe de personnes interrogées :

- **« presque tous »** : les constats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 90 p. 100 des personnes interrogées.
- **« la plupart/plusieurs »** : les constats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 60 p. 100 des personnes interrogées.
- **« certains/plusieurs »** : les constats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 25 p. 100 des personnes interrogées.
- **Quelques** constatations correspondent à l'opinion d'au moins deux répondants, mais de moins de 25 p. 100 des répondants.

2.6.1 Résultat immédiat – Toutes les tâches et les ressources relevant de l'UISP sont bien gérées

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- Harmonisé : preuve que les règlements, les directives et les orientations sont conformes aux ordres et aux directives du niveau supérieur;
- Intégré : preuve que les plans correspondent à la coordination des activités et des ressources à l'interne et à l'externe;
- preuve qu'un CGR bien conçu sert à l'exécution des programmes et des projets;
- preuve qu'un cadre de gestion des risques bien conçu sert à l'exécution des programmes et des projets.

Principale conclusion n°17 : La gestion des UISP est efficace, mais l'utilisation d'outils de gestion (mesure du rendement, gestion des risques, etc.) pourrait être améliorée.

Indicateur 1 : Preuve que les règlements, les directives et les orientations sont conformes aux ordres et aux directives du niveau supérieur

Selon la plupart des répondants à un sondage distribué dans l'ensemble de l'UISP, les règlements, les directives et les orientations fournis au niveau de l'UISP sont habituellement ou toujours conformes aux ordres et aux directives du niveau supérieur. L'équipe d'évaluation a également examiné les directives et les procédures du DGSC, qui sont ses principaux règlements, et a trouvé un renvoi clair aux orientations et directives stratégiques, ainsi qu'aux politiques et procédures requises et pertinentes. Notons que les directives et les procédures du DGSC sont régulièrement mises à jour en fonction des changements provenant des ordres et directives du niveau supérieur, ainsi que des modifications apportées aux politiques et procédures.

Indicateur 2 : Preuve que les plans correspondent à la coordination des activités et des ressources à l'interne et à l'externe

Une intégration efficace, du point de vue de la gouvernance, signifie que les plans et les activités de l'UISP sont effectivement coordonnés avec tous les intervenants. L'intégration a également lieu entre intervenants; la transition entre les Services de santé des Forces canadiennes (SSFC) et ACC est un cas d'espèce. L'intégration entre les SSFC et AAC a été analysée en détail lors d'une vérification effectuée en 2012 par le Bureau du vérificateur général; par conséquent, elle ne sera pas abordée dans la présente évaluation, à l'exception possible de quelques commentaires pertinents plus loin dans le présent rapport.

L'intégration se fait aussi bien au niveau du CISP qu'à l'échelle nationale, dans le but de fournir les services nécessaires. Au sein des CISP, les activités doivent être intégrées avec des partenaires de services, d'autres ministères, des unités opérationnelles, le personnel des FAC et des services de base. À l'échelle nationale, l'intégration se concentre sur les partenaires, d'autres ministères gouvernementaux et le personnel des FAC.

Le degré d'intégration au sein des CISP est satisfaisant, comme en témoignent de nombreux participants à l'enquête, qui se disent « habituellement ou toujours satisfaits ». Cependant, certains répondants trouvent qu'il existe une certaine confusion entre les chaînes de commandement de l'UISP et du DGSC, qui se traduit, par exemple, par un acheminement incorrect des demandes et des soumissions à une approbation du niveau supérieur. Il en est plus amplement question dans le cadre du regroupement des tâches (section 2.6.2). Un message entendu constamment tout au long de l'évaluation est que l'intégration réussie au sein d'un CISP dépend fortement des personnalités des acteurs clés et des relations interpersonnelles. C'est probablement dû au fait que le CISP ne relève pas d'un seul responsable officiel (voir la section 2.6.2). La volonté des acteurs à collaborer et à réaliser les travaux est essentielle au bon fonctionnement d'un CISP.

Au niveau local, la plupart des répondants du CISP font état d'un niveau d'intégration satisfaisant avec les partenaires et ont une perception positive à cet égard. Une communication continue avec tous les organismes concernés et au sein de ceux-ci est essentielle pour réduire au minimum les problèmes d'intégration. Il y a de nombreuses preuves que cette communication se produit de façon planifiée et régulière. Cela dit, des employés sont d'avis que certains partenaires bénéficieraient d'une plus grande intégration. Par exemple, un certain pourcentage de répondants ont mentionné la nécessité de renforcer l'intégration des services de gestion des cas des FAC (30 %) et d'AAC (18 %) avec les intervenants. Deux autres problèmes ont été relevés à plusieurs reprises :

- Certains jugent important pour l'intégration d'améliorer le regroupement du CISP avec ses partenaires. Le personnel explique que l'absence de regroupement dans les petits CISP a entravé l'échange de renseignements durant la transition des FAC à AAC et, ce faisant, a nui à l'intégration.
- À l'occasion, les problèmes entourant les services de santé, les soins médicaux et la confidentialité des clients ont compliqué les relations avec les CISP. Il existe une frustration au sein de certains CISP et chez d'autres partenaires sur l'incapacité d'accéder à suffisamment de renseignements médicaux pour prendre des décisions concernant les programmes de reprise du service ou les programmes destinés aux membres des familles. La communauté médicale fait état de la nécessité de protéger la confidentialité des renseignements médicaux conformément aux politiques médicales normales. Il en résulte parfois des difficultés à élaborer des programmes appropriés pour les membres ou leurs familles. La capacité de bien travailler ensemble est essentielle dans ces cas, afin que les membres et leurs familles reçoivent les services dont ils ont besoin.

À l'échelle nationale, nous constatons une forte intégration entre l'UISP, d'autres éléments des FAC, ACC et d'autres partenaires. Le système semble fonctionner, mais il peut encore être amélioré.

Les résultats de l'évaluation montrent qu'il faut accorder le plus grand soin à l'intégration des politiques et procédures. Par exemple, les problèmes de transition sont réglés grâce à des politiques de gestion de cas des SSFC, des directives et procédures du DGSC et des CANFORGEN, qui font référence à la participation d'ACC, mais sans fournir de directives claires sur les politiques de soutien d'AAC auxquelles se conformer. Il importe d'améliorer la coordination des politiques connexes, des procédures et les documents associés, ainsi que l'harmonisation de ceux-ci avec les documents d'ACC. La production de documents communs avec ACC pourrait constituer une bonne approche.

Nous avons constaté certaines difficultés dans la transition des clients des FAC à AAC, mais celles-ci ne relevaient pas du mandat de l'équipe d'évaluation. Selon les personnes interrogées, les plans de transition intégrés, dont la coordination et l'élaboration incombent au CISP, sont bien gérés et constituent un outil efficace, mais des difficultés interministérielles subsistent, parce que les SSFC et AAC évaluent les mêmes clients en utilisant différents ensembles de politiques, de programmes et d'exigences. D'après certains intervenants principaux, les deux ministères ne se comprennent tout simplement pas l'un l'autre.

Le comité directeur conjoint du MDN et d'AAC est considéré comme un mécanisme d'aide efficace et important à cet égard. Nous avons remarqué que certains hauts gradés à la retraite des FAC ont occupé des postes clés au sein d'ACC et qu'ACC place des employés dans les unités des FAC. Cela devrait être utile. Un membre d'ACC laisse entendre que « si nous partageons la transition, un organe doit l'examiner du point de vue des membres, et non pas du point de vue de chaque organisation. Les membres en paient le prix en temps et en coordination ».

La preuve est peu concluante quant à l'existence d'un degré satisfaisant d'intégration entre les commandants des CISP, des bases et des unités. Les personnes interrogées donnent un large éventail de réponses. Aucune tendance définitive ne peut être cernée : les commentaires vont de

l'intégration exceptionnelle avec la base locale à une faible intégration. Voici d'autres problèmes signalés lors des entrevues et des visites d'aide d'état-major par le quartier général de l'UISP :

- une perception que les CISP ne sont pas considérés comme des organisations prioritaires;
- des préoccupations concernant le fait de ne pas obtenir des unités les renseignements requis pour soutenir les clients;
- le personnel de la base local ne comprend pas le mandat de base du CISP (transition vers la libération plutôt que vers le retour au travail);
- une réticence à appuyer l'affectation du personnel malade et blessé à l'UISP.

Notons que les autorités du programme sont bien conscientes de ces problèmes, et qu'il existe des preuves claires qu'un programme de communication active est réalisé par les CISP pour réduire au minimum ou éliminer ces préoccupations. Dans l'ensemble, malgré les enjeux mentionnés ci-dessus, l'intégration d'un CISP à l'UISP semble fonctionner et, en général, il ne semble pas en découler des coûts ou des retards importants pour la prestation de services par manque d'intégration.

Indicateur 3 : Preuve d'un CGR bien conçu utilisé dans l'exécution des programmes et des projets

Nous avons constaté que l'UISP a mis en place un CGR, mais nous ne parvenons pas à établir clairement à quel point ce cadre soutient la gestion et les décisions en matière de ressources. Un CGR a été élaboré en 2009 à la création de l'UISP et du CISP, et un autre a été récemment élaboré pour l'Architecture d'alignement des programmes du MDN et des FAC.

La preuve de l'utilisation des données provenant de ces CGR n'est pas accessible. Il n'en demeure pas moins que de nombreuses données statistiques, quantitatives et qualitatives sont produites régulièrement par les CISP et transmises par les commandants régionaux au quartier général de l'UISP. L'équipe d'évaluation a trouvé des preuves de leur utilisation dans les examens des politiques et des programmes, mais elle n'a pu trouver aucune démonstration de la façon dont elles sont intégrées, communiquées ou utilisées dans une stratégie en matière de mesure du rendement. Quelques instantanés d'écran de données spécifiques sont utilisés dans des séances d'information à l'intention des comités de direction. Toutefois, l'équipe d'évaluation a demandé des précisions afin d'avoir une meilleure idée du rendement, mais les données fournies (après un processus de collecte et d'analyse approfondies par le quartier général de l'UISP) ne correspondaient pas aux observations. En outre, les données semblaient erronées. Il convient de mentionner que la section principalement responsable de l'analyse des données et des rapports manquait d'effectifs et n'avait pas de chef à l'époque. Selon certains, l'UISP n'a ni le temps ni le personnel requis pour effectuer des rapports de rendement efficace.

Le quartier général de l'UISP effectue des visites d'aide d'état-major approfondies et régulières chez tous les CISP et leurs intervenants selon un cycle de rotation de quatre ans. Des recommandations sont ensuite faites et des mesures correctives sont trouvées. Il n'y a cependant aucune indication de suivi officiel d'ici la prochaine visite d'aide d'état-major.

Au cours du processus d'entrevue, nous avons consulté les commandants et le personnel du quartier général sur les mesures du rendement. Les personnes interrogées font état d'un manque de connaissance de l'existence et de l'utilisation de mesures du rendement. Les commentaires des commandants vont de neutres (« Je ne vois pas ni n'utilise des données de mesure du rendement ») à négatifs (« la collecte de données est une perte de temps »). Les gestionnaires du quartier général de l'UISP et du DGSB sont neutres dans leur évaluation de la collecte, de l'utilisation et de la pertinence des données de mesure du rendement, mais ils considèrent qu'il y a matière à amélioration.

À la question « quelles données de rendement utilisez-vous pour la prise de décision? », la plupart des personnes interrogées répondent qu'elles consultent le nombre de « reprises du service ». Les données concernant le suivi des victimes et le rapport personnel-clients ont également été mentionnées. Cependant, les répondants affirment ne pas avoir reçu de commentaires sur les données de rendement communiquées au quartier général de l'UISP. Ils n'obtiennent une rétroaction qu'en cas de problème, et ils ne savent même pas où se procurer les données en cas de besoin.

Le DGSB a une section consacrée à la collecte et à l'évaluation des données de rendement, mais une seule personne interrogée dit l'utiliser.

Indicateur 4 : Preuve qu'un cadre de gestion des risques bien conçu sert à l'exécution des programmes et des projets

La plupart des répondants aux entrevues affirment que le DGSB et l'UISP n'ont pas mis en place de stratégie de gestion des risques, ou qu'ils en ont une qui est informelle. Certains ne sont tout simplement pas au courant. En outre, nous avons été incapables de trouver des documents définissant une stratégie de gestion des risques. Des cadres supérieurs confirment cette situation.

2.6.2 Résultat immédiat – L'organisation de l'UISP est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- preuve que l'étendue du contrôle des gestionnaires/chefs n'excède par leur capacité à gérer efficacement leurs responsabilités;
- preuve que les tâches et les travaux sont regroupés logiquement pour atteindre le meilleur effet;
- preuve que la délégation de responsabilité comprend les pouvoirs appropriés;
- preuve que tous les comités créés dans l'UISP contribuent à une gestion efficace par l'atteinte de leur but et l'ajout de la valeur;
- preuve que l'organisation fait l'objet d'un examen périodique et s'adapte afin de répondre aux besoins futurs.

Principale conclusion n°18 : La structure actuelle de commandement et de contrôle de l'UISP a donné lieu à des problèmes de communication, de surcharge de travail pour le commandant de l'UISP et du CPM, de compréhension par les principaux acteurs et de désaccord entre

employés sur la structure fondamentale des CISP.

Principale conclusion n°19 : Certaines initiatives limitent les lacunes de la dotation, mais le rapport personnel-clients n'a été ni maintenu ni étudié, ce qui a entraîné l'épuisement du personnel.

Principale conclusion n°20 : Malgré l'examen continu de l'organisation, il ne semble pas y avoir de planification à long terme.

Indicateur 1 : Preuve que l'étendue du contrôle des gestionnaires et des chefs n'excède pas leur capacité à gérer efficacement leurs responsabilités

Comme nous l'avons décrit précédemment, l'étendue du contrôle peut renvoyer au nombre de subalternes directs d'un chef/gestionnaire, au niveau de responsabilité d'un chef/gestionnaire, ou aux deux. D'après les résultats du questionnaire, de nombreux gestionnaires disent avoir suffisamment de temps pour gérer leurs subalternes directs, ce qui indiquerait une bonne étendue du contrôle; cependant, lorsque nous leur demandons s'ils ont assez de temps et un nombre adéquat d'employés et de responsabilités, leurs réponses varient. Le personnel indique que les gestionnaires sont accessibles, et presque tous les répondants au questionnaire déclarent avoir un accès suffisant à leur supérieur/superviseur immédiat.

Les répondants mentionnent deux types principaux de problèmes. Les problèmes de dotation sont l'un d'entre eux. Selon les répondants, le manque de personnel a un impact sur leur capacité à remplir toutes leurs responsabilités. Ils font état du roulement du personnel et d'un processus de dotation complexe. Peu ont des solutions à proposer, mais certains suggèrent de retourner des postes de la Force régulière à la Première réserve. D'autres discussions sur la dotation figurent sous l'indicateur 5.

La deuxième préoccupation concerne l'étendue du contrôle du commandant de l'UISP, qui est immense, tant géographiquement (l'ensemble du pays) que numériquement (8 commandants régionaux, 24 CISP, 7 emplacements reculés, 1700 membres affectés, 3700 clients sans rendez-vous). Un manque de commandants subalternes empêche l'exécution immédiate d'une multitude de processus administratifs; une gestion rapide et adéquate des dossiers réduirait le délai d'exécution et renforcerait significativement le commandement et le contrôle des membres affectés aux CISP. Le problème de l'étendue du contrôle s'étend également au commandant adjoint de l'UISP, qui doit se concentrer sur de vastes tâches administratives limitant sa capacité à répondre aux situations d'urgence et entravant son niveau de souplesse.

Indicateur 2 : Preuve que les tâches et les travaux sont regroupés logiquement pour atteindre le meilleur effet

L'évaluation a révélé des opinions divergentes sur la nature fondamentale et la structure d'un CISP. Certains répondants le perçoivent principalement comme un centre de service regroupant un peloton de militaires des FAC. D'autres le voient comme un peloton de malades et de blessés doté d'un centre de service regroupé. Selon certains commandants, la détermination de la façon

dont chaque CISP est structurée prend beaucoup de temps. Le seul sentiment quasi unanime est que les personnalités et une volonté de collaborer sont au cœur de la réussite d'un CISP. Malgré cela, la plupart des employés sont d'avis que le travail dans une UISP est habituellement ou toujours organisé logiquement, et que les tâches assignées sont habituellement ou toujours liées à des objectifs du niveau supérieur.

Dans le questionnaire, beaucoup de membres de l'état-major affirment que l'organisation a des voies hiérarchiques clairement définies, mais ils relèvent également que la responsabilité d'un CISP n'incombe pas à une seule personne. Le fonctionnement réel varie d'un centre à l'autre en fonction, principalement, de la force des personnalités et d'une volonté de collaborer. L'équipe d'évaluation a interrogé 14 gestionnaires de services et commandants de peloton, représentant l'ensemble des 8 régions, et elle a remarqué des points de vue très divergents et divers degrés de compréhension. Les intervenants disent qu'ils ne comprennent pas bien les voies hiérarchiques. Les militaires ont tendance à graviter autour du commandant de peloton du simple fait qu'il occupe un poste militaire. Le commandant de l'UISP est satisfait de la structure actuelle.

Certains membres du personnel et la plupart des gestionnaires recommandent le changement suivant à la structure de la chaîne de commandement : que les officiers qui commandent soient des commandants, dans le but de réduire le volume des dossiers à transmettre aux commandants de l'UISP et du CPM aux fins de prise de décisions et de mesures et, cela étant, de réduire leur charge de travail. Les exemples suivants comprennent l'approbation des congés accumulés, des congés spéciaux et des permissions, du renouvellement des conditions de service et de la conduite des procès sommaires :

- preuve que les plans et les programmes actuels sont modifiés au besoin afin d'améliorer la prestation de services et de favoriser l'atteinte des objectifs;
- preuve que le CPM intervient rapidement lors de crises et de problèmes urgents, à l'aide de processus clairs qui réduisent au minimum les perturbations durant l'intervention;
- preuve que le CPM est considéré comme un fournisseur de services crédibles par d'autres organisations de N1 et par les militaires;
- preuve que le CPM a la capacité de planifier à tous les niveaux, que les plans sont élaborés, adaptés et ajustés lors de la préparation et de l'exécution en vue d'atteindre les résultats visés, et que des solutions de remplacement sont envisagées;
- preuve qu'une gestion des connaissances de haute qualité est réalisée au sein du CPM et que les conseils offerts par l'état-major aux décideurs sont éclairés par une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives claires.

À la question de savoir si d'autres changements pourraient être apportés en vue d'améliorer le regroupement des tâches sur le plan organisationnel, les hauts dirigeants répondent que le DGSCB et l'UISP pourraient être fusionnés en une seule organisation. Il ne semble pas y avoir de raison apparente de la maintenir comme organisations distinctes, à moins que les tâches du DGSCB, qui n'ont rien à voir avec les UISP, soient touchées d'une façon ou d'une autre.

La structure de la chaîne de commandement fait parfois en sorte que des voies de communication officielles au sein de l'UISP et du CISP ne soient pas uniformément comprises ou suivies, ce qui

engendre une certaine frustration et une mauvaise communication. Le directeur des services du CISP, même s'il relève directement du commandant, reçoit des directives fonctionnelles du quartier général de l'UISP – Opérations et formation. De nombreuses personnes interrogées croient que cette structure fonctionne, mais d'autres sont d'un avis contraire et signalent des problèmes de communication. Des répondants mentionnent plusieurs exemples de renseignements normalement destinés à la chaîne de commandement qui sont plutôt transmis au directeur des services de l'UISP – Opérations et formation, puis relayés de manière informelle au commandant de peloton. Quelques commandants de peloton mentionnent que la chaîne de commandement leur envoie souvent des renseignements contradictoires, voire aucune information, sur un problème donné. Les opinions varient largement entre les commandants de peloton et les directeurs de services sur le mode de fonctionnement adéquat. Selon l'opinion la plus répandue, les commandants sont plus préoccupés par le peloton que par la section des services, et les renseignements devraient être acheminés du haut vers le bas de la chaîne de commandement par l'entremise du quartier général régional.

Indicateur 3 : Preuve que la délégation de responsabilité comprend les pouvoirs appropriés

Les gestionnaires sont affectés à des tâches et à des responsabilités exigeant des pouvoirs appropriés. Dans la construction actuelle de l'UISP, la plupart des gestionnaires interrogés jugent détenir les pouvoirs nécessaires pour mener à bien leurs tâches et assumer leurs responsabilités.

Indicateur 4 : Preuve que tous les comités créés dans l'UISP contribuent à une gestion efficace par l'atteinte de leur but et l'ajout de la valeur

Nous avons constaté que tous les comités créés dans l'UISP contribuent à une gestion efficace par l'atteinte de leur but et l'ajout de la valeur. Les comités n'accaparent pas une quantité déraisonnable de temps aux participants et apportent une contribution positive.

Selon les résultats du questionnaire, la moitié des membres du personnel assistent à des réunions formelles ou spéciales des comités. En moyenne, les personnes présentes aux réunions des comités consacrent 2,4 heures par semaine à la préparation et la participation aux réunions. Selon la plupart d'entre elles, les intervenants concernés participent également aux réunions et les comités servent à la prise de décision ou à l'échange de renseignements pertinents. En outre, de nombreux employés sont d'avis que les partenaires impliqués ont habituellement ou toujours l'occasion de discuter des problèmes pertinents, voire de les résoudre.

Indicateur 5 : Preuve que l'organisation fait l'objet d'un examen périodique et s'adapte afin de répondre aux besoins futurs

Il existe peu de preuves que l'organisation fait l'objet d'examen périodiques et s'adapte afin de répondre aux besoins futurs. D'après certains répondants du questionnaire, la charge de travail est déterminée et prise en compte dans la planification future, mais les CISP ne disposent pas (ou seulement parfois) des effectifs nécessaires pour servir leur clientèle. Les répondants de l'entrevue confirment que les niveaux de dotation sont insuffisants, mais ils ne fournissent aucune preuve que l'organisation fait l'objet d'un examen périodique et s'adapte afin de répondre aux besoins futurs.

L'organisation semble être plus réactionnaire que proactive, car elle n'évalue pas formellement ses besoins futurs, pas plus qu'elle ne prépare les plans en conséquence. Selon les personnes interrogées (jusqu'aux échelons de cadres supérieurs), il s'agit d'une organisation de gestion de crise qui ne fait pas de planification à long terme. La haute direction juge que l'organisation manque d'expertise en planification stratégique et qu'il serait extrêmement utile de dédier une personne à la planification organisationnelle.

Le roulement élevé du personnel constitue un autre sujet de préoccupation apparent. Une bonne gouvernance exige un établissement adéquat doté par du personnel qualifié. Le questionnaire et les entrevues révèlent une pénurie généralisée de personnel. Voici quelques explications de ce problème fournies par les répondants, mais aucune d'entre elles ne semble être une tendance récurrente :

- difficulté de trouver des réservistes disponibles pour l'embauche;
- compressions et retards dans l'embauche au sein de la fonction publique;
- répartition inégale des effectifs existants;
- difficulté de former adéquatement des employés;
- perte de personnel en raison de problèmes de santé mentale résultant d'une surcharge de travail;
- augmentation du nombre de clients en raison de l'augmentation du nombre de programmes;
- meilleure connaissance du CISP.

Les données de programme indiquent une forte croissance du nombre de clients sans augmentation correspondante des effectifs. Depuis la création de l'UISP et du CISP, le nombre de clients actifs a augmenté de 167 p. 100 (passant de 2106 à 5 625). Durant la même période, le nombre de postes dans l'UISP (militaires et civils) n'a augmenté que de 23 p. cent (passant de 239 à 295). À plusieurs reprises, les répondants donnent des exemples de surmenage et d'épuisement du personnel. Récemment, les gestionnaires de programme ont atténué les problèmes en obtenant des postes d'état-major supplémentaires ou en redistribuant l'état-major. Selon la haute direction, il se pourrait que l'état-major ait consacré trop de temps à certains dossiers, mais il faudrait vérifier cette affirmation.

D'après les personnes interrogées, en dépit de la pénurie de personnel, les tâches continuent d'être accomplies. Les répondants mentionnent deux conséquences à l'exécution de tâches malgré des ressources limitées : le roulement du personnel et l'épuisement professionnel.

Nous avons demandé à la haute direction si des mesures avaient été prises pour améliorer la situation; un répondant sur cinq déclare que l'organisation a une approche réactionnaire, et deux autres affirment que des postes de la Force de réserve ont été transformés en postes de la Force régulière afin de faciliter le recrutement. Cette solution ne fait cependant pas l'unanimité. On souligne que les postes de la Force régulière ne sont pas équivalents aux postes de la Force de réserve, car les fonctions non liées aux tâches et les activités de perfectionnement professionnel de la Force régulière nécessitent plus de temps que celles de la Force de réserve. Le DGRAPM

confirme qu'aucun projet actuel ne détermine les niveaux futurs des clients pour le CISP. En outre, il ne semble pas que les rapports personnel-clients fassent l'objet d'un suivi, ou que des normes soient instaurées.

2.6.3 Résultat immédiat – L'état-major de l'UISP possède la formation et les compétences nécessaires

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- preuve que les personnes affectées à l'UISP détiennent les qualifications professionnelles requises pour leur poste;
- preuve que les personnes au sein de l'UISP suivent une formation afin d'améliorer leurs compétences et leurs capacités professionnelles.

Principale conclusion n°21 : Il arrive que des employés du CISP commencent à travailler sans avoir maîtrisé toutes les compétences professionnelles requises, mais le CISP s'est assuré qu'ils possédaient les compétences interpersonnelles nécessaires lors de leur sélection. Ils ont accès à une formation pour perfectionner leurs compétences propres à l'emploi.

Indicateur 1 : Preuve que les personnes affectées à l'UISP ont les qualifications professionnelles requises pour leur poste

Nous avons constaté que les personnes affectées à l'UISP ont les qualifications professionnelles requises pour leur poste. Toutefois, un certain nombre de personnes ont besoin de suivre une formation spécifique à leur emploi après leur embauche, afin de devenir suffisamment compétentes pour assumer efficacement leurs responsabilités.

L'UISP exige l'embauche de bonnes personnes pour le poste, compte tenu de son environnement émotif et très stressant. Plusieurs membres de l'état-major estiment que les personnes embauchées par l'organisation ou affectées par celle-ci sont habituellement ou toujours qualifiées pour cette tâche. Néanmoins, conformément à certains commentaires provenant du questionnaire et de nombreuses personnes interrogées sur cette question, les gens embauchés par le CISP ou affectés par celui-ci ne sont pas toujours pleinement qualifiés pour accomplir leur tâche. Cependant, les membres de l'état-major ne sont pas trop préoccupés par cette situation, car les compétences professionnelles spécifiques à un emploi sont facilement enseignables. L'embauche de la bonne personne pour le poste nécessite néanmoins que le nouvel employé possède les compétences interpersonnelles et les traits de caractère requis pour l'emploi. Le fait que certains employés quittent leur emploi ou deviennent des clients en raison du stress au travail (voir la section 2.6.2) témoigne de l'importance de faire une sélection minutieuse lors de l'embauche.

Indicateur 2 : Preuve que les personnes au sein de l'UISP suivent une formation afin d'améliorer leurs compétences et leurs capacités professionnelles

Nous avons constaté que les personnes au sein de l'UISP suivent une formation pour améliorer leurs compétences et leurs capacités professionnelles. De nombreux membres de l'état-major

jugent que l'apprentissage et la formation qu'ils ont reçus est habituellement ou toujours pertinents pour leur travail. Cependant, seuls quelques-uns disent avoir un apprentissage personnel ou un plan de formation formel ou informel. Parmi eux, la plupart disent suivre le plan, qui est même financé au besoin. Seules quelques personnes affirment que ce n'est jamais ou seulement parfois le cas.

Parmi les commentaires de l'état-major tirés du questionnaire, on trouve plusieurs explications possibles aux lacunes de formation, qui semblent indiquer qu'elle n'est pas une priorité de l'organisation. En voici quelques exemples :

- manque d'encouragement à suivre les plans de formation en raison du calendrier et du manque de ressources;
- promotion de carrière réservée exclusivement au personnel militaire;
- compressions budgétaires ou manque de fonds;
- aucun temps consacré à un plan d'apprentissage personnel.

2.6.4 Résultat intermédiaire – La prise de décision de l'UISP est souple, réceptive, efficace et éclairée

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- preuves que les plans et les programmes actuels sont modifiés au besoin pour améliorer la prestation globale des services;
- preuve de la détermination des besoins futurs;
- preuve que l'UISP réagit bien aux crises et aux problèmes urgents;
- preuve que les clients sont satisfaits;
- preuve qu'une gestion des connaissances de haute qualité est réalisée au sein de l'UISP et que les conseils offerts par l'état-major aux décideurs sont éclairés par une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives claires.

Principale conclusion n°22 : La prise de décision à court terme est éclairée, efficace et rapide, mais la prise de décision à long terme est mal éclairée.

Indicateur 1 : Preuve que vos programmes et vos plans sont modifiés au besoin pour améliorer la prestation globale des services

Dans le questionnaire, de nombreux membres du personnel mentionnent que les programmes, les activités et les plans sont habituellement ou toujours modifiés au besoin pour améliorer la prestation globale des services. L'examen des documents de programme ne révèle que peu de preuves de l'existence de documents de planification, mais nous avons trouvé des documents sur les procédures et les processus, qui sont révisés et actualisés périodiquement. Sur le plan organisationnel, l'UISP a une section d'améliorations constantes axée sur l'analyse de diverses données, comme une surveillance nationale des blessés, des rapports mensuels, des visites d'aide d'état-major et des questionnaires de satisfaction à l'intention des clients et des superviseurs. Ces

données sont censées favoriser à leur tour l'amélioration des services de l'UISP. Les pénuries de personnel ont largement réduit l'efficacité de cette section durant l'évaluation.

Indicateur 2 : Preuve de la détermination des besoins futurs

Nous n'avons trouvé aucune indication de la détermination des besoins futurs. Les documents ne contiennent aucune information à cet égard et les cadres supérieurs confirment que l'UISP est une organisation de gestion de crise. Ce manque de planification à long terme a amplifié les difficultés de dotation (voir la section 2.6.2, indicateur 5).

Indicateur 3 : Preuve que l'UISP réagit bien aux crises et aux problèmes urgents

L'UISP répond bien aux crises et aux problèmes urgents. Selon presque tous les membres de l'état-major, les procédures et directives pour le traitement des questions et des demandes urgentes sont généralement ou toujours claires. Les données sur la satisfaction des clients confirment que les problèmes urgents sont bien gérés. Cependant, la pénurie de personnel et le grand nombre de problèmes urgents ont causé un certain épuisement professionnel au sein de l'état-major (voir la section 2.6.2).

Compte tenu de la nature de l'organisation et des problèmes qu'elle gère, le commandant de l'UISP doit participer directement au traitement des dossiers, qui peuvent rapidement concerner les niveaux les plus supérieurs du Ministère et du gouvernement. Cette situation se produit régulièrement et impose un énorme fardeau au poste. Le commandant adjoint est tenu de participer à de nombreuses tâches administratives qui pourraient être déléguées à des commandants subalternes, s'il y en avait. En conséquence, la capacité du commandant adjoint à intervenir en cas de crises ou de situations d'urgence est des plus restreintes, ce qui entrave sa capacité à aider et à remplacer le commandant de l'UISP.

Indicateur 4 : Preuve que les clients sont satisfaits

Selon une présentation à la direction du Ministère en 2014²⁰, la satisfaction des clients a légèrement diminué, la satisfaction sur les délais d'attente est stable et l'UISP atteint encore les objectifs de ses résultats stratégiques. Comme il a été indiqué, il n'y a aucune preuve de la manière dont ces données ont été obtenues. De nombreuses données sur la satisfaction des clients ont été recueillies à l'échelle locale, mais il ne semble pas y avoir de mécanisme de collecte et d'analyse de ces données à l'échelle nationale.

Indicateur 5 : Les conseils offerts aux décideurs sont éclairés par le partage d'une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives claires

Bien que les voies de communication officielles soient parfois opaques (voir l'indicateur 2 dans la section 2.6.2), presque tous les employés disent avoir habituellement ou toujours une compréhension claire des problèmes et recevoir des directives et des orientations claires pour mener à bien leurs tâches et fournir des conseils pertinents; cependant, nous avons également

²⁰ « Soutien aux militaires malades ou blessés »; présentation PowerPoint au Conseil de gestion du programme, mars 2014.

constaté que les leçons retenues et les meilleures pratiques ne sont pas toujours partagées avec le personnel du programme.

Presque toutes les personnes interrogées affirment que les connaissances sont partagées par le biais d'initiatives locales, comme des réunions et des discussions avec les intervenants. À l'échelle nationale, le message est différent. De nombreux répondants déclarent que, hormis lors des colloques nationaux annuels, les meilleures pratiques sont rarement partagées dans toute l'organisation. Il y a un sentiment parmi certains au niveau régional et local que la mise en commun des meilleures pratiques ou des leçons retenues, si elle se produit au niveau de la gestion, ne pourra jamais atteindre les membres du personnel qui traitent de ces questions.

La nécessité de partager des renseignements, cependant, est claire. Dans le rapport *Prendre soin des nôtres*, on peut lire : « Quant à la cellule des leçons retenues, elle utilise pour sa part un système de gestion des connaissances qui permet aux employés de partager leurs observations sur la prestation de services, les politiques, les protocoles et d'autres activités, de formuler de la rétroaction, de cibler des problèmes et de tirer des leçons pendant l'analyse des renseignements recueillis, ainsi que d'utiliser les connaissances acquises dans le cadre d'expériences antérieures. Cette cellule vérifie, conserve, diffuse et utilise les leçons retenues pour appuyer les objectifs organisationnels. »²¹ Cette section manquait d'effectif lors de l'évaluation, ce qui pourrait expliquer la perception négative actuelle du partage de l'information.

La plupart des personnes interrogées, y compris les décideurs, sont d'avis qu'elles disposent du bon type et de la bonne quantité d'information et de conseils pour prendre des décisions éclairées. Quelques personnes précisent qu'elles ne sont pas habilitées à prendre des décisions, et ce, même si elles disposaient de tous les renseignements requis à cette fin.

Il semble y avoir une perception contradictoire du rôle du quartier général régional dans le processus de prise de décision; en effet, certains soulignent le rôle positif du commandant, tandis que d'autres affirment que les décisions impliquent rarement le commandant. Cela renforce l'impression d'une organisation axée sur les personnalités, où les personnes ont manifestement une incidence sur la cohérence et la réussite des processus opérationnels.

²¹ MDN. Prendre soin des nôtres.

Annexe A – Plan d'action de la direction

L'examen de la gouvernance du CPM a été remplacé par l'examen en cours de l'initiative d'allègement du quartier général, qui s'inscrit dans le processus de renouvellement de la Défense, et de l'examen de l'UISP de 2015 par le CEMD. En conséquence, ces examens porteront sur les problèmes relevés lors de la présente évaluation, ainsi que sur de nombreux autres repérés lors de l'examen approfondi des principales sous-unités. L'examen de l'UISP par le CEMD a commencé en août 2015 et s'est terminé en novembre 2015. Il a émis plus de 50 recommandations visant à améliorer le rendement des UISP, et des travaux sont en cours pour répondre à ces préoccupations.

L'initiative d'allègement du quartier général qui s'inscrit dans le processus de renouvellement de la Défense permettra d'élaborer une structure plus agile et efficace au sein du QGDN et de s'assurer que les ressources sont axées sur les priorités de la Défense et concordent avec celles-ci.

En ce qui concerne l'évaluation, l'initiative d'allègement du quartier général et l'examen du CEMD porteront spécifiquement sur les principales mesures suivantes qui ont été prises par la direction.

Planification et gestion du rendement

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Veiller à une utilisation uniforme, au sein du CPM, d'outils de gestion de base, comme les plans d'activités, l'analyse FFPM, la mesure SMART, ainsi que d'autres outils, afin de communiquer les plans, les priorités, l'intention et les objectifs. Établir un CGR pertinent comportant des liens vers un système élargi de rapport du CPM, incluant une augmentation des données applicables d'admission du personnel.

Mesure de la direction

Le CPM collaborera avec le SMA(Svcs Ex) à la création d'un CGR qui comportera des mesures appropriées visant à fournir les renseignements nécessaires aux gestionnaires, afin qu'ils prennent des décisions administratives éclairées. Ce CGR servira à la préparation et à la création de plans d'activités intégrés.

BPR : CPM/commandant adjoint

Date à retenir : CGR préliminaire terminé en septembre 2016 et mis en œuvre en avril 2017

Capacité du personnel

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Mettre en œuvre une analyse des besoins en formation afin de repérer les lacunes en matière de capacités dans l'ensemble du CPM et de déterminer s'il faut y remédier par la formation ou la planification de la relève.

Mesure de la direction

Dans le cadre de l'initiative d'allègement du quartier général, un examen de la conception organisationnelle et de l'étendue du contrôle veillera à ce que la taille et les capacités des équipes de direction soient appropriées. Cet examen pourrait entraîner une réaffectation des ressources et révéler des lacunes en matière de formation.

BPR : CPM/CEM

Date à retenir : Les recommandations sur l'allègement du quartier général seront présentées en octobre 2016, à condition que l'entrepreneur remette le rapport définitif en juillet 2016

Conception organisationnelle

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Examiner l'étendue du contrôle et la concordance fonctionnelle, tout en envisageant l'utilisation efficace de comités et de délégations de pouvoirs les plus complètes possible.

Mesure de la direction

Dans le cadre de l'initiative d'allègement du quartier général, un examen de la conception organisationnelle et de l'étendue du contrôle vérifiera si la taille et la capacité des équipes de gestion sont appropriées. Cet examen pourrait entraîner une réaffectation des ressources, et les délégations de pouvoirs seront examinées.

BPR : CPM/CEM

Date à retenir : Les recommandations sur l'allègement du quartier général seront présentées en octobre 2016.

Gouvernance de l'UISP

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Clarifier les rôles et les responsabilités de la structure de commandement de l'UISP, en veillant à ce que le commandement soit fourni au niveau approprié.

Mesure de la direction

L'examen de l'UISP par le CEMD en 2015 a relevé ce problème et traité des préoccupations en matière de structure de commandement. On a amorcé la mise en œuvre d'une nouvelle structure de commandement et d'une communication et clarification des rôles adéquates.

BPR : CPM/commandant adjoint

Date à retenir : juillet 2016

UISP Personnel

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Établir des objectifs de rapport personnel-clients et accorder la priorité à la dotation d'un nombre approprié de postes d'état-major essentiels, tant militaires que civils.

Mesure de la direction

L'examen de l'UISP par le CEMD en 2015 a relevé ce problème et traité des préoccupations en matière de structure de commandement. On fixe actuellement les cibles, et l'on accorde dorénavant la priorité à la dotation de tous les postes à pourvoir.

BPR : CPM/DGSBM

Date à retenir : Mis en œuvre.

Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation

1.0 Méthodologie

L'équipe de l'évaluation a eu recours à de multiples éléments de preuve ainsi qu'à des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives complémentaires comme moyens de garantir la fiabilité de l'information et des données qui appuie les constatations. La méthodologie a établi une approche uniforme pour la collecte et l'analyse des données à l'appui des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation. Compte tenu des preuves obtenues des sources disponibles, l'équipe de l'évaluation a examiné l'atteinte des résultats escomptés, ainsi que l'efficacité et les économies du programme, afin de produire un portrait équilibré de la pertinence et du rendement du CPM, de l'UISP et du CISP. Les renseignements et les données ont été corrélés avec chaque question d'évaluation, ainsi qu'avec les indicateurs correspondants.

1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données ont été choisies en fonction des données requises pour tenir compte des indicateurs de rendement dans la matrice d'évaluation ([annexe D](#)). On a eu recours aux méthodes de collecte des données ci-après indiquées pour recueillir les données qualitatives et quantitatives pour chaque type d'opération lors de l'évaluation :

- examen de la documentation;
- questionnaire des clients (UISP/CISP);
- entrevues menées auprès d'informateurs clés;
- examens des données sur les ressources administratives, financières et humaines.

1.2 Détails concernant les méthodes de collecte de données

1.2.1 Examen de la documentation

On a réalisé un examen préliminaire de la documentation dans le cadre de l'étape de planification de l'évaluation afin d'acquérir une compréhension générale de la gouvernance en général, ainsi que de la gouvernance au sein du CPM et de l'UISP/du CISP. Un examen complet des documents a été entrepris à l'étape d'exécution de l'évaluation, celle-ci étant axée sur la pertinence et le rendement.

Les documents ci-après indiqués ont été étudiés à l'étape d'exécution de l'évaluation :

- Documents universitaires en gestion : *The Principles of Organization* (1947) de James Mooney, *The Organization of Industry* (1947) d'Alvin Brown, *How Organizations Measure Success* (1995) de Neil Carter et autres, *Cultures and Organizations* (2005) de Geert Hofstede et Gert Hofstede, *Lean Thinking* (1996) de James Womack et Daniel Jones, et beaucoup d'autres livres et articles.
- Documents de base :

- Documents ministériels : Rapports sur les plans et les priorités, Rapports sur le rendement ministériel, Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et Discours du Trône;
- Documents légaux comme la *Loi sur la défense nationale*;
- Autres documents : évaluations, vérifications, autres études internes, comme les précédentes évaluations du SMA(Svcs Ex), plans d'activités, plans de mesure du rendement, orientations, directives et politiques organisationnelles du CPM.

L'examen des documents a été réalisé en partie à l'aide d'un modèle adapté et organisé en fonction des questions de l'évaluation et des indicateurs.

1.2.2. Questionnaire des clients

Un questionnaire bilingue (anglais et français), destiné à recueillir de l'information et des opinions sur plusieurs indicateurs liés à l'UISP et au CISP, a été distribué à l'ensemble de l'organisation du DGSC, de l'UISP et du CISP, dans le but de mesurer l'atteinte de plusieurs des résultats de la gouvernance du DGSC, de l'UISP et du CISP.

Une échelle de notation de cinq points était présentée pour chaque question, ainsi qu'une section réservée aux commentaires. Sur environ 300 questionnaires distribués, 230 ont été remplis et retournés.

1.2.3 Entrevues auprès d'informateurs clés

Des entrevues auprès d'informateurs clés et des séances d'information avec les intervenants, qui participaient directement ou indirectement à la prestation de la gouvernance, ont constitué une importante source de renseignements qualitatifs.

On a préalablement envoyé par courriel aux personnes interrogées un guide d'entrevue. La plupart des entrevues individuelles ont été menées en personne ou par téléphone; certaines ont pris la forme de réponses écrites. On a posé des questions de suivi à des personnes sélectionnées par courriels, auxquelles on a répondu par la même voie. Le guide d'entrevue expliquait aux personnes interviewées les questions ou les encourageait à faire preuve d'ouverture et de franchise dans leurs réponses.

Les évaluateurs ont pris des notes au cours des entrevues et les ont retranscrites. Ces notes ont ensuite été partagées et comparées en vue de parvenir à un dossier commun.

1.2.4 Examen des données sur les ressources financières et humaines

Des données limitées sur les ressources financières et humaines du CPM ont été examinées conformément à la section 1.3.2 du présent rapport. Les données des AF 2008-2009 à 2013-2014 ont été extraites du Système d'information de la gestion des ressources de la Défense.

2.0 Limites

Le tableau B-1 résume les principales limites et la stratégie d'atténuation.

Limites	Stratégie d'atténuation
Il n'a pas été possible d'identifier précisément les ressources consacrées à la fonction de gouvernance. La gouvernance peut, dans certains cas, être liée à tout un élément organisationnel. Dans d'autres cas, elle n'est liée qu'à un ou plusieurs postes au sein de l'organisation, voire à une partie des responsabilités professionnelles normales d'une personne.	On a adopté une stratégie qualitative plutôt que quantitative pour évaluer l'efficacité et l'économie.
L'attribution des activités et des extraits du programme aux résultats finaux et intermédiaires a été difficile en raison du haut degré d'influence des facteurs.	L'évaluation portait principalement sur des résultats immédiats et sur un résultat intermédiaire pour lesquels on disposait de suffisamment de preuves et de données aux fins d'évaluation du rendement.

Tableau B-1. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Le tableau dresse la liste des limites de l'évaluation ainsi que les stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

Intrants

- CEMD / Directives et orientations du sous-ministre
- Employés
- Ressources
- Législation et réglementation

Activités

- Planification
- Direction
- Contrôle
- Organisation
- Dotation

Extrants

- Plans
- Programmes et projets
- Cadre de mesure du rendement
- Organisation du CPM
- Établissement du CPM

Résultats immédiats

- Toutes les tâches et les ressources relevant du CPM sont bien gérées.
- L'organisation du CPM est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu.
- Le personnel du CPM possède les compétences et la formation requises.
- La prise de décision du CPM est souple, réceptive, efficace et éclairée.

Résultats intermédiaires

- L'établissement des FAC est doté entièrement et efficacement (non évalué).
- Les membres et leurs familles perçoivent les FAC comme un employeur concurrentiel et de confiance (non évalué).
- Les capacités du CPM nécessaires à la réussite de la mission peuvent être déployées et sont efficaces (non évalué).

Résultat final

- Les FAC se procurent, préparent et soutiennent les ressources humaines nécessaires pour maintenir ses capacités opérationnelles, tout en soutenant les membres des FAC et leurs familles pendant et après leur service (non évalué).

Annexe D – Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation – Pertinence				
Enjeux/questions de l'évaluation	Indicateurs	Données du programme	Analyse documentaire	Entrevues avec les informateurs clés
1.1 Nécessité de la poursuite du programme Mesure dans laquelle la gouvernance du CPM continue de répondre à un besoin démontrable.	1.1.1 Preuve que la prestation de la gouvernance au sein du CPM est réceptive aux besoins du MDN et des FAC	Non	Oui	Non
	1.1.2 Preuve que l'organisation du CPM répond à un besoin	Non	Oui	Non
1.2 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et des ministères Rôles et responsabilités du gouvernement fédéral liés à l'exécution du programme	1.2.1 Preuve de l'importance de la gouvernance pour la réalisation des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral en matière de gouvernance de la gestion du personnel militaire	Non	Oui	Non
1.3 Concordance avec les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques du MDN et des FAC Liens entre les objectifs du programme et i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques du Ministère	1.3.1 Des documents attestent que la gouvernance de la gestion du personnel militaire est harmonisée avec les priorités du gouvernement fédéral	Non	Oui	Non
	1.3.2 Des documents attestent que la gouvernance de la gestion du personnel militaire est harmonisée avec les objectifs du MDN	Non	Oui	Non

Tableau D-1. Matrice d'évaluation de la pertinence. Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux et les questions afin de déterminer la pertinence du CPM.

Matrice d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (efficacité)					
Résultats immédiats	Indicateurs	Données du programme	Étude de documents	Questionnaires	Entrevues avec les informateurs clés
2.1 Toutes les tâches et les ressources relevant du CPM sont bien gérées.	2.1.1 Preuve que les règlements, les plans et les ordres du CPM sont harmonisés avec les directives du niveau supérieur	Oui	Oui	Non	Non
	2.1.2 Preuve que les stratégies et les plans du CPM sont synchronisés	Oui	Non	Non	Oui
	2.1.3 Preuve que le CPM réalise l'intégration du soutien du personnel en coordonnant les activités et les ressources à l'interne et à l'externe	Oui	Oui	Non	Oui
	2.1.4 Le CPM dispose d'un cadre de mesure du rendement qui est appliqué à toute l'organisation	Oui	Oui	Non	Non
	2.1.5 Preuve que la gestion des risques est appliquée uniformément dans l'ensemble du CPM, à tous les projets et programmes d'envergure	Oui	Oui	Non	Non
2.2 L'organisation du CPM est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu	2.2.1 Preuve que l'étendue du contrôle du CPM n'empêche pas les chefs de gérer efficacement leurs tâches	Oui	Oui	Non	Oui
	2.2.2 Preuve que les tâches sont regroupées logiquement pour atteindre le meilleur effet et que les chefs détiennent les pouvoirs nécessaires pour accomplir leurs	Oui	Oui	Non	Oui

Matrice d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (efficacité)					
Résultats immédiats	Indicateurs	Données du programme	Étude de documents	Questionnaires	Entrevues avec les informateurs clés
	tâches attribuées				
	2.2.3 Preuve que les comités du CPM contribuent à la gestion efficace de l'organisation et ajoutent de la valeur par la réalisation de leur objectif tel qu'il est défini dans leurs attributions.	Oui	Oui	Non	Non
2.3 Le personnel du CPM a reçu la formation requise et possède les compétences nécessaires	2.3.1 Preuve que les employés du CPM sont compétents pour les postes qu'ils occupent	Oui	Oui	Non	Non
	2.3.2 Preuve qu'une formation est offerte au personnel du CPM pour accroître ses connaissances et ses compétences liées aux postes que les membres occupent	Oui	Non	Non	Non
	2.3.3 Preuve que planification de la relève est réalisée officiellement au sein du CPM, afin que les individus soient prêts à y occuper leurs postes	Non	Non	Non	Oui
2.4 La prise de décision du CPM est souple, réceptive, efficace et éclairée	2.4.1 Preuve que les plans et les programmes actuels sont modifiés au besoin afin d'améliorer la prestation de services et de favoriser l'atteinte des objectifs	Oui	Oui	Non	Oui
	2.4.2 Preuve que le CPM intervient rapidement lors de crises et de problèmes urgents, en suivant des processus clairs qui minimisent les perturbations	Oui	Non	Non	Oui

Matrice d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (efficacité)					
Résultats immédiats	Indicateurs	Données du programme	Étude de documents	Questionnaires	Entrevues avec les informateurs clés
	2.4.3 Preuve que le CPM est considéré comme un fournisseur de services crédibles par d'autres organisations de N1 et par les militaires	Oui	Non	Non	Oui
	2.4.4 Preuve que le CPM a la capacité de planifier à tous les niveaux, que les plans sont élaborés, adaptés et ajustés lors de la préparation et de l'exécution en vue d'atteindre les résultats visés, et que des solutions de remplacement sont envisagées	Oui	Oui	Non	Oui
	2.4.5 Preuve qu'une gestion des connaissances de haute qualité est réalisée au sein du CPM et que les conseils offerts par l'état-major aux décideurs sont éclairés par une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives claires	Oui	Oui	Non	Oui
2.5 Toutes les tâches et les ressources relevant de l'UISP sont bien gérées.	2.5.1 Preuve que les règlements, les directives et les orientations sont conformes aux ordres et aux directives du niveau supérieur	Non	Oui	Oui	Non
	2.5.2 Preuve que les plans correspondent à la coordination des activités et des ressources à l'interne et à l'externe	Non	Oui	Oui	- Gestionnaires - Intervenants
	2.5.3 Preuve qu'un CGR bien	Non	Oui	Non	Gestionnaires

Matrice d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (efficacité)					
Résultats immédiats	Indicateurs	Données du programme	Étude de documents	Questionnaires	Entrevues avec les informateurs clés
	conçu sert à l'exécution des programmes et des projets				
	2.5.4 Preuve qu'un cadre de gestion des risques bien conçu sert à l'exécution des programmes et des projets	Non	Oui	Non	Gestionnaires
2.6 L'organisation de l'UISP est « de la bonne taille » et fait l'objet d'un examen continu.	2.6.1 Preuve que l'étendue du contrôle des gestionnaires/chefs n'excède pas leur capacité à gérer efficacement leurs responsabilités	Non	Oui	Oui	Gestionnaires
	2.6.2 Preuve que les tâches et les travaux sont regroupés logiquement pour atteindre le meilleur effet	Non	Non	Oui	Gestionnaires
	2.6.3 Preuve que la délégation de responsabilité comprend les pouvoirs appropriés	Non	Oui	Oui	Non
	2.6.4 Preuve que tous les comités créés dans l'UISP contribuent à une gestion efficace par l'atteinte de leur but et l'ajout de la valeur	Non	Non	Oui	Intervenants
	2.6.5 Preuve que l'organisation fait l'objet d'un examen périodique et s'adapte afin de répondre aux besoins futurs	Non	Oui	Oui	Gestionnaires

Matrice d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (efficacité)					
Résultats immédiats	Indicateurs	Données du programme	Étude de documents	Questionnaires	Entrevues avec les informateurs clés
2.7 Le personnel de l'UISP possède la formation et les compétences nécessaires.	2.7.1 Preuve que les personnes affectées à l'UISP détiennent les qualifications professionnelles requises pour leur poste	Non	Oui	Oui	Gestionnaires
	2.7.2 Preuve que les personnes au sein de l'UISP suivent une formation afin d'améliorer leurs compétences et leurs capacités professionnelles	Oui	Non	Oui	Non
2.8 La prise de décision de l'UISP est souple, réceptive, efficace et éclairée	2.8.1 Preuve que les plans et les programmes actuels sont modifiés au besoin pour améliorer la prestation globale des services;	Non	Oui	Oui	Gestionnaires
	2.8.2 Preuve de la détermination des besoins futurs	Non	Oui	Oui	Gestionnaires
	2.8.3 Preuve que l'UISP réagit bien aux crises et aux problèmes urgents	Oui	Non	Oui	Oui
	2.8.4 Preuve que les clients sont satisfaits	Oui	Non	Oui	Gestionnaires
	2.8.5 Preuve qu'une gestion des connaissances de haute qualité est réalisée au sein de l'UISP et que les conseils offerts par l'état-major aux décideurs sont éclairés par une bonne connaissance de la situation, ainsi que par des orientations et des directives	Non	Oui	Oui	Gestionnaires

Matrice d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (efficacité)					
Résultats immédiats	Indicateurs	Données du programme	Étude de documents	Questionnaires	Entrevues avec les informateurs clés
	claires.				

Tableau D-2. Matrice d'évaluation – Rendement (efficacité). Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux et questions afin de déterminer la gouvernance du CPM pour ce qui est de l'atteinte des résultats (efficacité).

Matrice d'évaluation – Rendement : Démonstration d'efficience et d'économie				
Enjeux/questions de l'évaluation	Indicateurs	Données administratives et financières du programme	Examen des documents/Analyse comparative	Entrevues avec les informateurs clés
3.1 Le CPM utilise-t-il les moyens les plus efficaces et les plus appropriés pour régir la gestion du personnel militaire	3.1.1 Preuve que les politiques sont tenues à jour	Oui	Oui	Non
	3.1.2 Preuve que l'organisation cherche constamment à accroître son efficacité	Oui	Oui	Non
3.2 Le CPM utilise-t-il les moyens les plus économiques pour régir la gestion du personnel militaire	3.2.1 Preuve que l'on s'efforce de réduire le coût d'obtention des données	Oui	Oui	Non
	3.2.2 Preuve que les frais généraux sont réduits au minimum	Oui	Oui	Non

Tableau D-3. Matrice d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux et questions afin de déterminer le rendement de la gouvernance du CPM pour ce qui est de son efficience et de son économie.