



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

## Évaluation des responsabilités fonctionnelles à l'appui de la transformation des FC

Décembre 2006

1258-157 (CS Ex)



Canada 

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE D'ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>i</b>
<b>SYNOPSIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs.....	2
Portée.....	3
<b>CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>5</b>
Incidences de la transformation des FC .....	5
Pertinence des responsabilités fonctionnelles des N1 par rapport à la nouvelle structure de commandement .....	7
Attribution de pouvoirs.....	10
Remaniement du soutien/des services offerts aux nouveaux commandements .....	10
Communication et compréhension des responsabilités.....	12
Efficacité et efficience .....	14
Chevauchement possible des services/efforts.....	17
Lacunes possibles dans la prestation du soutien .....	21
Horizontalité.....	24
Mécanismes pour résoudre les questions horizontales .....	28
Mesure du rendement.....	31
Harmonisation institutionnelle.....	32
Communications entre les commandants des nouveaux commandements et les N1 fonctionnels .....	33
<b>ANNEXE A—PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....</b>	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B—LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES .....</b>	<b>B-1</b>



## LISTE D'ABRÉVIATIONS

ALFC	Agence de logement des Forces canadiennes	EMIS	État-major interarmées stratégique
AP	Affaires publiques	ETFC	Équipe de transformation des Forces canadiennes
C Prog	Chef – Programme	FC	Forces canadiennes
CANFORGEN	Message général des Forces canadiennes	GDT	Groupe directeur sur la transformation
CDF	Chef – Développement des forces	GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
CEM	Chef d'état-major	JAG	Juge-avocat général
CEMA	Chef d'état-major d'armée	MDN	Ministère de la Défense nationale
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	N1	Gestionnaire de niveau un
CEMD	Chef d'état-major de la Défense	PGI	Progiciel de gestion intégré
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne	QGDN	Quartier général de la Défense nationale
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime	RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
CFA	Conseil des Forces armées	RED	Réseau étendu de la Défense
CGD	Comité de gestion de la Défense	RH	Ressources humaines
CGP	Conseil de gestion du programme	SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
CHID	Chef – Harmonisation institutionnelle de la Défense	SM	Sous-ministre
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes	SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
COM Canada	Commandement Canada	SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
COMFOSCAN	Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada	SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
CPM	Chef – Personnel militaire	SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
CS Ex	Chef – Service d'examen	SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
CSGD	Comité de synthèse de la gestion de la Défense	SMA(S & T)	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)
DCT	Directeur – Coordination de la transformation	VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
DEM	Directeur d'état-major		
DG Log	Directeur général – Logistique		
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense		



## SYNOPSIS

*Au printemps de 2006, le Chef – Harmonisation institutionnelle de la Défense a demandé au Chef – Service d'examen d'effectuer une évaluation afin de confirmer que les domaines et pouvoirs fonctionnels essentiels à l'appui de la nouvelle structure de commandement et de contrôle des Forces canadiennes (FC) sont en place et appropriés.*

*En février 2006, le commandement de toutes les opérations des FC est passé du Sous-chef d'état-major de la Défense à quatre nouveaux commandements opérationnels, à savoir : le Commandement Canada (COM Canada), le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC), le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) et le Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN). Ce changement visait à rendre les forces militaires du Canada plus modernes, souples et efficaces en séparant la capacité opérationnelle (opérations) des fonctions d'état-major (p. ex. élaboration de politiques et planification stratégique).*

*La transformation a entraîné des changements importants pour certains NI fonctionnels, mais ses incidences ont été moins directes pour d'autres. Jusqu'à maintenant, elle ne semble pas avoir causé de lacunes évidentes en matière de pouvoirs ou de reddition de comptes. Bon nombre de NI estiment cependant que de telles lacunes pourraient se manifester. Il faut nettement réexaminer et clarifier les fonctions et les responsabilités des NI par rapport à la nouvelle structure de commandement et de contrôle et rationaliser les services offerts aux commandements afin de prévenir la possibilité de lacunes et de chevauchements.*

*La détermination du niveau approprié de ressources pour la nouvelle structure de commandement est l'une des principales préoccupations soulevées. À cause du manque de personnel et d'infrastructure, il est difficile de trouver un équilibre entre efficacité et efficience.*

*Comme le processus de transformation, et par conséquent l'harmonisation institutionnelle, est un travail en cours, la présente évaluation cerne les secteurs de risque sur lesquels devrait porter une analyse plus approfondie.*

*Des recommandations précises visant à améliorer l'harmonisation des responsabilités fonctionnelles à l'appui des QG des nouveaux commandements figurent dans la section Constatations.*

## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

### INTRODUCTION

Le Chef – Harmonisation institutionnelle de la Défense (CHID) a demandé au Chef – Service d'examen (CS Ex) d'effectuer une évaluation de programme afin de confirmer que les domaines et pouvoirs fonctionnels essentiels à l'appui de la nouvelle structure de commandement et de contrôle des Forces canadiennes (FC) sont en place et appropriés.

### CONSTATATIONS

#### Incidences de la transformation des FC

La transformation a entraîné des changements importants pour certains niveaux un (N1) fonctionnels, mais ses incidences ont été moins directes pour d'autres. L'une des plus grandes difficultés signalées est le manque de personnel pour répondre à tous les besoins. Un certain nombre de N1 disent qu'ils ont l'impression d'avoir atteint leurs limites en raison du transfert de ressources, car il leur reste moins de personnel pour produire les mêmes résultats. Même si une partie de l'organisation a été retranchée, les processus internes n'ont pas subi de réduction correspondante. L'affectation des ressources en personnel a une incidence considérable sur l'aptitude des N1 à fournir un soutien à la nouvelle structure de commandement des FC. Citons, à titre d'exemple, le besoin continu de renforcer les quartiers généraux du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) et du Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN). Il faut modifier la culture en mettant davantage l'accent sur l'entreprise ou le ministère de la Défense nationale/les Forces canadiennes (MDN/FC), comme le montre la centralisation actuelle de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI), et ce, malgré qu'un tel changement puisse rencontrer de la résistance.

D'un point de vue positif, la restructuration visant à aider le MDN et les FC à mener les opérations a permis à certains N1 de remanier leurs organisations afin de mieux se concentrer sur les activités qui appuient les opérations. L'exécution des programmes d'immobilisations (SMA(Mat)) et la réorganisation du Chef – Personnel militaire (CPM) en sont des exemples.

#### Pertinence des responsabilités fonctionnelles des N1 par rapport à la nouvelle structure de commandement

Les N1 fonctionnels ont été interrogés sur la pertinence continue de leurs responsabilités, telles qu'elles sont énoncées dans le guide sur l'organisation et la reddition de comptes de 1999. Les changements requis sont indiqués dans le tableau de la page 8. Le document révisé sur l'organisation et la reddition de comptes devrait fournir les éclaircissements essentiels à l'égard des rôles et des responsabilités.

#### Attribution de pouvoirs

La plupart des N1 fonctionnels ont indiqué que des pouvoirs leur avaient été assignés, mais ils ont reconnu en général que ce n'est pas bien fait dans l'ensemble du Ministère.



## **Communication et compréhension des responsabilités**

Il faut déterminer la meilleure façon de communiquer les secteurs de responsabilité des N1 fonctionnels aux commandants des nouveaux commandements. Les rôles et les responsabilités du Chef – Développement des forces (CDF) et des Chefs d'état-major des armées (CEMA) manquent de clarté en ce qui concerne le développement des forces. Il faut établir les niveaux de préparation des forces en collaboration avec l'État-major interarmées stratégique (EMIS) et le Chef – Programme (C Prog). Les capacités de mise sur pied d'une force doivent être déterminées de concert avec le COM Canada. Une certaine ambiguïté entoure la reddition de comptes à l'égard de l'élaboration et de la fourniture de systèmes de communication et d'information pour appuyer les opérations, en particulier les systèmes classifiés.

## **Efficacité et efficience**

Au chapitre de l'efficacité et de l'efficience, la principale préoccupation consiste à équilibrer les ressources en personnel et en infrastructure au sein des nouveaux quartiers généraux et à éviter les redondances. Une majorité d'interrogés a reconnu la possibilité d'un chevauchement des services/efforts dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement. L'une des raisons données est que certains N1 fonctionnels doivent maintenant desservir quatre entités au lieu d'une. Une autre est que le quartier général du COMSOCAN a été établi après ceux des autres commandements, d'où la possibilité d'un chevauchement des responsabilités. La question des responsabilités financières des nouveaux commandements a également été mise en évidence.

## **Chevauchement possible des services/efforts**

Les QG des nouveaux commandements aimeraient accroître leurs effectifs afin d'assumer davantage de fonctions, mais cela pourrait entraîner des chevauchements. Il faut trouver le juste équilibre. Une partie des chevauchements possibles est attribuable au fait que le COMSOCAN a été mis sur pied vers la fin du processus de planification. Bien qu'on ait demandé à toutes les organisations fonctionnelles de rationaliser leurs processus internes, il faut aussi se pencher sur les commandements. Certains N1 fonctionnels estiment que la coordination et l'intégration sont des préoccupations plus importantes que les chevauchements.

## **Lacunes possibles dans la prestation du soutien**

La transformation ne semble pas avoir causé de lacunes évidentes en matière de pouvoirs ou de reddition de comptes. Bon nombre de N1 croient cependant que de telles lacunes pourraient se manifester. Il faut clarifier les fonctions et les responsabilités pour prévenir la possibilité de lacunes dans la prestation des services, particulièrement dans le cas du SMA(AP) et du SMA(Pol). Même si les nouveaux commandants ont tous dit qu'ils étaient peu préoccupés par la prestation des services, le secteur de risque le plus notable qui a été mentionné concernait l'obligation de maintenir une charge de travail élevée malgré une pénurie de personnel.

## Horizontalité

Le Ministère et les FC comprennent bien la nécessité d'une coordination horizontale et peuvent prendre part à un débat collégial. La plupart des personnes interrogées ont affirmé qu'il fallait intégrer davantage les N1 dans le processus de transformation pour faire en sorte que les secteurs de risque soient cernés à la première occasion.

## Mesure du rendement

Une certaine mesure est effectuée, mais il faudrait l'accentuer.

## Avantages et inconvénients de l'harmonisation institutionnelle

Le CHID offre une tribune pour soulever et débattre des questions, améliorer la gouvernance et clarifier les pouvoirs fonctionnels. La transformation a fait en sorte que le Ministère se réoriente vers la nécessité d'un modèle d'entreprise centralisé. Parallèlement, certains jugent inadéquate la planification des fonctions qui sont transférées des N1 aux nouveaux commandements ou l'analyse des lacunes résultantes. Le CHID a donc demandé au CS Ex d'effectuer une analyse plus détaillée des fonctions actuelles et transférées et de déterminer leur pertinence et/ou la nécessité d'un examen.

## Communication entre les commandants et les N1

Tandis que certains estiment que des rencontres individuelles avec les autres commandants et les N1 sont suffisantes, d'autres sont d'avis que les commandants n'ont pas assez d'occasions de participer à la prise de décision.

---

**Nota :** La liste des recommandations du CS Ex et les réponses de la direction figurent à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## INTRODUCTION

### CONTEXTE

Le CHID a demandé au CS Ex d'effectuer une évaluation de programme afin de confirmer que les domaines et pouvoirs fonctionnels essentiels à l'appui de la nouvelle structure de commandement et de contrôle des FC sont en place et appropriés. L'évaluation a porté plus précisément sur les sujets suivants :

- les incidences de la transformation sur l'aptitude de l'organisation à fournir un soutien à la nouvelle structure de commandement des FC;
- la pertinence continue des responsabilités assignées aux N1;
- la délégation aux N1 du pouvoir d'exercer la responsabilité des fonctions assignées à leurs organisations;
- le remaniement du soutien/des services offerts aux nouveaux commandements;
- la communication et la compréhension des responsabilités;
- l'efficacité et l'efficience des services/du soutien fournis à la nouvelle structure de commandement;
- le chevauchement possible des services/efforts dans le cadre de la prestation du soutien;
- les lacunes possibles dans la prestation du soutien;
- la coordination horizontale des questions liées aux pouvoirs fonctionnels;
- les plans visant à mesurer l'exécution des responsabilités assignées;
- les avantages et les inconvénients de l'harmonisation institutionnelle.

Le commandement de toutes les opérations des FC est passé du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) à quatre nouveaux commandements opérationnels : le COM Canada, le COMFEC, le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) et le COMSOCAN. Ces nouveaux commandements ont assumé la gestion et la responsabilité de toutes les opérations le 1<sup>er</sup> février 2006. Ce changement découlait de la transformation des FC, qui vise à rendre les forces militaires du Canada plus modernes, souples et efficaces.

Le poste de CHID a été établi afin que les changements nécessaires pour permettre au Ministère de demeurer cohérent et harmonisé avec des FC transformées soient définis et gérés de manière efficace. L'harmonisation institutionnelle implique des remaniements au sein du Ministère de sorte que les FC puissent continuer de bien accomplir leur travail. Le poste de CHID a été créé pour faciliter la multitude d'initiatives qui constituent l'harmonisation.

Grâce à l'initiative de transformation des FC et du MDN, on a révisé les organigrammes du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) et de la structure de commandement des FC afin de présenter un aperçu des nouvelles structures organisationnelles et des rapports hiérarchiques respectifs. Toutefois, aucun document officiel n'a encore été rédigé pour délimiter clairement les pouvoirs et responsabilités au sein de chaque nouveau commandement. Le travail a commencé en vue de réviser le document sur l'organisation et la reddition de comptes, que le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et le Sous-ministre (SM) ont signé en septembre 1999. Le document révisé mettra à jour les responsabilités de chaque N1. En outre, au nom du SM et du CEMD, le CHID a amorcé et terminé un processus visant à définir, à clarifier et à officialiser les pouvoirs fonctionnels attribués aux N1.



Ensemble, le document sur l'organisation et la reddition de comptes et le document sur les pouvoirs fonctionnels permettront de clarifier, de définir et de séparer les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles de chaque N1 au sein de la nouvelle structure organisationnelle, ainsi que d'établir un vaste cadre redditionnel au sein du MDN et des FC. L'évaluation du CS Ex avait pour but de cerner les problèmes actuels et tout risque associé aux activités et initiatives d'harmonisation.

### Clarification de la terminologie

Pour comprendre le fonctionnement du MDN, il est nécessaire de saisir le sens des termes responsabilité et pouvoir et de l'expression reddition de comptes. Avoir une **responsabilité** signifie avoir le pouvoir et l'obligation d'agir. Cela signifie également être tenu de rendre compte de la façon dont ces responsabilités sont exercées.

Deux formes de reddition de comptes, hiérarchique et fonctionnelle, lient les gestionnaires supérieurs du MDN et des FC. La **reddition de comptes hiérarchique** est fondée sur des relations individuelles entre le SM et/ou le CEMD et les conseillers principaux. L'obligation de rendre compte au SM/CEMD des mesures prises ou non dans un domaine bien défini incombe à un gestionnaire de N1 spécifique. Dans la **reddition de comptes fonctionnelle**, la responsabilité d'exécuter les tâches et de remplir les obligations est considérée comme partagée. Les gestionnaires fonctionnels sont responsables d'interpréter les lois ainsi que les directives gouvernementales et ministérielles, d'élaborer des normes et des objectifs et de les communiquer aux autres gestionnaires supérieurs. Ces derniers sont responsables de mettre en œuvre les directives émanant des gestionnaires fonctionnels.<sup>1</sup>

### OBJECTIFS

Bien qu'aucune préoccupation précise n'ait surgi, les interactions entre les nouveaux commandements, l'EMIS et les N1 fonctionnels ont été assez limitées jusqu'à maintenant. On ne sait pas encore tout à fait comment les N1 fonctionnels exerceront leurs pouvoirs afin d'assurer et de coordonner le soutien et de remanier leurs structures et fonctions avec les nouveaux commandements.

Le principal objectif de l'évaluation était le suivant :

Évaluer les lacunes qui peuvent exister au niveau des pouvoirs ou de la reddition de comptes et qui, si elles ne sont pas comblées, nuiront à la capacité du SM et du CEMD de bien s'acquitter de leurs responsabilités.

Les objectifs clés de l'évaluation consistaient à déterminer :

- les changements à apporter, le cas échéant, aux responsabilités fonctionnelles existantes pour assurer l'exécution efficace des programmes;
- si la prestation actuelle des services/du soutien est efficace et efficiente et, dans la négative, quels sont les risques connexes;

---

<sup>1</sup> Organisation et reddition de comptes, Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale, 2<sup>e</sup> édition, septembre 1999.

- si les fonctions et pouvoirs essentiels des N1 à l'appui des nouveaux commandements sont bien communiqués et compris;
- s'il existe des questions en matière de conformité/surveillance/mesure du rendement.

### Limites

Certains N1 ont intégré les questions de reddition de comptes dans le cycle de planification des activités. D'autres ont leurs propres méthodes pour faire rapport de leur situation au SM. Cette divergence entre les N1 pourrait nuire à l'applicabilité générale de l'évaluation. Par ailleurs, étant donné que le Ministère commence à peine les remaniements nécessités par la transformation, les initiatives qui constituent l'harmonisation n'ont peut-être pas encore toutes été identifiées.

### PORTÉE

L'évaluation avait une portée interne et a été axée sur les responsabilités des conseillers principaux (y compris les CEMA) au sein de l'organisation. Il s'agit donc des conseillers principaux, ou N1, qui relèvent directement du SM et du CEMD et à l'égard desquels le SM et le CEMD ont pleins pouvoirs pour assigner et adapter des tâches, des buts et des ressources. Les initiatives de changement du gouvernement du Canada ont été exclues de l'évaluation, car elles se rapportent aux N1 particuliers et à leurs activités respectives.

### Intervenants clés

Des renseignements qualitatifs et quantitatifs (limités) ont été recueillis auprès des intervenants suivants :

- N1 fonctionnels
- CEMA
- Directeur d'état-major (DEM)/EMIS et C Prog
- Commandants de la nouvelle structure de commandement

### Questions d'évaluation

Voici les questions d'évaluation posées aux intervenants clés :

1. Quelles incidences la transformation a-t-elle sur les N1, les CEMA, le DEM/EMIS, le C Prog et les commandants de la nouvelle structure de commandement? Quelles incidences imprévues a-t-elle?
2. Les responsabilités fonctionnelles actuellement assignées aux N1 sont-elles toujours pertinentes alors que se poursuit la transformation des FC? (y compris comment les N1 fournissent actuellement un soutien et ce qui a changé)
3. Les N1 se sont-ils vu déléguer le pouvoir d'exercer la responsabilité des fonctions assignées à leurs organisations respectives?

4. Les responsabilités fonctionnelles des N1 sont-elles bien communiquées et comprises au sein du MDN et des FC, en particulier la nouvelle structure de commandement?
5. À l'heure actuelle, les N1 assurent-ils aux nouveaux commandements des services et un soutien efficaces et efficaces? Dans la négative, quels sont les risques connexes?
6. Existe-t-il la possibilité d'un chevauchement des services/efforts ou de lacunes dans la prestation du soutien?
7. L'horizontalité<sup>2</sup> est-elle gérée de manière à créer une division du travail coordonnée et optimale entre les autorités fonctionnelles et les nouveaux commandements?
8. Existe-t-il un mécanisme adéquat au sein du MDN et des FC pour résoudre les questions horizontales qui mettent en cause plus d'un N1 dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement?
9. Comment prévoyez-vous mesurer l'exécution des responsabilités assignées à l'appui de la nouvelle structure de commandement?
10. Quels sont les avantages/inconvénients de l'harmonisation institutionnelle?

## Méthodologie

Les documents pertinents ont été examinés et analysés de façon à mieux comprendre l'incidence de la transformation des FC sur l'organisation.

Pour établir/confirmer les fonctions et pouvoirs essentiels à l'appui de la nouvelle structure de commandement et de contrôle, les évaluateurs ont rencontré le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD), tous les conseillers principaux (y compris les CEMA), le DEM/EMIS, le C Prog et les commandants des nouveaux commandements. Des entrevues ciblées ont eu lieu entre mai et juillet 2006 afin d'obtenir des réponses aux questions d'évaluation. Dans le cadre des entrevues, nous avons demandé aux conseillers principaux de passer en revue leurs responsabilités fonctionnelles respectives et de clarifier les changements à apporter dans la prestation des services aux nouveaux commandements. Les questionnaires d'entrevue étaient suffisamment génériques pour permettre une certaine comparaison entre les organisations des N1 fonctionnels, mais ils renfermaient une série de questions sur mesure qui tenaient compte des défis précis auxquels font face les N1, les CEMA et les nouveaux commandements. La liste des personnes interrogées se trouve à l'[annexe B](#).

Les données tirées de l'examen de la documentation et des entrevues avec les conseillers principaux ont été organisées et analysées afin de répondre aux questions d'évaluation énoncées précédemment.

---

<sup>2</sup> L'horizontalité consiste à établir des relations de communication et de collaboration qui franchissent les frontières organisationnelles.



## CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

### INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DES FC

*Quelle incidence le projet de transformation a-t-il sur l'aptitude de votre organisation à fournir un soutien à la nouvelle structure de commandement et de contrôle des FC?*

#### N1 fonctionnels

La transformation des FC vise à séparer la capacité opérationnelle (opérations) des fonctions d'état-major (p. ex. élaboration de politiques et planification stratégique). Certains N1 (SMA(Mat), SMA(GI) et SMA(IE)) ont connu des changements notables qui concernaient principalement le transfert de postes militaires aux nouveaux commandements pour lesquels ils n'ont pas obtenu de postes de remplacement. D'autres N1 ont été moins directement touchés. Même si tous les liens nécessaires à la prestation d'un soutien complet à la nouvelle structure de commandement n'ont pas encore été entièrement établis, l'une des plus grandes difficultés signalées est le manque de personnel pour répondre à tous les besoins. Une autre réside dans le fait que les commandants veulent posséder leurs propres ressources. Cette approche est inacceptable et inabordable, car elle pourrait entraîner un chevauchement des services/du soutien. De plus, il existe une certaine confusion quant au statut des nouveaux commandants – sont-ils des N1 ou des N2? Bien qu'ils soient considérés comme des N1 dans leur rôle de conseiller principal auprès du SM/CEMD, les commandants sont considérés comme des N2 lorsqu'il s'agit d'autres activités. Il faut clarifier cette situation conformément aux définitions existantes et en informer l'ensemble du Ministère. Voici d'autres constatations :

- Un certain nombre de N1 disent qu'ils ont l'impression d'avoir atteint leurs limites en raison du transfert de ressources, car il leur reste moins de personnel pour produire les mêmes résultats. Même si une partie de l'organisation a été retranchée, les processus internes n'ont pas subi de réduction correspondante.
- Il faut modifier la culture en mettant davantage l'accent sur l'entreprise (MDN/FC), comme le montre la centralisation actuelle de la GI/TI, et ce, malgré qu'un tel changement puisse rencontrer de la résistance. Or, les nouveaux commandements et certains N1 ne sont pas très réceptifs au modèle centralisé de GI/TI du MDN.
- L'affectation des ressources en personnel a une grande incidence sur l'aptitude des N1 à fournir un soutien à la nouvelle structure de commandement des FC. Mentionnons, à titre d'exemple, le besoin continu de renforcer les quartiers généraux du COMFEC et du COMSOCAN.
- La reconnaissance de l'autorité fonctionnelle a posé certains problèmes qui devraient être résolus par la modification de la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 1000-0, Directive cadre de la Défense<sup>3</sup>.
- Une autre préoccupation consiste à faire en sorte que des conseils et un soutien opportuns soient offerts aux nouveaux commandements. Ainsi, le SMA(Pol) doit maintenant assurer la liaison avec un maximum de cinq entités distinctes : l'EMIS, le COM Canada, le COMFEC, le COMSOCAN et le COMFOSCAN. En outre, le groupe des politiques

<sup>3</sup> La DOAD 1000-0 a été approuvée et promulguée le 25 octobre 2006.

n'a pas la tâche facile, car il doit donner des conseils cohérents qui s'appliquent à l'ensemble de l'institution.

- Certains N1 ont transféré des postes militaires clés aux quartiers généraux des nouveaux commandements, ce qui les a obligés à remplacer les titulaires de ces postes par du personnel moins expérimenté. Le groupe du VCEMD a ajouté un poste de chef d'état-major (CEM) étant donné que la nouvelle structure organisationnelle exige plus de coordination.
- Bien que l'accent soit mis sur les opérations, il faut quand même gérer les employés civils, p. ex. leurs griefs et leurs examens du rendement.
- Pour d'autres organisations, comme l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC), il est trop tôt pour dire si la transformation aura une incidence.

D'un point de vue positif, la restructuration visant à aider le MDN et les FC à mener les opérations a permis à certains N1 de remanier leurs organisations afin de mieux se concentrer sur les activités qui appuient les opérations. L'exécution des programmes d'immobilisations (SMA(Mat)) et la réorganisation du CPM en sont des exemples.

## CEMA

Le défi le plus important réside dans la nécessité de doter les QG des quatre nouveaux commandements sans personnel supplémentaire, ce qui signifie accomplir le même travail avec moins de ressources. Quelques-uns des meilleurs éléments ont été affectés aux nouveaux commandements sans être remplacés. Les CEMA fournissent maintenant des conseils/un soutien à cinq organisations au lieu d'une, sans bénéficier de ressources supplémentaires. Il faut accroître la capacité des trois armées pour leur permettre de former adéquatement les nouvelles recrues ou réévaluer et prioriser leurs fonctions essentielles. Voici d'autres incidences observées :

- En raison de la transformation, certaines responsabilités ont été cédées aux nouveaux commandements tandis que d'autres relèvent des CEMA, comme l'équipement et la doctrine.
- Il faut s'entendre sur le rôle des CEMA dans la composante centralisée du développement des forces.
- Une certaine confusion/ambiguïté entoure la gouvernance, mais la situation devrait se stabiliser avec le temps.
- On travaille encore avec le COM Canada à régler les détails concernant le transfert de membres de la mise sur pied d'une force à l'emploi d'une force.
- Vu la distance entre le QGDN et les nouveaux commandements, les possibilités de communication informelle ou face à face sont réduites.

## Commandants des nouveaux commandements

*Avez-vous des préoccupations précises au sujet des services/du soutien que les N1 fonctionnels fournissent à votre commandement?*

Jusqu'ici, les commandants des nouveaux commandements ont eu relativement peu de préoccupations concernant les services/le soutien assurés par les N1 fonctionnels. Les choses



évoluent et des ressources sont fournies graduellement. Les commandants sont unanimes à dire que le fait de séparer l'établissement des politiques et la prestation des services est indispensable à la réussite de la transformation. Des préoccupations ont été soulevées au sujet de la relation entre les commandants et les N1 et des chevauchements possibles. Leur relation avec les N1 n'est pas encore entièrement définie. Toutefois, on considère que le COMSOCAN réunit toutes les organisations de soutien opérationnel sous un seul commandement. Il faut clarifier les responsabilités et la reddition de comptes et établir un nouveau cadre redditionnel. Voici d'autres commentaires :

- Les N1 fonctionnels ont adopté différentes approches, et il faut un certain nivellement entre les trois commandements au Star Top.
- Dans le cadre de la mise sur pied des nouveaux commandements, la plupart des décisions relatives aux arrangements de soutien ont été prises par le VCEMD, ce qui a limité la participation des commandants des nouveaux commandements.
- On a l'impression que le Ministère n'est pas allé assez loin pour réduire les effectifs du QGDN durant la transformation. Par ailleurs, la restructuration des fonctions d'état-major est un besoin qui ne faisait pas partie des attentes initiales.
- Une grande partie des services/du soutien du COMFOSCAN proviennent de l'intérieur du commandement en raison de la spécificité de la mission de l'organisation. Le COMFOSCAN a l'intention de céder certaines tâches au COMSOCAN et de tirer parti de ce que ce dernier peut offrir.

## Recommandation

**Capacité des armées.** Il faut accroître la capacité des trois armées pour leur permettre de former adéquatement les nouvelles recrues ou réévaluer et prioriser leurs fonctions essentielles.

## PERTINENCE DES RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES DES N1 PAR RAPPORT À LA NOUVELLE STRUCTURE DE COMMANDEMENT

*Les responsabilités assignées à votre organisation dans le guide sur l'organisation et la reddition de comptes de 1999 sont-elles toujours pertinentes par rapport à la nouvelle structure de commandement?*

### Responsabilités fonctionnelles des N1

Les responsabilités fonctionnelles impliquent le pouvoir et l'obligation d'agir. Les N1 ont le pouvoir d'approuver les DOAD qui énoncent l'orientation fonctionnelle, ainsi que toute autre directive fonctionnelle connexe.

Lors des entrevues, les N1 ont été interrogés sur la pertinence continue de leurs responsabilités, telles qu'elles sont énoncées dans le guide sur l'organisation et la reddition de comptes de 1999 et/ou dans la note de service du CHID sur les domaines fonctionnels datée de janvier 2006. Le document révisé sur l'organisation et la reddition de comptes devrait fournir les éclaircissements essentiels à l'égard des rôles et des responsabilités.



## N1 fonctionnels et CEMA

Le tableau suivant présente une mise à jour sur la pertinence des responsabilités assignées aux N1 fonctionnels et aux CEMA dans le guide sur l'organisation et la reddition de comptes de 1999 à l'appui de la nouvelle structure de commandement :

Organisation	Sont encore pertinentes	Ne sont plus pertinentes	Commentaires/Changements requis
CPM	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les responsabilités sont conformes à la note de service du CPM 1910-1 (DRH Strat) datée du 13 juillet 2004.</li> <li>Il faudrait indiquer que les responsabilités touchant l'équité en emploi/la diversité et les langues officielles sont gérées conjointement avec le SMA(RH-Civ).</li> </ul>
SMA(AP)		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le SMA(AP) n'est pas responsable de toutes les affaires publiques (AP) liées à la Défense.</li> <li>Il faut mieux formuler les activités d'AP. En outre, la nouvelle orientation fonctionnelle doit éliminer l'ambiguïté et le chevauchement des activités actuelles d'AP.</li> </ul>
SMA(Fin SM)		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>La responsabilité d'« offrir des services de soutien à toutes les unités de la région de la capitale nationale et aux unités des FC envoyées à l'étranger, ainsi que des services généraux au QGDN » a été assignée au groupe du VCEMD en octobre 2004.</li> <li>Le Directeur général – Services ministériels et partagés (DGSMP) fournit des conseils ayant trait à la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et à la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et prépare également des présentations au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de la correspondance ministérielle.</li> </ul>
SMA(S & T)		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les responsabilités ont été reformulées dans la note de service du SMA(S &amp; T) 2000-1 (DST Pol 6) adressée au CHID le 24 mars 2006.</li> </ul>
SMA(RH-Civ)	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il manque la responsabilité de la planification des ressources humaines (RH).</li> </ul>
SMA(GI)	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les responsabilités de GI seront légèrement modifiées avec la centralisation de la prestation des services.</li> </ul>
SMA(Pol)	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faut mettre à jour les responsabilités afin de clarifier la relation entre le groupe des politiques et les nouveaux commandements, y compris le CDF et l'EMIS.</li> </ul>

Organisation	Sont encore pertinentes	Ne sont plus pertinentes	Commentaires/Changements requis
SMA(Mat)	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les responsabilités d'« élaborer et mettre en œuvre des plans logistiques pour appuyer le déploiement opérationnel, le soutien et le redéploiement des Forces » et de « gérer le programme de recherche et de développement » ont été transférées respectivement au COMSOCAN et à Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC).</li> </ul>
SMA(IE)	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faudrait ajouter deux autres responsabilités : « gestion des questions liées à l'infrastructure et à l'environnement » et « questions autochtones ». Si les questions autochtones ne sont pas bien coordonnées au sein du MDN, elles pourraient devenir des questions de sécurité nationale.</li> </ul>
CS Ex	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les termes utilisés pour décrire les responsabilités du CS Ex ont besoin de révision. Par exemple, le CS Ex est l'autorité ministérielle chargée du Programme d'éthique de la Défense et de la résolution des conflits d'intérêts.</li> <li>Il faudrait aussi ajouter une responsabilité de « liaison auprès du Bureau du vérificateur général ».</li> </ul>
VCEMD		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le guide sur l'organisation et la reddition de comptes de 1999 a besoin de révision.</li> </ul>
CEMAT	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'énoncé de mission du document reflète encore les responsabilités du CEMAT. Il est générique mais toujours exact.</li> </ul>
CEMFA	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>La navigabilité est un rôle qu'il faut ajouter à la liste de responsabilités du CEMFA.</li> <li>Une certaine révision est également exigée pour tenir compte du transfert de responsabilités opérationnelles aux nouveaux commandements. Par exemple, ces derniers participeront aussi à l'élaboration d'options relatives à la structure des forces, et les opérations courantes seront davantage la responsabilité du COM Canada.</li> </ul>
CEMFM	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CEMFM a indiqué qu'il n'a pas gagné de responsabilités additionnelles.</li> <li>Le CEMFM exerce le commandement de forces affectées à la mise sur pied d'une force, mais il n'exerce plus le commandement de forces affectées à des opérations courantes.</li> </ul>

## Recommandation

**Pertinence continue.** Réexaminer les fonctions et la coordination entre les N1 et les nouveaux commandements.

### DEM/EMIS, C Prog

La documentation n'est pas encore disponible.

### Commandants des nouveaux commandements

*Les responsabilités assignées à votre commandement sont-elles bien documentées?*

Les responsabilités assignées au COMSOCAN, au COM Canada et au COMFEC sont bien documentées, contrairement à celles qui sont attribuées au COMFOSCAN. Dans le cas du COMFOSCAN, une grande partie de l'information est conceptuelle et communiquée verbalement par le CEMD.

### ATTRIBUTION DE POUVOIRS

*Vous a-t-on délégué le pouvoir de N1 d'exercer des responsabilités à l'égard des fonctions assignées à votre organisation?*

### N1 fonctionnels

Bien que la plupart des N1 fonctionnels aient indiqué qu'ils s'étaient vu attribuer le pouvoir d'exercer des responsabilités à l'égard des fonctions déléguées à leurs organisations, ils ont reconnu en général que ce n'était pas bien fait au Ministère. Les pouvoirs attribués étaient communiqués par divers moyens : messages généraux des Forces canadiennes (CANFORGEN), DOAD, politique du SCT, document sur l'organisation et la reddition de comptes, entente de gestion du rendement, directive sur la planification des activités, approvisionnement national, affectations de fonds d'immobilisations, etc.

### REMANIEMENT DU SOUTIEN/DES SERVICES OFFERTS AUX NOUVEAUX COMMANDEMENTS

*Du soutien ou des services officiellement attribués aux N1 fonctionnels sont-ils maintenant assignés aux nouveaux commandements?*

Le tableau suivant indique le soutien/les services qui sont passés des N1 fonctionnels aux nouveaux commandements :



Organisation	Soutien/Service
CPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le J1 Coord a été transféré en entier au COMFEC.</li> <li>Les services médicaux sont sous le contrôle opérationnel du COMSOCAN.</li> </ul>
SMA(AP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le COMFEC fournit maintenant des conseils sur les opérations médiatiques aux troupes déployées. Avec le temps, à mesure que le personnel changera, des problèmes pourraient surgir si la tendance à demander conseil au SMA(AP) diminue.</li> </ul>
SMA(Fin SM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le J8 Opérations financières a été transféré au COMFEC. Cette réaffectation de ressources en personnel n'a pas eu beaucoup d'impact sur les processus du SMA(Fin SM).</li> </ul>
SMA(S & T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des membres du personnel S &amp; T sont en voie d'être intégrés dans les commandements opérationnels. À la fin du processus, de 10 à 20 p. 100 des effectifs S &amp; T seront affectés aux laboratoires d'opérations pour veiller à ce que les besoins opérationnels soient comblés.</li> </ul>
SMA(Mat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le J4 Mat/Directeur général – Logistique (DG Log), les dépôts de munitions et les unités de campagne nationales (moins les unités de maintenance et d'essais techniques), relèvent maintenant du COMSOCAN. Le transfert a permis au SMA(Mat) de se restructurer afin d'accroître son attention et sa capacité dans des secteurs clés, comme l'exécution des programmes d'immobilisations et le COMFOSCAN.</li> </ul>
SMA(RH-Civ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines responsabilités, comme les relations patronales-syndicales, seront enlevées aux nouveaux commandements et gérées par l'unité des RH-Civ intégrée au Star Top pour répondre aux besoins liés à la prestation des services des RH civiles.</li> </ul>
SMA(GI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étant donné que le Ministère veut adopter un modèle plus centralisé, il faut modifier la culture en mettant l'accent sur l'entreprise. Le plus grand impact, c'est d'obtenir le respect en tant qu'autorité fonctionnelle.</li> </ul>
SMA(IE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les nouveaux commandements sont autorisés à donner l'approbation ministérielle à l'égard de besoins mineurs et de petits travaux de construction lorsqu'ils disposent des fonds nécessaires dans leurs budgets de fonctionnement locaux. Si les coûts dépassent cette limite, il pourrait y avoir des conséquences et les commandants ne sauront peut-être pas à qui s'adresser au sein du groupe du SMA(IE).</li> </ul>
CEMFM, CEMAT, CEMFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conduite des opérations a été assignée aux nouveaux commandements.</li> <li>Les commandants de la Marine sur les deux côtes remplissent maintenant des fonctions de mise sur pied et d'emploi d'une force.</li> </ul>

## COMMUNICATION ET COMPRÉHENSION DES RESPONSABILITÉS

*Croyez-vous que vos responsabilités sont bien communiquées et comprises par tous les intéressés au sein du MDN et des FC, en particulier les commandants des nouveaux commandements?*

### Responsabilités fonctionnelles des N1

Nous avons demandé aux N1 fonctionnels s'ils jugeaient que leurs responsabilités étaient bien communiquées et comprises par tous les intéressés au sein du MDN et des FC, en particulier les commandants des nouveaux commandements. Les réponses étaient partagées assez également :

Oui	Non	Sans opinion
6	5	

Cette question a soulevé certaines préoccupations :

- Il faut déterminer la meilleure façon de communiquer les secteurs de responsabilité des N1 fonctionnels aux commandants des nouveaux commandements. Une approche suggérée consiste à tenir, une ou deux fois par année, une séance stratégique au cours de laquelle les N1 fonctionnels, y compris le Juge-avocat général (JAG) et le Conseiller juridique des Forces canadiennes (CJFC), et les nouveaux commandants pourraient faire le point sur leurs responsabilités.
- Même si les responsabilités semblent bien communiquées à Ottawa, ce n'est peut-être pas le cas dans l'ensemble des FC.
- Il faut réviser le document sur l'organisation et la reddition de comptes afin que tous les intéressés sachent exactement qui est responsable de quoi.

### CEMA

La question sur la communication et la compréhension des responsabilités a donné lieu à des réponses variées :

Oui	Non	Sans opinion
2	1	

Parmi les préoccupations soulevées :

- La création des quatre nouveaux commandements a eu pour effet de marginaliser les CEMA.
- La création de QG opérationnels a fait porter l'attention sur les opérations nationales et expéditionnaires mais, selon des principes valables, il y a un déséquilibre des frais généraux.
- On aurait pu créer un rôle de mise sur pied d'une force plus important pour le CEMAT avec le COM Canada et le COMFOSCAN.

- Les rôles et les responsabilités du CDF et des CEMA manquent de clarté en ce qui concerne le développement des forces.
- Il pourrait y avoir certains désaccords au sujet des secteurs de chevauchement entre les nouveaux commandants et les CEMA.

### DEM/EMIS, C Prog

La question sur la communication et la compréhension des responsabilités a donné lieu à des réponses positives :

Oui	Non	Sans opinion
2		

Parmi les préoccupations soulevées :

- Il faut établir les niveaux de préparation des forces en collaboration avec le C Prog. Comme les CEMA s'occupent de l'état de préparation géré, il est nécessaire de travailler de façon concertée. Le DEM/EMIS ne possède pas suffisamment de personnel pour remplir cette fonction.
- Les capacités de mise sur pied d'une force doivent être déterminées de concert avec le COM Canada.

### Commandants des nouveaux commandements

*Croyez-vous que les responsabilités des N1 fonctionnels sont bien communiquées et comprises par tous les intéressés au sein de votre commandement?*

Les réponses à la question sur la communication et la compréhension des responsabilités étaient également partagées :

Oui	Non	Sans opinion
2	2	

Parmi les préoccupations soulevées :

- Le COM Canada a des effectifs variés, dont certains n'ont aucune expérience du QGDN et qui ne comprennent peut-être pas les responsabilités fonctionnelles des N1.
- Le COMFOSCAN estime que le manque de compréhension est dû au jeune âge de l'organisation et au fait qu'elle ne possède qu'environ la moitié des effectifs voulus.
- Même si aucune des préoccupations n'est jugée critique, il faut apaiser certaines inquiétudes du CPM et du SMA (Fin SM) au sujet de la composition du personnel militaire/civil et du soutien financier des opérations.
- Il pourrait être avantageux de formuler les responsabilités fonctionnelles des N1 et de les communiquer à tous les intéressés.



- Il existe une certaine ambiguïté concernant le partage des responsabilités entre le SMA(Pol), l'EMIS et les nouveaux commandements, mais la situation évolue.
- Une ambiguïté considérable entoure la reddition de comptes à l'égard de l'élaboration et de la fourniture de systèmes de communication et d'information pour appuyer les opérations, en particulier les systèmes classifiés.

## EFFICACITÉ ET EFFICIENCE

*Selon vous, la prestation actuelle des services/du soutien à la nouvelle structure de commandement est-elle efficace et efficiente?*

### N1 fonctionnels

Oui	Non	Sans opinion
6	4	1

Plus de la moitié des N1 fonctionnels sont d'avis que la prestation actuelle des services/du soutien à la nouvelle structure de commandement est efficace et efficiente. Durant l'automne, l'Équipe de transformation des Forces canadiennes (ETFC) a procédé à une vérification de trois des nouveaux commandements afin d'évaluer le soutien administratif ainsi que l'harmonisation et la rationalisation des services. Certaines réserves ont été exprimées :

- Il pourrait s'avérer plus efficient d'appuyer un officier des finances au sein du COMSOCAN qui pourrait à son tour appuyer les officiers des finances dans les autres nouveaux commandements.
- Il faut résoudre certaines questions de capacité au sein du groupe du SMA(RH-Civ).
- Il faudrait remédier aux redondances dans les ressources de GI.
- Si les besoins de gestion de l'environnement augmentent, il faudra du personnel supplémentaire.

Plusieurs N1 fonctionnels ont indiqué que la prestation actuelle des services/du soutien à la nouvelle structure de commandement n'est ni efficace ni efficiente pour les raisons suivantes :

- L'accent a été mis sur l'efficacité plutôt que sur l'efficience.
- Les commandants veulent exercer le contrôle de leurs propres ressources.
- La nouvelle structure de commandement fait appel à 600 personnes de plus que l'ancienne organisation du SCEMD.
- Les services et le soutien ont atteint leurs limites.
- Il faut une intégration et un partage plus étroits des capacités de planification du soutien entre, d'une part, le COMSOCAN et, d'autre part, le COM Canada et le COMFEC.

## CEMA

Oui	Non	Sans opinion
1	2	

Un CEMA est d'avis que la prestation actuelle des services/du soutien est efficace et efficiente, par exemple en ce qui concerne les aéronefs prêts sur le plan opérationnel. La question la plus importante consiste à déterminer le niveau de ressources approprié à la nouvelle structure de commandement. Le SCEMD était jugé efficace, mais la nouvelle structure a perdu de son efficience sans encore devenir efficace. En particulier :

- Les frais généraux sont élevés et augmentent; il faut donc les surveiller.
- La création de quatre grands QG n'est peut-être pas une façon efficace de procéder.
- Si l'on enlève du personnel à la fonction de mise sur pied d'une force, le MDN et les FC perdront l'expertise nécessaire et finiront par échouer dans le cadre d'opérations.
- Il faut une certaine rationalisation.

## DEM/EMIS, C Prog

Oui	Non	Sans opinion
	1	1

Parmi les préoccupations soulevées :

- Il faut rationaliser le concept et la quantité de personnel.
- Les nouveaux commandements n'ont pas assez de personnel pour remplir les responsabilités qui leur sont assignées.
- Certaines redondances peuvent exister.

## Commandants des nouveaux commandements

*Selon vous, les services/le soutien que les NI fonctionnels fournissent actuellement à votre commandement sont-ils efficaces et efficaces?*

Oui	Non	Sans opinion
4		

Les quatre commandants sont tous d'avis que les services/le soutien que les N1 fonctionnels fournissent actuellement à leurs commandements sont efficaces et efficaces, mais avec quelques réserves :

- Le soutien financier insuffisant à l'égard du COMSOCAN est une préoccupation, car toutes les ressources financières sont actuellement affectées au COMFEC. Il faut rééquilibrer les ressources entre les nouveaux commandements et confier la fonction hiérarchique des finances au COMSOCAN à titre d'organisme central.

- Certains services de soutien (p. ex. environnement et sécurité), n'ont pas encore été mis à l'épreuve, de sorte qu'on ne sait pas au juste comment ils réagiront.
- Le Réseau étendu de la Défense (RED) et les systèmes Titan n'ont pas de capacité 24h/24, 7j/7.
- Les services de communications à l'appui des opérations sont sous-optimaux pour ce qui est de la qualité du soutien et des processus de prestation établis.

## Risques

*Quels sont les risques de ne pas assurer des services/un soutien adéquats et opportuns à la nouvelle structure de commandement?*

### N1 fonctionnels

Si des services/un soutien adéquats et opportuns ne sont pas assurés, les nouveaux commandements pourraient être incapables de relever efficacement les défis. Parmi les risques cernés :

- Échec opérationnel et perte de crédibilité de la nouvelle structure de commandement (risque allant de faible à très faible).
- Les commandants ne sont pas au courant des situations critiques sur le plan des communications.
- Les commandants ont de la difficulté à obtenir l'approbation rapide des décisions exigeant un consentement de la hiérarchie.
- Capacité opérationnelle insuffisante pour répondre aux besoins de protection de la force qui évoluent rapidement.
- Épuisement professionnel possible du personnel et/ou prestation inadéquate du soutien parce que les effectifs ont atteint leurs limites.
- Décohérence possible des politiques qui pourrait amener les commandants à prendre de mauvaises décisions et/ou exposer le MDN et le gouvernement fédéral à des critiques.
- Possibilité que les codes environnementaux ne soient pas respectés.

### CEMA

Parmi les risques cernés :

- Échec opérationnel si les nouveaux commandements n'obtiennent pas le bon soutien au bon niveau.
- Les CEMA pourraient perdre trop d'effectifs au profit de la nouvelle structure de commandement si trop de tâches quotidiennes sont prises en charge.

## DEM/EMIS, C Prog

Parmi les risques cernés :

- Inefficience et échec opérationnel.

### Commandants des nouveaux commandements

Pour les commandements, le risque ultime consiste à devenir non fonctionnels et à être incapables de bien appuyer les opérations. Parmi les autres risques cernés :

- Il pourrait y avoir des pertes de vies si les troupes ne sont pas déployées à temps ou si elles ne sont pas bien préparées à accomplir la tâche.
- Il faut être en mesure de réagir à une crise dans un délai de quelques heures – s'il est incapable de faire en sorte que l'équipement du QGDN soit opérationnel à temps, le COM Canada échouera sans doute dans sa mission.
- L'établissement d'un organisme central pour assurer des services de RH aux employés civils dans tous les commandements s'accompagne de certains risques.
- Perte de confiance possible dans le gouvernement du Canada.

### Recommandations

**Rééquilibrer les ressources.** Rééquilibrer les ressources entre les QG des nouveaux commandements en fonction des responsabilités assignées et de responsabilités financières clairement définies.

**Postes militaires/civils.** Déterminer les postes et fonctions militaires qui pourraient être occupés par des civils à l'égard du soutien offert aux nouveaux commandements.

## CHEVAUCHEMENT POSSIBLE DES SERVICES/EFFORTS

*Selon vous, y a-t-il un chevauchement possible des services/efforts dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement?*

### N1 fonctionnels

Tous les N1 fonctionnels, sauf un, reconnaissent le chevauchement possible des services/efforts dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement :

Oui	Non	Sans opinion
10	1	

Les QG des nouveaux commandements aimeraient accroître leurs effectifs afin d'assumer davantage de fonctions, mais cela pourrait entraîner des chevauchements. Il faut trouver le juste



équilibre. Le COM Canada et le COMFEC n'ont pas besoin de posséder la totalité de leurs ressources à condition qu'elles soient mises à leur disposition au moment voulu. Une partie des chevauchements possibles est attribuable au fait que le COMSOCAN a été mis sur pied vers la fin du processus de planification. Il est nécessaire de mieux intégrer la planification entre le COMSOCAN et le COM Canada/COMFEC. En outre, on reconnaît clairement que le chevauchement des services/efforts est inabordable. Bien qu'on ait demandé à toutes les organisations fonctionnelles de rationaliser leurs processus internes, il faut aussi se pencher sur les commandements. Certains N1 fonctionnels estiment que la coordination et l'intégration sont des préoccupations plus importantes que les chevauchements.

Voici d'autres chevauchements possibles :

- Les CEMA et le CPM s'occupent toujours de la mise sur pied d'une force.
- Il faut examiner le processus ou le système selon lequel nous répondons aux besoins en matière de capacité de combat.
- Certains N1 fonctionnels doivent maintenant desservir quatre entités au lieu d'une. Il pourrait s'avérer plus efficient et tout aussi efficace de traiter avec un officier des finances plutôt que quatre.
- Les fonctions et responsabilités ont besoin d'être clarifiées, par exemple : on ne sait pas au juste quel est le rôle des commandants en ce qui a trait aux affaires publiques.
- Le besoin de trois ou quatre infrastructures de GI est également mis en doute.
- En matière de politique stratégique, il ne devrait y avoir qu'un seul point de contact pour les autres ministères.

## CEMA

Oui	Non	Sans opinion
2	1	

Les réponses des CEMA varient, car certaines mesures ont été prises pour remédier au chevauchement possible des services/efforts. Toutefois, il reste encore du travail à faire. Dans le cas du CEMFA, on s'est entendu pour que le quartier général de Winnipeg assure les services au COM Canada et au COMFEC, éliminant ainsi les chevauchements possibles. Par ailleurs, le CDF est chargé d'élaborer des plans d'instruction pour les forces centralisées, mais pas la composante des CEMA. Dans l'organisation du CEMFM, les intérêts se chevauchent naturellement parce que les fonctions de mise sur pied et d'emploi d'une force sont étroitement liées. Parmi les points à améliorer :

- Il existe des ressources en double dans les quartiers généraux de tous les commandements.
- Il faudrait explorer des possibilités de partager les ressources communes.
- Il faut examiner les tâches et les niveaux d'effectifs connexes.

## DEM/EMIS, C Prog

Oui	Non	Sans opinion
1		1



Une des deux organisations estime qu'il existe un chevauchement possible des services/efforts dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement pour les raisons suivantes :

- Une certaine confusion entoure les messages et les responsabilités, d'où la nécessité d'apporter des éclaircissements.
- Une meilleure synergie des efforts est indiquée pour répondre aux besoins des nouveaux commandants.
- Un centre d'opérations commun doit être partagé par les nouveaux commandements, et un centre d'opérations satellite doit être établi au QGDN pour le CEMD.
- Pour éliminer les chevauchements possibles, il faut optimiser/rationaliser les services à l'appui des nouveaux commandements, p. ex. le renseignement, les affaires publiques et l'administration.

### Commandants des nouveaux commandements

*Selon vous, y a-t-il un chevauchement possible des services/efforts dans la façon dont les N1 fonctionnels fournissent le soutien à votre commandement?*

Oui	Non	Sans opinion
2	2	

Les commandants des nouveaux commandements sont également partagés sur la question d'un chevauchement possible. Comme les responsabilités précises des N1 n'ont pas été formulées, les commandants ont eu du mal à répondre à cette question. Ils sont généralement d'avis qu'un certain chevauchement est possible, mais que les choses évoluent à cet égard. La création des quatre commandements présente une construction plus compliquée que celle du SCEMD d'origine. Le COMSOCAN est en train de devenir le champion du soutien provenant des N1, et on a l'intention de maximiser les secteurs qui peuvent lui être cédés. Voici d'autres commentaires sur le chevauchement possible des services/efforts :

- Il faut modifier la culture ainsi qu'améliorer la connaissance de la situation et la mise en commun de l'information entre les nombreux participants aux opérations.
- La possibilité d'un chevauchement existe entre le COMSOCAN et l'EMIS et les autres commandements.
- Une préoccupation a été soulevée quant à l'augmentation du personnel.
- Il faut établir clairement les niveaux de prestation de services émanant des N1.
- Il faut préciser la hiérarchisation des pouvoirs et des responsabilités entre le COMSOCAN et les N1 fonctionnels.
- Il faut donner aux commandements des ressources suffisantes pour accomplir le travail.
- On craignait que le COMSOCAN ne participe à la dotation dans le cas des systèmes de communication et d'information.

## Risques

*Quels sont les risques liés au chevauchement possible des services/efforts? Que recommanderiez-vous pour les atténuer?*

### N1 fonctionnels

Parmi les risques liés au chevauchement possible des services/efforts :

- Le coût, l'inefficience, le manque d'uniformité et l'accent mis sur les militaires pour doter des postes qui pourraient être facilement occupés par des civils sont considérés comme des risques.
- Les chevauchements pourraient semer la confusion au sein du MDN et à l'échelle du gouvernement fédéral, ce qui pourrait entraîner une décohérence des politiques.
- L'inefficience et la difficulté à trouver des gens pour assumer les tâches deviendraient plus répandues.
- Si les nouveaux commandements devaient mettre sur pied leurs propres unités du SMA(IE), cela pourrait engendrer d'autres coûts et accroître la confusion au sein des collectivités techniques.

Recommandations visant à atténuer les risques liés au chevauchement des services/efforts :

- Utiliser la nouvelle structure de gouvernance pour faciliter le processus décisionnel et la mise en commun de l'information.
- Établir des mesures de rendement valables.
- Modifier la culture en mettant l'accent sur une approche d'entreprise.
- Le SMA(Pol) s'affaire à rédiger un document qui décrira les responsabilités organisationnelles aux fins de coordination avec d'autres ministères et organismes. Ce document indiquera les points de friction possibles et offrira un processus collégial pour clarifier qui fait quoi.
- Il serait utile de mieux intégrer la planification entre le COMSOCAN et le COM Canada/COMFEC.
- Les trois autres nouveaux commandements doivent compter sur le COMSOCAN pour faire un bon travail.

### CEMA

On laisse entendre que le MDN et les FC ne devraient pas trop se préoccuper d'avoir une organisation de taille minimale, car celle-ci pourrait échouer sous la pression.

### DEM/EMIS, C Prog

Les risques associés aux chevauchements possibles sont les suivants :

- Mauvaise utilisation de ressources limitées.



- Pas assez de gens pour exécuter d'autres tâches.
- Possibilité que des personnes travaillent dans des sens différents.

### Commandants des nouveaux commandements

Même si le chevauchement n'est pas considéré comme un risque important, il contribue aux frictions et à la confusion entre le personnel au sujet des responsabilités, d'où la possibilité que certaines choses passent entre les mailles du filet. Pour le COMFOSCAN, les risques que pose le chevauchement comprennent l'aptitude à réagir et à fonctionner, tant au quotidien qu'à un niveau de préparation élevé.

Recommandations visant à atténuer les risques liés au chevauchement des services/efforts :

- Une harmonisation est nécessaire pour éliminer tout chevauchement des services/efforts.
- L'approche actuelle est ascendante mais, si elle ne fonctionne pas, il faudra la remplacer par une approche descendante.

### Recommandation

**Rationalisation des services/du soutien.** Il faut optimiser/rationaliser les services à l'appui de la nouvelle structure de commandement et explorer des possibilités de partager les ressources communes. Lors de la rationalisation des ressources, il faut se concentrer sur les commandements de même que sur les organisations fonctionnelles. Si c'est justifié, la croissance devrait être incluse durant l'exercice de rationalisation.

### LACUNES POSSIBLES DANS LA PRESTATION DU SOUTIEN

*Selon vous, y a-t-il des lacunes possibles dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement?*

### N1 fonctionnels

Oui	Non	Sans opinion
6	3	2

Plus de la moitié des N1 fonctionnels estiment qu'il y a des lacunes possibles dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement, car la transformation des FC est un travail en cours. D'autres sont d'avis qu'il est trop tôt pour le savoir. Voici quelques-unes des lacunes relevées :

- Il faut absolument clarifier les fonctions et les responsabilités pour prévenir la possibilité de lacunes dans la prestation des services.
- Une lacune existe dans le niveau d'information fourni aux N1 pour les aider à prendre des décisions financières.



- Il faut acquérir des outils pour permettre aux N1 de prendre des décisions financières judicieuses, p. ex. un seul progiciel de gestion intégré (PGI) et un logiciel de gestion des documents.
- Comme la collectivité des S & T ne connaît pas les besoins des opérations, elle n'est pas en mesure de fournir les outils nécessaires.
- Le plan des RH doit être regroupé, et c'est là une tâche complexe.
- Il peut y avoir des lacunes dans les services médicaux et le génie.
- Il n'existe pas encore de processus pour présenter les besoins des nouveaux commandements aux fins de résolution, et les voies de communication ne sont pas bien établies.

### CEMA

Oui	Non	Sans opinion
2		1

Deux des trois CEMA jugent qu'il existe des lacunes possibles dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement. En général, ils estiment que les effets se feront davantage sentir à plus long terme et, qu'à court terme, le personnel existant fera le travail. Les préoccupations suivantes ont été notées :

- La structure du MDN et des FC s'est développée (nouveaux commandements), et il faut plus de personnel dans divers endroits.
- La planification stratégique est lacunaire.
- Le perfectionnement professionnel pourrait présenter certaines lacunes.
- Si l'intention est d'accroître l'effectif civil et d'avoir recours à des entrepreneurs de l'extérieur pour combler les lacunes, il faudra alors des fonds supplémentaires.

### DEM/EMIS, C Prog

Oui	Non	Sans opinion
1		1

L'une des organisations estime qu'il y a des lacunes possibles dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement pour les raisons suivantes :

- Le CEMD a autorisé les nouveaux commandements à augmenter leurs effectifs jusqu'à un certain point, mais les commandants ne sont pas satisfaits de cette affectation de personnel.
- Il existe des problèmes et des pénuries de personnel entre les quatre commandements.

## Commandants des nouveaux commandements

*Selon vous, y a-t-il des lacunes possibles dans la façon dont les N1 fonctionnels fournissent le soutien à votre commandement?*

Oui	Non	Sans opinion
1	2	1

Si aucune lacune n'a été perçue entre les SMA et la nouvelle structure de commandement, il en existe dans l'ensemble du soutien au sein des FC, et le CEMD a admis qu'il fallait y remédier. L'une d'entre elles réside dans le fait qu'à l'heure actuelle, l'appareil du renseignement ne met pas assez l'accent sur les questions nationales.

## Risques

*Quels risques sont actuellement associés à ces lacunes possibles?*

## N1 fonctionnels

Parmi les risques associés à ces lacunes possibles :

- L'absence de conseils opportuns et pertinents constitue le risque le plus élevé.
- Si le gouvernement fédéral prend des décisions importantes sur des questions comme le soutien de l'infrastructure et des Autochtones, cela pourrait poser des risques liés à un manque de ressources.

Suggestions pour atténuer les risques :

- Acquérir des outils permettant aux N1 de prendre des décisions financières judicieuses.
- Adopter un système d'information PGI qui intégrera dans un seul système informatique toutes les fonctions à l'échelle du Ministère.
- Mettre en œuvre un meilleur système de gestion des documents.
- S'assurer que la collectivité des S & T est au courant de la planification des opérations et du processus de mise à profit des leçons retenues et qu'elle y participe.

## CEMA

Selon les CEMA, le risque le plus grand est que les effets se fassent davantage sentir à plus long terme. À court terme, le personnel fera le travail.

Suggestions pour atténuer les risques :



- S'engager à donner à l'organisation la taille appropriée et si ses effectifs sont supérieurs aux précédents (SCEMD), l'accepter plutôt que de rogner sur les coûts et de le regretter plus tard.
- Examiner l'ensemble des FC et du Ministère pour voir où des économies peuvent être réalisées.
- Inclure la croissance durant l'exercice de rationalisation, si c'est justifié.

### DEM/EMIS, C Prog

Parmi les risques éventuels :

- Les ressources limitées en personnel seront mal utilisées dans l'ensemble de l'organisation.
- L'organisation n'est pas prête à dépasser un certain niveau d'effectifs parce que cela représenterait un risque pour les responsables de la mise sur pied d'une force et les unités de campagne qui devraient fournir du personnel supplémentaire aux nouveaux commandements.

Suggestion pour atténuer les risques :

- La haute direction doit faire des choix à cet égard.

### Commandants des nouveaux commandements

Le risque le plus élevé consiste à ne pas être en mesure de répondre aux attentes du gouvernement.

Suggestion pour atténuer les risques :

Des ressources additionnelles, p. ex. 5 000 militaires et plus, devraient aider.

### HORIZONTALITÉ

*Le MDN et les FC ont-ils déployé des efforts suffisants pour créer une approche inclusive et participative visant à favoriser la coordination horizontale des questions liées aux autorités fonctionnelles?*

### N1 fonctionnels

Oui	Non	Sans opinion
5	4	2

Les N1 fonctionnels ont donné des réponses variées à la question sur l'horizontalité. Parmi les réponses affirmatives :

- Le Ministère comprend bien la nécessité d'une coordination horizontale et peut prendre part à un débat collégial, au besoin.



- Un certain travail est effectué en vue de favoriser une approche plus inclusive et participative à l'égard de la coordination horizontale des questions relatives aux pouvoirs fonctionnels.
- La création du poste de CHID a aidé à résoudre certaines des questions de coordination horizontale.
- Le CHID est représenté aux réunions de haut niveau et possède une solide connaissance des questions liées à la transformation.
- Une orientation fonctionnelle est fournie au cours du cycle de planification des activités.
- Le VCEMD assure officiellement cette fonction.

Raisons d'une réponse négative :

- La transformation a entraîné une surutilisation de l'expression « reddition de comptes fonctionnelle ».
- Les réunions de comités sont maintenant davantage des séances d'information que des séances de recherche de consensus, mais c'est le but du modèle de gouvernance révisé qui est axé sur les pouvoirs, les responsabilités et la reddition de comptes des décideurs eux-mêmes.
- De nombreuses décisions sont prises individuellement ou en petits groupes; cette façon de faire est perçue comme étant efficace, mais elle ne correspond pas à la nouvelle approche stratégique.
- Les discussions sur les questions importantes comme l'approvisionnement et le personnel font défaut.
- Aucun dialogue véritable n'est amorcé.
- Il pourrait y avoir des conséquences négatives si le bon personnel fonctionnel n'est pas réuni au bon moment.
- Certains N1 tiennent un semblant de dialogue, mais il arrive souvent que la décision soit déjà prise.
- On a l'impression d'être en présence de 17 solitudes, chaque N1 travaillant en vase clos et le VCEMD agissant comme interface pour résoudre les problèmes.
- Une structure de gouvernance pour régler ces questions est essentiellement absente.
- Le volume de documents à examiner et à approuver est lourd étant donné le grand nombre de membres de comités.
- À ce jour, les personnes qui ne se conforment pas aux décisions n'ont pas eu à en subir les conséquences.
- Les nouveaux commandements passent pour assoiffés de pouvoir et cloisonnés.
- L'un des risques les plus élevés est lié à la question de savoir si les gens savent ce qu'ils ne savent pas au sujet des responsabilités fonctionnelles.

*Comment peut-on améliorer la gestion des arrangements horizontaux?*

Les suggestions suivantes ont été offertes :

- Les rôles des N1 civils doivent être définis de manière plus explicite et intégrés dans les boucles de décision.



- Les questions doivent être débattues jusqu'à ce que tous en arrivent à une compréhension commune.
- Il faut s'assurer que les commandants et les N1 comprennent les choses de la même façon.
- Le CSGD est mis en place pour permettre aux autorités fonctionnelles de soulever des questions.

### CEMA

Oui	Non	Sans opinion
3		

Tous les CEMA s'accordent à dire que des efforts suffisants ont été déployés pour favoriser la coordination horizontale des questions liées aux pouvoirs fonctionnels pour les raisons suivantes :

- Le Ministère a fait plus d'efforts que par le passé.
- Il connaît plus de succès dans certains domaines (p. ex. RH et infrastructure) que dans d'autres (GI).
- On s'est entendu sur la création de tribunes importantes, comme le Conseil des commandants.
- Le CHID et son personnel ont activement favorisé l'horizontalité.

Parallèlement, on a noté la tendance à s'éloigner d'une approche inclusive et participative :

- La plupart des décisions sont maintenant prises par le SM et le CEMD.
- Les comités de la transformation des FC doivent donner des conseils, et non parvenir à un consensus.
- Il s'agit d'appuyer les décideurs clés.

*Comment peut-on améliorer la gestion des arrangements horizontaux?*

- Il faut travailler davantage à la question de la gouvernance, car la fonction de mise sur pied d'une force soulève une certaine ambiguïté parmi les CEMA, le CPM et les nouveaux commandements.
- Il faut intégrer davantage les N1 fonctionnels dans le processus de transformation par le biais des initiatives du CHID.

### DEM/EMIS, C Prog

Oui	Non	Sans opinion
2		



Ces deux organisations estiment que des efforts suffisants ont été déployés pour créer une approche inclusive et participative visant à favoriser la coordination horizontale des questions liées aux pouvoirs fonctionnels pour les raisons suivantes :

- Plusieurs comités/comités directeurs préexistants ont étudié cette question.
- Le concept du Groupe directeur sur la transformation (GDT) établi par l'ETFC constitue le meilleur exemple.
- Le CEMD, le SM, le Chef – Transformation et le CHID ont accompli un excellent travail pour assurer le cheminement de l'information et la participation des employés civils au processus.
- Les rapports trimestriels sur les perspectives stratégiques sont utiles.

Par contre, on juge que l'existence d'autorités fonctionnelles peut donner à d'autres personnes l'impression qu'elles sont moins consultées.

*Comment peut-on améliorer la gestion des arrangements horizontaux?*

- Il serait avantageux d'inclure davantage les CEMA.
- La fonction de mise sur pied d'une force doit être exécutée de façon à permettre aux CEMA de présenter leurs opinions aux diverses tribunes.
- Il faudrait appliquer le concept matriciel dans toute la mesure du possible.

### Commandants des nouveaux commandements

Oui	Non	Sans opinion
3	1	

Trois des quatre commandements sont d'avis que des efforts suffisants ont été déployés pour créer une approche inclusive et participative visant à favoriser la coordination horizontale des questions liées aux pouvoirs fonctionnels :

- La présence de trois commandements dans un édifice favorise la coordination horizontale.
- La coordination horizontale fonctionne bien également avec les SMA.
- L'établissement d'un Conseil des commandants et la création d'un centre d'opérations commun (en décembre 2006) sont deux initiatives précises visant à favoriser l'horizontalité.
- On s'est efforcé de faire progresser la coordination horizontale grâce à des séminaires de la haute direction organisés par le CHID.
- La révision de la structure de gouvernance devrait aider.
- On propose de remplacer le Groupe directeur sur la transformation (GDT) par une structure de gestion plus importante relevant du VCEMD.



Par contre, les observations suivantes ont été formulées :

- Le rythme des opérations et les ressources limitées en personnel ont empêché d'accroître la collaboration.
- Le COMSOCAN a été mis sur pied vers la fin du processus.
- L'efficacité des processus n'a pas encore été examinée.

*Comment peut-on améliorer la gestion des arrangements horizontaux?*

- Les principaux changements relatifs à la transformation doivent être mieux communiqués, p. ex. recourir à *La Feuille d'érable* pour diffuser l'information à tous les échelons.
- Les comptes rendus de décisions des réunions du Comité de gestion de la Défense (CGD) devraient faire l'objet d'une plus grande diffusion.
- Il faut une nouvelle structure de gouvernance, sous le niveau du CEMD et du VCEMD, pour résoudre les questions.
- Un cadre incluant les commandements opérationnels doit être élaboré afin que les questions puissent être résolues.
- Il faut des personnes ayant des compétences en négociation pour aider à traiter diverses questions.
- Là où il existe des frictions, il faut prendre les mesures voulues pour régler les problèmes rapidement et avec tact.

## MÉCANISMES POUR RÉSOUDRE LES QUESTIONS HORIZONTALES

*Existe-t-il des mécanismes adéquats au sein du MDN et des FC pour résoudre les questions horizontales qui mettent en cause plus d'un N1 fonctionnel dans la prestation du soutien à la nouvelle structure de commandement?*

### N1 fonctionnels

Oui	Non	Sans opinion
7	3	1

La majorité des N1 pensent qu'il existe des mécanismes adéquats au sein du MDN et des FC pour résoudre les questions horizontales :

- Les réunions de la haute direction, comme celles du CGD et du Conseil des Forces armées (CFA), ainsi que des mécanismes officieux, permettent de résoudre les préoccupations horizontales et d'assurer la collaboration.
- Le GDT a grandement aidé à résoudre de nombreuses questions horizontales.
- Dans le cas des questions qui ne peuvent être résolues au niveau du GDT, des mécanismes sont en place pour les transmettre au VCEMD ou au CEMD aux fins de décision.



- Si aucun consensus n'est possible au niveau des N1, le SM et le CEMD ont aussi un rôle à jouer pour régler certaines des questions.
- Le CHID a été d'une aide précieuse à cet égard.
- Le Conseil des commandants, qui réunit le CFA et quelques autres membres, est efficace du côté militaire.

Parallèlement, quelques faiblesses ont été notées dans les mécanismes actuels :

- Comme l'équipe de haut niveau du MDN et des FC est très nombreuse, elle est difficile à utiliser comme organe décisionnel.
- Les mécanismes actuels ont tendance à servir d'outils pour la mise en commun de l'information plutôt que de tribune pour les discussions et les débats.
- Les discussions visant à résoudre des questions horizontales ont tendance à avoir lieu selon les besoins.
- Le Ministère doit clarifier le sens de l'expression « pouvoir fonctionnel ».

*Suggestions pour améliorer le mécanisme de règlement des questions horizontales.*

- Il faut clarifier le rôle des nouveaux commandants dans le processus décisionnel du Ministère.
- Des réunions trimestrielles ou semestrielles combinées sont nécessaires pour permettre au CEMD, au VCEMD, aux N1 fonctionnels et aux nouveaux commandants d'échanger des idées sur le soutien opérationnel et les questions ministérielles.

## CEMA

Oui	Non	Sans opinion
3		

Tous les CEMA estiment qu'il existe un mécanisme adéquat pour résoudre les questions horizontales, mais certains points à améliorer ont été notés :

- La pratique actuelle consiste à s'adresser à la personne correspondante, puis, si l'on n'obtient aucun résultat, la préoccupation est transmise à l'échelon supérieur.
- Le CGD met l'accent sur l'intégration, mais ce n'est pas toujours le moyen idéal pour régler des questions entre deux N1.
- Les commandants des nouveaux commandements n'assistent pas aux réunions du Conseil de gestion du programme (CGP).
- La façon dont les commandants interagissent avec les N1 fonctionnels n'est pas encore évidente.
- Le VCEMD se servira du Comité de synthèse de la gestion de la Défense (CSGD) pour unifier l'organisation.
- La nouvelle structure de gouvernance devrait permettre au MDN et aux FC de passer d'une organisation centrée sur l'état-major à une organisation décisionnelle.

### DEM/EMIS, C Prog

Oui	Non	Sans opinion
1		1

Tandis qu'une des organisations est d'avis qu'il existe un mécanisme adéquat, l'autre estime que cela dépendra de la façon dont la nouvelle structure de gouvernance sera mise en œuvre :

- Les questions horizontales semblent être résolues par l'EMIS.
- Le travail du VCEMD et du CEMD a été très utile.
- Le Conseil des commandants est axé sur les responsables de la mise sur pied d'une force et les utilisateurs d'une force.
- L'ETFC veut rétablir le CSGD pour s'occuper des discussions sur les questions interfonctionnelles.

### Commandants des nouveaux commandements

Oui	Non	Sans opinion
3	1	

Les commandants de trois des quatre nouveaux commandements sont d'avis qu'il existe un mécanisme adéquat :

- Si une question ne peut être résolue, elle est soulevée au niveau de l'EMIS aux fins de directive/décision du CEMD.
- L'équipe des opérations du CEMD (le CEMD et les commandants des nouveaux commandements) se réunit chaque semaine pour traiter des questions opérationnelles, par exemple lorsque les exigences dépassent les ressources.
- La nouvelle structure de gouvernance devrait aider.
- Le processus du CGD est utile et les N1 sont très collégiaux.

Préoccupations soulevées :

- La logique qui sous-tend les discussions tenues ou les décisions prises lors des réunions du CGD n'est pas bien communiquée au-delà de ce niveau.
- Il faut traiter les commandants d'égal à égal; si l'un d'eux est invité à une réunion, alors ils devraient tous l'être.

Suggestions d'améliorations :

- Il faut mieux comprendre ce qu'on entend par l'expression « centré sur le commandement ».
- Un cadre incluant les commandements opérationnels doit être élaboré afin que les questions puissent être résolues.
- Il faut remplacer le GDT par une structure de gestion plus importante relevant du VCEMD.



## Recommandations

**Structure de gouvernance.** Il faudrait mettre en œuvre une structure de gouvernance qui facilitera la discussion et le règlement des questions interfonctionnelles, et définir une seule autorité décisionnelle.

**Coordination entre l'EMIS et les nouveaux commandements.** Examiner et améliorer la coordination entre l'EMIS et les nouveaux commandements.

## MESURE DU RENDEMENT

*Comment prévoyez-vous mesurer l'exécution des responsabilités assignées à l'appui de la nouvelle structure de commandement?*

### N1 fonctionnels

Jusqu'à présent, seuls quatre des N1 fonctionnels ont commencé à élaborer une stratégie de mesure du rendement afin de fournir une rétroaction relativement aux responsabilités qui leur sont assignées à l'appui de la nouvelle structure de commandement. Une certaine mesure est effectuée, mais il faut l'accroître. Parmi les explications données :

- Le CPM a mis en place une stratégie de gestion du rendement qui fournit de l'information pour l'établissement du rapport annuel sur la gestion du rendement du Ministère.
- Le SMA(Fin SM) a établi certaines mesures pour la prestation des services de rémunération et des points de comparaison avec les alliés.
- RDDC traitera ce sujet dans sa réponse à la stratégie S & T de la Défense.
- Le SMA(S & T) possède une carte stratégique d'indicateurs de rendement qui demeure un travail en cours.
- Le SMA(RH-Civ) a mis en place une stratégie qui comprend des indicateurs tels que la satisfaction des clients et la rapidité de la prestation des services.
- Le SMA(GI) projette d'établir une stratégie dès que tous les postes de DG seront dotés.
- Le groupe des politiques engagera un dialogue avec l'EMIS et les nouveaux commandements afin de déterminer s'ils reçoivent le soutien nécessaire.
- Le SMA(Mat) a une stratégie de mesure du rendement qui s'améliore graduellement (p. ex. : retards, le cas échéant, dans les programmes d'immobilisations et d'approvisionnement national, et taux de disponibilité).
- Le SMA(IE) a fixé certains objectifs en matière d'environnement et de construction qui sont utilisés pour le rapport annuel sur la gestion du rendement du Ministère, mais il prévoit élaborer plus de mesures intégrées.
- La plupart des activités du VCEMD seront mesurées conformément à la stratégie de MR du Ministère.
- Le CS Ex assure le suivi des recommandations après la tenue des vérifications et évaluations.
- Le SMA(AP) n'a pas de cadre de MR, mais le travail d'élaboration est en cours.



## Recommandation

**Stratégie de mesure du rendement.** Les commandants de la nouvelle structure de commandement devraient poursuivre l'élaboration de stratégies de mesure du rendement visant à surveiller l'exécution des responsabilités assignées.

## HARMONISATION INSTITUTIONNELLE

*Quels sont les avantages de l'harmonisation institutionnelle (en ce qui concerne la portée de l'évaluation)?*

### N1 fonctionnels

- Le CHID a une vue d'ensemble de ce qu'il faut pour réussir l'harmonisation institutionnelle, et il est très accessible.
- Le travail que le CHID a effectué au sujet des documents sur les pouvoirs fonctionnels, en particulier la matrice, s'est révélé très utile.
- Les consultations approfondies que le CHID et son équipe ont menées auprès des principaux intéressés ont facilité les efforts de transformation.
- Le CHID offre une tribune pour soulever et débattre des questions, améliorer la gouvernance et clarifier les pouvoirs fonctionnels.
- Le CHID joue un rôle crucial en permettant à l'institution de défense de contribuer plutôt qu'en se concentrant uniquement sur l'aspect militaire.
- La transformation a fait en sorte que le Ministère se réoriente vers la nécessité d'un modèle d'entreprise centralisé.
- En outre, la transformation a montré qu'il fallait mettre davantage l'accent sur l'horizontalité.
- Les hauts dirigeants ont abordé l'exercice d'une manière positive et collégiale, sans idées préconçues.

### CEMA

- Le CHID a accompli un bon travail et une solide planification.
- L'harmonisation a bénéficié du fait qu'à la fois les militaires et les employés civils ont adhéré à la vision.

### DEM/EMIS, C Prog

- Le fait de mettre l'accent sur les opérations constitue un point fort.
- Le CHID fait un excellent travail.
- La coordination du soutien pour les opérations à l'étranger va bon train.



## Commandants des nouveaux commandements

- Les commandants ont davantage affaire à l'ETFC qu'au CHID.
- La nouvelle structure de commandement devrait permettre aux N1 de se concentrer sur l'établissement de politiques.
- L'harmonisation institutionnelle va dans la bonne direction.
- La transformation est un processus bien conçu qui facilite le travail.
- Les autres ministères semblent avoir davantage confiance dans les FC.

*Quels sont les inconvénients?*

## N1 fonctionnels

- Certains jugent inadéquate la planification des fonctions qui sont transférées des N1 aux nouveaux commandements ou l'analyse des lacunes résultantes.
- Certains aimeraient que les changements s'opèrent plus rapidement, mais on comprend qu'il faut suivre des étapes logiques, ce qui prend du temps.

## CEMA

- On est d'avis que la transformation est relativement lente en raison des ressources limitées.
- En ce qui concerne la rationalisation de la GI, il faut d'abord préparer une analyse de rentabilisation.

## DEM/EMIS, C Prog

- Il y a une coupure entre les niveaux stratégique et opérationnel (à cause de l'absence de plan stratégique), ce qui crée de la confusion et des chevauchements.
- Il y a un manque de précision au sujet de ce qui est inclus dans les activités d'harmonisation institutionnelle.

## COMMUNICATIONS ENTRE LES COMMANDANTS DES NOUVEAUX COMMANDEMENTS ET LES N1 FONCTIONNELS

Nous avons demandé aux commandants s'ils jugeaient suffisantes les occasions de communiquer régulièrement avec les N1 fonctionnels.

Oui	Non	Sans opinion
2	2	

Les réponses des commandants à cette question étaient également partagées. Parmi les raisons des réponses affirmatives :



- Les rencontres individuelles avec les autres commandants et les N1 sont suffisantes.
- Des réunions officielles ne sont pas nécessaires.
- Les relations au sein du Ministère semblent collégiales.
- Les réunions du CFA et celles du Conseil des commandants devraient être utiles.

Parmi les raisons des réponses négatives :

- Les N1 doivent mieux comprendre les rôles et les responsabilités des nouveaux commandants.
- Le cloisonnement existe encore.
- Il serait avantageux de tenir une ou deux fois par année un forum ou symposium de la haute direction, où les commandants des nouveaux commandements, les CEMA, les N1 fonctionnels, le SM et le CEMD pourraient échanger de l'information.

## ANNEXE A—PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR/BC	Mesure de la direction	Date d'achèvement prévue
<b>Incidences de la transformation des FC</b>				
1.	<b>Capacité des armées.</b> Accroître la capacité des trois armées pour leur permettre de former les nouvelles recrues, ou réévaluer et prioriser leurs fonctions essentielles.	VCEMD/CPM	Le VCEMD, en collaboration avec le CPM, examinera cette recommandation à la lumière des plans d'expansion des FC qui sont coordonnés par le C Prog.	D'ici l'AF 08-09
<b>Pertinence des responsabilités fonctionnelles des N1</b>				
2.	<b>Pertinence continue.</b> Réexaminer les fonctions et la coordination entre les N1 et les nouveaux commandements.	VCEMD/CHID/N1	Les responsabilités et pouvoirs essentiels seront clarifiés entre les N1 et les nouveaux commandements. Le CHID assurera la coordination du côté des N1 et le Directeur – Coordination de la transformation (DCT) le fera (dans le cadre de la validation de la transformation) pour les nouveaux commandements. Il y aura des réunions de suivi avec les N1 (AP et Pol) et les nouveaux commandants pour déterminer et assurer le soutien le plus efficient et efficace aux opérations.  De plus, l'équipe de validation fera des recommandations au sujet des relations et des délégations de pouvoir des commandants de niveau opérationnel EF et MPF.	À déterminer
<b>Efficacité et efficience</b>				
3.	<b>Rééquilibrage des ressources.</b> Rééquilibrer les ressources entre les QG des nouveaux commandements en fonction des responsabilités assignées et de responsabilités financières clairement définies.	VCEMD/DCT	Ce point sera abordé durant l'examen fonctionnel qui suivra la phase de validation actuellement effectuée par l'équipe de validation. L'échéance pour cette question a été fixée à la fin juin 2007.	Fin juin 07
4.	<b>Postes militaires/civils.</b> Déterminer les postes et fonctions militaires qui pourraient être occupés par des civils à l'égard du soutien aux nouveaux commandements.	CHID/VCEMD/CPM/SMA(RH-Civ)	Le CPM mettra à jour la PFC 219 afin de clarifier/d'actualiser les directives/lignes de conduite régissant les postes militaires. Les N1 détermineront les fonctions/postes qui pourraient être occupés par des civils. Il faudra ensuite s'occuper du recrutement et du recyclage d'employés civils.	À déterminer
<b>Chevauchement possible des services/efforts</b>				
5.	<b>Rationalisation des services/du soutien.</b> Il faut optimiser/rationaliser les services à l'appui de la nouvelle structure de commandement et explorer des possibilités de partager les ressources communes. Durant	VCEMD/CHID/N1	Le CHID coordonnera l'optimisation du soutien des N1 aux nouveaux commandements. Cette initiative sera entreprise une fois que les responsabilités fonctionnelles essentielles auront été clarifiées (point n° 2). Il faut optimiser/	À déterminer



ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR/BC	Mesure de la direction	Date d'achèvement prévue
<b>Chevauchement possible des services/efforts (suite)</b>				
	la rationalisation des ressources, il faut se concentrer sur les commandements de même que sur les organisations fonctionnelles. Si c'est justifié, la croissance devrait être incluse durant l'exercice de rationalisation.		rationaliser les services à l'appui de la nouvelle structure de commandement et explorer des possibilités de partager les ressources communes. Lors de la rationalisation des ressources, il faut se concentrer sur les commandements (le DCT assurera la coordination dans le cadre de la validation de la transformation) de même que sur les organisations fonctionnelles (le CHID assurera la coordination). En outre, si c'est justifié, la croissance devrait être incluse durant l'exercice de rationalisation.	
<b>Horizontalité</b>				
6.	<b>Structure de gouvernance.</b> Il faudrait mettre en œuvre une structure de gouvernance qui facilitera la discussion et le règlement des questions interfonctionnelles, et définir une seule autorité décisionnelle.	VCEMD (Établissement de la structure)  N1 (Mise en œuvre)	Le VCEMD/Sec QGDN coordonnera (avec le personnel du CDF et du C Prog) l'élaboration des attributions du Conseil de planification des capacités (CPC), du CGP, du CSGD et de comités supérieurs dans le nouveau système. La première réunion du Conseil de planification de la Défense (CDP) aura lieu d'ici la fin de janvier 2007; le CPC et le CGP seront pleinement opérationnels au plus tard à la fin de février 2007. De plus, le VCEMD/Sec QGDN continuera d'appuyer tous les éléments de la structure de gouvernance et de son fonctionnement.  Tous les N1 seront responsables de mettre en œuvre la structure et les attributions.	D'ici fin fév 07
7.	<b>Coordination entre l'EMIS et les nouveaux commandements.</b> Examiner et améliorer la coordination entre l'EMIS et les nouveaux commandements.	VCEMD/DCT	L'équipe de validation fera des recommandations au sujet des relations, des pouvoirs, des délégations de pouvoir et des processus visant à guider les éléments de la structure du commandement d'ici fin janv 07.	D'ici fin janv 07
<b>Mesure du rendement</b>				
8.	<b>Stratégie de mesure du rendement.</b> Les commandants de la nouvelle structure de commandement devraient poursuivre l'élaboration de stratégies de mesure du rendement visant à surveiller l'exécution des responsabilités assignées.	VCEMD	Mise en œuvre en cours – Conformément au cadre de reddition de comptes/mesure du rendement du MDN/des FC.	En cours

## ANNEXE B—LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Chef – Harmonisation institutionnelle de la Défense (CHID)  
Analystes principaux, CHID  
Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)  
Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)  
Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
Sous-ministre adjoint (Matériels)  
Sous-ministre adjoint (Politiques)  
Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)  
Chef – Personnel militaire  
Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)  
Sous-ministre adjoint (Science et technologie)  
Chef – Service d'examen  
Vice-chef d'état-major de la Défense  
Chef d'état-major de la Force aérienne  
Chef d'état-major de l'Armée de terre  
Chef d'état-major de la Force maritime  
Directeur général – Planification stratégique  
État-major interarmées stratégique  
Chef – Programme  
Commandant du Commandement Canada  
Commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada  
Commandant du Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada  
Commandant du Commandement du soutien opérationnel du Canada

