

CADRE DE GESTION DU GMC EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE CHEF ET DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Documents de référence : A. *Énoncé de politique internationale du Canada – Fierté et influence : notre rôle dans le monde, Survol*, 2005

B. *Énoncé de politique internationale du Canada – Fierté et influence : notre rôle dans le monde, Défense*, 2005

C. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, 2003

D. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, 2005

E. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, 2005

F. *Concept opérationnel intégré des Forces canadiennes*, Ébauche, version 01, 18 mars 2005

G. *Intention stratégique du GMC*, avril 2005

H. Bentley, Lcol Bill, *Professional Ideology and The Profession of Arms in Canada*, Kingston : Institut canadien des Études stratégiques, 2005

I. Note de synthèse adressée au SMA(RH Mil), 2 février 2005, *Executive Summary – The CF Leader Development Framework*

1. Objectif. Coordonner le développement à long terme des compétences de chef et la planification de la relève du GMC afin que ses membres puissent répondre progressivement aux exigences liées à un large éventail de responsabilités futures et moins bien définies (document de référence I).
2. Vision. Les officiers du GMC et les membres du rang (MR) supérieurs contribueront de façon importante à l'établissement de FC intégrées puisqu'ils seront admissibles à des postes institutionnels de commandement et d'état-major à l'extérieur de leur unité à des niveaux tactique, opérationnel et stratégique, grâce à des compétences et à des connaissances de chef clairement démontrées et évaluées.
3. Limites. Ce cadre ne traitera que du perfectionnement professionnel obtenu par l'expérience pour les lieutenants-colonels et les rangs inférieurs. Il ne fera aucunement état du perfectionnement professionnel obtenu dans le cadre de programmes éducatifs, de formation et d'autoperfectionnement, programmes pour lesquels il existe d'autres procédés valides. Par ailleurs, l'énoncé du cadre et les références devraient être lus de façon simultanée. Enfin, les critères d'évaluation du potentiel de chef ne seront pas traités, puisqu'il s'agit de compétences réservées aux systèmes déjà mis en place.
4. Discussion. Un examen des documents de référence a permis de relever, entre autres choses, quelques points saillants, qui devraient constituer la base du développement des compétences de chef au sein du GMC. À titre d'exemple, dans les documents de référence A et B, la politique stratégique nationale met l'accent sur la revitalisation du mandat de défense au sein du concept de diplomatie, défense, développement et commerce, tout en portant une attention particulière aux opérations intégrées (document de référence F). Le document de référence C indique également que la hiérarchie de la loyauté commence par le GPM et monte ensuite au CEMA puis aux FC et au Canada. *L'Intention stratégique du GMC* (document de référence G) traite

également de cette hiérarchie. Par ailleurs, l'ensemble des concepts, des doctrines et des cadres de développement des compétences de chef (documents de référence D, E, H et I) soulignent le fait que les chefs passent de la direction de personnes à la direction d'une institution de la même façon qu'une personne passe d'un poste de chef au niveau tactique à un poste de commandement et d'état-major aux niveaux opérationnel et stratégique. Finalement, ces mêmes documents de référence indiquent clairement que les chefs doivent développer leurs compétences dans cinq domaines fonctionnels : l'expertise militaire, la capacité cognitive, la capacité sociale, la capacité de changement et l'idéologie professionnelle (document de référence I).

5. À la suite de cette discussion abrégée, il est donc logique de conclure que les chefs du GMC qui connaissent un développement adéquat peuvent faire preuve d'un leadership considérable au sein des FC intégrées, et ce, dans tous les environnements : les opérations interarmées, terrestres, maritimes, aériennes et spéciales. Également, les chefs du GMC de tous les rangs qui ont connu un développement adéquat devraient apporter leur soutien au GMC tout comme aux FC en général. Pour être admissibles aux postes de chefs de haut niveau des FC, les membres du GMC doivent avoir connu un développement fondé sur une vaste expérience personnelle, tant comme professionnel des armes que comme professionnel du génie, et s'assurer de connaître une croissance personnelle progressive dans les cinq domaines fonctionnels établis au paragraphe 4 ci-dessus. D'autre part, les officiers et les MR qui possèdent une expérience restreinte au niveau tactique, que ce soit au sein du GMC ou des FC, auront habituellement moins de possibilités en ce qui concerne la gestion de l'institution aux niveaux opérationnel et stratégique.

6. Puisqu'ils sont un élément fondamental de l'objectif des FC concernant les opérations de guerre intégrées, les nouveaux membres des deux professions, soit la profession des armes et le génie, doivent acquérir une base tactique solide à titre de combattants au sein du GMC. Une fois cette base de combattants au sein du GMC acquise, un large éventail de possibilités devraient alors s'offrir aux membres, tant au sein des FC en général qu'au sein du GMC. On doit toutefois souligner que les choix liés à l'expérience faits par ces membres alors qu'ils débutaient leur carrière au sein de l'organisation peuvent les restreindre à un niveau plus élevé. À titre d'exemple, un officier ou un MR qui possède une expérience en génie des opérations combinée à des postes clé généraux d'état-major (conjointes ou précises) pourrait être admissible à un poste de formation sous commandement à titre de colonel ou d'adjuc post unité. Autre exemple : un officier ou un MR qui possède une expérience considérable tant en génie des opérations qu'en génie des infrastructures peut être admissible à des postes supérieurs de commandement ou d'état-major en génie au sein des commandements des utilisateurs d'une force ou des générateurs d'une force. Dans une perspective globale, il existe autant de façons d'acquérir son expérience à titre de professionnel du Génie militaire qu'il y a de membres du Génie militaire. Ces choix relèvent de chaque personne et il revient à la chaîne de commandement d'accepter ces choix et d'offrir un soutien à cet égard afin de s'assurer que l'ensemble du GMC et de chacun de ses membres contribuent au succès institutionnel des FC.

7. Principes du développement des compétences de chef au sein du GMC.

Conformément aux documents de référence A à G en général, en portant une attention particulière à l'*Intention stratégique du GMC* (document de référence G), les principes suivants seront utilisés dans le cadre de la planification de la relève et du développement des compétences de chef :

- a. Les membres du GMC doivent clairement démontrer qu'ils possèdent des compétences de chef tant à titre de professionnel des armes qu'à titre de professionnel du génie.
- b. Les activités du GMC dans son ensemble touchent quatre fonctions du génie : les opérations, l'infrastructure, la géomatique et la protection contre l'incendie. Cependant, lorsqu'on considère une personne pour une affectation à un poste de cadre supérieur, l'accent est mis sur sa capacité à faire preuve de compétences de chef en génie des opérations dans au moins un environnement des FC, tout en portant une attention particulière aux environnements d'opérations interarmées, terrestres, aériennes et spéciales.
- c. Lors d'une sélection par voie de concours pour des postes de commandement et d'état-major de niveau supérieur à l'extérieur du GMC aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique, les officiers et MR du GMC doivent avoir fait preuve de compétences de chef en génie des opérations dans au moins un environnement des FC, tout en portant une attention particulière aux environnements des opérations interarmées, terrestres, aériennes et spéciales, et doivent également faire preuve de compétences de chef dans un poste générique au sein des FC.
- d. Lors d'une sélection par voie de concours pour des postes de commandement et d'état-major de niveau supérieur au sein du GMC aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique, les personnes doivent avoir fait preuve de compétences de chef dans deux des domaines du GMC, dont l'un doit être en génie des opérations dans au moins un environnement des FC, tout en portant une attention particulière aux environnements des opérations interarmées, terrestres, aériennes et spéciales.
- e. Les procédés actuels de classement pour l'Armée et l'Aviation seront utilisés pour déterminer le potentiel à long terme des membres du GMC.

8. Cadre de gestion de la planification de la relève du GMC. Conformément aux principes connus depuis longtemps sur la doctrine de l'utilisation du génie (la coopération, la planification hâtive, la coordination centralisée, l'exécution décentralisée et les répercussions), les recommandations du GMC pour l'ensemble des FC seront coordonnées bien avant les processus actuels de sélection pour l'Armée et l'Aviation, et ce, pour toutes les nominations importantes du cheminement de carrière des officiers

DP 3 et des MR DP 4, ainsi que pour les postes clés de commandement et d'état-major. La responsabilité générale liée à la coordination de la planification de la relève du GMC pour l'ensemble des FC relève de l'ingénieur en chef des FC, connu actuellement sous le nom de J3 Génie. Le conseiller de la Branche du GMC, les D Génie, les D Génie de l'air (A4 GA), le D Géo Rens (ou le haut colonel qualifié en géomatique lorsque le D Géo Rens n'est pas un colonel en génie) et l'adjuc de la Branche du GMC aideront le J3 Génie à coordonner les nominations au sein du GMC. Le comité dirigé par le J3 Génie portera le nom de groupe exécutif du GMC. En d'autres mots, il incombe au groupe exécutif du GMC de reconnaître le potentiel à long terme de tous les membres du GMC en matière de leadership, en plus de coordonner la nomination d'employés remarquables à des postes de chef de haut niveau au sein des FC et du GMC aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Les directeurs affectés, comme il est indiqué dans les paragraphes suivants, effectueront l'embauche pour les recommandations coordonnées conformément aux procédés approuvés de nomination du Directeur – Nominations supérieures (DNS), de l'Armée et de l'Aviation.

9. Potentiel à long terme. Afin que le potentiel à long terme de tous les membres du GMC soit pleinement développé, le groupe exécutif du GMC prendra en note les résultats de la réunion annuelle des conseils consultatifs du GMC de l'Armée et de l'Aviation, et effectuera la coordination nécessaire pour éviter des omissions commises par mégarde. Lorsque le groupe exécutif du GMC se sera assuré que les modifications annuelles sont pleinement coordonnées, un recrutement sera effectué pour l'évaluation du classement aux Comités de planification de la relève du CEMA en fonction de UDE des membres. Il est à noter que, pour assurer une certaine exactitude, chaque GPM sera également identifié par son ID SGPM la première fois qu'il sera mentionné. Par la suite, seul le code du GPM sera utilisé.

- a. Renseignements destinés au groupe exécutif du GMC Les D Génie fourniront au groupe exécutif du GMC des renseignements sur tous les membres du génie (lcol et grades inférieurs) du (GPM) 24A/(ID SGPM) 00181 et de tous les membres du génie de combat du 043/0039, quel que soit l'endroit où ils travaillent. De même, les D Génie de l'air (A4 GA) fourniront des renseignements sur tous les membres du génie de l'air (lcol et grades inférieurs) du 46/00189, et sur tous les sapeurs des séries-600 (ID SGPM 00301, 00302, 00303, 00304, 00305, 00306, 00307 et 00149), quel que soit l'endroit où ils travaillent. Enfin, le D Géo Rens fournira des renseignements sur tous les officiers du GMC qualifiés en géomatique et sur tous les techniciens en géomatique du 142/00238, quel que soit l'endroit où ils travaillent.
- b. Conseils fournis par le groupe exécutif du GMC. Lorsque le J3 Génie aura confirmé que le potentiel à long terme a été pleinement coordonné pour tous les membres du GMC, les D Génie effectueront un recrutement suivant les recommandations de l'évaluation du classement au Comité de planification de la relève de l'Armée pour les 24 membres du génie (lcol et grades inférieurs), les 43 membres du génie de combat, les 142 techniciens

en géomatique et tous les sapeurs des séries-600 de l'Armée-UDE. De même, les D Génie de l'air (A4 GA) effectueront du recrutement suivant les recommandations de l'évaluation du classement au Comité de planification de la relève de la Force aérienne pour les 46 membres du génie de l'air (lcol et grades inférieurs) et les sapeurs des séries-600 de l'Armée-UDE.

10. Sélection de commandement et d'état-major par voie de concours. Les directeurs respectifs aviseront le groupe exécutif du GMC des nominations au sein du GMC pour les postes de commandement et les postes clés d'état-major au sein de l'Armée et de l'Aviation. Le groupe exécutif du GMC coordonnera les nominations pour les membres affectés du GMC pour tous les postes externes de commandement et d'état-major au sein de l'Armée et de l'Aviation. Lorsqu'ils auront obtenu les directives du groupe exécutif du GMC, les D Génie et les D Génie de l'air (A4 GA) nommeront des officiers au sein du GMC, et ce, en temps opportun, pour les processus de sélection au sein de l'Armée et de l'Aviation, respectivement, qui, à leur tour, recruteront pour les autres commandements au besoin, c.-à-d. pour les postes autres que ceux au sein de l'Armée et de l'Aviation. Pour les postes de post-adjuc d'unité, l'adjuc de la Branche du GMC, lorsqu'il obtiendra l'appui du J3 Génie, des D Génie et des D Génie de l'air (A4 GA) et en leur nom, s'assurera que toutes les nominations d'adjuc ont été faites en vue du processus de sélection des adjuc du DNS afin qu'elles soient examinées par le comité de sélection approprié.

11. Horaires. Le groupe exécutif du GMC se rencontrera de façon officielle deux fois par année, en même temps que le Conseil du GMC. Le groupe exécutif du GMC prendra en considération le potentiel à long terme ainsi que les prévisions en matière de nominations au sein du GMC, et ce, le plus tôt possible pour être en mesure d'offrir rapidement des conseils efficaces aux comités de sélection du DNS, de l'Armée et de l'Aviation. Le groupe exécutif du GMC prendra tous les moyens nécessaires pour coordonner et prodiguer des conseils de façon exceptionnelle afin de répondre à des besoins imprévus.

12. BPR. Le conseiller de la Branche du GMC est le BPR pour l'ensemble du cadre de gestion du GMC en matière de développement des compétences de chef et de la planification de la relève.