

13/06/03
DIRECTIVES CONCERNANT L'ÉTUDE

RÉFÉRENCES

- A. « Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations », *A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement*, John M. Bryson, Jossey-Bass Publishers, 1989.

TITRE

1. Plan stratégique à l'intention de la Branche du génie militaire canadien.

OBJECTIF

2. Le conseiller de la Branche du GMC doit soutenir l'élaboration d'un plan stratégique pour la Branche du GMC destiné à tous et qui servira de guide en matière de leadership supérieur de la Branche quant à la prise de décisions et à la prestation de conseils à ses propres gestionnaires de niveau 1. Le plan stratégique devrait être terminé au plus tard en septembre 2004 afin d'être présenté au conseil de la Branche en novembre 2004.

CONTEXTE

3. Le transfert des ressources et des autorités aux environnements a eu pour effet d'axer l'élaboration du soutien au génie militaire de façon indépendante dans bon nombre de domaines différents comme l'armée, la force aérienne et les forces interarmées (UAG), rivalisant tous pour des ressources limitées. Cette rivalité constitue-t-elle la façon la plus efficace d'assurer les services de génie militaire pour les FC? Que veulent les FC, et à quoi s'attendent-elles de leurs ingénieurs militaires?

4. Le 28 novembre 2002, le conseil de la Branche du GMC a convenu qu'il était nécessaire de revoir la *raison d'être* de la Branche, de même que le rôle du conseil de la Branche et du conseiller de la Branche du GMC. Voici les questions que nous nous posons : Quelle direction souhaitons-nous prendre à titre d'ingénieurs et comment pourrions-nous y arriver? Le processus de planification stratégique sera utilisé pour répondre à ces questions. Le processus est le résultat d'efforts dirigés, destiné à produire des décisions et des mesures fondamentales qui forment et décrivent ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait, et pourquoi elle le fait.

CRITÈRES DE L'ÉTUDE

5. Les présentes directives ont pour but d'établir un cadre de base qui mènera à une étude significative de ce que nos intervenants¹ et nos membres de la Branche relèvent comme problèmes devant être résolus et, finalement, la formulation d'un plan stratégique. Tout comme dans une famille biologique équilibrée, il est possible pour les membres de cette famille d'exceller dans leurs spécialités, de vivre ensemble de façon harmonieuse et d'assurer la croissance de la famille par l'expérience et l'expertise de ses membres. Voilà ce que devrait être l'objectif de la famille du GMC. Son plan stratégique devrait contribuer à atteindre cet objectif. Il s'agit également d'un appel au leadership de la Branche pour qu'il endosse vivement ce processus afin de s'assurer qu'un plan stratégique viable et exploitable évolue. Ce plan devra fournir aux FC un effort en matière de génie selon lequel le tout est plus grand que la somme de ses parties.

APPROCHE DE L'ÉTUDE

6. L'étude suivra les étapes énumérées ci-dessous. Des échéances sont établies mais pourraient être modifiées sous l'autorité du conseiller de la Branche :

- a. Formation de l'équipe. L'autorité convocatrice pour cette étude est le conseiller de la Branche (J3 Génie - Opérations). L'équipe d'étude sera composée de deux intervenants et d'un comité directeur constitué des personnes suivantes : J3 Génie, D Génie, A4 AE, J2 Géomatique imagerie et contre-ingénierie (ou un représentant supérieur en géomatique) et un J3 Génie Opérations. Le comité directeur sera appuyé par un groupe de travail composé de représentants des membres du comité directeur, de même que des membres de l'EGMFC, l'adjuc de la Branche et du DSIFC. Le comité directeur fournira des directives au groupe de travail et approuvera le travail de ce groupe à chacune des étapes clés du processus. Le groupe de travail sera guidé par un facilitateur professionnel, et ce, tout au long du processus d'étude stratégique. Le conseiller de la Branche engagera un facilitateur professionnel d'ici la fin du mois d'août 2003. Les membres du comité directeur doivent avoir identifié le représentant du groupe de travail avant cette date.
- b. Facilitateur professionnel. Le facilitateur rencontrera le conseiller de la Branche pour obtenir une idée des exigences de l'étude et pour déterminer les paramètres, notamment les limites et les restrictions applicables. Le facilitateur rencontrera ensuite le groupe de travail afin d'informer les membres du processus de planification stratégique qu'il faudra utiliser et pour établir un plan de travail, y compris les délais accordés pour respecter la date de présentation finale du projet au conseil de la Branche.

¹ Le terme intervenant est utilisé dans l'ensemble de ce document pour désigner les organismes qui attendent et qui obtiennent le soutien du génie militaire.

- c. Collecte des données de base. Comme première étape, le groupe de travail rédigera un questionnaire de sondage dans le but de recueillir les commentaires de nos intervenants et des membres de la Branche. Le questionnaire nous permettra de découvrir la façon dont nous sommes perçus par nos intervenants et par nos propres membres. Il permettra d'obtenir des commentaires sur notre structure actuelle et sur la façon dont elle pourrait être améliorée. Certaines questions pourraient donc ne pas être pertinentes pour les membres extérieurs de la Branche. Le format du sondage devra donc être conçu en conséquence. Le contenu du questionnaire comprendra les questions énumérées au paragraphe 7, ci-dessous. Cette liste n'est pas exhaustive; le groupe de travail devrait ajouter les éléments qu'il juge pertinents. L'ébauche du questionnaire sera présentée au comité directeur aux fins d'approbation avant sa distribution. Les résultats du sondage seront intégrés et utilisés dans la formulation du plan stratégique.
- d. Séance de réflexion sur la planification stratégique. Une fois les données de base recueillies, une séance de réflexion sur la planification stratégique aura lieu, sous l'œil du facilitateur professionnel. À titre de guide, les huit étapes d'un processus d'étude stratégique privilégiées dans les références sont traitées au paragraphe 8 ci-dessous. Elles donnent une idée du processus. Toutefois, le facilitateur professionnel choisira la méthode qu'il préfère et celle qui répondra le mieux à nos exigences. L'ébauche du plan stratégique sera présentée au comité directeur aux fins de commentaires au plus tard en juillet 2004. Le groupe de travail devra être prêt à présenter de nouveau l'ébauche au comité directeur au terme de la rédaction de chaque version retravaillée du document. En supposant que le plan stratégique recommandera la conservation d'une certaine structure de la Branche du GMC, le plan doit également comprendre les rôles du conseil de la Branche et du conseiller de la Branche.
- e. Approbation du conseil de la Branche. En novembre 2004, la version définitive sera présentée au conseil de la Branche aux fins de ratification.
- f. Plan de communication. Un plan avisé en matière de communication sera exigé du conseil de la Branche afin d'assurer la diffusion des résultats de l'étude auprès de toutes les personnes concernées.
- g. Mise en œuvre La mise en œuvre du plan devrait commencer à la diffusion de la version définitive.

COLLECTE DE RENSEIGNEMENTS

7. La collecte des données de base sera effectuée à l'aide d'un questionnaire de sondage, tel que mentionné au paragraphe 6 ci-dessus. Ce sondage entraînera une discussion, et les réponses seront intégrées au plan et permettront l'élaboration du plan. Cette liste de questions n'est en aucune façon exhaustive; elle n'est pas dressée dans un ordre précis et

aucune question n'est plus importante qu'une autre. Le groupe de travail est encouragé à y ajouter les éléments qu'il juge pertinents.

- a. Le but d'une organisation ou d'une fonction consiste à répondre à un besoin ou à résoudre un problème. À quels besoins le Génie militaire canadien répond-il? Quels problèmes résout-il?
- b. Que faisons-nous pour reconnaître ou prévoir ces besoins et ces problèmes? Que faisons-nous pour combler ces besoins et réagir à ces problèmes?
- c. Qui sont nos intervenants et comment nous influencent-ils? Qui est notre principal intervenant? Qu'attendent de nous nos principaux intervenants? Quels critères utilisent-ils pour juger notre rendement et respectons-nous leurs critères de réussite?
- d. Quelles sont les forces de notre organisation? Quelles sont nos compétences et nos valeurs essentielles?
- e. Quelles sont nos faiblesses?
- f. De quelles occasions pouvons-nous tirer profit?
- g. Quelles sont les menaces pour notre organisation?
- h. La Branche devrait-il disposer d'une approche unifiée pour le Génie militaire? Devrait-il avoir recours à une approche axée sur l'environnement? Pourquoi?
- i. Quelle est notre mission?
- k. Le concept du Service d'un environnement dans lequel les CEMA assurent la majeure partie de l'autorité et des ressources est-il démodé? Devrions-nous disposer d'une branche unifiée ou devrions-nous continuer de l'intégrer à nos éléments environnementaux individuels?
- l. Si vous croyez que le concept de la Branche est toujours valable, que devrait-être le rôle du conseiller de la Branche en ce qui a trait au leadership de la Branche?
- m. Si vous croyez que le concept de la Branche est toujours valable, quels devraient être le rôle et le mandat du conseil de la Branche?

PROCESSUS D'ÉTUDE STRATÉGIQUE

8. Il existe de nombreuses théories ou approches en matière de planification stratégique, et la référence mentionnée² a été utilisée pour faire la démonstration d'une telle approche. Elles permettent de donner une idée du processus. Toutefois, le facilitateur choisira la méthode qu'il préfère et celle qui se rapprochera le plus de nos exigences. La méthode consiste en huit étapes qui mènent à des actions, à des résultats et à une évaluation.

- a. Étape n° 1 – Présentation et adoption d'un processus de planification stratégique. Le but de cette étape consiste à négocier une entente au sein du leadership de la Branche portant sur l'effort d'ensemble à fournir en matière de planification stratégique. Le soutien et l'engagement des membres sont essentiels au succès du processus de planification stratégique. Cette étape permet de déterminer qui doit déployer cet effort, d'établir la composition de l'équipe d'étude, ses membres et les horaires des réunions et des rapports. Essentiellement, cette directive répond aux exigences de l'étape n° 1.
- b. Étape n° 2 – Identification des mandats de la Branche. Les mandats sont les « obligations » auxquelles la Branche doit répondre. Ils sont dictés par des autorités externes et, dans le cas de la Branche, par des documents comme les OOFC. Le processus relatif à cette étape exige tout d'abord la recherche et la compilation de tous les mandats officiels et non officiels auxquels est confronté la Branche. Ensuite, un examen des mandats doit être effectué afin de clarifier ce qui est nécessaires et ce qui est permis. Finalement, cette étape doit servir de rappel en ce qui concerne les mesures que doit prendre la Branche afin d'assurer la conformité à ces mandats.
- c. Étape n° 3 – Clarification de la mission et des valeurs de la Branche. La mission de la Branche, conjointement à ses mandats, représente sa *raison d'être*. La Branche doit justifier son existence en fonction de sa capacité à répondre aux besoins de ses intervenants. La définition de la mission fait beaucoup plus que justifier l'existence de la Branche. La clarification des buts peut éliminer beaucoup de conflits inutiles au sein de la Branche. La clarification peut également aider à diriger les discussions et les activités de façon productive. Une entente sur les buts définit les domaines dans lesquels la Branche rivalise. Du moins, elle dresse un tableau du parcours à suivre; p. ex. l'armée, la force aérienne, les forces interarmées, la géomatique, etc. Une approche qui met en évidence ce à quoi s'attendent les intervenants de la Branche pourrait être envisagée.
- d. Étape n° 4 – Évaluation de l'environnement externe – occasions et menaces. L'équipe d'étude devra explorer les facteurs extérieurs à la Branche qui

² Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations, *A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement*, John M. Bryson, Jossey-Bass Publishers, 1989.

représentent des occasions et des menaces pour celui-ci. Les facteurs extérieurs sont ceux sur lesquels la Branche n'exerce aucun contrôle. Ils peuvent comprendre des politiques, des rivalités entre les services et entre les branches, de même que des facteurs et des tendances d'ordre technologique. Plutôt que de se concentrer sur les aspects négatifs des menaces, la Branche pourrait mettre l'accent sur la meilleure façon d'exploiter les occasions qu'entraînent ces facteurs.

- e. Étape n° 5 – Évaluer l'environnement interne – forces et faiblesses. Il s'agit de facteurs sur lesquels nous exerçons une influence. Ces facteurs peuvent se traduire par une rivalité entre les services au sein de la Branche, par la concurrence en ce qui a trait à la mission, au personnel, à la formation, à l'affectation du budget et du matériel, et aux achats. Une approche ouverte dans le cadre de l'étude peut transformer une rivalité perturbatrice en un déploiement d'énergie des ingénieurs.
- f. Étape n° 6 – Identification des questions stratégiques auxquelles la Branche est confrontée. Les cinq premiers éléments du processus mènent à l'identification des questions stratégiques. Cette étape porte principalement sur l'atteinte du meilleur « équilibre » entre l'organisation et l'environnement extérieur. Les questions stratégiques comprennent les conflits, sans égard à leur nature. Les conflits peuvent comprendre les éléments « quoi », « comment », « où », « quand » et « qui » qui pourraient être avantagés ou désavantagés par les différentes façons utilisées pour résoudre les problèmes. Dans le cas de la Branche, le « qui » pourrait être le meilleur « équilibre » de l'armée, de la force aérienne, des forces interarmées ou de la géomatique visant à satisfaire les « quoi », « comment », « pourquoi », « où » et « quand. »
- g. Étape n° 7 – Formulation de stratégies pour gérer les problèmes. Une stratégie se définit comme un modèle de buts, de programmes, d'actions, de décisions ou d'affectation des ressources qui définissent ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait, et comment elle le fait. Il s'agit de l'étape à laquelle sont créées les solutions de rechange et les visions pratiques qui permettent la résolution de problèmes. C'est à cette étape que l'on doit faire preuve d'une ouverture d'esprit quant à la résolution des problèmes de la Branche. C'est également à cette étape qu'il faut adopter une approche nouvelle et innovatrice quant à notre façon actuelle de penser et d'agir.
- h. Étape n° 8 – Établissement d'une vision d'avenir pour la Branche. La dernière étape du processus consiste à utiliser les conclusions tirées de la septième étape afin de décrire à quoi devrait ressembler la Branche et comment il devrait agir auprès de ses intervenants et de ses membres. Les énoncés de vision doivent être inspirants et doivent être axés sur un avenir meilleur. Ils doivent faire appel aux valeurs communes, énoncer les effets positifs et mettre l'accent sur le besoin d'une branche unifiée. Grâce à cette vision, les

rôles du conseil de la Branche et du conseiller de la Branche devraient évoluer.

9. En conclusion, cette planification stratégique permettra de s'assurer que les FC continuent à recevoir un soutien exceptionnel de la part du génie militaire, et ce, de façon encore plus efficace. Cette planification aura permis d'effectuer une analyse de base de chacun de nos éléments, ainsi qu'une étude qui recherche la meilleure façon d'offrir ce soutien. Le processus ne fonctionnera toutefois que s'il est abordé avec ouverture d'esprit et s'il reçoit un fort appui du leadership de la Branche.