

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

**CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES**

CSC 30 / CCEM 30

EXERCISE NEW HORIZON / EXERCICE NOUVEAUX HORIZONS

**LA FORMATION EN GESTION DES RESSOURCES  
AU SEIN DE L'ARMÉE DE TERRE**

By / Par le major Marco Rancourt

*This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.*

*La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'exigence du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.*

## *Résumé*

*Cet essai traite de la formation en gestion des ressources donnée aux officiers subalternes de l'Armée de terre. Elle démontre que, malgré l'augmentation notable de la présence de ce domaine d'étude dans les programmes de développement professionnels, il y a encore du travail à faire pour que l'instruction rejoigne le besoin réel en compétences au sein des unités opérationnelles. Alors qu'elle recommande le statu quo pour ce qui est de la formation en gestion du matériel, elle suggère que l'instruction sur la gestion financière soit donnée plus tôt dans le cheminement de carrière afin que le gestionnaire puisse en bénéficier au bon moment. Finalement, elle considère qu'une refonte de l'instruction en gestion des ressources humaines est nécessaire car la formation est actuellement dispersée dans le temps, et dans plusieurs programmes.*

Depuis le début des années 90, le ministère de la Défense nationale a opéré un très grand nombre de changements. Le scandale de la Somalie a entraîné une série de mesures cherchant à modifier la culture militaire dans les domaines du leadership, de l'éducation, de l'éthique, du harcèlement et de la diversité. Pendant ce temps, la crise des finances publiques générait de nombreuses restructurations organisationnelles et procédurales. La détérioration du contexte sociopolitique mondial a quant à elle plongé les militaires canadiens dans un environnement de travail beaucoup plus complexe que celui qui avait jusqu'alors caractérisé les missions de maintien de la paix. Finalement, l'évolution sociologique canadienne a emmené dans nos rangs une génération de militaires ayant des valeurs de travail, des aspirations et des attentes différentes de celles auxquelles les

leaders militaires avaient jusqu'alors été exposées. Bref, l'environnement de travail militaire a profondément changé au cours des dernières quinze années.

Il ne faut donc pas se surprendre que les programmes d'éducation et de développement professionnel des militaires fassent actuellement l'objet d'une révision en profondeur.

C'est ainsi que l'Académie canadienne de la Défense a été créée en 2001 pour revoir les programmes de perfectionnement des officiers et militaires du rang dans le contexte de la stratégie de Défense 2020<sup>1</sup>. Le domaine de la gestion, qui était auparavant pratiquement inexistant des programmes de développement professionnel, fut introduit dans la révision des Spécifications générales des officiers (SGO), puis subséquemment dans le programme de développement professionnel des officiers. Selon l'auteur toutefois, il comporte des lacunes qui ne manqueront pas de nuire à la bonne gestion des unités opérationnelles en garnison. Comme ce domaine est toutefois très vaste, il a choisi de limiter son étude à la formation sur la gestion en garnison des ressources humaines, matérielles et financières donnée aux gestionnaires de premier niveau de l'Armée, soient les officiers subalternes.

Il est à propos à ce stade-ci de décrire en quoi consiste l'expérience de l'auteur puisqu'une partie des observations et recommandations de cette étude seront tirées de celle-ci. Au cours des années 1999 à 2003, il a occupé le poste de commandant de sous-unité. Il a alors eu l'occasion de superviser des officiers subalternes dans l'exécution de leurs tâches de gestion quotidiennes. Puis, comme commandant d'une compagnie des services, en garnison et en opération, il a agi en tant qu'état-major conseil et contrôle auprès du commandant sur la gestion des ressources matérielles et financières de l'unité. Il a alors

pu observer les impacts des lacunes en gestion chez les officiers subalternes, sur la gestion de l'unité, au travers de deux cycles complets de planification d'affaire et d'un cycle complet d'instruction et d'opération de l'Armée de terre (CIOAT). Quant à ses compétences dans le domaine de l'instruction, elles lui viennent des cours sur le développement des normes d'instruction et de rédaction de plan d'instruction qu'il a suivis au sein des Forces canadiennes, ainsi que des trois années qu'il a passées comme officier des normes à l'École d'infanterie.

Cet essai montrera donc que la formation en gestion des ressources qui est donnée aux officiers subalternes de l'Armée ne répond entièrement au besoin réel en garnison.

L'étude débutera en définissant le cadre de gestion dont elle est l'objet. Elle décrira ensuite le cadre d'instruction des officiers subalternes de l'Armée. Finalement, pour chaque type de ressource à gérer (matérielles, humaine et financière), elle comparera les compétences requises avec la formation donnée, puis formulera des recommandations.

Commençons donc par définir ce qu'est la gestion. Il est à propos de débiter en la situant par rapport à la notion de leadership auquel elle est parfois substituée à tort. La doctrine de l'Armée de terre incorpore les activités de gestion dans l'exercice du commandement, au même titre que le leadership. Elle définit ce dernier comme "...l'art d'influencer les autres à faire de plein gré ce qu'il faut pour réaliser un objectif ou atteindre un but."<sup>2</sup>

Alors qu'elle définit la gestion comme "...l'utilisation d'une gamme de techniques dans le but d'améliorer la planification, l'organisation et l'exécution des opérations, de la

---

<sup>1</sup> Ministère de la Défense nationale, "Académie canadienne de la Défense : Historique" [revu en ligne]; accessible à [http://www.cda.forces.gc.ca/index/frgraph/general/history/history\\_f.asp](http://www.cda.forces.gc.ca/index/frgraph/general/history/history_f.asp); Internet ; consulté le 10 mars 2004.

<sup>2</sup> *Ibid.*

logistique, de l'administration et de l'approvisionnement.<sup>3</sup>" Elle mentionne également qu'elle "...concerne principalement l'attribution des ressources (humaines, matérielles et financières) et leur contrôle dans le but de réaliser des objectifs.<sup>4</sup>" Ce cadre de la gestion militaire ne diffère pas, dans l'essence, de son pendant civil qui le définit comme "...l'intégration efficace de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre des objectifs précis<sup>5</sup>." Les deux concepts se rejoignent en ce qu'ils reconnaissent que les intrants sont constitués des ressources humaines, financières et matérielles et que, via l'exercice de fonctions de gestion, ils permettent d'atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés. L'étude se concentrera donc sur la gestion quotidienne de ces trois ressources.

Il existe toutefois une nuance qu'il est important de saisir entre la gestion exercée en garnison, et celle exercée en prévision d'une opération, ainsi que pendant le déroulement de celle-ci. C'est que l'organisation militaire utilise un *modus operandi* différent lorsqu'elle est en opération par rapport à la garnison. Dans le premier cas, l'horizon temporel est très court (quelques jours) et il est plus simple d'exercer le contrôle sur les ressources car moins de facteurs viennent les influencer. Alors qu'en garnison, l'horizon de planification s'étend sur plus d'une décennie et de multiples facteurs viennent compliquer le contrôle des ressources. Qui plus est, on ne donnera pas une mission à une unité en opération si celle-ci se trouve en-dessous du seuil minimal de ressources lui permettant d'accomplir la mission. Tandis qu'en garnison, les impacts d'un manque de ressources sur l'accomplissement des tâches étant plus difficiles à prédire, et le risque

---

<sup>3</sup> Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-001 *Le commandement* (Ottawa : MDN Canada, 1997), 7.

<sup>4</sup> *Ibid.*

étant moins grand (rarement des vies sont-elles en jeu), les gestionnaires doivent être en mesure de gérer des ressources déficientes tout en atteignant les objectifs assignés. Finalement, le gestionnaire est habituellement focalisé sur un nombre très restreint de tâches et d'objectifs en opération, alors qu'il doit gérer simultanément une multitude de tâches très variées et de toutes provenances en garnison. Il en résulte que les officiers subalternes ont peu à faire dans le domaine de la gestion en opération alors que les processus s'intègrent dans une routine quotidienne. L'instruction formelle qu'ils reçoivent et l'expérience qu'ils développent au travers de l'entraînement et de la participation à des missions leur permettent d'être efficaces. La situation est tout autre en garnison, comme nous le verrons plus loin.

Mais jetons tout d'abord un œil sur le plan de développement professionnel des officiers subalternes. Celui-ci est composé de deux périodes. La première (PD 1) couvre l'instruction qu'il reçoit sur le cours de base pour officier (CBO), ainsi que la formation de base propre à sa profession. Le CBO contient quelques notions de base de leadership, mais elles sont surtout orientées vers l'influence qu'exerce le stagiaire sur ses collègues lorsqu'il est responsable de tâches à accomplir. En ce qui a trait à la formation de base propre aux professions, tout comme pour le cours de transition pour officier de l'Armée (voir ATOC dans la figure 1.1), elle est strictement orientée vers les compétences à acquérir pour effectuer des tâches dans un environnement opérationnel et non de garnison. En ce qui a trait au Programme d'études militaires pour officiers (PEMPO),

---

<sup>5</sup> Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, 3<sup>e</sup> édition (Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée, 2001), 12.

seul le cours sur le leadership et l'éthique comporte quelques éléments qui concernent la gestion des ressources humaines et nous y reviendrons lorsque nous traiterons ce sujet.

La seconde (PD 2) débute à la graduation de son cours de base, pour se terminer avec sa promotion au grade de major. Pendant cette période, l'officier subalterne occupera d'abord un poste de commandement d'une sous-sous-unité, pour ensuite diriger une sous-sous-unité plus complexe ou occuper un poste d'état-major secondaire. Il quittera ensuite pour une mutation hors-unité (voir "ERE Tour" dans la figure 1.1) lors de laquelle il occupera des postes d'état-major. Il reviendra pour un second tour dans une unité opérationnelle (voir "Unit Tour" dans la figure 1.1), pendant lequel il agira habituellement en tant que commandant-adjoint d'une sous-unité, puis sur un poste d'état-major important dans l'attente de sa promotion au grade de major. La figure 1.1 montre à quel endroit dans la PD 2 l'officier subalterne reçoit de l'instruction et sur quel sujet.

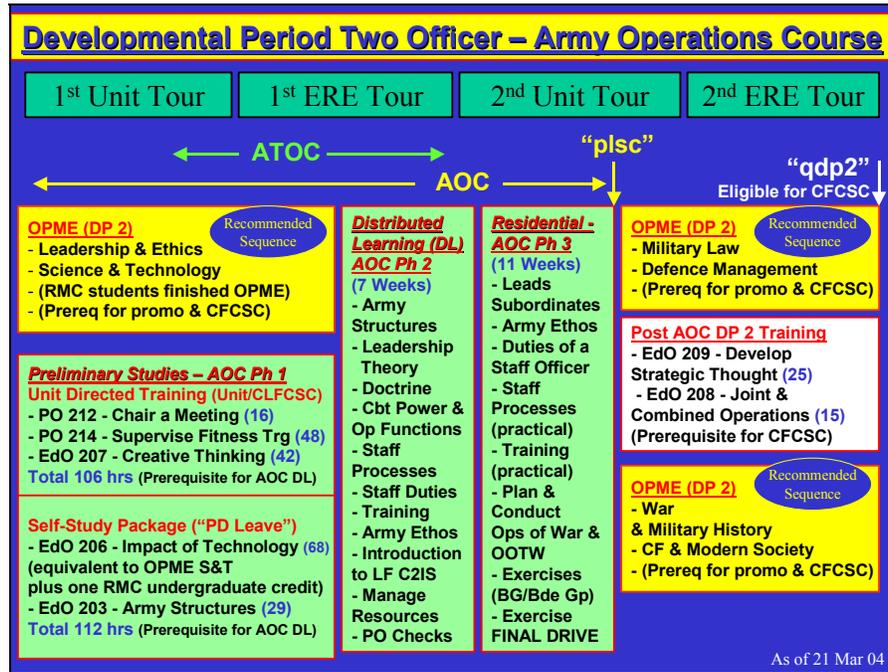
Cette instruction est planifiée en respectant deux principes fondamentaux. Le premier est qu'elle est donnée en fonction du besoin du service (Instruction au besoin) : c'est-à-dire qu'un individu ne recevra de l'instruction que si ces compétences ou connaissances sont nécessaires dans l'exercice de ses fonctions. La raison d'être de ce principe est de limiter les coûts de l'instruction en s'assurant que seule celle qui est nécessaire est donnée.

Le second principe est que la formation est donnée au moment où elle est nécessaire (Instruction juste à temps) : c'est-à-dire que l'instruction est donnée le plus près possible dans le temps du moment où l'individu aura besoin des connaissances pour remplir ses fonctions. La justification de ce principe est de limiter la dégradation des connaissances entre le moment où elles sont acquises et celui où elles sont utilisées<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ministère de la Défense nationale, A-P1-002-D20/PH-B01, *Army Officer Course Training Plan* (Kingston : CCEMFTC, 2003), I-1/6.

Figure 1.1 – Période de développement 2 & Cours des opérations de l'Armée<sup>7</sup>



Une prémisse qu'il est important de valider est que, selon le directeur de la doctrine et de l'instruction de l'Armée, un officier subalterne exécute des tâches sous supervision de supérieurs. Cet énoncé est un des paramètres considérés pour évaluer si des compétences peuvent être acquises en cours d'emploi via le monitorat ou si elles nécessitent une formation formelle. Or cette prémisse ne tient pas compte de la nouvelle réalité qu'engendre le Cadre pour l'instruction et les opérations de l'Armée de terre (CIOAT). Dans un cycle complet du CIOAT, qui dure 36 mois, il y a une période, nommée "Phase de soutien/reconstitution" qui dure 14 mois. Pendant celle-ci, l'unité reçoit des tâches en personnel et en matériel jusqu'à ce qu'elle n'ait plus de ressources à fournir. Cette période est caractérisée par une très grande instabilité organisationnelle, qui est reconnue et

<sup>7</sup> Ministère de la Défense nationale, *Canadian Land Force Command and Staff College : Conduct of Army Officer development Period Two* [revu en ligne]; accessible à [http://armyapp.dnd.ca/olc-cad/Course\\_info/AOC/AOC\\_Info.v3.pdf](http://armyapp.dnd.ca/olc-cad/Course_info/AOC/AOC_Info.v3.pdf), 5/15; Internet ; Consulté le 26 mars 04.

acceptée par l'ÉMAT<sup>8</sup>. Basé sur l'expérience de l'auteur, elle se traduit sur le terrain par un fort roulement de personnel dans pratiquement tous les postes. Très peu sont protégés, et les commandants de sous-unités qui supervisent les officiers subalternes ne sont pas épargnés. Il en résulte que ces derniers occupent souvent plus d'un poste à la fois, incluant celui de leur supérieur, sous un minimum de supervision. Et lorsque ce dernier est présent, sa charge de travail est telle qu'il ne peut exercer qu'une supervision minimale sur ses subalternes. La présence de cadres à l'intérieur des sous-unités est également très réduite et les gestionnaires restants doivent composer avec une augmentation importante de tâches à gérer. Il n'est donc plus approprié de présumer que les officiers subalternes bénéficient d'une supervision et d'un mentorat adéquat de leur supérieur. Ce n'est pas le cas pendant au moins le tiers du temps. Certains diront que l'officier subalterne bénéficie tout de même d'une bonne supervision les deux-tiers du temps. Mais il faut tenir compte qu'une nouvelle vague de jeunes officiers arrive chaque année dans une unité et que celle qui aura la mauvaise fortune de graduer pendant cette phase du CIOAT ne bénéficiera que d'un minimum de supervision. À moins de bénéficier de bonnes connaissances de base en gestion, ces jeunes officiers risquent d'éprouver de sérieuses difficultés dans ce domaine.

Nous allons maintenant identifier les compétences nécessaires en gestion des ressources pour l'officier subalterne, en débutant avec la gestion du matériel. Dans ce domaine, le besoin en compétence ne nécessite pas l'élaboration d'un cours. Bien que la responsabilité revienne aux officiers subalternes pour ce qui est de leur propre

---

<sup>8</sup> Ministère de la Défense nationale, *Cadre de l'instruction et des opérations de l'Armée de terre (CIOAT) : Plan directeur de mise en œuvre du SQFT*. (Montréal : SQFT, 2002), A-2/17.

organisation, cette tâche est principalement accomplie par des militaires du rang d'expérience, au travers des quartier-maîtres des sous-unités. Qui plus est, les processus de gestion centralisés qui sont en place offrent une certaine rigidité qui permet d'exercer un bon contrôle sur le matériel, autant du côté inventaire que de la maintenance. Ceci fait en sorte que l'officier peut, sans risque pour la gestion du matériel de l'unité, prendre graduellement de l'expérience au rythme de son cheminement de carrière, sans besoin d'avoir recours à de la formation spécifique. Certains diront toutefois que l'état de gestion du matériel à l'intérieur des unités est pauvre et se traduit par une maintenance incomplète et des pertes comptables de plusieurs dizaines de milliers de dollars par année. L'auteur est toutefois d'avis que les difficultés de maintenance ont comme origine des problèmes systémiques : manque de mécaniciens, manque de personnel qualifié pour effectuer la maintenance de premier niveau, etc. En ce qui a trait aux nombreuses radiations de matériel qu'il faut effectuer lors des commissions d'enquête de changement de commandement, et qui génèrent sur papier des pertes financières, une bonne partie est due à des erreurs comptables que les spécialistes de la chaîne logistique ont faites au depuis la dernière commission d'enquête. Et bien qu'il y ait une part de responsabilité de la part des officiers subalternes qui devraient effectuer des inspections régulières de leur inventaire, ils ont déjà la compétence pour remédier à la situation et ils n'ont besoin que de supervision dans ce domaine. Cet état de fait a été identifié lors de la dernière révision des Spécifications générales pour officiers, alors qu'il n'y est pas fait mention de connaissances à acquérir dans la gestion des ressources matérielles en garnison<sup>9</sup>. La formation qui est donnée dans la gestion du matériel est limitée au système et processus

---

<sup>9</sup> Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-001, *Canadian Forces Officers General Specification (Provisional)* (Ottawa: MDN Canada, 1999), 3-3 à 3-25.

logistiques en opération, dans lesquels les officiers subalternes jouent une part plus active. Il n'y a donc pas de changement nécessaire dans ce domaine.

La situation diffère un peu pour ce qui est de la gestion des ressources financières. La décentralisation de la responsabilité ainsi que de l'imputabilité financière se fait sentir jusque chez les officiers subalternes. Cette décentralisation a débuté avec l'implantation du processus de Planification des opérations et des ressources (POR) au sein du ministère de la Défense nationale. Celui-ci est issu du programme de Défense 2000 qui est lui-même une extension du programme fédéral de Service public 2000. En bref, l'objectif du programme était d'effectuer des économies en donnant plus de liberté décisionnelle à tous les niveaux de gestion des ministères<sup>10</sup>. Selon l'expérience de l'auteur, bien que la gestion des ressources financières ne soit pas l'unique élément de la POR, c'est celui sur lequel est exercé le plus grand contrôle et pour lequel les notions de responsabilité et d'imputabilité sont les plus omniprésentes. Or s'appuyant sur le concept de commandement de mission, les unités décentralisent habituellement la responsabilité et l'imputabilité au niveau des commandants de sous-unités car c'est à eux que sont attribuées les tâches à accomplir ainsi que les ressources nécessaires pour les compléter. Mais comme c'est leur commandant-adjoint, un officier subalterne, qui a la tâche de gérer les ressources de la sous-unité, c'est de ses compétences que dépend la bonne gestion des fonds. Il a certes recours à des experts ainsi que des programmes informatiques pour l'aider, mais il doit avoir la compétence pour exercer cette gestion avec peu de

---

<sup>10</sup> Ministère de la Défense nationale, LMC/L-12, *Programme des études du leadership, de la gestion, et du commandement: Conférence "Les principes de gestion et le renouvellement du travail"* (Toronto : CFC, 1995), 2.

supervision. Activement impliqué dans l'élaboration du POR de l'unité, il doit habituellement faire des évaluations de coûts de certaines activités d'entraînement, qui seront consolidées pour former l'annexe financière. Il ne peut faire cela sans avoir une bonne connaissance du processus de POR. Il est à l'heure actuelle prévue que le cours couvrant ce sujet (OCOM 215.01<sup>11</sup>), lorsqu'il sera prêt à être donné, le soit via Internet, après la Phase 3 (en résidence) du COA. Si le Collège de commandement et d'état-major des Forces terrestres canadiennes (CCEMFTC) réussit à former assez de candidats par année pour faire en sorte que ceux-ci graduent du COA au plus tard au début de leur second tour dans une unité opérationnelle, le cours est effectivement placé au bon endroit. Si toutefois le décalage devient trop grand entre le moment où l'officier occupe le poste de commandant-adjoint de sous-unité et l'obtention de la qualification "plsc" (voir figure 1.1) il faudra avancer le cours sur la planification d'affaires (POR) dans la Phase 2 du COA afin de respecter les deux principes fondamentaux de l'instruction "selon le besoin" et "juste à temps".

Mais la décentralisation ne s'arrête pas à la sous-unité. Les commandants de sous-sous-unités peuvent également se voir donner des tâches lors desquelles ils devront gérer des fonds publics. Ce faisant, ils devront souvent exercer toutes les fonctions de gestion : planifier, organiser, diriger et contrôler. Ils ont besoin pour ce faire d'avoir une connaissance de base des programmes de gestion des finances utilisés dans leur unité, ainsi que d'être familiers avec les types de dépenses et la capture de coûts. Or cette formation est actuellement prévue dans la phase d'apprentissage à distance ( Phase 2) précédant celle d'instruction en résidence du COA (voir figure 1.1). Ils ont donc quitté

---

<sup>11</sup> Ministère de la Défense nationale, A-P1-002-D20/PH-B01, *Army Officer Course Training Plan* (Kingston : CCEMFTC, 2003), OCOM 215.01.

l'unité avant de recevoir la formation qu'ils ont besoin, allant tel que déjà mentionné à l'encontre des deux principes fondamentaux de l'instruction. Qui plus est, le contenu du plan de leçon (OCOM 215.02) ne reflète pas le besoin réel en connaissances qui diffère d'une unité à l'autre puisque les programmes informatiques de gestion financière utilisés par les gestionnaires ne sont pas harmonisés entre les divers secteurs de la Force terrestre<sup>12</sup>. Il est donc suggéré que cette formation soit avancée de la phase 2 à la Phase 1 du COA et qu'elle soit dirigée par l'unité afin que le contenu rencontre le besoin.

Le dernier domaine de la présente étude est la gestion de la ressource humaine. L'Armée met beaucoup d'emphase dans les messages qu'elle transmet, sur l'importance qu'elle accorde à sa "plus précieuse ressource" que sont ses soldats. Il est en effet plus facile de remplacer de l'équipement perdu ou endommagé, ainsi que de l'argent, qu'un soldat qui a quitté les Forces canadiennes parce qu'il ne se sentait pas bien administré et appuyé. Les compétences nécessaires en gestion des ressources humaines, au sein des Forces canadiennes, peuvent être divisées en deux catégories distinctes. La première inclut toutes les activités liées aux procédures administratives, aux règlements, au soutien au personnel, etc. Bref, elle englobe tout ce qui est lié à l'administration. Or le jeune officier doit avoir eu l'occasion de se familiariser avec cette catégorie de connaissances avant son arrivée à l'unité. Il doit être en mesure de pouvoir trouver la source d'informations avec un minimum d'aide afin d'éviter d'engorger la cellule de gestion du personnel (bureau d'administration de l'unité) de questions de base et d'avoir une idée générale des règlements ou sources d'informations disponibles lorsqu'un de ses subalternes lui fait part d'un problème le concernant. Cette compétence correspond au 2<sup>e</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid*, OCOM 215.02.

niveau de connaissance décrit dans les SGO. Or ces derniers n'ont identifié que le niveau 1 comme nécessaire pour ce type de connaissances<sup>13</sup>. Celui-ci ne permet pas beaucoup d'autonomie. Or si nous gardons à l'esprit ces 14 mois de la Phase 1 du CIOAT lors desquels l'officier subalterne bénéficie de peu de supervision, dans une unité où pratiquement tous ceux qui n'auront pas été envoyés sur des tâches seront surchargés de travail et lors desquels il devra presque à coup sûr occuper le poste de commandant-adjoint de sous-unité à un moment ou à un autre. Son absence d'autonomie ralentira alors les procédures administratives tout en générant de la frustration autant pour le personnel qu'il aura la tâche de gérer, que les spécialistes qui devront lui porter secours. Le CCEMFTC a certainement reconnu ce besoin puisqu'il y a accordé l'équivalent de 16 périodes de présentations sur une variété de sujets administratifs lors de la Phase 3 (en résidence)<sup>14</sup>. L'intention est louable certes, mais l'emplacement dans le temps de cette formation est discutable. Il y a fort à parier en effet que l'officier subalterne aura acquis ces connaissances avec l'expérience, après son premier tour dans l'unité, alors que ce n'est que quelques années plus tard qu'il recevra l'instruction formelle dont il aurait eu besoin au début de sa carrière. Il est donc recommandé dans un premier temps que les SGO soient modifiés pour refléter le besoin réel de niveau 2 de connaissances dans ce domaine ; puis que cette formation soit placée dans la PD 1, soit avant que l'officier soit envoyé dans une unité pour commander une sous-sous-unité. Ceci dit, il faut reconnaître qu'il sera difficile de trouver le temps disponible dans le cours de base pour officier ou dans les cours de base spécifiques aux diverses professions pour couvrir ces sujets, mais nous pourrions profiter de la réévaluation du curriculum de base du Collège militaire Royal

---

<sup>13</sup> Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-001..., 3-3 à 3-25.

<sup>14</sup> Ministère de la Défense nationale, A-P1-002-D20/PH-B01...OCOM 201.03.

afin d'y insérer un cours sur la gestion qui pourrait, entre autres, inclure ce sujet. L'autre solution serait de donner cette formation au début de la PD 2 afin que les jeunes officiers en bénéficie le plus rapidement possible.

La seconde catégorie de connaissances nécessaires pour gérer les ressources humaines est celle liée aux interactions avec le personnel. Bien qu'elles appuient l'exercice du leadership, nous les considérons comme des compétences de gestionnaires. Sont incluses dans cette catégorie, toutes les techniques d'entrevue : revue du développement du personnel, monitorat, "coaching", technique de médiation, gestion d'employé à problème, etc. Nous y trouvons également des connaissances telles le comportement humain et organisationnel.

L'importance pour l'officier subalterne en début de carrière d'être autonome dans ce domaine vient du fait qu'il affecte sa crédibilité, qui en retour a un impact direct sur son leadership. La première impression étant difficile à changer, l'officier subalterne doit avoir toutes les chances de son côté lui permettant de bien gérer l'interaction qu'il a avec un subalterne, et ce quel qu'en soit la nature. Or la meilleure façon de développer ces compétences est le jeu de rôle, lors duquel le stagiaire est placé dans une situation artificielle avec un ou plusieurs autres stagiaires qui jouent le rôle de subalternes. Les leçons qui sont tirées de cette méthode d'instruction laissent une impression plus profonde que la simple lecture de la théorie, comme c'est actuellement le cas avec le processus de Revue de développement du personnel (RDP) sur lequel l'officier ne reçoit pas d'instruction autre que l'accès au guide.

Les SGO appuient l'importance de ces compétences et connaissances en les plaçant au niveau 3, évaluant que l'officier subalterne doit être en mesure de les appliquer avec un

minimum de supervision<sup>15</sup>. En ce qui a trait à la formation existante, elle est dispersée entre le PEMPO sur le Leadership et l'éthique qui utilise les études de cas comme mode d'instruction<sup>16</sup>, et les phases 2 (théorique) et 3 (discussion de groupe) du COA<sup>17</sup>. Le principe d'instruction "juste à temps" indique toutefois que cette formation devrait être donnée dans la PD 1 plutôt que la PD 2. L'auteur se souvient que c'était le cas lorsqu'il a lui-même suivi le cours Élémentaire d'officier d'infanterie. Malheureusement, l'ajout de nombreux sujets d'instruction dans ce cours a fait en sorte qu'elle en ait été retirée. Il est donc recommandé de placer cette formation au plus tard au début de la PD 2 et que la méthode de jeux de rôle soit utilisée comme synthèse du cours. En la jumelant avec la formation sur l'administration du personnel, un cours de familiarisation à la gestion des ressources humaines orienté vers le contexte militaire pourrait être construit.

Nous avons donc pu constater que l'Armée de terre a sensiblement augmenté la présence de formation en gestion des ressources financières et humaines sur ses programmes de développement professionnels destinés à ses officiers subalternes. À première vue, elle semble couvrir la plupart des sujets nécessaires, la formation en gestion du matériel étant absente car il n'y a pas de besoin.

En y regardant de plus près toutefois, on constate que l'instruction sur la gestion des ressources financières est donnée trop tard par rapport au besoin réel des jeunes officiers subalternes. Elle doit plutôt être dispensée au début de la PD 2. Le CCEMFTC devra également avancer l'instruction sur la planification d'affaires s'il n'arrive pas à rattraper

---

<sup>15</sup> Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-001..., 3-4 à 3-17.

<sup>16</sup> Ministère de la Défense nationale, *Collège militaire Royal: Cours du PEMPO* [revu en ligne]; accessible à [http://www.opme.forces.gc.ca/frgraph/cours/cours\\_f.asp](http://www.opme.forces.gc.ca/frgraph/cours/cours_f.asp); Internet; Consulté le 8 mars 04.

<sup>17</sup> Ministère de la Défense nationale, A-P1-002-D20/PH-B01...OCOM 201.01.

son retard de production de gradués et que les commandant-adjoints de sous-unités ne bénéficient pas de la formation sur la planification d'affaires.

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, la plupart du contenu d'instruction est déjà existant, mais il se trouve dispersé entre le PEMPO et les diverses phases du COA. Il faudrait réunir le tout sous un cours et de le donner dans la PD 1, sinon au début de la PD2.

Finalement, le CCEMFTC devrait revoir sa prémisse selon laquelle les officiers subalternes bénéficient de la supervision d'un supérieur car ce n'est plus le cas, la plupart du temps, pendant la Phase 1 du CIOAT. Ceci a un impact important sur le niveau d'autonomie que doit atteindre l'officier avant d'arriver pour son premier tour à l'unité. Bref, des progrès notables ont suivi la prise de conscience de l'importance de la gestion effectuée en garnison. Il reste encore à l'Armée de peaufiner l'ensemble pour obtenir un produit totalement adapté et synchronisé avec les besoins réels de la gestion des unités en garnison.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Bergeron, Pierre G. *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, 3<sup>e</sup> édition. Boucherville : Gaëtan Morin, 2001.
- Ministère de la Défense nationale, "Académie canadienne de la Défense : Historique" [revu en ligne]; accessible à [http://www.cda.forces.gc.ca/index/frgraph/general/history/history\\_f.asp](http://www.cda.forces.gc.ca/index/frgraph/general/history/history_f.asp); Internet: consulté le 10 mars 2004.
- Ministère de la Défense nationale, A-P1-002-D20/PH-B01, *Army Officer Course Training Plan*, Kingston : CCEMFTC, 2003.
- Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-001, *Canadian Forces Officers General Specification*. Ottawa: MDN Canada, 1995.
- Ministère de la Défense nationale, A-PD-055-002/PP-001, *Canadian Forces Officers General Specification(Provisional)*. Ottawa: MDN Canada, 1999.
- Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-001 *Le commandement*. Ottawa : MDN Canada, 1997.
- Ministère de la Défense nationale, Collège de commandement et d'état-major des Forces terrestres canadiennes, *Cours des opérations de l'Armée* [revu en ligne]; accessible à <http://lfdts.army.mil.ca/clfcsc-cceftc/courses/AOCR/aocr.asp?Lng=f>, consulté le 26 mars 2004.
- Ministère de la Défense nationale, *Collège militaire Royal: Cours du PEMPO* [revu en ligne]; accessible à [http://www.opme.forces.gc.ca/frgraph/cours/cours\\_f.asp](http://www.opme.forces.gc.ca/frgraph/cours/cours_f.asp) ; Internet ; Consulté le 8 mars 04.
- Ministère de la Défense nationale, LMC/L-12, *Programme des études du leadership, de la gestion, et du commandement: Conférence "Les principes de gestion et le renouvellement du travail"*. Toronto : CFC, 1995.
- Ministère de la Défense nationale, *Cadre de l'instruction et des opérations de l'Armée de terre (CIOAT) : Plan directeur de mise en œuvre du SQFT*. Montréal : SQFT, 2002.