



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la Loi sur l'accès à l'information. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

# Évaluation du Conseil de liaison des Forces canadiennes et du Programme d'appui des employeurs



Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE)

Novembre 2020

1258-3-037 (SMA[Svcs Ex])

## Table des matières

<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>iv</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte de l'évaluation .....	1
1.2 Profil du programme .....	1
1.3 Portée de l'évaluation .....	4
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>6</b>
2.1 Pertinence .....	6
2.2 Efficacité .....	9
2.3 Efficience .....	18
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation.....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Modèle logique.....</b>	<b>C-1</b>
<b>Annexe D – Tableau d'évaluation .....</b>	<b>D-1</b>
<b>Annexe E – Structure du CLFC .....</b>	<b>E-1</b>

## Sigles et abréviations

AF	Année financière
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes
CLFC	Conseil de liaison des Forces canadiennes
CPM	Chef du personnel militaire
CRAE	Chef – Réserves et appui de l'employeur
DGE	Directeur général – Évaluation
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
EDSC/SC	Emploi et Développement social Canada/Service Canada
F et E	Fonctionnement et entretien
FAC	Forces armées canadiennes
GPOI	Groupe des plans d'opérations interarmées
GT	Groupe de travail
IPO	Instruction permanente d'opération
LPE	Législation sur la protection de l'emploi
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
OL	Officier de liaison
OLR	Officier de liaison régional
PAR	Programme d'aide aux réservistes
PAUR	Programme d'appui des unités de la Réserve

PD	Premier dirigeant
PDER	Programme de dédommagement des employeurs de réservistes
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : Politique de défense du Canada :
QUEST	Questionnaire sur les cibles de soutien de l'employeur
RH	Ressources humaines
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense
WGH	With Glowing Hearts

## Sommaire

Le rapport présente les résultats et les recommandations du CLFC et de son Programme d'appui des employeurs<sup>1</sup> du MDN et des FAC. Le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisé l'évaluation en tant que composante du plan d'évaluation quinquennal du MDN, conformément à la Politique sur les résultats (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). L'évaluation comprenait l'examen de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du programme du CLFC pour les années financières (AF) 2014-2015 à 2018-2019. Les méthodes d'évaluation comprenaient des entretiens, l'examen de documents et de données de rendement et des informations financières, ainsi que des visites sur le terrain.

### Description du programme

Le CLFC est composé d'un cadre civil de chefs d'entreprise bénévoles à travers le Canada, soutenu par un secrétariat à plein temps du MDN et des FAC à Ottawa et par un réseau national de réservistes principaux. Le CLFC rend compte au vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) par l'intermédiaire du Chef – Réserves et appui de l'employeur (CRAE). Le mandat du CLFC consiste à accroître la disponibilité des réservistes pour leur permettre de réaliser leurs tâches militaires en obtenant le soutien et la collaboration des dirigeants des organisations au Canada. Le CLFC défend les intérêts de la Force de réserve (F rés) du Canada et cherche à obtenir le soutien volontaire des employeurs et des éducateurs civils en mettant en évidence les avantages de la formation et de l'expérience des réservistes pour le milieu de travail civil. Cela se fait dans le cadre de six activités de programme principales du CLFC : le programme ExécUTrek, le programme de sensibilisation, le programme de prix et de

### Portrait global

- Les activités du programme du Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) répondent à un besoin permanent d'appuyer les priorités du Ministère de la Défense (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) relatives aux réservistes.
- Le programme du CLFC sensibilise les employeurs et les éducateurs canadiens à la valeur et aux compétences des réservistes, et il influence la législation sur la protection de l'emploi (LPE) dans tout le Canada
- Il semble être efficace, à l'exception du Programme de dédommagement des employeurs de réservistes (PDER) qui n'est pas encore rentable en raison du faible niveau d'utilisation.
- Les volontaires du CLFC sont des facilitateurs clés de l'exécution des programmes, mais il est nécessaire de clarifier les rôles et les responsabilités entre le MDN, les FAC et les volontaires.
- Le programme du CLFC ne collecte pas systématiquement les données de rendement nécessaires à la gestion du programme et à la prise de décision.

<sup>1</sup> Ci-après dénommé « le programme du CLFC ».

reconnaissance, le PDER, le programme d'aide aux réservistes (PAR) et le programme d'appui des unités de la Réserve (PAUR). Le CLFC contribue également à l'élaboration de politiques publiques concernant la F rés. Les dépenses totales du programme du CLFC ont atteint 1,5 million de dollars pour l'AF 2018-2019.

## Pertinence

Le programme du CLFC est particulièrement bien placé pour appuyer les priorités du MDN et des FAC relatives aux réservistes. Il répond à un besoin important de défendre et de promouvoir la valeur de la F rés auprès du public canadien et de sensibiliser les employeurs et les éducateurs civils à la nécessité d'appuyer les réservistes. Les activités du CLFC sont alignées sur les priorités ministérielles et appuient la nouvelle vision des FAC pour la F rés, qui consiste à atteindre une capacité à temps plein par un service à temps partiel, comme le prévoit la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE). Les éléments d'évaluation indiquent que la conception et la combinaison des activités du programme du CLFC sont appropriées et efficaces pour atteindre les principaux objectifs du programme. Bien qu'il existe des programmes en dehors du MDN et des FAC qui contiennent des éléments similaires à ceux du CLFC, ces programmes n'ont pas la portée, les moyens ou l'autorité nécessaires pour atteindre les objectifs spécifiques fixés par le mandat du CLFC.

## Rendement

Le programme du CLFC contribue à un engagement accru avec les secteurs public et privé. Les activités de sensibilisation du CLFC, en particulier ExécUTrek, sont perçues comme un outil utile pour mieux faire connaître la F rés ainsi que la valeur et les compétences des réservistes aux employeurs et aux éducateurs canadiens. En plus de ses activités de sensibilisation, le programme du CLFC a déployé des efforts considérables pour inciter les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à développer la LPE à l'appui des réservistes, et participe actuellement aux efforts visant à harmoniser les normes législatives relatives aux réservistes dans toutes les compétences du pays. En outre, le programme du CLFC a contribué à l'élaboration de politiques relatives aux réservistes parmi les employeurs et les éducateurs, et continue d'offrir son aide pour la rédaction et l'amélioration des politiques qui permettent aux réservistes de prendre congé.

Les efforts d'engagement du programme du CLFC peuvent être affectés par le faible niveau de sensibilisation aux activités du CLFC parmi les réservistes et leurs employeurs, ainsi que par la capacité du personnel à planifier et à exécuter ces événements. L'efficacité des activités du programme du CLFC pourrait être accrue en renforçant les efforts de communication et de sensibilisation, notamment par l'élaboration d'une stratégie de communication globale. Des améliorations sont également nécessaires pour assurer une planification et une réalisation plus ciblées et utiles des événements, ainsi qu'une orientation et une formation accrues en matière de planification.

Le programme du CLFC semble être exploité de manière efficace à l'intérieur du budget qui lui est alloué, à l'exception du PDER qui n'est pas encore rentable en raison du faible niveau d'utilisation. Bien que le PDER soit perçu comme un programme important et nécessaire, ses frais d'administration dépassent le montant des subventions accordées aux employeurs. Il convient de noter que la valeur de la contribution des bénévoles au programme du CLFC augmente considérablement l'investissement du MDN dans le programme. En outre, la mise en œuvre du programme du CLFC dépend largement de son réseau de bénévoles très influents qui utilisent leurs vastes relations pour combler le fossé entre les militaires et le monde des affaires. Toutefois, l'évaluation a révélé que la structure de la relation entre les composantes militaire et volontaire doit être revue afin de garantir la clarté des rôles et des responsabilités, une meilleure intégration des bénévoles au sein du programme du CLFC, ainsi qu'un soutien et une communication adéquats avec les bénévoles.

Il existe une lacune dans la collecte de données et la mesure du rendement du programme du CLFC qui peut avoir entravé son efficacité et la réalisation de ses objectifs. L'absence de collecte et d'analyse cohérentes des données a entraîné des difficultés à suivre les résultats des programmes et à informer la prise de décision. Bien que le programme du CLFC ait tenté d'améliorer sa collecte de données, il est urgent de développer une stratégie complète de collecte de données et de rapports, et de déterminer les outils nécessaires pour suivre et évaluer les progrès du programme du CLFC vers les résultats escomptés.

### Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
<b>Pertinence</b>	
1. Les activités fournies par le programme du CLFC sont toujours nécessaires, car il est particulièrement bien placé pour soutenir les priorités du MDN et des FAC relatives aux réservistes.	
2. Le programme du CLFC dispose d'un ensemble d'activités approprié pour atteindre ses principaux objectifs, à savoir promouvoir la connaissance de la valeur de la F rés, contribuer à ce que les réservistes aient le temps libre dont ils ont besoin, résoudre les conflits et reconnaître les employeurs et les éducateurs des réservistes.	

Principales constatations	Recommandations
<b>Efficacité</b>	
<p>3. Bien que les activités du programme du CLFC contribuent à l'engagement des secteurs public et privé, une planification et une réalisation plus ciblées des événements pourraient améliorer leur succès.</p>	<p>1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.</p> <p>2. Réviser et mettre à jour les politiques, les Instructions permanentes d'opération (IPO), les conseils et les processus de formation pertinents afin de s'assurer que les activités de mobilisation du programme du CLFC ont des objectifs clairs et identifient les publics cibles appropriés, que ces activités sont planifiées efficacement et que le personnel chargé de la planification des événements individuels dispose d'informations et d'un soutien suffisants pour planifier les activités du programme du CLFC de manière délibérée et ciblée.</p> <p>3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication et la collaboration avec le reste du MDN et des</p>

Principales constatations	Recommandations
	FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.
<p>4. Les activités du programme du CLFC contribuent à mieux faire connaître la F rés ainsi que la valeur et les compétences des réservistes aux employeurs et aux éducateurs canadiens; toutefois, les efforts de communication et de sensibilisation du programme du CLFC pourraient être améliorés.</p>	<p>1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.</p> <p>3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication et la collaboration avec le reste du MDN et des FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.</p>
<p>5. Le programme du CLFC a contribué de manière significative à influencer la LPE et il a contribué au développement de politiques relatives aux réservistes parmi les employeurs et les éducateurs.</p>	
<b>Efficiences</b>	
<p>6. Dans l'ensemble, le programme du CLFC semble être efficace mis à part quelques exceptions, comme le PDER, un nouveau</p>	<p>3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires</p>

Principales constatations	Recommandations
<p>programme qui n'est pas encore rentable en raison du faible niveau d'utilisation.</p>	<p>publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication et la collaboration avec le reste du MDN et des FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.</p> <p>4. Réévaluer la nécessité du protocole d'entente entre le MDN et Emploi et Développement social Canada (EDSC) sur le PDER pour : a) élargir l'admissibilité au PDER aux employeurs dont les employés réservistes ont besoin d'un congé prolongé pour suivre une formation militaire et b) s'assurer que les dépenses administratives sont appropriées par rapport aux dépenses prévues pour les subventions.</p>
<p>7. Le réseau de bénévoles du CLFC est considéré comme un outil de prestation efficace pour atteindre les objectifs du programme du CLFC. Toutefois, la structure de la relation entre les composantes militaire et bénévole doit être revue afin de garantir la clarté des rôles et des responsabilités, une meilleure intégration des bénévoles au sein du programme du CLFC, ainsi qu'un soutien et une communication adéquats avec les bénévoles.</p>	<p>5. Entreprendre un examen pour clarifier les rôles et les responsabilités entre le MDN et les FAC et le Conseil national du programme du CLFC, et pour trouver des moyens de promouvoir le renouvellement et l'expansion de la base de bénévoles.</p>
<p>8. En partie à cause du manque de capacité technologique, le programme du CLFC ne collecte pas systématiquement les données nécessaires à sa gestion et à la prise de décision, y compris les données de mesure du rendement pour rendre compte des résultats à long terme.</p>	<p>1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux</p>

Principales constatations	Recommandations
	résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.

**Tableau 1. Principales constatations et recommandations.** Ce tableau résume les conclusions et les recommandations du rapport.

---

**Nota :** Se reporter à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

---

## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport renferme les constatations et les recommandations de l'évaluation du programme du CLFC<sup>2</sup>. L'évaluation a été menée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et au Plan d'évaluation ministériel du MDN et des FAC.

Le programme du CLFC n'a pas fait l'objet d'une évaluation par le SMA(Svcs Ex) depuis 2002. En 2011, le MDN a fait appel aux services de l'Institut sur la gouvernance pour effectuer un examen indépendant de la structure de gouvernance du CLFC.

Le travail du programme du CLFC s'aligne sur neuf initiatives de la PSE, lesquelles représentent collectivement une nouvelle vision pour la F rés, à savoir avoir une capacité complète grâce à un service à temps partiel, être bien intégrée au sein des FAC et être équipée pour les opérations. Le programme du CLFC soutient le CRAE dans l'accomplissement de ses responsabilités pour l'initiative de la PSE en ce qui a trait à l'harmonisation de la LPE au Canada.

### 1.2 Profil du programme

#### 1.2.1 Objectifs du programme

La cible du CLFC est de promouvoir les intérêts de la F rés du Canada et de chercher à obtenir le soutien bénévole des employeurs et des institutions d'enseignement civils en mettant en évidence les avantages de la formation et de l'expérience des réservistes pour le milieu de travail civil.

#### 1.2.2 Description du programme

Le CLFC est composé d'un cadre civil d'environ 140 chefs d'entreprise bénévoles dans toutes les provinces, qui soutenu par un secrétariat à temps plein du MDN et des FAC à Ottawa et par un réseau national d'officiers de liaison (OL) et d'officiers de liaison régionaux (OLR), des réservistes principaux qui permettent l'exécution des programmes et soutiennent les objectifs de sensibilisation des FAC liés au service dans la réserve (voir la structure du CLFC à l'[annexe E](#))<sup>3</sup>.

Le CLFC est le successeur du Comité national d'appui des employeurs qui a été créé en 1978 pour obtenir le soutien volontaire des employeurs. Ce format a été validé par une étude de 1988 qui a confirmé la préférence pour un soutien volontaire plutôt que législatif. Le rapport du gouverneur général de novembre 1992 au sujet du MDN soulignait aussi la nécessité de

---

<sup>2</sup> Abréviation du programme d'appui des employeurs et du Conseil de liaison des Forces canadiennes.

<sup>3</sup> Aux fins du présent rapport, le terme « CLFC » est utilisé pour désigner uniquement le réseau de bénévoles civils. Le « programme du CLFC », en revanche, couvre toutes les activités du programme, y compris celles entreprises avec les ressources du MDN et des FAC, comme le Secrétariat et les officiers de liaison.

prendre des mesures accrues pour assurer la disponibilité des réservistes pour l'entraînement et les opérations. En 1992, le Comité a été rebaptisé Conseil de liaison des Forces canadiennes afin de mieux refléter son orientation et, en 1996, dans son évaluation, le Chef – Services d'examen (CS Ex) du MDN recommandait l'élargissement du mandat du CLFC afin d'inclure l'obtention du soutien des réservistes des établissements d'enseignement.

Le mandat du CLFC consiste à accroître la disponibilité des réservistes pour exercer leurs fonctions militaires. Pour y parvenir, le CLFC doit obtenir le soutien et la coopération de dirigeants d'organisations canadiennes. Les lignes d'opération du CLFC contribuent directement à l'atteinte des objectifs stratégiques des FAC, soit de mettre sur pied et de maintenir en puissance des forces et d'apporter sa contribution au gouvernement canadien, à la société et à la communauté internationale. Les six principales activités du programme du CLFC, exécutées conformément au plan d'activités du CLFC sur une base annuelle, sont les suivantes :

- **ExécuTrek** donne aux employeurs, aux établissements d'enseignement, aux superviseurs et aux professionnels des ressources humaines (RH) un aperçu de première main de l'instruction militaire et des grands exercices, ainsi que des avantages dont bénéficient les réservistes.
- La **sensibilisation** comprend diverses activités visant à informer les employeurs et les membres du public de la valeur du service de réserve et de la formation militaire sur le lieu de travail civil dans le cadre d'événements de relations publiques et d'une communication permanente.
- Le **programme d'aide aux réservistes (PAR)** fournit une aide directe aux réservistes sur demande afin de prévenir les conflits et de faciliter l'établissement d'un terrain d'entente entre le réserviste et son employeur ou son établissement d'enseignement.
- Le **programme d'appui des unités de la réserve (PAUR)** offre aux réservistes les ressources nécessaires pour améliorer leurs relations avec leur employeur en vue d'obtenir un congé pour service militaire et renseigner ce dernier sur les nombreux avantages de la présence d'un réserviste en milieu de travail.
- Le **programme des prix et de la reconnaissance** est un outil du MDN et des FAC utilisé pour reconnaître officiellement les contributions des employeurs et des éducateurs qui soutiennent activement les réservistes.
- Le **programme de dédommagement des employeurs de réservistes (PDER)** est un programme de subvention du MDN pour lequel EDSC et SC fournissent un soutien administratif. Le PDER offre un dédommagement sous forme de subventions aux employeurs civils admissibles et aux réservistes travaillant à leur compte pour compenser les coûts engagés lorsqu'un réserviste doit quitter son travail pour participer à des opérations de déploiement nationales ou internationales désignées par le chef d'état-major de la défense (CEMD).

En plus des six activités principales susmentionnées, le programme du CLFC contribue également à l'élaboration de politiques publiques sur des questions liées à la F rés et à d'autres initiatives propres à la réserve :

- **Législation sur la protection de l'emploi (LPE)** : Le programme du CLFC soutient le développement de la LPE au niveau national et provincial/territorial. Actuellement, il soutient le passage du soutien opérationnel au soutien à l'instruction.
- **Initiative du greffier sur le double emploi** : En décembre 2016, le greffier a demandé au MDN d'étudier les moyens d'attirer les fonctionnaires fédéraux vers des carrières à temps partiel en tant que réservistes<sup>4</sup>. Le programme du CLFC travaille à la réalisation des recommandations clés suivantes fournies par le MDN et approuvées par le greffier en août 2017 : programme de mentorat, programmes de recrutement spécifiques à la réserve et présélection pour accélérer le recrutement de candidats qualifiés.

### 1.2.3 Intervenants

Les principaux intervenants de cette évaluation sont les suivants :

- **Organisation responsable** : VCEMD/CRAE
- **CLFC** :
  - Conseil national des bénévoles (composé du président national et des présidents provinciaux et territoriaux)
  - Conseils provinciaux et territoriaux des bénévoles (composés de présidents et de directeurs bénévoles provinciaux et territoriaux)
- **Soutien du MDN et des FAC au CLFC** :
  - Secrétariat du MDN et des FAC
  - OL et OLR des FAC : réservistes principaux à temps partiel affectés à une zone géographique spécifique pour aider à l'exécution du programme du CLFC
- **Organisations soutenues** : Générateurs de forces et niveaux 1 (N1) des FAC
- **Organisations associées externes au MDN** : EDSC/SC pour la prestation du PDER
- **Clients** :
  - FAC (plus précisément les réservistes)
  - Employeurs et éducateurs civils

### 1.2.4 Ressources

Le tableau 2 présente les dépenses du programme du CLFC, en milliers de dollars.

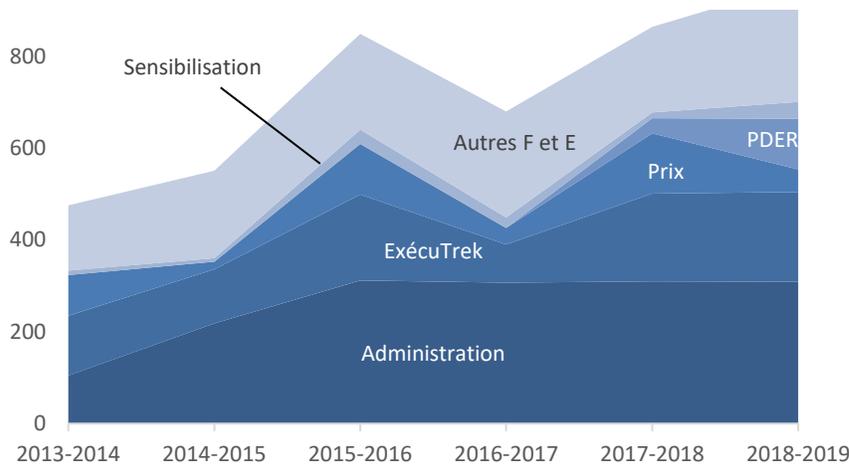
---

<sup>4</sup> Mise à jour sur l'initiative du greffier, 23 juillet 2017, CLFC de la Défense nationale.

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Salaire	346	501	524	584	653	634
Fonctionnement et entretien	475	551	849	679	864	959
<b>Total</b>	<b>822</b>	<b>1 052</b>	<b>1 373</b>	<b>1 263</b>	<b>1 517</b>	<b>1 593</b>

**Tableau 2. Dépenses du programme du CLFC (en milliers de dollars).** Ce tableau présente les dépenses du programme du CLFC de l'AF 2013-2014 à l'AF 2018-2019<sup>5</sup>.

La figure 1 montre la répartition des dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E), en mettant en évidence les principales activités visées par cette évaluation<sup>6</sup>.



**Figure 1. Dépenses de F et E du programme du CLFC (en milliers de dollars).** Cette figure montre la répartition des dépenses de F et E par activités clés couvertes dans cette évaluation pour chaque année de l'AF 2013-2014 à 2018-2019.

## 1.3 Portée de l'évaluation

### 1.3.1 Couverture et responsabilités

Cette évaluation a porté sur la période de cinq ans allant de l'AF 2014-2015 à l'AF 2018-2019. L'accent a été mis sur les principales activités du MDN et des FAC visant à accroître la

<sup>5</sup> Dossiers financiers internes.

<sup>6</sup> Dossiers financiers internes. « Autres F et E » comprend les coûts de F et E pour les activités d'accompagnement, les événements d'unité, les réunions du Conseil national, les affaires publiques et autres activités de F et E non administratifs. « Administration » couvre les frais de F et E pour l'administration du personnel, la formation et le développement professionnel, la GI-TI, l'administration du sondage QUEST, l'administration des PDER, les voyages et autres frais administratifs généraux.

mobilisation et la communication avec les secteurs public et privé, et à renforcer le soutien des réservistes de la part des employeurs et des éducateurs grâce à des politiques qui permettent aux réservistes de prendre congé. Les activités suivantes du CLFC ont été incluses dans ce champ d'application :

- ExécuTrek
- Sensibilisation
- Programme de prix et de reconnaissance (à l'exception de la partie d'appui)
- PDER
- Travaux sur des politiques entrepris par le programme du CLFC dans le passé

Les activités et les programmes suivants ont été exclus de la portée de l'évaluation :

- PAR
- PAUR
- Partie « appui » du programme de prix et de reconnaissance
- Activités liées à l'initiative du greffier sur le double emploi

L'évaluation a abordé des questions sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités du CLFC. Une ébauche de modèle logique (voir l'[annexe C](#)) a été élaborée par le Directeur général – Évaluation (DGE) aux fins de l'évaluation, sur la base d'un examen de la documentation du programme et de discussions préliminaires avec les membres du comité consultatif d'évaluation, représentant la direction du programme.

### 1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur les résultats (2016)<sup>7</sup>, le rapport d'évaluation aborde les questions d'évaluation liées à la pertinence et au rendement. Une matrice d'évaluation énumérant chacune des questions d'évaluation, avec les indicateurs et les sources de données associés, est fournie à l'[annexe D](#). La méthodologie utilisée pour recueillir les éléments de preuve à l'appui des questions d'évaluation se trouve à l'[annexe B](#).

---

<sup>7</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor. Directive sur les résultats, 1<sup>er</sup> juillet 2016. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>. Dernière consultation le 4 juillet 2016.

## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Pertinence

**Principale constatation 1 :** Les activités fournies par le programme du CLFC sont toujours nécessaires, car il est particulièrement bien placé pour soutenir les priorités du MDN et des FAC relatives aux réservistes.

Les résultats de l'évaluation suggèrent qu'il existe un besoin continu pour les activités du programme du CLFC, car elles concernent et soutiennent spécifiquement les réservistes, contrairement à tout autre programme. Des preuves provenant de plusieurs sources ont démontré que le programme du CLFC répond à un besoin important et nécessaire de défendre et de promouvoir la valeur de la F rés auprès du public canadien, en particulier auprès des employeurs et des éducateurs, et qu'il soutient les réservistes et la F rés.

Les réservistes ont parfois des obligations militaires et civiles contradictoires, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'état de préparation opérationnelle. Selon une enquête réalisée en 2015, près des deux tiers (64 %) des réservistes primaires étaient employés à titre civil ou scolarisés<sup>8</sup>. Plus des deux tiers (69 %) ont dû prendre des congés à certains moments de leur emploi ou de leur scolarité pour exercer des fonctions de réserviste<sup>9</sup>. Parmi les réservistes qui ont refusé des possibilités de déploiement au cours des cinq dernières années, l'impossibilité de s'absenter du travail ou des études (35,1 % et 26,0 %, respectivement) sont deux des raisons les plus souvent citées<sup>10</sup>.

Le programme du CLFC joue un rôle clé dans la promotion de la valeur des réserves et dans la sensibilisation des employeurs et des éducateurs civils à la nécessité de soutenir les réservistes. Les données probantes de l'évaluation<sup>11</sup> indiquent qu'il y a un manque général de compréhension de la F rés au sein de la population civile. La grande majorité (94 %) des personnes interrogées ont indiqué qu'il existe un besoin permanent d'activités de sensibilisation et de mobilisation du programme du CLFC afin de mieux faire connaître le programme.

En outre, l'examen des documents a montré que les activités du programme du CLFC sont toujours nécessaires, car elles sont alignées sur les priorités ministérielles et soutiennent la

<sup>8</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve. Tableau 6.

<sup>9</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve. Tableau 79.

<sup>10</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve. Figure 18.

<sup>11</sup> Observation directe et visites sur le terrain, entretiens et données sur le rendement.

vision des FAC pour la F rés, qui est d'atteindre une capacité à temps plein par un service à temps partiel, comme indiqué dans la PSE.

Bien qu'il existe d'autres programmes qui contiennent des éléments similaires à ceux du programme du CLFC, ces autres programmes n'ont pas la portée, les moyens ou l'autorité nécessaires pour atteindre les objectifs spécifiques du CRAE fixés par le mandat du CLFC. Les données d'évaluation indiquent que le programme du CLFC occupe un créneau unique en reliant la F rés au monde des affaires grâce à son réseau de bénévoles, et que ses activités de programme visent à relever les défis propres aux réservistes et à leurs employeurs civils. Parmi les exemples de programmes similaires à celui du CLFC, citons les activités offertes par la Compagnie Canada, Career Edge et Du régiment aux bâtiments. La Compagnie Canada est une organisation privée qui, parmi de nombreuses autres activités, offre aux civils la possibilité de faire l'expérience directe de la vie militaire et aide les réservistes à trouver une carrière civile<sup>12</sup>. Ces activités sont souvent réalisées en partenariat avec le CLFC. Career Edge et Du régiment aux bâtiments aident tous deux à mettre en relation les employeurs et les réservistes avec les métiers ou des emplois civils. Ce service ne fait pas partie du mandat du CLFC et n'est pas son objectif actuel.

**Principale constatation 2 :** Le programme du CLFC dispose d'un ensemble d'activités approprié pour atteindre ses principaux objectifs, à savoir promouvoir la connaissance de la valeur de la F rés, contribuer à ce que les réservistes aient le temps libre dont ils ont besoin, résoudre les conflits et reconnaître les employeurs et les éducateurs des réservistes.

Les éléments d'évaluation indiquent que la conception du programme du CLFC est appropriée et qu'il semble y avoir une bonne combinaison d'activités pour atteindre les principaux objectifs du programme. L'ensemble des activités du programme du CLFC vise à :

- améliorer les connaissances sur la F rés, susciter l'intérêt à son égard et en favoriser l'appréciation;
- viser l'engagement des employeurs et des établissements d'enseignement à accorder des congés pour l'entraînement et les opérations militaires;
- conseiller les réservistes sur la valeur de l'appui des employeurs;
- prévenir les conflits et faciliter leur résolution;
- reconnaître les employeurs et les éducateurs qui accordent leur soutien.

---

<sup>12</sup> Rapport annuel 2018 de la Compagnie Canada : A Year of Change.

Presque toutes les personnes interrogées (96 %) estiment que la conception du CLFC est appropriée et surtout efficace, et que le programme dispose de la bonne combinaison d'activités pour atteindre ses objectifs. Les ExécuTreks et le Programme de prix et de reconnaissance sont les composantes les plus importantes des programmes du CLFC et sont perçus comme des outils utiles pour se mobiliser auprès des secteurs public et privé, pour sensibiliser les gens à la réserve et pour reconnaître les employeurs et les éducateurs pour leur soutien aux réservistes.

Les **ExécuTreks** sont perçus comme étant très utiles pour sensibiliser les employeurs canadiens aux réserves. Ils sont uniques en ce sens qu'ils offrent une exposition directe à l'environnement militaire dans lequel les réservistes s'entraînent et permettent aux employeurs d'observer directement les compétences transférables des réservistes. Les

---

*« Les ExécuTreks donnent une impression durable inestimable. Les participants arrivent généralement avec des perceptions complètement différentes des réserves, qui sont généralement loin de la réalité, et nous brisons ces perceptions et leur montrons la valeur réelle de la Frés. Beaucoup de participants sont captivés par le professionnalisme et les compétences des réservistes dont ils peuvent bénéficier en tant qu'employeurs. »*

ExécuTreks sont généralement bien accueillis par les employeurs et les participants sont généralement impressionnés par les compétences et la formation des réservistes, et on dit qu'ils ont acquis « une profonde appréciation des responsabilités des réservistes »<sup>13,14</sup>.

Le **programme de prix et de reconnaissance** permet au MDN et aux FAC de reconnaître officiellement les contributions particulières des employeurs et des établissements d'enseignement qui apportent leur soutien. Ces prix sont considérés comme importants pour maintenir le soutien des employeurs et des éducateurs. Le résultat attendu d'une reconnaissance officielle est le renforcement d'un message de soutien positif auprès de l'employeur ou de l'établissement d'enseignement et du réserviste en vue d'encourager tous les chefs d'organisation au Canada à soutenir activement les réservistes.

Les événements de **sensibilisation** permettent d'atteindre un grand nombre d'employeurs, d'éducateurs et de membres du grand public pour les sensibiliser aux réserves. Les activités de sensibilisation se servent de différentes occasions pour rapprocher les réservistes locaux à leurs employeurs et éducateurs. Il s'agit d'un moyen utilisé pour faire connaître à un grand nombre d'employeurs et au public la valeur de l'instruction militaire dans un milieu de travail civil.

Le programme du CLFC examine régulièrement ses activités afin de trouver des occasions d'amélioration et pour qu'il reste flexible en fonction des nouvelles idées et à l'expérimentation de modes de prestation alternatifs, selon l'examen des documents et les entretiens. Les conseils provinciaux discutent et lancent des activités supplémentaires pour soutenir les objectifs du programme du CLFC. Les informateurs clés ont indiqué que le secrétariat du CLFC

---

<sup>13</sup> Compte rendu après action – URSC (N-O) Gimli 2 août 2018.

<sup>14</sup> Compte rendu après action – Maple Resolve 2018 – 17 au 19 mai 2018.

est généralement ouvert et réceptif aux nouvelles idées. Voici quelques exemples d'initiatives plus récentes :

- Les **ExécuTreks Mobiles** sont déterminés comme des nouvelles activités possibles pour l'avenir. Ce sont des « ExécuTreks inversés », qui pourraient amener un élément d'infrastructure militaire sur place, dans des lieux ciblés.
- **With Glowing Hearts (WGH)** est un projet de programme de soutien aux réservistes lancé par le conseil provincial de l'Alberta, conçu pour faire participer les petites entreprises, qui représentent 95 % de toutes les entreprises de l'Alberta et de la Colombie-Britannique<sup>15</sup>. L'initiative WGH propose de fournir des autocollants de reconnaissance des employeurs et des réservistes à afficher aux entreprises qui emploient ou soutiennent les réservistes<sup>16</sup>. Elle fournit également aux organisations du matériel informatif sur la valeur que les réservistes apportent à une entreprise<sup>17</sup>. À ce jour, l'Alberta a piloté l'initiative WGH et la Colombie-Britannique et l'Ontario envisagent actuellement de procéder à des essais pilotes. Les bénévoles de l'Alberta ont fait remarquer que le WGH pourrait être centralisé, mais que cela devrait être dirigé par le CLFC.

## 2.2 Efficacité

**Principale constatation 3 :** Bien que les activités du programme du CLFC contribuent à l'engagement des secteurs public et privé, une planification et une réalisation plus ciblées des événements pourraient améliorer leur succès.

Bien que les activités du programme du CLFC soient généralement bien accueillies par les participants, il est impossible pour l'instant de quantifier la mobilisation en raison des limitations des données. Il semblerait que les efforts de mobilisation du CLFC soient affectés par le faible niveau de sensibilisation des réservistes et de leurs employeurs aux activités du programme du CLFC. Les niveaux d'engagement sont également affectés par la capacité du personnel, en particulier des OL, à planifier et à exécuter ces événements, et par la nécessité de naviguer dans les processus bureaucratiques liés à l'approbation du financement de l'accueil.

<sup>15</sup> Plan provincial du CLFC pour la C.-B. 2019.

<sup>16</sup> CLFC, With Glowing Hearts – Programme de soutien de la réserve. Ébauche d'août 2019.

<sup>17</sup> CLFC, With Glowing Hearts – Programme de soutien des réservistes. Juillet 2019. Ébauche. Préparé par Carolyn Patton, Lcol Kevin Weidlich.

Le renforcement de la mobilisation avec les employeurs et les éducateurs est l'une des principales priorités du programme du CLFC. La majorité (91 %) des personnes interrogées ont déclaré que les activités du CLFC contribuent dans une certaine mesure à renforcer la mobilisation avec les secteurs public et privé. Les ExécuTregs, le Programme de prix et de reconnaissance, les événements de sensibilisation et les événements des unités ont été cernés comme les principaux mécanismes d'engagement auprès du public cible du CLFC. Les personnes interrogées ont noté que les activités ExécuTrek sont particulièrement utiles, car elles impliquent directement les employeurs et les éducateurs afin d'accroître leur compréhension des FAC et de la F rés.

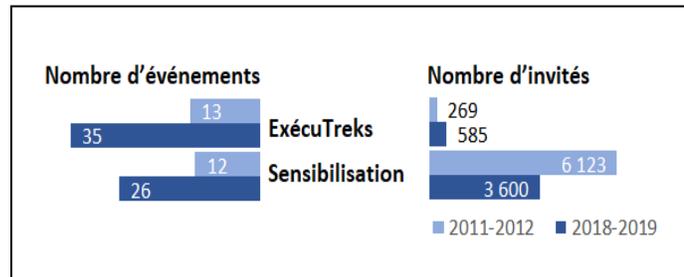


Figure 2. Nombre d'événements et d'invités du CLFC, AF 2011-2012 et 2018-2019.

Le programme du CLFC mène également d'autres activités pour faire participer les employeurs et les éducateurs, par exemple par les médias sociaux<sup>18</sup>. Comme le montre la figure 2, sur une période de sept AF allant de l'AF 2011-2012<sup>19</sup> à l'AF 2018-2019, le nombre d'activités ExécuTrek et d'activités de sensibilisation a augmenté de 37 % et de 46 %, respectivement. Les événements du CLFC attirent en moyenne 27 invités chacun, parmi lesquels des employeurs, des éducateurs, des politiciens, des professionnels des ressources humaines et autres<sup>20</sup>. Les données disponibles suggèrent que ces événements du CLFC ont mobilisé des employeurs et des éducateurs qui sont largement représentatifs des industries dans lesquelles travaillent les réservistes<sup>21</sup>.

Au-delà de ces chiffres, il est difficile de quantifier le niveau de mobilisation généré par ces activités du programme du CLFC. Bien que certains conseils provinciaux aient établi des listes courantes d'employeurs et d'éducateurs, le nombre total d'événements organisés par an et le nombre de participants ne sont pas suivis dans une base de données centralisée ni collectés systématiquement.

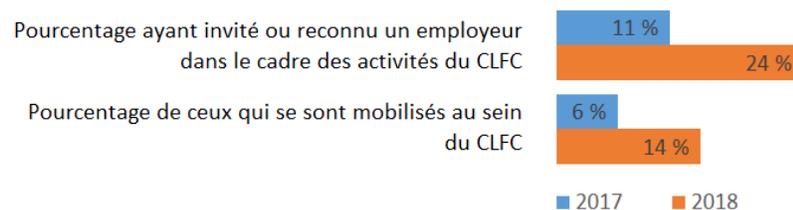
<sup>18</sup> Compte rendu après action du CLFC. Site Web du CLFC et pages des médias sociaux; réunion du Conseil de la Sask. du CLFC le 3 mai 2018 et 26 septembre 2018 – CLFC 101 au BMDN.

<sup>19</sup> L'AF 2011-2012 est la dernière année pour laquelle ces données sont disponibles avant l'AF 2018-2019.

<sup>20</sup> Compte rendu après action du CLFC, estimation basée sur un échantillon de 15 rapports. Les invités comprennent les participants civils et militaires, à l'exception des représentants du CLFC.

<sup>21</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve. Tableau 75, p. 80 et dossiers internes. Nous avons compilé les données disponibles sur les secteurs représentés par les participants aux activités ExécuTrek et aux récompenses du CLFC, et nous les avons comparées aux secteurs dans lesquels les membres de la P rés sont employés. Dans l'ensemble, ces initiatives du CLFC semblent mobiliser un groupe représentatif, bien que les activités ExécuTrek soient surreprésentées dans les services professionnels, scientifiques et techniques, l'industrie manufacturière, la finance et les assurances. Les lauréats sont surreprésentés dans le commerce de détail et les autres services.

Les données probantes suggèrent que les efforts de mobilisation du programme du CLFC soient affectés par le faible niveau de sensibilisation des réservistes et de leurs employeurs ou éducateurs aux événements du CLFC. Bien que les réservistes jouent un rôle clé pour faire connaître les activités du programme du CLFC à leur employeur ou éducateur civil, près de la moitié (46 %) des réservistes interrogés en 2018 ont déclaré ne pas connaître les ExécuTreks, les récompenses pour les employeurs ou le PDER<sup>22</sup>. La majorité (52 %) des membres de la P rés déclarent ne pas savoir comment accéder aux programmes de soutien aux employeurs<sup>23</sup>. Comme le montre la figure 3, en 2018, seul un quart (24 %) des réservistes ont déclaré s'être engagés auprès du CLFC et des pourcentages encore plus faibles ont déclaré avoir invité ou reconnu leur employeur dans le cadre des ExécuTreks, du programme de prix et de reconnaissance et des visites d'unités. Bien que la mobilisation avec les prix nationaux du CLFC ait augmenté au fil du temps, avec deux fois plus de nominations reçues en 2019 qu'en 2011 (plus de 400 et plus de 200, respectivement), le total des nominations reçues même en 2019 représente moins de 2 % de la population de la réserve<sup>24</sup>.



**Figure 3. Mobilisation des réservistes auprès du CLFC, 2017 et 2018<sup>25</sup>.** Pourcentage de la mobilisation et de la sensibilisation des réservistes selon les réponses à l'enquête QUEST, éventuellement en raison des initiatives ou des activités du CLFC.

Des preuves documentaires suggèrent que le CLFC a déterminé le besoin de mettre davantage l'accent sur la diversité dans la planification et l'exécution de ses activités de mobilisation. Environ la moitié des intervenants interrogés ont indiqué qu'il y avait eu des efforts accrus pour assurer une mobilisation auprès de diverses communautés et diversifier les groupes ciblés par les activités du CLFC. Par exemple, la plupart des présidents provinciaux interrogés ont indiqué que des efforts ont été faits pour diversifier la composition des conseils provinciaux en fonction du sexe, de la diversité culturelle et ethnique, des origines et des cercles d'influence. Néanmoins, de nombreuses personnes interrogées ont fait remarquer que davantage de travail peut être fait pour étendre la portée du CLFC à un public plus large.

L'examen des documents et des entretiens montrent qu'il est nécessaire d'améliorer la planification des ExécuTreks du CLFC et des autres événements et activités, afin d'éviter les réservations ou les annulations de dernière minute. Le secrétariat du CLFC dispose d'une

<sup>22</sup> Données QUEST 2018.

<sup>23</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve.

<sup>24</sup> Dossiers internes du MDN.

<sup>25</sup> Rapport sur les résultats des enquêtes QUEST 2017 et 2018 (données fournies par le secrétariat du CLFC).

capacité administrative limitée pour soutenir la réservation des activités du CLFC, ce qui entraîne des difficultés liées à la réservation de dernière minute des événements.

Les résultats de l'évaluation suggèrent également qu'une orientation et une formation accrues sont nécessaires pour améliorer la planification et l'exécution des événements. Un tiers de tous les informateurs clés ont indiqué qu'il est nécessaire d'améliorer les lignes directrices, les PSO et la formation liées à la planification et à l'exécution des activités du CLFC, en particulier en ce qui concerne les OL qui sont responsables de la planification des événements. Étant donné que le roulement des OL est annuel, il est important d'établir des lignes directrices pour s'assurer que ceux qui entrent ont une meilleure compréhension des exigences du poste et des processus en place.

Les résultats de l'évaluation indiquent également qu'il est nécessaire d'améliorer la planification, de la rendre plus ciblée et de la cibler davantage. Les éléments d'information recueillis lors des visites sur le terrain et des entretiens suggèrent que certains ExécuTreks ne se concentrent pas ou pas suffisamment sur les réservistes, leurs compétences, leurs expériences et leurs besoins, manquant ainsi une occasion de transmettre les messages clés du CLFC. De nombreux informateurs clés ont également indiqué que le programme du CLFC doit améliorer la façon dont il cible les participants à ses événements, notamment en ce qui concerne les ExécuTreks. Les résultats de l'évaluation indiquent que ces dernières sont fréquentées à la fois par les employeurs qui emploient déjà des réservistes et par ceux qui n'en emploient pas. Quelques personnes interrogées ont également noté que, dans certains cas, les employeurs ont participé à des activités similaires à plusieurs reprises, ce qui laisse penser que le public cible du CLFC ne s'élargit peut-être pas. Il n'y a pas eu de consensus clair parmi les personnes interrogées sur le type d'employeurs que le programme du CLFC devrait cibler pour la participation à ses ExécuTreks. Parmi les améliorations suggérées, mentionnons les suivantes :

- Améliorer la collaboration avec la chaîne de commandement et les environnements des FAC pour assurer un meilleur ciblage des industries;
- Chercher des occasions d'élargir le public cible du programme du CLFC et continuer à mobiliser de nouveaux participants;
- Veiller à ce que le programme du CLFC cible une combinaison appropriée de décideurs, notamment les hauts dirigeants des grandes organisations, les chefs de la direction, les gestionnaires et les représentants des RH des petites entreprises;
- Mieux cibler les participants pour chaque événement prévu et s'assurer que les événements sont pertinents pour leur public cible.

L'examen des documents et les entretiens ont montré que la planification et l'exécution des événements du programme du CLFC ont été affectées par le processus d'approbation du financement de l'accueil pendant la période d'évaluation. L'instabilité des plafonds budgétaires consacrés à l'accueil dans le passé et la longueur des processus d'approbation ont créé une charge administrative pour le secrétariat du CLFC, les OL et les bénévoles lors de la planification des événements, ce qui a entraîné une augmentation des coûts globaux, des confirmations ou des annulations tardives. À partir de 2017, des changements ont été apportés au processus de

financement des frais d'accueil du programme du CLFC, y compris une transition vers la soumission annuelle des frais d'accueil. Le personnel du programme du CLFC a indiqué que ces changements ont amélioré la capacité du programme à planifier et à exécuter ses événements. En outre, les informateurs clés ont indiqué que le financement des frais d'accueil est suffisant pour que le programme du CLFC puisse réaliser les activités prévues, à condition qu'elles soient planifiées.

Toutefois, la flexibilité du programme du CLFC pour ajouter des événements supplémentaires continue de susciter des inquiétudes. Certains informateurs clés ont fait remarquer qu'en raison de la nature des activités menées par les bénévoles et de la nécessité de tenir compte des disponibilités des invités civils, il peut être difficile de planifier tous les événements longtemps à l'avance.

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.

**BPR** : VCEMD

**BC** : CRAE

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

2. Réviser et mettre à jour les politiques, les PON, les conseils et les processus de formation pertinents afin de s'assurer que les activités de mobilisation du programme du CLFC ont des objectifs clairs et identifient les publics cibles appropriés, que ces activités sont planifiées efficacement et que le personnel chargé de la planification des événements individuels dispose d'informations et d'un soutien suffisants pour planifier les activités du programme du CLFC de manière délibérée et ciblée.

**BPR** : VCEMD

**BC** : CRAE

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication et la collaboration avec le reste du MDN et des FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.

**BPR :** VCEMD

**BC :** CRAE

**Principale constatation 4 :** Les activités du CLFC contribuent à mieux faire connaître la F rés ainsi que la valeur et les compétences des réservistes aux employeurs et aux éducateurs canadiens; toutefois, les efforts de communication et de sensibilisation du programme du CLFC pourraient être améliorés.

Les activités de sensibilisation du programme du CLFC sont perçues comme un contributeur efficace pour mieux faire connaître la F rés ainsi que la valeur et les compétences des réservistes aux employeurs et aux éducateurs canadiens. Les informateurs clés ont indiqué que les efforts de sensibilisation du programme du CLFC doivent être continus pour que les dirigeants et les gestionnaires actuels et futurs des organisations civiles soient conscients de la valeur des réservistes.

Bien qu'ils soient généralement favorables aux réservistes, la plupart des employeurs et des éducateurs canadiens sont peu conscients de la valeur et des compétences des réservistes. Plus de la moitié (60 %) des personnes interrogées ont déclaré qu'en général, les employeurs et les éducateurs canadiens ne sont pas très conscients de la valeur et des



**Figure 4. Enquête sur la rétention des réservistes canadiens (pourcentage).** Ce chiffre montre la répartition de la perception de la F rés par l'employeur en 2015.

compétences des réservistes, et ne comprennent pas bien ce que signifie être membre de la réserve. Les répondants d'une enquête sur le maintien en poste de la F rés réalisée en 2015 ont indiqué que les employeurs canadiens avaient une perception positive de la F rés et ont déclaré que leurs employeurs avaient une attitude généralement favorable à l'égard de leurs activités liées à la réserve (63,3 %), bien qu'une minorité importante (11,8 %) soit quelque peu ou très défavorable<sup>26</sup>.

*« En tant qu'employeur d'un réserviste, cela m'a ouvert les yeux sur ce qu'ils apprennent et pourquoi c'est important. »*

Les activités du programme du CLFC semblent être un outil utile pour les employeurs actuels de réservistes ou ceux qui envisagent d'embaucher des réservistes pour en savoir plus sur les FAC et l'instruction dispensée aux réservistes. Tous les informateurs clés ont convenu que les activités de sensibilisation du CLFC contribuent à mieux faire connaître les réserves aux employeurs et aux éducateurs canadiens. Les entretiens et les visites sur le terrain ont révélé que des activités telles que les ExécuTreks et les prix et récompenses offrent aux participants une exposition directe aux FAC et la possibilité d'en apprendre davantage sur le service de réserve. Les ExécuTreks, en particulier, offrent aux employeurs des occasions exceptionnelles d'interagir avec les réservistes et les autres membres des FAC, de voir l'environnement dans lequel les réservistes s'entraînent et les compétences qui leur sont enseignées, et d'apprendre la manière dont ils peuvent bénéficier de ces compétences et soutenir leurs employés réservistes. Ces activités auxquelles l'équipe d'évaluation a assisté ont permis de faire l'expérience pratique de ce que c'est que d'être sur une base d'entraînement ou de participer à des exercices militaires réels et, selon de nombreux participants, ont également sensibilisé les employeurs à la nécessité de mettre en œuvre ou de maintenir une politique qui permet aux réservistes de prendre congé.

Toutefois, des éléments d'évaluation suggèrent que les efforts de communication et de sensibilisation du programme du CLFC pourraient être améliorés. Les témoignages recueillis lors des entretiens et des visites sur le terrain montrent que le programme du CLFC manque souvent des occasions de promouvoir et de communiquer ses activités. Par exemple, de nombreuses pages Web du CLFC sont dépassées, le matériel promotionnel disponible est limité et la plupart doivent également être mis à jour. En outre, l'un des principaux défis est l'absence ou l'insuffisance de capacités de communication et de sensibilisation internes et externes, notamment en ce qui concerne les médias sociaux et les affaires publiques et la sensibilisation. De multiples sources de données ont indiqué qu'il est nécessaire d'améliorer et de rationaliser les affaires publiques afin d'accroître la promotion des événements et des programmes. Les informateurs clés ont également souligné la nécessité de plans de communication pour s'assurer que les messages du programme du CLFC sont clairs et cohérents, et qu'ils sont alignés sur ses priorités stratégiques. L'utilisation des médias sociaux par le programme du CLFC et sa présence dans ces médias ont été identifiées comme des domaines nécessitant des

<sup>26</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve. Tableau 82.

améliorations<sup>27</sup>. Le programme du CLFC a fait des efforts pour améliorer la communication de ses services, événements et activités au public, comme le montre l'augmentation des niveaux d'activité et d'engagement sur sa page Facebook. Néanmoins, cette dernière compte actuellement<sup>28</sup> 1 465 adeptes et, de ce fait, ne touche pas un public cible suffisamment large. Il est donc nécessaire que le programme du CLFC étende sa présence dans les médias sociaux pour permettre la communication avec un public plus large.

Ces difficultés peuvent être dues en partie, comme l'a fait remarquer le personnel du programme du CLFC, au fait que le poste de responsable des affaires publiques est actuellement vacant. Les informateurs clés ont toutefois fait remarquer que le programme du CLFC devrait accroître sa collaboration avec d'autres organisations du MDN et des FAC (p. ex. le Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) SMA[AP]), afin d'utiliser les ressources et l'expertise déjà disponibles au sein du Ministère. Des preuves documentaires suggèrent également que ce besoin a été cerné et que le programme du CLFC s'efforce de travailler plus étroitement avec ses partenaires au sein du ministère pour réaliser ses activités. Par exemple : « le Bureau des affaires publiques des FAC a renforcé sa collaboration avec le CLFC en raison des synergies accrues entre leurs mandats<sup>29</sup> ».

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.

**BPR** : VCEMD

**BC** : CRAE

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication

<sup>27</sup> Réunion du Conseil provincial du CLFC le 6 décembre 2018 – procès-verbal (C.-B., en anglais); Réunion du Conseil provincial du CLFC le 6 février 2019 – procès-verbal (C.-B., en anglais).

<sup>28</sup> <https://www.facebook.com/cflcca/>. Statistiques en date du 11 décembre 2019.

<sup>29</sup> Réunion du Conseil provincial du CLFC le 6 décembre 2018 – Procès-verbal (C.-B., en anglais).

et la collaboration avec le reste du MDN et des FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.

**BPR :** VCEMD

**BC :** CRAE

**Principale constatation 5 :** Le programme du CLFC a contribué de manière significative à influencer la LPE et il a contribué au développement de politiques relatives aux réservistes parmi les employeurs et les éducateurs.

Le programme du CLFC a déployé des efforts considérables pour inciter les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à développer la LPE en faveur des réservistes. Le personnel du CLFC et du CRAE a participé à la rédaction des amendements proposés au *Code canadien du travail* concernant le congé des réservistes<sup>30</sup>. Les modifications apportées au *Code canadien du travail*, qui sont entrées en vigueur en septembre 2019, augmentent le temps de congé requis pour les réservistes à un maximum protégé de 24 mois sur une période de 60 mois<sup>31</sup>. Les modifications développent également la définition de la formation et les indemnités de congé associées. Cela permet de réduire l'ambiguïté et de fournir aux réservistes une définition officielle de l'« instruction militaire » qui peut être utilisée pour appuyer leurs demandes de congé. Des preuves documentaires indiquent que le personnel du CRAE a joué un rôle important dans l'élaboration de la définition de l'instruction militaire, en consultation avec toutes les parties prenantes.

Outre le *Code canadien du travail* au niveau fédéral, il existe une forme de LPE dans toutes les provinces et tous les territoires canadiens, ce qui peut être attribué au rôle de chef de file du programme du CLFC au cours de la période 2007-2014, lorsqu'il a aidé les provinces et territoires à adopter la LPE<sup>32</sup>. Les normes législatives relatives aux réservistes varient d'une province et d'un territoire à l'autre, car l'interprétation et l'élaboration de cette législation ont été adaptées aux besoins respectifs des différents services gouvernementaux<sup>33</sup>. Avec le soutien du CLFC, le MDN et les FAC collaborent actuellement avec les gouvernements provinciaux et territoriaux pour harmoniser la LPE dans toutes les compétences afin de s'assurer que les réservistes de tout le pays bénéficient de niveaux de protection similaires<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> Rapport d'étape de la LPE et du PDER – note d'information au MDN – Rapports d'étape du rapport n° 5 du printemps 2016 du vérificateur général – Réserve de l'Armée.

<sup>31</sup> 18- 08-20 – Exposé au VCEMAD (Mémoire du CLFC au VCEMAD), diapositive 7.

<sup>32</sup> Directives du MDN au président du CLFC (14 novembre 2018).

<sup>33</sup> Évaluation des programmes, plan d'activités et plan des ressources humaines civiles du CLFC – AF 2013-2014.

<sup>34</sup> Réponse à la lettre de mandat du CLFC 2018.

Le programme du CLFC soutient également les employeurs et les éducateurs qui souhaitent aller au-delà des exigences légales. L'un des principaux objectifs du CLFC est de faciliter l'adoption volontaire et l'amélioration des politiques de congé pour service militaire par les employeurs et les établissements d'enseignement. Le secrétariat du CLFC a élaboré une liste de contrôle et des modèles de politiques qui permettent aux réservistes de prendre congé pour les éducateurs et les différents types d'employeurs, et les met à la disposition des organisations en affichant des modèles en ligne. Le programme du CLFC fournit également un soutien à la rédaction et à l'amélioration des politiques qui permettent aux réservistes de prendre congé et, sur demande, partage des modèles et d'autres ressources pour aider les employeurs et les éducateurs. Plusieurs personnes interrogées ont noté que cette approche « plus douce » est souvent plus efficace que l'approche législative.

---

*« Lundi dernier, nous étions à une coupe militaire, et les représentants des militaires et du CLFC étaient présents, ainsi que quelque 120 chefs d'entreprise. Nous avons parlé à chacun d'entre eux individuellement, nous leur avons posé des questions et nous avons obtenu des réponses variées. Nous avons ensuite passé des appels téléphoniques à ceux qui n'avaient pas de programmes et de politiques (de congé militaire) en place. C'est ainsi que nous sensibilisons les gens et que nous obtenons des améliorations. »*

Le programme du CLFC s'appuie également sur ses autres événements pour promouvoir les politiques de congé. Il a été noté que lors de plusieurs événements d'ExécUTrek, les représentants du CLFC ont étendu l'offre pour aider et continuer à fournir des conseils pour la création, le développement et la mise en œuvre de politiques de congé pour les réservistes. Bien que la plupart des personnes interrogées (87 %) estiment que les activités du CLFC contribuent dans une certaine mesure à l'amélioration des politiques de congé pour service militaire dans les organisations canadiennes, les données disponibles indiquent néanmoins qu'entre un quart et la moitié des organisations qui emploient des réservistes n'ont pas de politiques en place autorisant les congés pour fonctions de réserviste<sup>35</sup>. Cela souligne l'importance du travail du programme du CLFC dans ce domaine pour l'avenir.

## 2.3 Efficience

**Principale constatation 6 :** Dans l'ensemble, le programme du CLFC semble être efficace mis à part quelques exceptions, comme le PDER, un nouveau programme qui n'est pas encore rentable en raison du faible niveau d'utilisation.

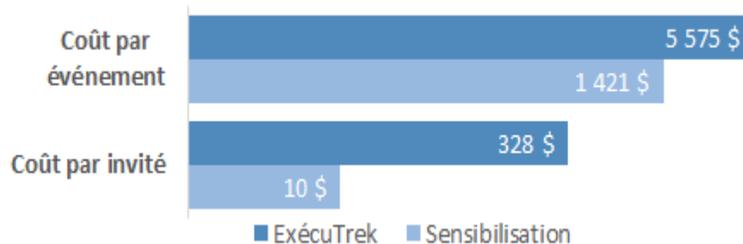
Il semble fonctionner efficacement dans les limites du budget qui lui est alloué, et les dépenses sont restées relativement constantes au cours des cinq dernières années. En moyenne, le CLFC dépense moins de 400 dollars en frais de fonctionnement et d'entretien par participant aux

---

<sup>35</sup> Rapport sur les résultats des enquêtes QUEST 2017 et 2018, et l'enquête sur le maintien des forces de réserve en 2015 : Résultats descriptifs pour la Première réserve.

ExécuTrek et environ 10 dollars par participant pour les événements de sensibilisation, comme le montre la figure 5<sup>36</sup>. Ces coûts comprennent, par exemple, les frais de voyage et d'accueil pour les événements. Il faut noter que la valeur de la contribution des bénévoles au programme du CLFC augmente considérablement l'investissement du MDN dans le programme.

« Les bénévoles sont une efficacité intégrée. »



**Figure 5. Coût direct par événement et par invité, activités de sensibilisation et ExécuTrek 2018-2019.** Ce chiffre indique les coûts directs des activités d'ExécuTrek et de sensibilisation, divisés par le nombre d'événements et par le nombre total d'invités présents au cours de l'AF 2018-2019. L'échelle des barres du graphique a été ajustée pour présenter visuellement la large gamme de quantités<sup>37</sup>.

Le PDER fournit un moyen de compenser les coûts financiers que les employeurs civils déboursent lorsque leurs employés réservistes se déploient sur des opérations nommées des FAC, et est perçu par les personnes interrogées comme un programme important et nécessaire<sup>38</sup>. Cependant, les frais d'administration de ce programme dépassent largement le montant des subventions accordées aux employeurs, et l'utilisation de ce programme par les employeurs est limitée. Même en 2018-2019, l'AF où les subventions les plus importantes ont été versées en dollars, il en a coûté 2,45 \$ en frais administratifs pour chaque dollar de subvention de PDER versé<sup>39</sup>. De 2017 à ce jour, seulement 143 000 \$ ont été dépensés en subventions réelles aux employeurs. En octobre 2019, EDSC/SC n'avait reçu que trois demandes dans le cadre du PDER, ce qui laisse penser qu'il n'y aura pas d'augmentation significative du nombre de bourses attribuées au cours de l'AF 2019-2020.

Le succès d'activités telles que le PDER dépend également de la sensibilisation des réservistes, car ils sont essentiels pour informer leurs employeurs civils du soutien financier disponible fourni par le gouvernement du Canada. Les faits suggèrent cependant que la connaissance du PDER est faible, tant chez les réservistes que chez les employeurs<sup>40</sup>. Plusieurs personnes interrogées ont également fait remarquer que, dans certains cas, les employeurs peuvent

<sup>36</sup> Dossiers internes du MDN. Les dépenses représentent les dépenses directes de F et E par ordre interne.

<sup>37</sup> Échelle logarithmique base 10.

<sup>38</sup> Plan stratégique du CLFC 2016-2021 (Plan stratégique quinquennal du CLFC).

<sup>39</sup> Dossiers financiers internes.

<sup>40</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la P rés et QUEST 2017, 2018; L'enquête sur le maintien des forces de réserve en 2015 : Résultats descriptifs pour la Première réserve. Figure 22. Remarque : La définition fournie pour « sensibilisation » comprend les activités d'introspection du MDN et des FAC et d'ExécuTrek.

penser que la subvention ne « vaut pas l'effort » requis pour présenter une demande. Pour accroître l'efficacité du PDER, on suggère de modifier les critères d'admissibilité, en passant des « déploiements sur des opérations dirigées par le CEMD » à l'instruction militaire uniquement, ce qui permettrait à un plus grand nombre d'employeurs de demander une indemnisation<sup>41</sup>. Cette modification de l'admissibilité est appuyée à la fois par l'étude de faisabilité fondée sur des données probantes du programme du CLFC sur l'élargissement du PDER<sup>42</sup>, ainsi que par les personnes interrogées par l'équipe d'évaluation du SMA(Svcs Ex).

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication et la collaboration avec le reste du MDN et des FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.

**BPR :** VCEMD

**BC :** CRAE

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Réévaluer la nécessité du protocole d'entente entre le MDN et EDSC sur le PDER pour : a) élargir l'admissibilité au PDER aux employeurs dont les employés réservistes ont besoin d'un congé prolongé pour suivre une formation militaire et b) s'assurer que les dépenses administratives sont appropriées par rapport aux dépenses prévues pour les subventions.

**BPR :** VCEMD

**BC :** CRAE

<sup>41</sup> Rapports d'étape de LPE et PDER – Note d'information du CRAE – Rapports d'étape sur les recommandations pour la LPE et le PDER du VG.

<sup>42</sup> Lettre de mandat du CLFC 2018.

**Principale constatation 7 :** Le réseau de bénévoles du CLFC est considéré comme un outil de prestation efficace pour atteindre les objectifs du programme du CLFC. Toutefois, la structure de la relation entre les composantes militaire et bénévole doit être revue afin de garantir la clarté des rôles et des responsabilités, une meilleure intégration des bénévoles au sein du programme du CLFC, ainsi qu'un soutien et une communication adéquats avec les bénévoles.

L'efficacité du programme repose en grande partie sur le réseau de plus de 140 dirigeants bénévoles très influents du monde des affaires et de l'éducation qui font le lien entre les forces armées et l'industrie ou les institutions; et ils sont considérés comme des facilitateurs clés pour l'adhésion du monde des affaires. La plupart (74 %) des personnes interrogées ont estimé que le modèle du CLFC, fondé sur le bénévolat, est un outil de prestation approprié et efficace pour atteindre les objectifs du programme, car les bénévoles sont particulièrement bien placés pour établir des liens avec les dirigeants d'entreprises et d'établissements d'enseignement dans tout le Canada. De plus, les personnes interrogées ont indiqué que, sans bénévoles civils, le MDN et les FAC perdraient leur capacité à établir des liens avec l'industrie et les institutions.

Les bénévoles consacrent une grande partie de leur temps aux activités du CLFC et influencent les communautés et les organisations dans tout le pays grâce à leurs nombreux contacts avec les chefs d'entreprise. Le réseau de bénévoles améliore l'efficacité du programme du CLFC en apportant une valeur financière estimée à 2 200 000 \$ par an<sup>43</sup>, comme le montre la figure 6. Cela équivaut à environ un tiers des dépenses totales du programme<sup>44</sup>. En plus de leur temps, les bénévoles contribuent d'autres manières, notamment financièrement<sup>45</sup>.



**Figure 6. Proportion de la valeur du réseau de bénévoles du CLFC.**

Les résultats de l'évaluation suggèrent que la structure du réseau de bénévoles du CLFC gagnerait à être revue afin d'améliorer la sélection et le maintien de la base de bénévoles et d'assurer leur renouvellement régulier et leur diversité. Près de la moitié (40 %) des personnes interrogées ont indiqué que le réseau de bénévoles bénéficierait d'un renouvellement ou d'une rotation régulière, et ces personnes ont noté que le recrutement devrait être basé sur les besoins et les priorités stratégiques. Certains informateurs clés ont expliqué que le niveau d'engagement en temps et d'effort varie selon les bénévoles et qu'il y a des variations en termes de rigueur et de dévouement. En outre, il pourrait y avoir une plus grande collaboration entre le Conseil national et le MDN et les FAC sur la composition du réseau de bénévoles, ainsi que sur les principes et les critères de sélection des membres.

<sup>43</sup> 18-08-20 – Exposé au VCEMAD (Mémoire du CLFC au VCEMAD).

<sup>44</sup> Conseil de liaison des Forces canadiennes – Exposé dans le cours de l'équipe de commandement de l'Armée.

<sup>45</sup> 18-09-26 – CLFC 101 au BMDN.

La diversification de la composition de la base de bénévoles pour couvrir davantage de groupes, de communautés et d'industries a également été identifiée par les personnes interrogées comme un domaine à améliorer. L'examen des documents a montré que des projets visant à accroître la diversité des conseils ont été ou seront réalisés. En outre, deux provinces se sont engagées à évaluer annuellement la pertinence de sa composition et de son rendement<sup>46</sup>.

Il semble y avoir une communication et une coordination suffisantes entre les intervenants du programme du CLFC dans la plupart de ses aspects. Les données disponibles indiquent que la plupart des conseils provinciaux prévoient de se réunir tous les trimestres, tout comme les OL<sup>47</sup>. Le Conseil national se réunit également au moins une fois par trimestre<sup>48</sup>. La plupart (75 %) des bénévoles du CLFC ont estimé que leur communication interne était adéquate. Les bénévoles interrogés ont décrit leur structure comme « une communauté soudée » avec des niveaux de communication suffisants.

Cependant, près de la moitié (41 %) des bénévoles interrogés ont identifié un besoin d'une plus grande intégration et communication entre les bénévoles du CLFC et son Secrétariat. Certains bénévoles ont indiqué que, si les informations générales sont partagées lors des réunions du Conseil national, il pourrait y avoir « une communication plus régulière sur les initiatives en cours ou nouvelles et les événements à venir ». Les informateurs clés bénévoles ont également noté que la collaboration avec les bénévoles pourrait être améliorée afin d'optimiser la valeur de leur contribution. Les personnes interrogées au MDN, tant au niveau du secrétariat du CLFC qu'à celui de la haute direction, ont fait remarquer que le flux de communication et la clarté des messages pourraient être améliorés. En outre, le personnel du programme au sein du secrétariat du CLFC a indiqué qu'il y a un besoin d'outils de communication et de compte rendu pour améliorer le flux d'informations.

L'examen des documents et les entretiens ont montré que la formation des bénévoles pourrait être améliorée. Plusieurs personnes interrogées ont fait remarquer qu'une formation améliorée liée aux objectifs du MDN et des FAC et du CLFC et à l'administration du programme serait bénéfique pour les bénévoles lors de leur intégration. Les personnes interrogées ont expliqué qu'une formation supplémentaire permettrait aux directeurs bénévoles de mieux connaître et comprendre la structure, la culture et les grades des FAC, ainsi que le mandat du CLFC, et permettrait aux bénévoles de mieux défendre les FAC.

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que les domaines suivants doivent être améliorés :

- La sélection des bénévoles et le processus de maintenance nécessitent plus de collaboration, de discussion et de structure pour assurer la diversité, le renouvellement régulier et l'expansion du réseau;

---

<sup>46</sup> Plans provinciaux du CLFC.

<sup>47</sup> Plans provinciaux du CLFC et rythme de bataille du CLFC pour 2019-2020.

<sup>48</sup> Jalons du rythme de bataille – Cycle de 2 ans du CEM.

- Les bénévoles pourraient être mieux intégrés dans le programme du CLFC afin de s'assurer qu'ils reçoivent un soutien et une communication adéquats de la part du MDN et des FAC;
- Il est nécessaire d'assurer la clarté et la transparence des rôles et des responsabilités en matière d'exécution des programmes.

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

5. Entreprendre un examen pour clarifier les rôles et les responsabilités entre le MDN et les FAC et le Conseil national du programme du CLFC, et pour trouver des moyens de promouvoir le renouvellement et l'expansion de la base de bénévoles.

**BPR** : VCEMD

**BC** : CRAE

**Principale constatation 8** : En partie à cause du manque de capacité technologique, le programme du CLFC ne collecte pas systématiquement les données nécessaires à sa gestion et à la prise de décision, y compris les données de mesure du rendement pour rendre compte des résultats à long terme.

Il existe une lacune bien reconnue dans la collecte de données et la mesure du rendement du programme du CLFC qui peut avoir entravé son efficacité et la réalisation de ses objectifs. La plupart des données sur le rendement ne sont pas collectées, ce qui entraîne des difficultés pour suivre les résultats immédiats et à plus long terme, notamment en ce qui concerne la rétention des réservistes et

---

*« Les données ne répondent pas aux besoins de la prise de décision. »*

---

l'adoption de la politique en matière de congés pour les militaires. À l'exception du QUEST<sup>49</sup>, la collecte de données n'est

pas systématisée, et elles ne sont ni agrégées ni diffusées pour éclairer la prise de décision. Les personnes interrogées ont noté que, parfois, les données collectées à l'aide d'outils actuellement en place tels que Survey Monkey et les formulaires d'enquête ne sont pas conservées à des fins d'analyse.

La collecte d'informations sur le rendement aiderait le CLFC à démontrer qu'il a atteint les résultats escomptés à moyen et à long terme. Par exemple, 70 % des personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation ont convenu que les activités du programme du CLFC contribuent à la rétention des réservistes en sensibilisant davantage les employeurs civils, les éducateurs et les dirigeants communautaires et en obtenant leur soutien pour les réservistes, ce qui, en retour, permet à ces derniers de poursuivre leur carrière militaire. Toutefois, en l'absence d'un suivi systématique de ce résultat, le programme du CLFC n'est pas en mesure de démontrer ses réalisations dans ce domaine.

Le défi le plus récurrent signalé par les personnes interrogées dans le cadre de la mesure du rendement et de la collecte de données du programme du CLFC est l'absence d'un dépôt central d'informations ou d'un système de gestion des relations avec les clients, ce qui entrave l'efficacité du programme.

#### Possibilités actuelles de collecte de données :

- Événements organisés et annulés
- Participation aux activités
- Coordonnées de l'employeur ou de l'éducateur, y compris l'emploi de réservistes et la présence de politiques favorables aux réservistes
- Nominations pour les prix et participation aux cérémonies de remise des prix
- Dépenses par événement

#### Outils du passé :

- Journal de bord des directeurs
- Rapports annuels
- Sondage après un ExécuTrek
- Déclarations de soutien
- Suggestions rassemblées
- Base de données des participants à l'événement
- Logiciel du système d'information des employeurs

---

<sup>49</sup> QUEST est une nouvelle initiative de mesure du rendement axée sur les activités d'introspection. Il s'agit d'un questionnaire qui recueille des données sur la façon dont les réservistes obtiennent des congés pour l'entraînement, le déploiement et le service au Canada. Des résultats globaux sont fournis aux commandants à tous les niveaux pour aider à améliorer la capacité des réservistes à prendre des congés pour l'entraînement et les opérations et, parallèlement, à favoriser le maintien en poste.

Plus de 60 % des personnes interrogées au sein du secrétariat du CLFC ont également fait état de difficultés à suivre le travail des bénévoles externes au ministère, et à assurer une orientation et une gestion appropriées des priorités. Les personnes interrogées ont indiqué qu'il serait utile de mettre en place un système ou une base de données pour recueillir les informations relatives aux activités de sensibilisation du réseau de bénévoles.

---

*« Il n'y a aucun registre consolidé des employeurs. »*

---

Le CLFC a fait des tentatives continues pour améliorer sa collecte de données et ses outils au fil du temps; cependant, comme le confirme l'examen de la gouvernance de 2011,<sup>50</sup> la majorité des systèmes et des cadres de collecte de données antérieurs ont échoué<sup>51</sup>. Actuellement, le programme du CLFC utilise plusieurs méthodes et outils de collecte de données, notamment QUEST, Survey Monkey et des feuilles de calcul Excel pour informer les finances du programme, améliorer l'efficacité et la portée et informer les priorités stratégiques courantes<sup>52</sup>. QUEST offre spécifiquement la source la plus immédiate et la plus pertinente de données sur les réservistes, utilisée pour cibler les domaines où l'engagement doit être renforcé<sup>53</sup>. Malgré les améliorations, ce domaine reste, comme l'ont décrit les personnes interrogées, « un énorme fossé ».

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.

---

<sup>50</sup> *Responsible and Responsive: A Governance Review of the Canadian Forces Liaison Council*. Michael O'Neill, Ph.D., et Alison Smith. Institute on Governance Leading Expertise. Mars 2011.

<sup>51</sup> Évaluation des programmes, plan d'activités et plan des ressources humaines civiles du CLFC – AF 2013-2014; mise à jour du cadre national de planification 2018; cadre national de planification et aperçu des plans provinciaux 2018-2019 (cadre national de planification - orientation des plans provinciaux); réponse à la lettre de mandat du CLFC 2018.

<sup>52</sup> Statistiques historiques du CLFC – Coûts du programme; État financier du CLFC – AF 2015-2016 – Suivi budgétaire du CLFC; État financier du CLFC – AF 2016-2017 – Suivi budgétaire du CLFC; Demande d'événements groupés – AF 2017-2018 – CLFC AHP; Plan provincial du CLFC C.-B. 2019; Évaluation du programme, plan d'activités et plan des ressources humaines civiles du CLFC – AF 2013-2014 (indicateur 9.2); Rapport annuel 2011-2012 du CLFC (indicateur 9.2); QUEST 2018 – Questionnaire sur les objectifs de soutien des employeurs des unités (Présentation QUEST à la chaîne de commandement 2018).

<sup>53</sup> QUEST 2018 – Questionnaire sur les objectifs de soutien aux employeurs unitaires (Présentation de QUEST à la chaîne de commandement 2018).

**BPR : VCEMD**

**BC : CRAE**

## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte et de mise à jour des données et de présentation de rapports, en cernant : a) les données requises pour la gestion du programme et la mesure du rendement; b) les besoins informatiques pour ces données et c) les outils et les processus nécessaires pour suivre et évaluer les activités du programme du CLFC et les progrès accomplis vers les principaux résultats escomptés de manière systématique afin de soutenir une planification, une prise de décision et une responsabilisation fondées sur des preuves.

### Mesures de la direction

Mesure 1.1 : Le CRAE mettra en place un groupe de travail (GT) sur les TI et recherchera un chef de projet pour déterminer les besoins spécifiques et examiner les solutions commerciales existantes ou personnalisées.

**BPR** : CRAE

**BC** : SMA(GI)

**Date cible** : Avril 2021

Mesure 1.2 : Le GT sera chargé d'élaborer un cahier des charges, d'analyser les options, d'évaluer les coûts et, si nécessaire, de superviser le déploiement d'une solution facilement disponible ou contractuelle. L'aide à la gestion courante sera demandée au SMA(GI) ou ce dernier offrira son soutien.

**BPR** : CRAE

**BC** : SMA(GI)

**Date cible** : Avril 2023

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Réviser et mettre à jour les politiques, les PON, les conseils et les processus de formation pertinents afin de s'assurer que les activités de mobilisation du programme du CLFC ont des objectifs clairs et identifient les publics cibles appropriés, que ces activités sont planifiées efficacement et que le personnel chargé de la planification des événements individuels dispose d'informations et d'un soutien suffisants pour planifier les activités du programme du CLFC de manière délibérée et ciblée.

## Mesures de la direction

Mesure 2.1 : identifiés au sein du groupe de planification opérationnelle interarmées (GPOI) du CRAE, les six programmes du CLFC et le modèle de prestation de programme feront l'objet, avec la consultation de la chaîne de commandement de niveau 1, d'un examen complet pour s'assurer qu'il est mieux lié à des objectifs et des mesures de rendement plus larges. Les domaines clés de l'examen seront la planification des événements ExécuTrek, la sélection des participants, la logistique/l'administration et la gestion des relations.

**BPR** : CRAE

**BC** : RMPF N1

**Date cible** : Octobre 2020

Mesure 2.2 : À partir de cet examen, les IPO et les politiques pertinentes seront révisées et mises à jour selon les besoins.

**BPR** : CRAE

**Date cible** : Mars 2021

Mesure 2.3 : La formation et le développement professionnel récurrent tant pour le personnel de liaison que pour les représentants de l'unité de soutien à l'emploi seront progressivement développés, en mettant l'accent sur les compétences qui soutiennent la planification d'événements, la communication et la gestion des relations. Parallèlement, un programme normalisé de formation des directeurs civils du CLFC, axé sur la familiarisation avec les FAC, sera élaboré et mis en œuvre.

**BPR** : CRAE

**Date cible** : Décembre 2021

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Élaborer une stratégie de communication globale pour : a) déterminer les rôles et les responsabilités en matière d'affaires publiques, de sensibilisation et d'utilisation des médias sociaux pour répondre aux besoins du programme du CLFC et b) accroître la communication et la collaboration avec le reste du MDN et des FAC afin d'améliorer l'exécution du programme.

## Mesures de la direction

Mesure 3.1 : En collaboration avec les RMPF, le SMA(AP) et le Chef du personnel militaire (CPM), promulguer une stratégie de communication officielle axée sur le soutien des priorités de maintien en poste des réservistes des FAC qui identifie clairement les rôles et les responsabilités en matière de gestion des affaires publiques et de la sensibilisation, ainsi que l'utilisation d'outils tels que les médias sociaux et les organisations internes pour répondre aux besoins du CLFC et des programmes plus larges de soutien aux employés.

**BPR :** CRAE

**BC :** SMA(AP), CMP, RMPF N1

**Date cible :** Juillet 2020

Mesure 3.2 : Comme résultat clé du GPOI du CRAE, un nouveau gestionnaire des communications stratégiques du CRAE tirera parti d'un partenariat établi avec le SMA(AP) et d'autres entités ministérielles ayant des initiatives et des ressources de sensibilisation, pour améliorer la prestation des communications clés liées au soutien des employeurs.

**BPR :** CRAE

**BC :** SMA(AP), RMPF N1

**Date cible :** Avril 2022

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

4. Réévaluer la nécessité du protocole d'entente entre le MDN et EDSC sur le PDER pour : a) élargir l'admissibilité au PDER aux employeurs dont les employés réservistes ont besoin d'un congé prolongé pour suivre une formation militaire et b) s'assurer que les dépenses administratives sont appropriées par rapport aux dépenses prévues pour les subventions.

#### **Mesure de la direction**

Mesure 4.1 : Mettre en place une nouvelle structure de gestion pour la prestation du PDER, qui inclura la formation, en vue de rapatrier éventuellement la prestation des programmes exclusivement par le MDN, en profitant des parties de l'institution qui administrent déjà d'autres programmes de subventions, ou dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec EDSC.

**BPR :** CRAE

**BC :** SMA(Fin)

**Date cible :** Avril 2021

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

5. Entreprendre un examen pour clarifier les rôles et les responsabilités entre le MDN et les FAC et le Conseil national du programme du CLFC, et pour trouver des moyens de promouvoir le renouvellement et l'expansion de la base de bénévoles.

## Mesures de la direction

**Cette recommandation s'aligne sur une conclusion clé du GPOI du CRAE et elle constitue une étape cruciale pour l'avenir du programme du CLFC.**

Mesure 5.1 : Entreprendre un examen pour clarifier les rôles et les responsabilités entre le MDN et les FAC et le Conseil national du CLFC dans le cadre des stratégies pancanadiennes de maintien en poste. Cela comprendra un examen juridique des attentes en matière de gouvernance ministérielle avant l'approbation des hauts responsables et l'approbation et la délivrance du MDN.

**BPR** : CRAE

**BC** : MDN/CJFC

**Date cible** : Décembre 2020

Mesure 5.2 : Les attentes en matière de renouvellement, de diversification et d'expansion de la base de volontaires du CLFC doivent être articulées dans l'orientation de la gouvernance qui découlera de la mesure 5.1.

**BPR** : CRAE

**Date cible** : Décembre 2020

## Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

### 1.0 Méthodologie

L'équipe de l'évaluation a eu recours à de multiples éléments de preuve ainsi qu'à des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives complémentaires comme moyens de garantir que la fiabilité de l'information et des données appuie les constatations de l'évaluation.

#### 1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données

Les méthodes de collecte des données suivantes ont servi à recueillir des données qualitatives et quantitatives pour l'évaluation :

- L'examen des documents et des données sur le rendement;
- Entretiens avec les informateurs clés;
- Examen des renseignements sur les finances et les ressources humaines;
- Observation directe et visites sur le terrain.

#### 1.2 Renseignements sur les méthodes de collecte de données

##### 1.2.1 Analyse des documents et des données administratifs

On a réalisé un examen de la documentation préliminaire dans le cadre de l'étape de planification de l'évaluation afin d'acquérir une compréhension générale du programme du CLFC. Un examen complet des documents et des données sur le rendement a été entrepris dans le cadre de la phase de déroulement de l'évaluation. Celui-ci était axé sur la pertinence et le rendement des activités du programme du CLFC. Les documents ont été examinés et les informations saisies à l'aide d'un modèle d'examen des documents. Au fur et à mesure que les documents clés étaient examinés, les informations étaient saisies électroniquement par question d'évaluation, ce qui a permis de créer une matrice prête à l'analyse avec un texte résumé ou des extraits.

Un examen des données sur le rendement du programme du CLFC a été effectué sur la base des données disponibles fournies par le programme du CLFC. Certains aspects du rendement actuel du CLFC sont suivis et surveillés à l'aide de l'enquête QUEST, qui cherche à cerner les domaines dans lesquels le CLFC et les FAC pourraient s'améliorer et qui recueille des données sur la manière dont les réservistes obtiennent des congés pour l'entraînement, le déploiement et le service pour le Canada<sup>54</sup>. Des preuves du rendement du programme du CLFC ont également été obtenues grâce à l'enquête sur la rétention des réservistes en 2015<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Présentation de Quest à la chaîne de commandement 2018.

<sup>55</sup> Sondage de 2015 sur le maintien de l'effectif de la Force de réserve : Résultats descriptifs pour la Première réserve. MDN et FAC, 2016.

### 1.2.2 Entretiens avec des informateurs clés

Des entretiens approfondis avec des informateurs clés des intervenants primaires et secondaires du programme ont constitué une source importante d'informations qualitatives et ont permis d'obtenir des opinions et des observations éclairées sur certaines questions d'évaluation, ainsi que de faciliter l'interprétation et la compréhension des données qualitatives et quantitatives provenant d'autres domaines d'enquête.

En tout, 37 entretiens ont été menés auprès de 38 informateurs clés. Les groupes de parties prenantes suivants ont été interrogés :

- Gestion du programme – Secrétariat du CLFC (n : 9)
- Hauts dirigeants du MDN et des FAC (n : 4)
- Membres du Conseil national du CLFC (n : 7)
- Officiers de liaison régionaux (n : Officiers de liaison (n : 6)
- Bénévoles du CLFC (directeurs) (n : 5)
- Employeurs (n : 2)

Un guide d'entretien avait été préalablement envoyé aux personnes interrogées. Des entretiens individuels ont été menés en personne, par téléphone et, dans certains cas, des réponses écrites ont été renvoyées par courriel au DGE.

### 1.2.3 Renseignements sur les ressources humaines et les finances

Les données sur les finances et les ressources humaines du programme du CLFC ont été examinées afin d'évaluer son efficience. Le Secrétariat du CLFC a fourni les données extraites du SGDDI et couvrant les AF 2014-2015 à 2018-2019. On a consulté l'agent financier du CLFC pour aider à clarifier les renseignements financiers du programme.

### 1.2.4 Observation directe et visites sur le terrain

L'équipe d'évaluation a utilisé une méthode d'observation directe pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les activités du programme, pour avoir une idée de l'ampleur et du contenu des activités du CLFC et pour observer les impacts immédiats. Les observations et les commentaires des évaluateurs ont été enregistrés de manière semi-structurée : les observateurs ont fait rapport à la fois sur les caractéristiques spécifiques des activités (p. ex. le nombre et le type de participants aux événements) et sur toute autre observation. Une liste de contrôle et des notes d'observation des visites sur le terrain ont été utilisées pour saisir ces informations.

Les membres de l'équipe ont participé à quatre ExécuTreks et à deux événements de remise de prix et de reconnaissance entre avril et septembre 2019. Des efforts ont été faits pour assister à une variété d'événements propres aux activités du programme du CLFC. Dans le cadre des visites sur le terrain et de la méthode d'observation, les événements suivants ont eu lieu :

- Présentation du certificat du CLFC à la Banque TD à Ottawa, Ontario, 10 avril 2019

- Cérémonie et dîner de remise des prix nationaux du CLFC à Ottawa, Ontario, 9 mai 2019
- Exécutrek à la CFB Borden, Ontario, 24 juillet 2019
- Cours sur les opérations de l'Armée à Kingston, Ontario, 24-25 juillet 2019
- EX Maroon Raider à Gagetown, N.-B., 21-22 août 2019
- EX Collaborative Spirit à Petawawa, Ontario, 26 septembre 2019

## 2.0 Limitations

Les limitations rencontrées dans le cadre de cette évaluation et les stratégies d'atténuation appliquées pour y remédier sont les suivantes :

Limitations	Stratégies d'atténuation
Absence ou insuffisance de données ou de renseignements sur le rendement	L'évaluation a dû s'appuyer davantage sur d'autres sources de données pour obtenir des renseignements. Certains renseignements sur le rendement ont été obtenus à partir de l'enquête QUEST du programme du CLFC et d'une enquête sur le maintien de la F rés réalisée par le Directeur général – Recherche et analyse stratégique (Personnel militaire). Pour d'autres domaines de résultats, des exemples concrets de résultats obtenus ont été recueillis en l'absence de données plus systématiques.
En raison de la nature des résultats sur lesquels l'évaluation s'est concentrée, il y avait un risque potentiel que les éléments d'évaluation soient largement basés sur la perception	Le DGE a complété les données issues des entretiens avec les informateurs clés par des éléments provenant de l'examen des documents, de l'examen des données sur le rendement, de l'analyse des données financières et de l'observation directe des événements du CLFC.
Nombre limité d'employeurs interrogés et aucun éducateur interrogé	Malgré les efforts du DGE pour contacter les employeurs et les éducateurs, seuls deux entretiens ont été programmés. Cette situation a été atténuée en partie par une interaction moins formelle avec ces groupes de parties prenantes dans le

	cadre de l'observation directe des événements du CLFC.
--	--

**Tableau B-1. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation.** Le tableau dresse la liste des limitations de l'évaluation ainsi que les stratégies d'atténuation correspondantes.

## Annexe C – Modèle logique

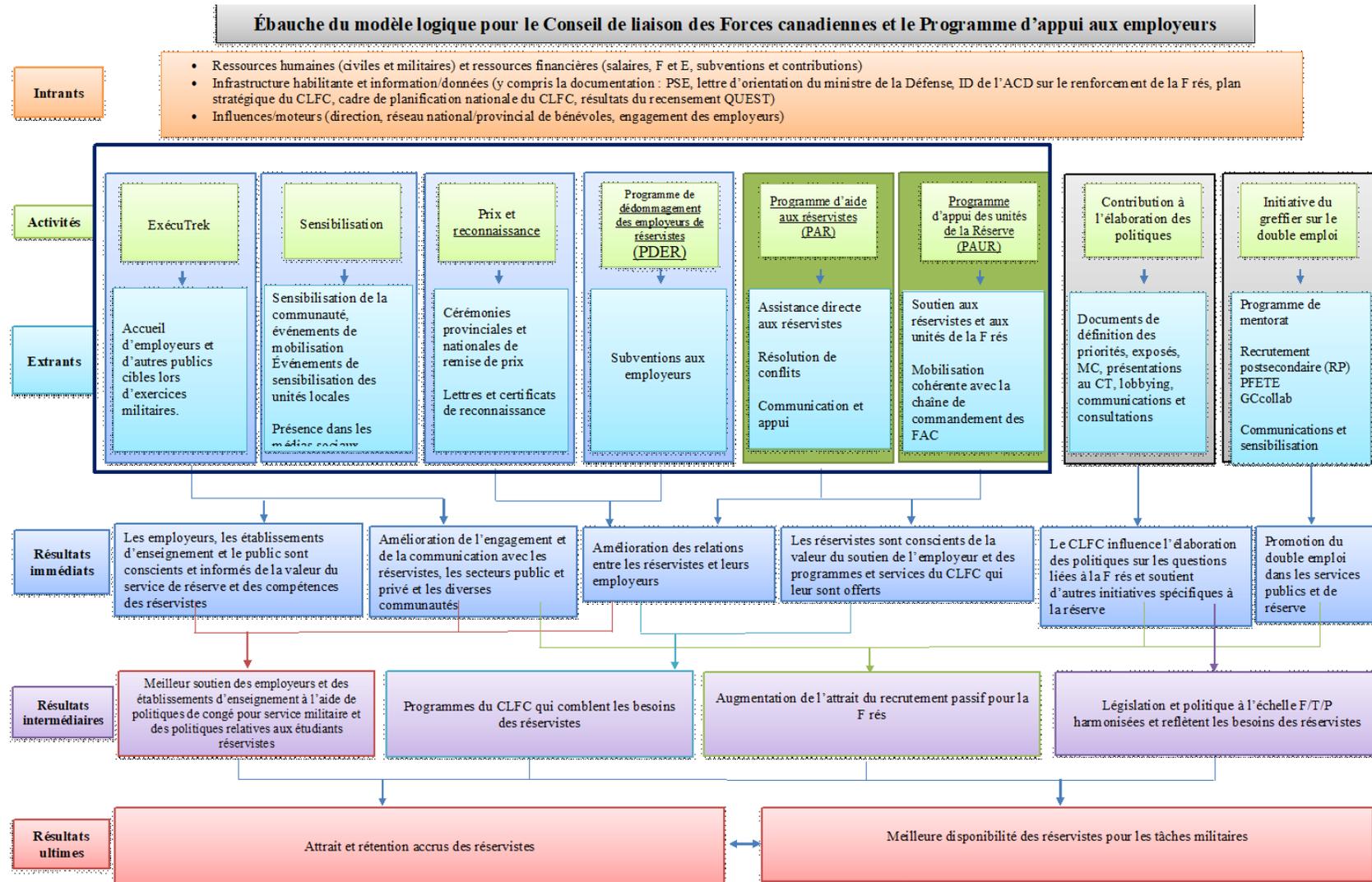


Figure C-1. Cet organigramme illustre la relation entre les principales activités, les extrants et les résultats escomptés du programme.

## Annexe D – Matrice d'évaluation

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources ou méthodes
Pertinence : Le CLFC aborde-t-il les besoins réels?		
1. Y a-t-il un besoin continu d'activités du programme CLFC?	<p>Preuves et perceptions par rapport au besoin continu d'activités du CLFC</p> <p>Présence ou absence d'autres programmes qui complètent les objectifs du CLFC ou font double emploi</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p>
Efficacité : Le programme a-t-il atteint les résultats visés?		
2. Le CLFC contribue-t-il à améliorer la mobilisation et la communication avec ses publics cibles (p. ex. les réservistes, les secteurs public et privé, les diverses communautés) afin d'accroître l'attrait du recrutement passif pour la F rés?	<p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle les programmes du CLFC ont contribué à améliorer l'engagement et la communication avec ses publics cibles</p> <p>Analyse des tendances du nombre d'événements de sensibilisation par an</p> <p>Niveaux de participation (c'est-à-dire pourcentage d'employeurs ou d'établissements d'enseignement cibles qui ont participé à un événement ou à une activité)</p> <p>Pourcentage d'activités réalisées par secteur (p. ex. partenaires stratégiques, MDN et FAC internes,</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Examen des données sur le rendement</p> <p>Observation directe</p>

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources ou méthodes
	<p>entreprises et organisations syndicales du secteur privé, secteur privé, services publics et éducation)</p> <p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle le CLFC contribue à accroître l'attrait du recrutement passif pour la force de réserve</p> <p>Taux de recrutement</p> <p>Taux de rétention</p>	
<p>3. Les programmes du CLFC contribuent-ils à sensibiliser davantage les employeurs, les établissements d'enseignement et d'autres groupes cibles canadiens (p. ex. les collectivités et les groupes actuellement sous-représentés dans la F rés) à la valeur du service de réserve et aux compétences des réservistes?</p>	<p>Preuve que les employeurs et les établissements d'enseignement sont conscients et informés de la valeur du service de réserve et des compétences des réservistes</p> <p>Niveaux de soutien du public; sensibilisation et perception du public</p> <p>Pourcentage d'employeurs canadiens qui connaissent le programme de soutien aux employeurs</p> <p>Pourcentage d'employeurs canadiens ayant une perception positive de la F rés</p> <p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle le CLFC contribue à sensibiliser davantage les groupes cibles à la valeur du service de réserve en faveur de la diversité et de l'inclusion</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Examen des données sur le rendement</p> <p>Observation directe</p>

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources ou méthodes
	Pourcentage de recrues provenant de groupes et de communautés désignés	
4. Dans quelle mesure le CLFC contribue-t-il à influencer l'élaboration des politiques sur les questions liées à la F rés et à soutenir d'autres initiatives spécifiques à la réserve?	<p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle le CLFC contribue à l'élaboration des politiques relatives à la F rés et aux initiatives spécifiques à la réserve</p> <p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle le CLFC contribue à l'harmonisation de la LPE avec les paliers fédéral, provincial et territorial</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p>
5. Dans quelle mesure les programmes du CLFC contribuent-ils à renforcer le soutien des employeurs et des établissements d'enseignement à l'aide de politiques de congé pour service militaire et des politiques relatives aux étudiants réservistes?	<p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle les programmes du CLFC contribuent à l'augmentation du nombre d'employeurs ayant adopté des politiques de congé pour service militaire</p> <p>Nombre de politiques de RH favorables aux réserves</p> <p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle les programmes du CLFC contribuent à l'augmentation du nombre d'institutions d'enseignement ayant adopté des politiques de congé pour service militaire pour les étudiants membres de la réserve</p> <p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle les programmes du CLFC contribuent à améliorer le soutien global des employeurs et des établissements</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Examen des données sur le rendement</p>

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources ou méthodes
	<p>d'enseignement aux réservistes, et à améliorer les politiques de congé existantes</p> <p>Mesure dans laquelle les réservistes sont à l'aise pour informer leurs employeurs ou leurs éducateurs qu'ils sont dans la réserve</p> <p>Mesure dans laquelle les réservistes sont convaincus que leur employeur ou éducateur leur accorderait des congés pour leurs obligations militaires</p>	
<p>Efficiences : Les moyens les plus appropriés, efficaces et économiques ont-ils été utilisés pour atteindre les résultats?</p>		
<p>6. Les programmes du CLFC sont-ils mis en œuvre d'une manière abordable?</p>	<p>Preuves et avis à savoir si les activités du CLFC sont mises en œuvre de manière rentable</p> <p>Points de vue visant à savoir si les progrès réalisés envers l'atteinte de résultats attendus sont adéquats compte tenu des ressources déployées</p> <p>Proportion des dépenses du CLFC consacrées aux principales activités de sensibilisation en fonction de ses priorités stratégiques actuelles</p> <p>Analyse des tendances des ressources du programme (p. ex. les dépenses et les employés à temps plein)</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Examen des renseignements sur les finances et les RH</p> <p>Examen des données sur le rendement</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p>

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources ou méthodes
	Montant du financement du CLFC par rapport au budget global de la Défense	
7. La conception du CLFC et de ses programmes est-elle appropriée et efficace?	<p>Points de vue sur la question visant à déterminer si le CLFC utilise la bonne combinaison de programmes et d'activités pour atteindre ses objectifs</p> <p>Preuves et points de vue sur la pertinence et l'efficacité de la structure du CLFC basée sur le bénévolat</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Examen des données sur le rendement</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p>
8. La prestation des programmes du CLFC est-elle efficace?	<p>Preuves et points de vue sur l'efficacité globale de la mise en œuvre et de l'administration du programme</p> <p>Preuves et points de vue sur l'existence d'une communication et d'une coordination suffisantes entre les parties prenantes du programme</p> <p>Clarification des rôles et des responsabilités de la prestation de programme</p> <p>Preuves et points de vue sur la mise en place de politiques internes et de directives stratégiques appropriées pour guider l'exécution des activités du CLFC</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Examen des données sur le rendement</p> <p>Examen des renseignements sur les finances et les RH</p>

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources ou méthodes
	<p>Preuves et points de vue sur la manière dont l'efficacité des activités du programme peut être améliorée et autres moyens de réaliser les activités et les résultats du programme</p> <p>Preuves et points de vue sur les facteurs externes qui influent sur l'exécution du programme et sur la capacité du CLFC à s'adapter à ces influences et à supprimer les obstacles à une exécution réussie</p>	
<p>9. Le CLFC a-t-il mis en place des mesures de rendement et une collecte de données appropriées pour le programme?</p>	<p>Présence ou absence d'un cadre de mesure du rendement et d'outils de collecte de données appropriés</p> <p>Preuves et points de vue sur la mesure dans laquelle le CLFC collecte des données appropriées sur le rendement du programme afin d'évaluer l'atteinte des résultats de façon systématique</p> <p>Preuves et points de vue sur la question visant à déterminer si la mesure du rendement et la collecte de données du CLFC sont utilisées pour soutenir la prise de décision stratégique</p> <p>Preuves et points de vue sur l'efficacité du partage et de la diffusion des données entre les principales parties prenantes</p>	<p>Examen des données sur le rendement</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p> <p>Examen des documents</p>

**Tableau D-1. Matrice d'évaluation.** Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les questions et les enjeux.

## Annexe E – Structure du CLFC

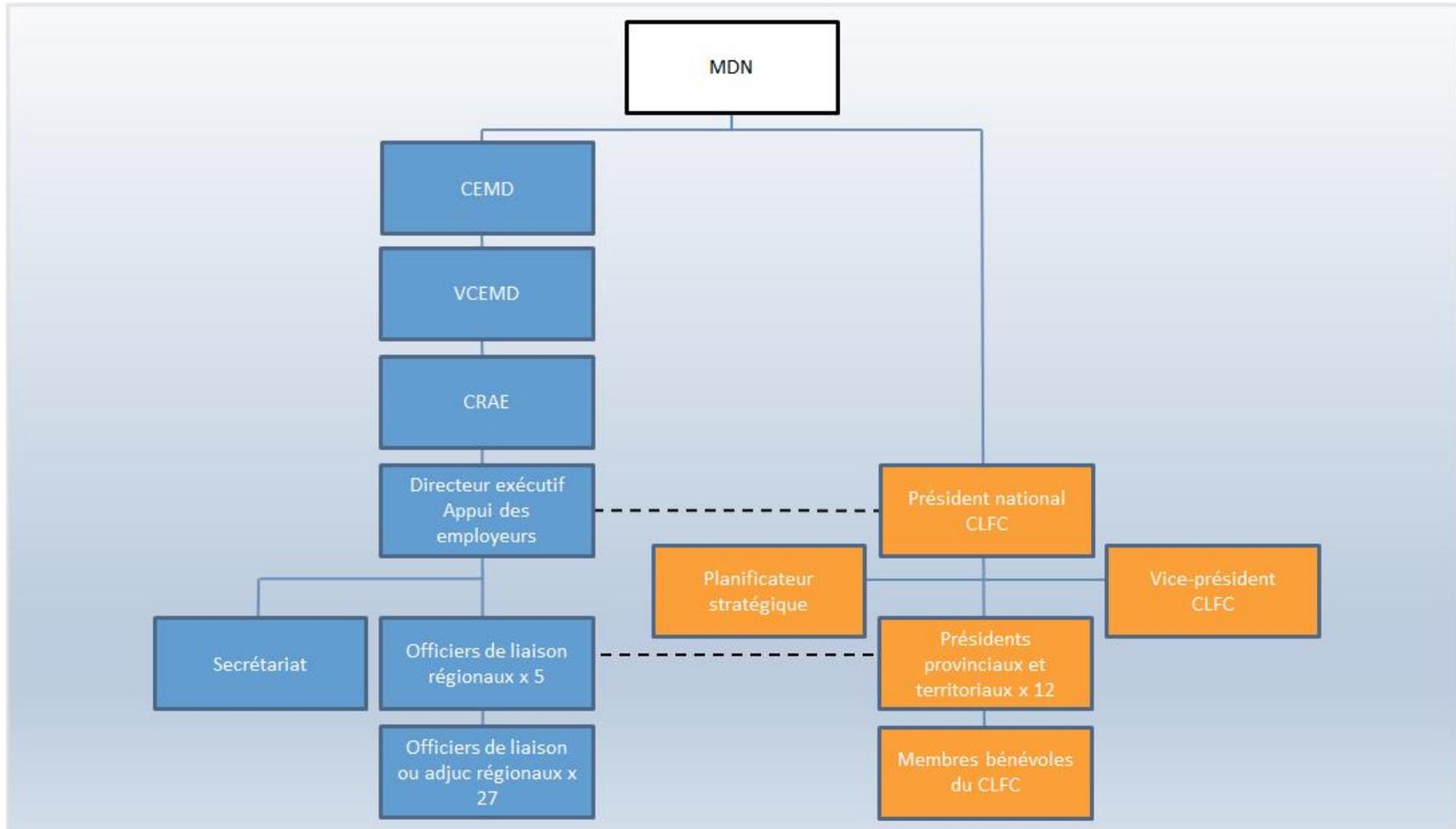


Tableau E – 1. Structure du CLFC. Ce graphique montre la relation entre les acteurs internes qui participent au programme du CLFC.