

**PRÉSENTATION INSTITUT CANADIEN DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

PAR LE COLONEL DANIEL PEPIN LE 18 FÉVRIER 1999

**LA PLANIFICATION D'AFFAIRES CHEZ LES
MILITAIRES**

MESDAMES ET MESSIEURS, BONJOUR. JE SUIS LE
COLONEL DANIEL PEPIN ET J'ASSUME, DEPUIS AVRIL 98,
LE COMMANDEMENT DU 5^e GROUPE-BRIGADE MÉCANISÉ
DU CANADA (5^e GBMC) SITUÉ À VALCARTIER.*

INTRODUCTION

POUR VOUS PERMETTRE DE MIEUX COMPRENDRE LA
PRÉSENTATION, VOICI QUELQUES DONNÉES SUR LA
5^e BRIGADE. MON ORGANISATION EST COMPOSÉE DE DIX
UNITÉS REGROUPANT 4800 PERSONNES ET 1800
VÉHICULES. LA VALEUR DE MON ÉQUIPEMENT EST
ÉVALUÉE À ENVIRON UN DEMI-MILLIARD; LA MASSE
SALARIALE MILITAIRE DÉPASSE LES 200 MILLIONS ET
MON BUDGET D'OPÉRATION EST DE 12 MILLIONS. DU
POINT DE VUE D'INCIDENCE SUR LA POPULATION DU

QUÉBEC METROPOLITAIN, LE 5^e GBMC REPRÉSENTE ENVIRON 1,2% * DE LA POPULATION ACTIVE (AU TRAVAIL, RECENSEMENT 1991), 25% DE L'ARMÉE DE TERRE RÉGULIÈRE ET 6% DE TOUTES LES FORCES CANADIENNES RÉGULIÈRES.

MA TÂCHE PRINCIPALE EST DE PRÉPARER LA BRIGADE À ASSUMER LES TÂCHES QUI PEUVENT LUI ÊTRE ASSIGNÉES. EN D'AUTRES MOTS, IL S'AGIT D'ATTEINDRE ET DE MAINTENIR LA CAPACITÉ DE FAIRE LA PANOPLIE DE TÂCHES (GUERRE, BOSNIE, VERGLAS) (EXEMPLE, PRODUITS COMMERCIAUX). POUR CE FAIRE, IL Y A PLUSIEURS DOMAINES D'ACTIVITÉS QUI DOIVENT ÊTRE COMPLÉTÉS AFIN D'ATTEINDRE CETTE CAPACITÉ; COMME PAR EXEMPLE : LA FORMATION DU PERSONNEL, L'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ET L'ENTRAÎNEMENT COLLECTIF.

MAINTENANT QUE J'AI DÉMYSTIFIÉ UN PEU MON ORGANISATION, J'ENTRERAI DANS LE CŒUR DE MA PRÉSENTATION QUI COMPREND DEUX PARTIES.

DANS LA PREMIÈRE, JE DÉCRIRAI LE PROCESSUS DE PLANIFICATION D'AFFAIRES AU SEIN DES FORCES CANADIENNES, ET PLUS PARTICULIÈREMENT, DANS MON ORGANISATION. ENSUITE, JE VOUS PARLERAI DE QUELQUES INITIATIVES QUI NOUS ONT PERMIS DE FAIRE DES ÉCONOMIES DANS LE PASSÉ.

EN 1989, LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL LANÇAIT UNE RÉFORME DANS LA FONCTION PUBLIQUE INTITULÉE FONCTION PUBLIQUE 2000. LE BUT VISÉ ÉTAIT DE PRÉPARER LA FONCTION PUBLIQUE À RELEVER LES DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE. C'EST TOUJOURS À L'INTÉRIEUR DE CETTE RÉFORME QU'EST APPARU LE CONCEPT DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT UNIQUE. CE CONCEPT DONNAIT AUX GESTIONNAIRES UNE PLUS GRANDE MARGE DE MANŒUVRE POUR REDISTRIBUER LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES, LES BIENS ET SERVICES AINSI QUE LES RESSOURCES EN CAPITAL MINEURES. CE CONCEPT NOUS PERMETTAIT DE REPORTER

ANNUELLEMENT JUSQU'À 5% DE NOTRE BUDGET
D'OPÉRATION.

LE MÊME GENRE DE VIRAGE S'EST PRODUIT DANS LA
FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE, EN 1995, ET A AMENÉ
LE PLAN MINISTÉRIEL DE GESTION DES DÉPENSES QUI
EST EN SOI UN PLAN D'AFFAIRES.

QUOIQUE LES FORCES CANADIENNES NE FASSENT PAS
PARTIE DE LA FONCTION PUBLIQUE, NOUS APPARTENONS
AU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET NOUS
AVONS ADOPTÉ, POUR NOS OPÉRATIONS EN TEMPS DE
PAIX, L'APPROCHE DE PLANIFICATION D'AFFAIRES
(BUSINESS PLANNING). AINSI LE PLAN D'AFFAIRES QUE
NOUS APPELONS PLAN STRATÉGIQUE DES OPÉRATIONS ET
DES RESSOURCES (PSOR) EST UN OUTIL DE GESTION QUI
FOURNIT À TOUS LES COMMANDANTS (NIVEAU 0 À 4) UN
PLAN DE MISE EN ŒUVRE PAR PÉRIODE D'EXERCICE
FINANCIER ET, IDÉALEMENT, DANS LE CADRE D'UNE
PROJECTION QUINQUENNALE. (acétate 1) **(EXPLIQUER LES
5 NIVEAUX).**

LE GUIDE DE PLANIFICATION DE LA DÉFENSE

POUR BIEN COMPRENDRE LA STRUCTURE ET LE CYCLE DU PLAN D'AFFAIRES DANS LES FORCES CANADIENNES, IL EST IMPORTANT DE CONNAÎTRE SON POINT DE DÉPART.

UN FOIS LE BUDGET FÉDÉRAL APPROUVÉ ET LES CRÉDITS DE DÉPENSES ALLOUÉS, LE NIVEAU 0, SOIT LE CEMD (QGDN) TRADUIT LE TOUT DANS UN GUIDE DE PLANIFICATION DE LA DÉFENSE (GPD).

BRIÈVEMENT, CE QUE LE GUIDE DE PLANIFICATION DE LA DÉFENSE COUVRE PEUT SE RÉSUMER À CECI : (acétate)

- A. APERÇU DE LA STRATÉGIE;
- B. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES;
- C. OBJECTIFS, RÉSULTATS ET ATTENTES;
- D. RESSOURCES ET CAPACITÉS FINANCIÈRES;
- E. MESURE DU RENDEMENT.

LORSQUE LE GUIDE DE PLANIFICATION DE LA

DÉFENSE EST ÉMIS AU PROCHAIN NIVEAU DE COMMANDEMENT (GESTION), IL EST ACCOMPAGNÉ D'UNE LETTRE D'APPEL QUI, NORMALEMENT, CONTIENT L'INFORMATION PERTINENTE À LA PLANIFICATION DE LA PROCHAINE ANNÉE FINANCIÈRE, COMME PAR EXEMPLE, UNE PRÉVISION DES RESSOURCES DISPONIBLES, LA MISSION ET LA VISION DE L'ORGANISATION SUPÉRIEURE, LES PROJETS SPÉCIAUX ET LE FORMAT DU PLAN D'AFFAIRES.

STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES

LE FORMAT DU PSOR EST COMPOSÉ DE SEPT PARTIES COMME SUIT : (ACÉTATE)

PARTIE 1 PRÉFACE DU PSOR. PEUT FAIRE RESSORTIR LES ÉLÉMENTS-CLÉS DU PLAN COMME LES INITIATIVES MAJEURES OU LES ACCOMPLISSEMENTS MAJEURS DE L'ANNÉE EN COURS : PAR EXEMPLE, LES IMPACTS

MAJEURS D'UN SOUS-FINANCEMENT OU LES
INITIATIVES MAJEURES.

PARTIE 2 BRÈVE DESCRIPTION DE MA MISSION; EN
D'AUTRES MOTS LA RAISON D'ÊTRE DE MON
ORGANISATION

*(PRODUIRE ET MAINTENIR DES FORCES
POLYVALENTES, APTES AU COMBAT).*

PARTIE 3 BRÈVE DESCRIPTION DE MA VISION QUI EST
BASÉE SUR UNE PÉRIODE DE CINQ ANS AFIN
D'ASSURER LA STABILITÉ MALGRÉ LES
CHANGEMENTS PÉRIODIQUES DU

PERSONNEL CLÉ. (DOIT ÊTRE EN LIGNE
AVEC CELLE DE MON PATRON)(*LE 5^e GBMC
EXCELLERA DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE
SES TÂCHES EN ATTEIGNANT UNE
COMPÉTENCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE
DANS UN ENVIRONNEMENT DE CHANGEMENTS
ET D'AUSTÉRITÉ EN FAISANT PREUVE*

*D'IMAGINATION ET D'INNOVATION ET EN
S'ADAPTANT AU VIRAGE TECHNOLOGIQUE).*

PARTIE 4 CONTIENT UNE DESCRIPTION DE
L'ORGANISATION ET DE SA STRUCTURE ET
CONFIRME LE RÔLE DE MES SUBORDONNÉS.

PARTIE 5 EXPLIQUE LES OBJECTIFS DES TÂCHES,
LEUR PRIORITÉ ET LES RESSOURCES
ALLOUÉES POUR ATTEINDRE CES
OBJECTIFS.

PARTIE 6 ÉNUMÈRE LES INITIATIVES MAJEURES NON-
ÉNUMÉRÉES DANS LA PARTIE PRÉCÉDENTE.
PAR EXEMPLE , RÉORGANISATION, RÉVISION
ET ACQUISITIONS MAJEURES (AVEC
ÉCHÉANCIERS).

PARTIE 7 RÉSULTATS CLÉS REQUIS ET LES
INDICATEURS DE PERFORMANCE ASSOCIÉS.

(POINT FAIBLE ACTUELLEMENT, CAR EN DÉVELOPPEMENT).

DONC, SOUS LE PARAPLUIE DE LA MISSION, LE PSOR PERMET **D'ASSOCIER** LES RESSOURCES À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS SELON LE RISQUE QUE JE SUIS PRÊT À ACCEPTER, **D'OPTIMISER** L'USAGE DES RESSOURCES, **DE MESURER** LE RENDEMENT ET **DE DÉFINIR** UNE STRUCTURE CLAIRE EN MATIÈRE DE RESPONSABILISATION ENTRE LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE COMMANDEMENT OU DE GESTION. UNE FOIS COMPLÉTÉ, CE PSOR DEVIENT UN GENRE D'ENTENTE OU DE CONTRAT ENTRE MOI ET MES SUBORDONNÉS. LE MÊME GENRE D'ENTENTE EXISTE AVEC MON PATRON.

LE CYCLE DU PSOR

COMME MENTIONNÉ PLUS TÔT, LE GUIDE DE PLANIFICATION DÉBUTE LE CYCLE EN MARS POUR LA PROCHAINE ANNÉE FINANCIÈRE.

À LA MI-AVRIL, L'ARMÉE ÉMET SA LETTRE D'APPEL À
MON PATRON (SQFT) QUI À SON TOUR ÉMET SA LETTRE
D'APPEL À SES FORMATIONS DONT LA MIENNE (5^e GBMC).

SA LETTRE D'APPEL NOMMÉE DIRECTIVE STRATÉGIQUE
DES OPÉRATIONS ET DES RESSOURCES (DSOR) ME
FOURNIT DE L'INFORMATION SUFFISAMMENT DÉTAILLÉE
COMME :

- A. L'ORDRE DE PRIORITÉS DES DOMAINES D'ACTIVITÉS;
- B. DES LIGNES DIRECTRICES GOUVERNANT
L'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS (ENTRAÎNEMENT,
CONGÉ, ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ GÉNÉRALE);
- C. LES OBJECTIFS À ATTEINDRE;
- D. LES RESSOURCES ANTICIPÉES.

AVEC L'INFORMATION REÇUE, JE DÉBUTE LA RÉDACTION
DE MON PLAN D'AFFAIRES DE LA PROCHAINE ANNÉE

FINANCIÈRE QUI CULMINE AVEC LE PLAN D'ACTION DE MES 10 UNITÉS. ENSUITE, JE LE SOUMETS POUR VALIDATION AU NIVEAU SUPÉRIEUR. UNE FOIS VALIDÉ, IL Y A UNE CONCILIATION ENTRE LES RESSOURCES ENVISAGÉES ET LE NIVEAU D'ACTIVITÉS DEMANDÉ. S'IL N'Y A PAS SUFFISAMMENT DE RESSOURCES DISPONIBLES, UNE ÉTUDE D'IMPACT A ALORS LIEU POUR IDENTIFIER ET RAPPORTER LES ACTIVITÉS OU LE NIVEAU D'ACTIVITÉS QUI NE POURRA ÊTRE EXÉCUTÉ. EN D'AUTRES MOTS, C'EST LORS DE CETTE PHASE QUE LE NIVEAU DE RISQUE ACCEPTABLE EST DÉTERMINÉ.

FINALEMENT, LORSQUE LE TOUT EST ACCEPTÉ PAR MON PATRON, CELA DEVIENT L'ENTENTE MENTIONNÉE PLUS HAUT ENTRE LUI ET MOI. LE MÊME PROCESSUS A LIEU ENTRE MOI ET MES SUBORDONNÉS. CELA SIGNIFIE QUE TOUT CHANGEMENT MAJEUR DOIT ÊTRE ENDOSSÉ PAR LES DEUX PARTIES. DANS LE CADRE DE L'EXÉCUTION, DES RÉVISIONS CONSTANTES DU PSOR ONT LIEU AFIN DE GÉNÉRER DES RESSOURCES POUR DES ACTIVITÉS IMPRÉVUES MAIS PRIORITAIRES, ET AUSSI POUR INVESTIR

DES SURPLUS (ÉCONOMIES) DANS DES ACTIVITÉS
IDENTIFIÉES (PAR EXEMPLE, LI 98).

FINALEMENT, LE PROCESSUS SE RÉPÈTE JUSQU'AU
MOMENT OÙ LE BUDGET EST APPROUVÉ ET LES CRÉDITS
VOTÉS.

COMME VOUS POUVEZ VOUS EN DOUTER, CE PSOR EST UN
DOCUMENT EN VIE QUI ÉVOLUE CONSTAMMENT AU GRÉ
DES CHANGEMENTS ET À TOUS LES POINTS DE VUE. C'EST
AVANT TOUT UN OUTIL DE GESTION. PERSONNELLEMENT,
J'EN SUIS À MA CINQUIÈME ANNÉE D'UTILISATION ET JE
TROUVE CETTE MÉTHODE UTILE NON SEULEMENT POUR
M'AIDER À DIRIGER MON ORGANISATION, MAIS AUSSI
POUR MONTER DES CAS D'AFFAIRES EN VUE DE FAIRE
ACCEPTER DES INITIATIVES OU DES CHANGEMENTS.

INITIATIVES

DONNER LES ANTÉCÉDENTS DES COUPURES 94-98 (30%)

RÉINGÉNIERIE

COOPÉRATION AVEC LES SYNDICATS

INITIATIVES DIVERSES

GESTION DE LA FORÊT DANS LES SECTEURS

D'ENTRAÎNEMENT :

LA BASE DE VALCARTIER COUVRE 210 KM² DONT UNE BONNE PARTIE EST BOISÉE.

SUR AVIS DU SERVICE CANADIEN DES FORÊTS, ON A DÉBUTÉ L'EXPLOITATION EN 1995, SUITE À LA SIGNATURE D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE LA BFCV ET CE MINISTÈRE.

LE PRINCIPE FONCTIONNE COMME SUIT :

- A. LE SERVICE CANADIEN DES FORÊTS NOUS INDIQUE LES SECTEURS D'EXPLOITATION;
- B. NOUS DÉCIDONS ET COORDONNONS LES CHEMINS D'EXPLOITATION AVEC LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA BASE;

C. LES PROFITS DE LA VENTE SONT CONSERVÉS PAR LE SERVICE CANADIEN DES FORÊTS ET CES DERNIERS PAIENT NOS TRAVAUX DE DÉVELOPPEMENT;

D. PROFITS = 100 K \$/AN (SOUS FORME DE CRÉDITS ADMINISTRÉS PAR LE SERVICE CANADIEN DES FORÊTS).

LA GESTION INTÉGRÉE DES DÉCHETS :

COÛTS, EN 1994, D'ENVIRON 800 K \$

PARTENARIAT AVEC ENTREPRISE PRIVÉE NOUS A PERMIS DE RÉALISER ENTRE 250 ET 300 K \$ D'ÉCONOMIES.

INITIATIVE DES BUREAUX FÉDÉRAUX :

ÉCONOMIES 900 K \$/AN

La Planification d'affaires chez les militaires

Colonel Daniel Pepin
cmdt du 5e Groupe-brigade
mécanisé du Canada
18 février 1999

Niveaux de Planification d'affaires

Niveaux

0	CEMD/SM (GPD)			
	Forces Maritimes	Forces Terrestres	Forces Aéennes	Groupes
1	CMB			
2	CMB			
3	CMB			
4	CMB			

Contenu du GPD

- Chapitre 1 : Aperçu de la stratégie
- Chapitre 2 : Orientations stratégiques
- Chapitre 3 : Objectifs, résultats et attentes
- Chapitre 4 : Ressources et capacités financières
- Chapitre 5 : Mesures du rendement

Format des PSOR

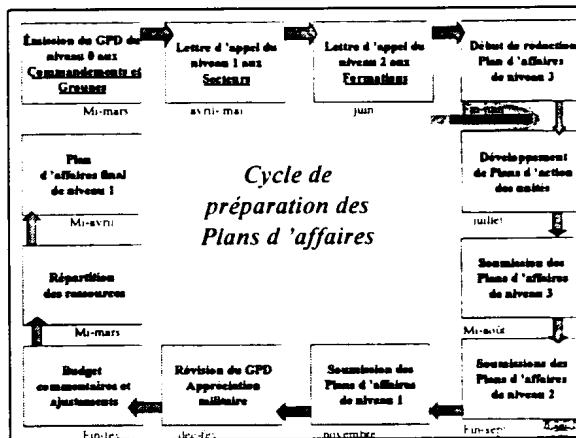
- Partie I : Préface / Lettre couverture
- Partie II: Mission du commandant
- Partie III: Vision du commandant
- Partie IV : Organisation présente - Description et sommaire des ressources



Format des PSOR (suite)

- Partie V : Tâches, Priorités et Ressources allouées
- Partie VI : Initiatives majeures
- Partie VII: Résultats-clés requis et Indicateurs de performance associés





Initiatives diverses

- Gestion de la forêt dans les secteurs d'entraînement;

- protocole d'entente entre BFCV et le Service Canadien des Forêts
- Profits de \$100K/années



Initiatives diverses (suites)

- Gestion intégrée des déchets;

- coûts en 1994 de \$800K
- Économies de \$250-\$300K/année



Initiatives diverses (suites)

- Initiative des bureaux fédéraux

- Économie de \$900K/année



??? QUESTIONS ???

