



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services - Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Évaluation de la politique et de la diplomatie de la Défense

Novembre 2013

1258-198 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Profil de la politique de défense et de la diplomatie de défense.....	1
1.1.1 Contexte	1
1.1.2 Objectifs du programme.....	1
1.1.3 Description du programme.....	2
1.1.4 Intervenants	3
1.2 Étendue de l'évaluation	4
1.2.1 Portée et responsabilités	4
1.2.2 Ressources	4
1.2.3 Enjeux et questions.....	5
2.0 Constatations et recommandations	7
2.1 Pertinence – Besoin continu.....	7
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral	10
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement	11
2.4 Rendement – Réalisation des résultats escomptés (Efficacité).....	13
2.5 Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie	22
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Méthode et limites de l'évaluation	B-1
Annexe C – Modèle logique	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation	D-1
Annexe E – Évaluation du Programme d'instruction et de coopération militaires	E-1



Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d’alignement des programmes
ACDI	Agence canadienne de développement international
ADC	Attaché de Défense du Canada
AF	Année financière
BADC	Bureau de l’attaché de Défense du Canada
BCP	Bureau du Conseil privé
CdM	Chef de mission
CEM	Chef d’état-major
CEMD	Chef d’état-major de la défense
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
Coord OUTCAN	Coordination OUTCAN
CRD	Chef du renseignement de la Défense
CS Ex	Chef – Service d’examen
DGSI	Directeur général – Sécurité internationale
DICM	Direction de l’instruction et de la coopération militaires
DLE	Direction – Liaison avec l’étranger
ELFC	École de langues des Forces canadiennes
ELFC(L)	État-major de liaison des Forces canadiennes (Londres)
ELFC(W)	État-major de liaison des Forces canadiennes (Washington)
EMIS	État-major interarmées stratégique
ETP	Employé à temps plein
F&E	Fonctionnement et entretien
FAC	Forces armées canadiennes
FC	Forces canadiennes
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement
MDN	Ministère de la Défense nationale
Min DN	Ministre de la Défense nationale
N0	Niveau 0
N1	Niveau 1
N2	Niveau 2
OL	Officier de liaison



OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
OUTCAN	Hors Canada
PAIM	Programme d'aide à l'instruction militaire
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
PDD	Politique et diplomatie de la Défense
PEM	Plan d'engagement mondial
PICM	Programme d'instruction et de coopération militaires
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SEM	Stratégie d'engagement mondial
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SM	Sous-ministre
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

Sommaire

Le présent rapport livre les constatations et les recommandations de l'évaluation des activités du Programme de politique et de diplomatie de la Défense (PDD) au sein du ministère de la Défense nationale (MDN). L'évaluation a été réalisée par le Chef – Service d'examen (CS Ex) entre juin 2012 et juin 2013, comme composante du plan d'évaluation quinquennal du MDN/des FAC (de l'AF 2012-2013 à l'AF 2016-2017), conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'évaluation (2009). En vertu de cette politique du SCT, l'évaluation examine la pertinence et le rendement du programme sur une période de cinq années (de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013). Un programme de subventions et de contributions – le Programme d'instruction et de coopération militaires (PICM) – a aussi été inclus dans l'étendue de l'évaluation, puisqu'il est administré par la fonction de politique de la Défense. Ces constatations figurent à l'[annexe E](#).

Description du programme

Aux fins du présent examen, le programme PDD est une fusion des activités qui appuient la capacité du MDN/des Forces armées canadiennes (FAC) et du gouvernement du Canada à prendre des décisions éclairées relativement aux affaires militaires nationales et internationales, et des activités qui appuient la planification et la conduite d'opérations militaires. Cela inclut les activités impliquant les enjeux et la politique en matière de défense et de nombreuses fonctions assurées par le MDN et les FAC dans le cadre de leurs efforts globaux en matière de diplomatie de défense, notamment l'entraînement de forces militaires étrangères, les visites officielles et les échanges effectués par les cadres supérieurs militaires et civils, et de nombreux programmes de coopération avec des pays étrangers partenaires. Aux fins du présent examen, l'accent est placé sur les activités des analystes des politiques, des attachés de défense et des officiers de liaison avec l'étranger (OLE).

Pertinence et rendement

L'évaluation a constaté que le besoin de mener à la fois des activités de politique et de diplomatie de défense demeure pertinent et est harmonisé aux rôles, aux responsabilités et aux priorités du Ministère et du gouvernement fédéral. Le programme a une fonction clé : il offre une orientation et une direction globales au MDN, soutient fortement la diplomatie internationale et est essentiel pour la conduite d'opérations militaires internationales.

Évaluation globale

Le programme PDD demeure un programme extrêmement pertinent pour le MDN.

Le programme semble répondre à toutes les attentes des intervenants en matière de rendement – notamment par sa capacité à offrir des conseils et de l'information de qualité sur les enjeux relatifs à la défense, à établir des partenariats internationaux et à soutenir les opérations militaires.

Le programme semble fonctionner de manière très efficace. À l'avenir, on craint que les récentes réductions budgétaires aient des répercussions sur la capacité de ses composantes à continuer d'offrir le même haut rendement qu'actuellement.



En ce qui concerne le rendement, au cours de la période de l'évaluation, le programme a répondu à toutes les attentes des intervenants, notamment en offrant de l'information et des conseils en toute impartialité aux décideurs tant militaires que civils. Il semble efficace dans l'établissement de relations avec les forces militaires étrangères et d'engagement, et dans l'appui aux opérations militaires comme celles menées en Afghanistan, en Haïti et en Libye. Au cours de ces opérations, le programme a offert un appui essentiel dans des domaines tels que la coordination des ressources et des infrastructures locales, l'accès aux droits relatifs à l'espace aérien, et l'utilisation de bases étrangères par des éléments canadiens.

En ce qui a trait au programme de subventions et de contributions du PICM, l'évaluation a permis de constater qu'il est fortement sollicité, bien géré et qu'il fonctionne de manière efficace. L'évaluation a notamment démontré que le programme est un outil utile qui contribue aux efforts diplomatiques, bien qu'il n'existe que des preuves anecdotiques de sa capacité à réaliser effectivement ses objectifs, à savoir le renforcement des capacités étrangères pour les missions de paix et la promotion des valeurs canadiennes parmi les nations participantes. Le programme a également déjà pris des mesures afin de se recentrer sur le renforcement de la capacité par la création de centres d'entraînement dans les principaux pays participants, alors qu'auparavant le programme se concentrait sur l'offre d'entraînement au pays pour les participants d'un vaste éventail de pays.

En résumé, le programme PDD a fait preuve d'une gestion et de résultats sains, avec uniquement quelques problèmes relativement mineurs cernés, comme l'amélioration des perspectives. Pour l'avenir, le programme a pris des mesures afin d'être plus stratégique. La Stratégie d'engagement mondial (SEM), introduite en 2010, est une vaste initiative qui semble plus complète que les anciennes approches diplomatiques militaires. On se préoccupe néanmoins du fait que lorsque la mise en œuvre de la stratégie entrera en vigueur, les restrictions budgétaires pourraient avoir des répercussions sur la capacité du programme à être exécuté de la manière la plus efficace. Si la SEM est fondée sur le principe que sa mise en œuvre ne doit nécessiter aucun financement additionnel, les réductions effectuées par les divers bureaux d'attachés au cours de la période d'évaluation ont créé une situation difficile pour ces bureaux.

Les constatations et les recommandations de l'évaluation sont présentées ci-après :

Constatations et recommandations

Principales constatations 1 et 2. Il existe un besoin continu démontrable de la fonction de politique et de diplomatie de défense au sein du MDN.

Principale constatation 3. Les activités du programme PDD cadrent avec les rôles et les responsabilités fédéraux.

Principale constatation 4. Les objectifs du programme PDD cadrent avec les priorités actuelles du MDN.

Principale constatation 5. Le programme offre de manière efficace des conseils et un appui opportuns fondés sur des faits en matière de politique de défense.



Principale constatation 6. Si dans une grande mesure le niveau de satisfaction des clients pour la fonction relative aux politiques est assez élevé, les récentes réductions budgétaires et les augmentations de la charge de travail pourraient avoir des répercussions sur la capacité à maintenir ce niveau de satisfaction de manière continue.

Principale constatation 7. Le résultat « Établissement et renforcement de relations et de partenariats » est réalisé; cependant, on s'inquiète quelque peu pour la mise en œuvre de la SEM.

Principale constatation 8. Les principaux bénéficiaires du programme ont indiqué que le programme soutient solidement la capacité du gouvernement du Canada à prendre des décisions éclairées impliquant les politiques, les enjeux et les missions militaires liés à la défense.

Principale constatation 9. Les données des études de cas montrent que les domaines de la politique et de la diplomatie en matière de défense assurent un rôle essentiel dans la capacité des forces à entreprendre des missions militaires.

Principale constatation 10. Selon une analyse des tendances et de comparaisons des données repères, le Groupe des politiques du MDN fonctionne efficacement.

Principale constatation 11. L'efficacité des domaines du programme liés aux attachés de Défense du Canada (ADC) et aux officiers de liaison (OL) a augmenté. On s'inquiète néanmoins du fait que les réductions dans le domaine des voyages et de l'accueil commencent à avoir des répercussions sur la capacité du programme à fonctionner efficacement.

Recommandations

1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement visant à évaluer de manière continue le niveau de satisfaction des clients.

BPR : SMA(Pol)

2. Reconnaisant les pressions en matière de dotation, élaborer une stratégie visant à garantir que des plans de relève soient mis en place pour assurer la continuité du programme, en particulier au moyen du perfectionnement des nouveaux agents des politiques.

BPR : SMA(Pol)

3. Conformément aux plans opérationnels du Groupe des politiques, gérer l'enjeu visant à garantir que le personnel dispose des autorisations nécessaires, ainsi que de l'accès aux réseaux d'infrastructure sécurisé.

BPR : SMA(Pol) et SMA(IE)

4. Il est recommandé de définir plus en détail les buts et les priorités de la SEM, si possible région par région.

BPR : SMA(Pol)



5. À l'appui de la SEM, il est nécessaire de coordonner les visites de haut niveau et les autres activités en matière d'engagement, et de communiquer les résultats de chaque activité à tous les intervenants.

BPR : EMIS et SMA(Pol)

6. La distribution actuelle des ressources (emplacement et nombre de bureaux, dotation, budgets relatifs aux voyages et à l'accueil) doit être étudiée et réévaluée au besoin afin de garantir une harmonisation réaliste et un équilibre des ressources en vue de cerner les priorités et les besoins.

BPR : VCEMD

Nota : Voir l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction pour consulter la réponse de la direction aux recommandations du CS Ex.



1.0 Introduction

1.1 Profil de la politique de défense et de la diplomatie de défense

1.1.1 Contexte

Le présent rapport livre les constatations et les recommandations de l'évaluation des activités du sous-sous-programme du programme PDD au sein du MDN. L'évaluation a été menée par le CS Ex au sein du MDN dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal du Ministère (de l'AF 2012-2013 à l'AF 2016-2017), conformément à la politique du SCT sur l'évaluation (2009). En vertu de cette politique du SCT, l'évaluation examine la pertinence et le rendement du programme.

Précédemment, le CS Ex a réalisé une évaluation de certains sous-éléments couverts par la présente évaluation, p. ex. : évaluation du Programme de contributions à l'OTAN (2011), évaluation du Programme de subventions globales du Forum sur la sécurité et la défense (FSD) (2010), évaluation sommative de l'accord de contribution relatif au Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM) (2009), et évaluation des programmes d'échange et de liaison à l'étranger des FC (2006).¹

Dans la conduite de cette évaluation, le CS Ex a été soutenu par un comité consultatif composé de représentants du Sous-ministre adjoint (Politiques) (SMA(Pol)), de la Direction – Liaison avec l'étranger du Vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) et de la Coordination OUTCAN (Coord OUTCAN) du VCEMD. Ce comité consultatif a été consulté à de nombreuses reprises, notamment concernant l'étendue, l'approche et les constatations préliminaires du projet.

L'évaluation a été menée d'octobre 2012 à juillet 2013. En termes de données et de collecte des données, l'évaluation a couvert la période qui s'étend de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013. L'[annexe B](#), Méthodes et limites de l'évaluation, présente un résumé des méthodes utilisées par l'équipe d'évaluation pour recueillir des données.

1.1.2 Objectifs du programme

Un modèle logique a été élaboré afin de cerner les activités et les extraits du programme et de définir ses résultats immédiats, intermédiaires et finals (se reporter à l'[annexe C](#)). Le modèle logique illustre les deux principaux domaines interdépendants de ce sous-programme : la politique et la diplomatie de défense.

L'objectif de la politique de défense est de fournir aux hauts fonctionnaires du MDN, au ministre de la Défense nationale (min DN), au Cabinet et au Parlement, des conseils et un soutien opportuns, fondés sur des faits et axés sur l'avenir sur des questions concernant les FAC et le rôle de la Défense nationale.

¹ Défense nationale et les Forces canadiennes, CS Ex, Rapports d'évaluation du CS Ex, 1997-2013, <http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/rp-ev-fra.aspx>, Dernière consultation : 15 juillet 2013.

La « diplomatie de défense » se définit comme l'utilisation des biens des FAC et du MDN comme un outil pour une politique étrangère et en matière de sécurité plus vaste.² Les objectifs de la diplomatie de défense consistent à établir des relations de coopération par l'engagement avec des forces militaires étrangères afin d'appuyer les besoins opérationnels, la prise de décision et l'avancement des objectifs et des programmes du Canada. La plupart de ces activités sont exécutées en vertu de la SEM.

Dans l'ensemble, ces objectifs interconnectés amènent un soutien pour les résultats ministériels stratégiques de la défense du Canada, de la défense d'Amérique du Nord et une participation dans des missions nationales et internationales pour la paix, la stabilité et la sécurité.

1.1.3 Description du programme

Le programme PDD comprend des activités au sein du Ministère qui partagent l'objectif commun d'appuyer la capacité du MDN/des FAC et du gouvernement du Canada à prendre des décisions éclairées concernant les affaires militaires nationales et internationales, notamment celles impliquant les enjeux et les politiques en matière de défense, les relations militaires internationales et le soutien à la planification et à la conduite des missions militaires. En fait, on peut considérer que de nombreuses activités entreprises par le MDN et les FAC font partie de ses efforts globaux en matière de diplomatie de défense, par exemple l'entraînement de forces militaires étrangères, les visites officielles et les échanges effectués par les cadres militaires et civils, des visites de navire dans des ports étrangers, ainsi que de nombreux programmes de coopération avec des pays étrangers partenaires. Aux fins du présent examen, l'accent est placé sur les activités des analystes des politiques, des attachés de défense et des officiers de liaison avec l'étranger (OLE).

En ce qui a trait à la politique de défense, l'évaluation prend en considération les activités menées principalement sous la direction du SMA(Pol). Celles-ci comprennent les activités liées au Directeur général – Coordination des politiques (DG Coord Pol), en particulier en ce qui concerne les conseils offerts aux ministres et aux hauts fonctionnaires du MDN/des FAC. L'évaluation aborde également la question de l'élaboration de politiques, la formulation de conseils et la rédaction de rapports stratégiques par le Directeur général – Planification des politiques (DG Plan Pol) et par le Directeur général – Sécurité internationale (DGSI). Sont ainsi comprises des initiatives nationales et internationales de politique de défense, qu'elles soient « mondiales », comme la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) et la SEM, ou plus ciblées comme les initiatives concernant les questions de contrôle des armes.

La diplomatie de défense comprend trois domaines d'activité. Le premier, qui relève de l'autorité du VCEMD, représente la contribution des ADC, de l'État-major de liaison des Forces canadiennes (Londres) (ELFC(L)), de l'État-major de liaison des Forces

² Pour consulter une définition complète, veuillez vous reporter à : Andrew Cottey et Anthony Forster, *Reshaping Defence Diplomacy: New Roles for Military Cooperation and Assistance*, Adelphi Paper 365, Oxford, Oxford University Press, 2004, pages 6 à 9.

canadiennes (Washington) (ELFC(W)), et des divers OL. L'information recueillie dans le domaine par les ADC et les OL permet au Groupe des politiques, à l'État-major interarmées stratégique (EMIS) et aux commandements environnementaux (Marine royale canadienne, Armée canadienne, Aviation royale canadienne) d'élaborer des politiques de défense et d'aborder les enjeux opérationnels en la matière, notamment ceux liés au groupe du Sous-ministre adjoint (Matériel) (SMA(Mat)) et au Chef du renseignement de la Défense (CRD).

Le deuxième domaine d'activité, qui est du ressort du sous-ministre (SM) et est délégué au SMA(Pol) pour la mise en œuvre, comprend les engagements stratégiques et les visites de haut niveau effectuées par des fonctionnaires de haut rang (c.-à-d. les ministres, les officiers supérieurs et les fonctionnaires de haut niveau) dans d'autres pays, à l'appui des relations bilatérales et multilatérales et de l'échange d'information.

Le troisième domaine d'activité est constitué par le Programme d'instruction et de coopération militaires (PICM), dirigé par le Directeur général – Sécurité internationale (DGSI) du Groupe des politiques. Ce programme de subventions et de contributions offre une formation linguistique, un perfectionnement professionnel et des cours d'état-major, et un entraînement aux missions de soutien de la paix, à une sélection de pays partenaires étrangers. En raison des interrelations de ce programme avec le programme PDD, son analyse a été incluse dans la présente évaluation. Les constatations de l'évaluation du PICM sont présentées à l'[annexe E](#).

1.1.4 Intervenants

Les principaux intervenants touchés dans la présente évaluation sont les gestionnaires de secteurs de programme et les bénéficiaires des services offerts par le programme. Les gestionnaires de programme comprennent les membres de l'effectif du SMA(Pol) et du VCEMD, y compris les bureaux des attachés de Défense du Canada (BADC) et les OL affectés à l'étranger, qui sont directement responsables de la gestion des éléments examinés. Plus particulièrement, pour le groupe du SMA(Pol), il s'agit du DG Coord Pol, du DG Plan Pol et du DGSI. Pour le VCEMD, il s'agit de la DLE 2, de la Coord OUTCAN, de l'ELFC(W) et de l'ELFC(L). Pour le CEMD, il s'agit de l'EMIS et du COIC.

Les intervenants bénéficiaires du programme comprennent : le MDN, le SM et le CEMD, les officiers supérieurs et les hauts fonctionnaires du MDN/des FAC (N1), le Cabinet du Premier ministre, le Bureau du Conseil privé (BCP), le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD), l'Agence canadienne de développement international (ACDI, qui fait à présent partie du MAECD), la Sécurité publique, le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, et les entrepreneurs du secteur canadien de la défense. En tant qu'utilisateurs des résultats du programme de politique et de diplomatie de défense, ces intervenants comptent sur son efficacité à générer des connaissances et à établir des relations internationales. Les pays étrangers partenaires qui participent aux activités d'engagement (p. ex., les étudiants du PICM font également partie des intervenants).

1.2 Étendue de l'évaluation

1.2.1 Portée et responsabilités

La présente évaluation soutient plusieurs domaines détaillés dans l'architecture d'alignement des programmes (AAP) du MDN/des FAC qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2013. Elle est liée au résultat stratégique pour « les missions de défense [visant à] améliorer la paix, la stabilité et la sécurité où qu'elles soient déployées », notamment les parties de l'activité du sous-programme – Diplomatie de défense (3.4.2.0). L'évaluation couvre également des éléments compris sous la partie Gestion et aperçu (5.1.1.1). La présente évaluation couvre un programme de subventions et de contributions, sous l'autorité du Groupe des politiques : le PICM.

Cette évaluation exclut le programme de contributions de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) déjà évalué en 2011, ainsi que les postes d'échange et d'autres affectations OUTCAN (p. ex., les militaires canadiens postés à l'étranger : les échanges avec l'OTAN, le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), les États-Unis, et d'autres forces alliées clés), et ne couvre pas non plus le programme du CRD. Le programme de subventions et de contributions du Programme de coopération de la Défense est également exclu, car il n'a été introduit que récemment.

1.2.2 Ressources

Les tableaux 1 et 2 présentent une répartition des ressources applicables utilisées par le programme. Les dépenses varient de 99 millions de dollars au cours de l'AF 2008-2009 à 95,7 millions de dollars lors de l'AF 2011-2012, pour une moyenne annuelle de 96,7 millions de dollars.

Politique et diplomatie de la Défense (en millions de dollars)	AF 2008- 2009	AF 2009- 2010	AF 2010- 2011	AF 2011- 2012	Moyenne annuelle
Coûts totaux estimés	99,0	97,2	94,8	95,7	96,7
Groupe des politiques	43,5	40,2	39,6	43,4	41,7
ELFC(L)	3,4	3,3	2,8	2,5	3,0
ELFC(W)	12,7	13,8	12,5	9,5	12,1
Bureau des ADC	36,1	36,5	36,0	36,3	36,2
Coord OUTCAN	1,1	1,1	1,3	1,4	1,2
Autre : Visites de haut niveau	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Autre : EMIS – AAP 3.4.2.0	1,3	1,4	1,8	1,6	1,5
Autre : SMA(Mat) – AAP 3.4.2.0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Tableau 1. Dépenses totales pour la politique et la diplomatie de la Défense, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau présente les dépenses de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012, y compris une moyenne annuelle, pour toutes les activités en matière de politique et de diplomatie de défense.

Le nombre d'employés à temps plein (ETP) affectés à l'exécution du programme est présenté dans le tableau 2. Dans l'ensemble, on constate une variation importante au cours des années couvertes par l'évaluation.

Composante du programme	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Groupe des politiques	190	190	190	176
Bureaux ADC	65	63	63	65
ELFC(L)	18	18	18	18
ELFC(W)	40	40	40	40
Coord OUTCAN	12	12	14	19
Total	325	323	325	318

Tableau 2. ETP pour la politique et la diplomatie de la Défense, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012.

Ce tableau présente le nombre d'ETP pour le Groupe des politiques, les bureaux des ADC, l'ELFC(L), l'ELFC(W), et la Coord OUTCAN de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012.

1.2.3 Enjeux et questions

Conformément à la directive du SCT sur la fonction d'évaluation, l'évaluation a abordé les enjeux de base suivants (voir l'[annexe D](#) pour consulter la matrice de l'évaluation, qui contient les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources de données).

Pertinence

- 1.1 Y a-t-il un besoin continu de la politique et à la diplomatie de défense?
- 1.2 Est-ce un rôle ou une responsabilité pertinente pour le gouvernement fédéral (et le MDN en particulier) de réaliser des activités en matière de politique et de diplomatie de défense?
- 1.3 Les objectifs du programme PDD cadrent-ils avec les priorités du gouvernement du Canada et du MDN?

Rendement – Efficacité (résultats immédiats)

- 2.1 Dans quelle mesure des conseils et de l'information opportuns et de qualité sur des enjeux liés à la défense sont-ils fournis aux intervenants supérieurs?
- 2.2 Dans quelle mesure les approches de politique et de diplomatie de défense sont-elles efficaces quant à l'établissement/renforcement des relations et partenariats?

Rendement – Efficacité (Résultats intermédiaires)

- 2.3 Dans quelle mesure le programme soutient-il le gouvernement du Canada et le MDN dans leur prise de décisions concernant les questions de défense nationale?
- 2.4 Dans quelle mesure les divers éléments du programme soutiennent-ils les FAC en ce qui a trait à la prise de décisions relativement aux missions militaires?
- 2.5 Dans quelle mesure le programme PDD contribue-t-il à l'ensemble des orientations stratégiques ministérielles et à la réussite des missions militaires?

Rendement – Efficience et économie

- 3.1 Les activités de politique et de diplomatie de défense sont-elles exécutées de manière efficace?
- 3.2 Les moyens les plus appropriés sont-ils utilisés pour réaliser les objectifs, par rapport aux approches alternatives de conception et d'exécution?

2.0 Constatations et recommandations

Les constatations et les recommandations de l'évaluation sont présentées dans les sections 2.1 à 2.5.

2.1 Pertinence – Besoin continu

Afin de déterminer le besoin continu d'activités de politique et de diplomatie de défense, les domaines suivants ont été évalués :

- analyse de données empiriques afin de déterminer s'il existe une demande démontrable pour le programme;
- évaluation des éléments de preuve qualitatifs fournis par l'avis des gestionnaires de programme et ses bénéficiaires (intervenants) concernant le besoin du programme.

Question d'évaluation. La politique et la diplomatie de défense répondent-elles à un besoin continu?

Principale constatation 1. Il existe un besoin continu démontrable de la fonction de politique de défense au sein du MDN.

Sur la base des données empiriques et des données recueillies auprès des intervenants clés, l'évaluation a établi qu'au cours de la période d'évaluation, il existait un besoin continu, toujours présent, de la fonction de politique de défense au sein du MDN.

Les plans opérationnels (de l'AF 2007-2008 à l'AF 2012-2013) pour le SMA(Pol) démontrent que ce programme reste la source principale de conseils en matière de politique de défense pour le MDN, le SM, le CEMD, le SMA(Pol) et les membres du niveau 1 (hauts gestionnaires des 21 divisions organisationnelles au sein du MDN). Selon les hauts décideurs, le programme offre un appui politique essentiel, un défi et un aperçu analytique des missions, des enjeux et des priorités liés à la défense, et aux interactions avec le Cabinet, ainsi qu'un soutien aux affaires parlementaires. En outre, le programme sert de lien entre les groupes de défense et les groupes militaires par l'intermédiaire des conseillers politiques postés au sein des commandements opérationnels. Ces conseillers facilitent l'harmonisation des politiques entre le commandement, le Quartier général de la Défense nationale et la collectivité gouvernementale élargie.

Depuis 2009, les demandes d'information, de conseils et de soutien en matière de politiques en vue de faire avancer les principales priorités du gouvernement semblent avoir augmenté. Par exemple, on constate apparemment une augmentation du nombre de demandes introduites par le gouvernement, les partis d'opposition et les comités de la Chambre des communes. Au cours des dernières années, le gouvernement a adopté une approche pangouvernementale dans le cadre de la conduite des opérations. Afin d'obtenir ce résultat, le Groupe des politiques du MDN a été chargé d'assurer la cohérence parmi plusieurs ministères pour divers enjeux, comme les opérations outremer, les renseignements de défense et l'Arctique canadien. Le Groupe des politiques a été constamment chargé d'informer le BCP sur les enjeux liés à la défense nationale et à la

sécurité nationale et internationale (p. ex., sur la situation en Syrie, au Mali, en Libye et sur les nouveaux enjeux comme le cyberspace et la biométrie). Le tableau 3 présente les statistiques sur les livrables préparés en 2012 uniquement.

Livrables	Nombre
Notes de synthèse (ne comprend pas les notes des classeurs de visite)	510
Classeurs de visite	49
Discours	129
Questions inscrites au feuillet	86
Mémoires au Cabinet, documents de présentation, lettres (terminés ou en cours d'élaboration)	26
Contributions aux mémoires au Cabinet	21
Ensembles de scénarios à l'intention du Cabinet	64
Comparutions devant le Parlement	38

Tableau 3. Livrables produits par le Groupe des politiques en 2012. Ce tableau illustre le volume de travail effectué par le Groupe des politiques en 2012 en ce qui concerne le nombre de notes de synthèse, de classeurs de visite, de discours, de questions inscrites au feuillet, de documents produits et de comparutions devant le Parlement.

Les interviews menées au cours de l'évaluation corroborent les preuves empiriques. Toutes les interviews avec des cadres supérieurs, notamment ceux du groupe du SMA(Pol) et les intervenants du programme (État-major interarmées stratégique (EMIS), Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), SMA(Mat), état-major de liaison du BCP, état-major de liaison des Forces canadiennes (Londres et Washington)) ont confirmé que le Groupe des politiques est un lien essentiel entre le MDN/les FAC, le BCP et le Cabinet. Lorsque des enjeux en matière de défense surviennent et sont applicables, le Groupe favorise la coordination de l'approche des politiques dans l'ensemble du gouvernement parmi plusieurs ministères, comme le MAECD, Industrie Canada et le MDN.

Les intervenants au programme ont indiqué lors des interviews que le Groupe des politiques apporte le contexte nécessaire aux FAC, expliquant comment les actions cadrent avec les orientations du gouvernement. Selon les personnes interrogées, le Groupe apporte un cadre stratégique global pour l'activité militaire, comme la SEM pour la diplomatie militaire. Comme l'ont indiqué de nombreuses personnes interrogées, « le Groupe des politiques apporte le lien qui unit les deux composantes de la défense : le MDN et les FAC ». Plus particulièrement, le Groupe des politiques offre des conseils au SM et au min DN du point de vue des intérêts nationaux et de défense.

Principale constatation 2. Il existe un besoin continu démontrable de la fonction de diplomatie de défense au sein du MDN.

De même, les données empiriques et les données recueillies lors de l'interview des gestionnaires de programme (SMA(Pol) et VCEMD), d'autres intervenants (EMIS, COIC, SMA(Mat), de l'état-major de liaison du BCP, de l'ELFC(W) et de l'ELFC(L)) et du SM, ont permis de conclure lors de l'évaluation qu'il existe un besoin continu que

le MDN/les FAC mènent des activités liées à la diplomatie de défense, notamment l'utilisation des ADC et des OL postés à l'étranger. Ces ressources sont nécessaires afin de soutenir la SEM dans l'établissement de partenariats internationaux et l'appui des opérations militaires.

Dans la vaste majorité des interviews réalisées, les cadres supérieurs civils et militaires (gestionnaires et bénéficiaires du programme) affirment que les ADC agissent comme des composantes essentielles de la SEM. Les ADC sont une source d'information pour la prise de décisions concernant les enjeux internationaux. Ils sont « les yeux et les oreilles » du MDN dans leur région respective et apportent un contexte qui permet au Groupe des politiques de formuler des conseils. Les organisations militaires des FAC, comme l'EMIS, le COIC et le VCEMD, consultent régulièrement les ADC. Le Groupe des politiques conseille également régulièrement le BCP sur des questions relatives au climat politique et social d'autres pays, ces conseils sont souvent fondés sur les renseignements obtenus par les ADC.

Les données empiriques et les données recueillies lors de l'interview des agents du BCP indiquent que la présence des ADC est essentielle pour permettre aux FAC de mener des opérations internationales. Les ADC établissent des relations et des partenariats avec des forces étrangères. Ces contacts leur permettent d'obtenir une connaissance de la situation et de mettre en place un soutien dans le pays. Ils permettent notamment d'obtenir des autorisations d'atterrissage, des autorisations de survol et parfois l'autorisation d'utiliser les installations militaires des alliés. Les ADC offrent également des conseils et un soutien au chef de mission concernant les affaires militaires.

En outre, il est évident³ qu'au cours de la période de cinq ans couverte par l'évaluation, la demande d'activités menées par les ADC s'est accentuée. On a constaté un renforcement important du besoin d'une stratégie d'engagement vis-à-vis de l'étranger, pour les cadres supérieurs civils et militaires, afin de maintenir le rythme élevé des opérations menées outremer. Comme le démontrent les plans opérationnels du VCEMD, on constate une augmentation importante dans la portée et le niveau des activités des bureaux du min DN et du CEMD dans la stratégie d'engagement vis-à-vis de l'étranger.

L'augmentation du nombre de pays couverts par le programme des ADC illustre également cette demande croissante. En 1994, on dénombrait 28 bureaux d'ADC couvrant 55 pays. Depuis le mois d'août 2013, le nombre d'emplacements a augmenté pour passer à 30 bureaux d'ADC, mais le nombre de pays pour lesquels ces bureaux sont responsables atteint à présent 138.⁴ Leur importance continue est mise en évidence par le fait que l'engagement mondial est devenu l'un des objectifs dans la directive 2013 du CEMD sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle.⁵

³ MDN, VCEMD, Évaluation du Programme, Plan opérationnel et plan des ressources humaines civiles, pour les AF de 2007-2008 à 2012-2013.

⁴ Données communiquées par la DLE-2, 27 août 2013.

⁵ MDN, Directive du CEMD sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle des FAC 2013, 28 juin 2013, pages 8 à 10. Document non classifié.

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation. La prestation de la politique et de la diplomatie de défense relève-t-elle du rôle du gouvernement fédéral (et plus précisément du MDN)?

Principale constatation 3. Les activités de politique et de diplomatie de défense cadrent avec les rôles et les responsabilités fédéraux.

Un examen de la législation fédérale applicable, des mandats, des objectifs et des rapports ministériels a été réalisé afin de déterminer si les domaines du programme cadrent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada et du MDN en particulier.

Si l'évaluation a indiqué que l'examen de la législation ne fait pas explicitement référence à la politique ou à la diplomatie de défense, ces activités sont considérées comme étant un rôle pertinent pour permettre au gouvernement du Canada de réaliser les activités liées au cadre pangouvernemental et d'appuyer le résultat stratégique « Un monde sûr et sécurisé par un engagement international ». Conformément à la description du résultat :

« Les activités de programme visent à promouvoir à la fois la paix et la sécurité, la liberté, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit à l'échelle mondiale et à assurer une représentation canadienne à l'étranger. Ce résultat est atteint en apportant un soutien militaire et policier, en fournissant des services aux Canadiens à l'étranger, et en menant des activités dans le domaine de la diplomatie internationale ».⁶

La participation du MDN dans ce rôle est également pertinente. Conformément aux plans et priorités ministériels pour l'AF 2012-2013, les domaines d'activité du PDD cadrent avec les trois rôles clés du MDN : la défense du Canada, le partenariat dans la défense de l'Amérique du Nord et la contribution à la paix et à la sécurité internationales, en projetant le leadership à l'étranger.⁷

Bien que le MDN collabore avec de nombreux autres ministères dans la conduite des activités de diplomatie de défense, notamment le MAECD, l'évaluation n'a trouvé aucune preuve de dédoublement des rôles. Au sein du gouvernement du Canada, le MDN/les FAC sont responsables de tous les enjeux liés à la défense et de la participation du personnel militaire⁸, alors que d'autres ministères sont responsables de la sécurité et des affaires internationales. Selon les documents et les dossiers consultés, la complexité croissante et la nature horizontale de la politique de défense et de la diplomatie militaire

⁶ Site Web du SCT, Descripteurs des secteurs de résultats du gouvernement du Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx>. Dernière consultation : 27 août 2013.

⁷ Défense nationale, 2012-2013 Rapport sur les plans et les priorités. Partie III – Estimations, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2012-2013/inst/dnd/dnd00-fra.asp>. Dernière consultation : 27 août 2013.

⁸ Site Web de la législation (Justice), *Loi sur la défense nationale* (L.R.C. 1985, ch. N-5), <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/N-5/index.html>. Dernière consultation : 27 août 2013.



nécessitent une coopération et une coordination entre les ministères gouvernementaux, les cadres externes et les partenaires internationaux. Le groupe du SMA(Pol) consulte régulièrement le MAECD et d'autres ministères afin de veiller à ce que ses activités soient harmonisées et complémentaires les unes aux autres. Par exemple, on organise des réunions interministérielles sur des initiatives concernant notamment le cyberspace, la biométrie, la lutte contre la piraterie, les relations de défense entre le Canada et les États-Unis, les relations avec les Amériques et la participation du Canada dans les forums internationaux connexes, y compris ceux avec les Nations Unies et l'OTAN. Ces activités ne représentent que quelques-unes des nombreuses activités du groupe du SMA(Pol).

2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Question d'évaluation. Les objectifs du programme PDD cadrent-ils avec les priorités actuelles du gouvernement du Canada et du MDN?

Principale constatation 4. Les objectifs du programme PDD cadrent avec les priorités du MDN.

Comme indiqué précédemment, l'objectif de la politique de défense est de fournir aux hauts fonctionnaires du MDN, au min DN, au Cabinet et au Parlement des conseils opportuns et axés sur l'avenir et un soutien sur les enjeux concernant les FAC et le rôle de la défense nationale.

Les objectifs de la diplomatie de défense consistent à établir des relations de coopération par l'engagement avec des militaires étrangers afin d'appuyer les besoins opérationnels, la prise de décisions militaires et l'avancement des buts et des programmes du Canada.

L'économie canadienne a été une priorité bien exprimée par le gouvernement du Canada sous l'administration Harper. Le programme PDD contribue à l'économie canadienne en favorisant et en développant les engagements coopératifs en matière de défense qui ne peuvent que contribuer au renforcement des relations économiques avec les pays partenaires. Ci-après sont présentés quelques exemples récents de tels engagements :

- Au cours de l'AF 2012-2013, des hauts fonctionnaires, comme le CEMD, le SM, et le ministre de la Défense nationale, ont effectué des visites officielles dans des pays tels que la Chine, l'Inde, et la Russie, en vue d'établir des liens plus étroits avec ces pays.⁹
- De nouvelles ententes et arrangements visant le renforcement des partenariats militaires ont été signés avec un ensemble de pays tels que la Mongolie, le Pérou

⁹ Lee Berthiaume, « Military taking on increasing diplomatic role » (les instances militaires assument de plus en plus un rôle diplomatique), dans The Star Phoenix, samedi 8 juin 2013, <http://www2.canada.com/saskatoonstarphoenix/news/story.html?id=aa2336f7-8d0a-45b8-b73d-1890025addb5>. Dernière consultation : 27 août 2013.

et Israël;¹⁰ parallèlement, le Canada continue de jouer un rôle clé dans sa participation à toutes les organisations de défense de l'hémisphère. En outre, des accords relatifs à un centre d'appui opérationnel ont récemment été signés avec la Jamaïque, l'Allemagne et le Koweït.

Un examen de la documentation a démontré que ces objectifs du programme cadrent également avec les priorités actuelles (2013-2017) du MDN.¹¹ Ces priorités comprennent notamment les éléments suivants :

Assurer l'excellence opérationnelle durable au pays et à l'étranger. Le programme appuie cette priorité en offrant une analyse d'experts, des conseils stratégiques et une fonction de remise en question sur un ensemble d'enjeux liés à la défense et à la sécurité, au pays et à l'étranger, et en gérant les relations et les partenariats en matière de défense avec les alliés.

Reconstituer et harmoniser les FAC après l'Afghanistan. Le programme appuie cette priorité en se concentrant sur l'orientation stratégique post-2011 du MDN afin de veiller à ce que le Ministère soit prêt à relever les nouveaux défis et à tirer avantage des nouvelles opportunités qui se présentent, notamment l'offre de conseils stratégiques d'experts, et les options visant à assurer la réussite continue de la transition vers une mission de formation en Afghanistan.

En outre, les plans et priorités ministériels pour 2013 ont spécifiquement mis en évidence les activités de politique et de diplomatie de défense :

- Pour soutenir son activité diplomatique militaire, la Défense nationale a créé une stratégie d'engagement global qui sert de base pour l'élaboration de plans d'engagement exhaustifs en vue de promouvoir la collaboration stratégique avec des partenaires internationaux d'importance. Ainsi, la Défense nationale concentrera d'abord ses efforts sur l'amélioration des relations en matière de défense militaire et de sécurité avec les pays clés de l'hémisphère occidental.
- En plus de sa participation à des tribunes multilatérales, la Défense nationale s'efforcera encore de miser sur ses relations bilatérales et multinationales actuelles en matière de paix et de sécurité, ou d'établir de nouvelles relations, de manière à accroître le travail de collaboration afin de soutenir les initiatives d'emploi et de mise sur pied de la force interarmées multinationale menant à une interopérabilité accrue.

¹⁰ MDN, Base de données des protocoles d'entente, Coopération et échanges en matière de défense (ministère de la Défense de Mongolie), 2012. Coopération en matière de défense (Pérou), 2012. Relations militaires et de défense et coopération stratégique (Israël), 2010.

¹¹ MDN, 2012-2013 Rapport sur les plans et les priorités. Partie III – Estimations, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2012-2013/inst/dnd/dnd00-fra.asp>. Dernière consultation : 26 août 2013.



2.4 Rendement – Réalisation des résultats escomptés (Efficacité)

Afin de déterminer l'efficacité globale du programme PDD, on a développé un modèle logique du programme. Ce modèle regroupait les activités du programme par extrants communs et associait alors les extrants aux résultats souhaités.

L'efficacité a ensuite été évaluée en appliquant les mesures de rendement pertinentes et/ou les indicateurs clés de rendement par rapport à chaque résultat. Les données pour les mesures du rendement ont été obtenues dans les plans opérationnels du groupe du SMA(Pol) et du VCEMD, les rapports d'activité, un sondage auprès des attachés de Défense et des OL, ainsi que dans de nombreuses interviews de gestionnaires de programme, d'attachés et de bénéficiaires du programme. Sur la base des résultats de cette analyse, on a déterminé l'efficacité globale du programme.

Ainsi, on a réalisé une évaluation des secteurs de résultats suivants :

- **Résultats immédiats**
 - Renseignements et conseils de qualité fournis en temps opportun
 - Établissement et maintien de relations avec les partenaires militaires internationaux.
- **Résultats intermédiaires**
 - Capacité à soutenir la prise de décisions concernant les questions relatives à la défense
 - Soutien de la planification et de la conduite des opérations militaires.
- **Résultat final**
 - Contribution à l'orientation stratégique ministérielle globale et à la réussite des opérations militaires.

Résultat immédiat 1. Dans quelle mesure les intervenants de haut niveau reçoivent-ils des conseils et des renseignements opportuns et de qualité sur des enjeux de défense?

Principale constatation 5. Le programme fournit de manière efficace des conseils opportuns fondés sur les preuves et un soutien sur des questions relatives à la politique de défense.

Sur la base de l'interview des intervenants bénéficiaires, la grande majorité des personnes interrogées ont expliqué que le Groupe des politiques répond à toutes les attentes quant à l'offre de conseils opportuns fondés sur les preuves et axés sur l'avenir. Ces conseils et ces renseignements comprennent notamment :

- la formulation et articulation des initiatives nationales et internationales en matière de politique de défense;
- la gestion des relations bilatérales/multilatérales du Ministère qui ont trait à la défense et à la sécurité internationale;
- les conseils et le soutien dans la gestion des enjeux relatifs au Cabinet et au Parlement;



- le soutien stratégique sur les principales initiatives ministérielles comme l'examen stratégique, la mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et la transformation de Forces canadiennes.

On a constaté un niveau élevé de satisfaction de la part des intervenants concernant le caractère opportun et la qualité des travaux effectués dans le domaine des politiques. Des interviews avec de hauts décideurs civils et militaires actuels ou récents, notamment ceux ayant une expérience aux plus hauts niveaux du gouvernement fédéral, ont indiqué que les conseils en matière de politiques et les renseignements qu'ils ont reçus répondaient à leurs attentes et qu'ils étaient entièrement satisfaits de la rapidité, du contenu et de la qualité des réponses.

Si dans l'ensemble, on a constaté un niveau élevé de satisfaction concernant l'offre de conseils en matière de politiques et les renseignements, l'interview des gestionnaires de programme, l'examen des documents et des dossiers a révélé certains enjeux et sujets de préoccupations.

Le premier enjeu cerné concerne la charge de travail. Depuis 2007, le nombre de demandes semble avoir considérablement augmenté, en partie à cause des changements survenus dans le contexte politique national et en partie en raison de l'augmentation de la participation du MDN dans l'engagement international et les réponses en situation de crise. En outre, l'augmentation de l'utilisation des médias sociaux a élargi le volume de renseignements à traiter, rendant ainsi les enjeux relatifs à la défense et à la sécurité plus complexes et dynamiques.

Si le nombre d'ETP touchés dans ces activités est resté stable¹² au cours des cinq dernières années, le nombre d'intervenants a quant à lui augmenté et s'est traduit par une augmentation des demandes d'information, en particulier de la part des partis de l'opposition et des comités parlementaires. Ainsi, il existe un besoin d'établir des priorités. Ce qui est toutefois difficile étant donné la nature du travail dans lequel tout est en fait considéré comme une priorité, en particulier à l'appui du Ministre et du Parlement.

Un deuxième enjeu qui a suscité des préoccupations est l'impact du récent examen stratégique et du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD). L'augmentation de la charge de travail liée aux demandes a entraîné une augmentation des coûts de fonctionnement. Par exemple, entre l'AF 2008-2009 et l'AF 2011-2012, les frais de traduction ont augmenté de 64,2 p. 100 (passant de 534 643 \$ à 877 788 \$), et les augmentations obligatoires des salaires ont amené une tension inflationniste de 16 p. 100 au cours de la période d'évaluation.¹³ Parallèlement, le budget du Groupe des politiques n'a pas évolué. En conséquence, il y a moins d'ETP et l'enveloppe pour les coûts de fonctionnement et d'entretien (F&E) a été réduite de manière importante. Ainsi, le programme a réduit les dépenses dans divers postes, en particulier dans le budget de

¹² Voir la section 1.2.2 Ressources – Tableau 2 : employés à temps plein pour la politique et la diplomatie de la Défense, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012 du présent rapport d'évaluation.

¹³ MDN, SMA(Pol), Évaluation du programme et plan opérationnel – AF 2012-2013, données financières extraites du SGRH.



voyage. Pour certains secteurs du programme, des préoccupations ont été soulevées au cours des interviews concernant le fait que cette réduction des dépenses réduit la capacité à recueillir et à partager l'information sur la scène internationale.

Les risques relatifs aux ressources humaines constituent une autre conséquence potentielle d'un financement qui n'évolue pas. Les restrictions budgétaires ont empêché le Groupe d'engager de nouveaux employés (en particulier de nouveaux analystes qui peuvent être préparés pour de futurs postes), et limité les possibilités de promotion interne. Si le programme n'a pas connu un roulement du personnel supérieur à la normale, cette situation peut être une conséquence du manque actuel de mouvement au sein du gouvernement dans son ensemble, mais la situation pourrait devenir problématique. En outre, toute réduction financière additionnelle future et l'impact continu des tensions inflationnistes peuvent éroder la capacité continue d'un programme fonctionnant déjà sur un budget restreint. Bien que l'évaluation n'ait pas constaté d'éléments de preuve qu'à ce jour ces réductions ont des répercussions sur la capacité du Groupe des politiques à répondre aux attentes, la situation pourrait devenir problématique à l'avenir.

Un troisième enjeu concerne le manque d'infrastructure sécurisée. De nouveaux sujets de préoccupation, comme le cyberspace, la biométrie et les renseignements, ainsi qu'une accentuation de l'engagement avec la communauté du renseignement nécessitent une infrastructure adaptée aux communications, à la création, à la production et au traitement sécurisé de documents. Le Groupe des politiques n'a pas d'accès direct aux systèmes électroniques très secret comme Spartan et Mandrake, donc les employés disposant d'une habilitation de sécurité « très secret » ne peuvent accéder à ces réseaux que depuis une installation du CRD. Les plans opérationnels¹⁴ du groupe du SMA(Pol) ont mis en évidence de manière répétée le besoin d'apporter des améliorations dans ce domaine. Un autre enjeu relatif à la sécurité est le long délai nécessaire pour que les employés obtiennent une habilitation de sécurité supérieure, comme « secret » (niveau II) et « très secret » (niveau III). Il peut s'écouler une année avant qu'un employé obtienne une habilitation de sécurité « secret » (niveau II) et jusqu'à deux années pour une habilitation « très secret » (niveau III). Par conséquent, cette procédure se traduit dans des délais et une charge de travail accrue pour les employés qui requièrent ces habilitations de sécurité.

Ensemble, ces enjeux peuvent commencer à avoir un effet sur l'efficacité globale concernant le caractère opportun et même la qualité des conseils et des renseignements fournis par le programme. Il sera essentiel de veiller à ce que ces répercussions de la charge de travail accrue et des budgets inchangés/réduits ne mènent pas à une diminution du rendement. Il n'existe actuellement aucune mesure de rendement pour le secteur qui pourrait surveiller les repères comme la satisfaction des intervenants.

¹⁴ SMA(Pol), Évaluation du programme et plan opérationnel, AF 2012-2013, page 12. SMA(Pol), Évaluation du programme et plan opérationnel de l'AF 2011-2012, pages 12 et 21.

Principale constatation 6. Si le niveau de satisfaction global des clients pour la fonction liée aux politiques est plutôt élevé, les récentes réductions budgétaires et les augmentations de la charge de travail pourraient avoir des répercussions sur la capacité à maintenir ce niveau de manière continue.

Sur la base de ces observations, l'évaluation recommande ce qui suit :

Recommandations

1. Élaborer une stratégie de mesure de rendement et la mettre en œuvre afin de mesurer la satisfaction continue des clients.

BPR : SMA(Pol)

2. Reconnaître les pressions liées à la dotation, élaborer une stratégie afin de veiller à ce que des plans de relève soient mis en place afin d'assurer la continuité du programme, en particulier par le biais du perfectionnement des nouveaux agents des politiques.

BPR : SMA(Pol)

3. Conformément aux plans opérationnels du Groupe des politiques, aborder l'enjeu consistant à veiller à ce que le personnel dispose des autorisations appropriées et d'un accès aux réseaux d'infrastructure.

BPR : SMA(Pol) et SMA(IE)

Résultat immédiat 2. Dans quelle mesure les approches du programme PDD sont-elles efficaces à établir/renforcer les relations et les partenariats?

Principale constatation 7. Le résultat « établissement et renforcement des relations et des partenariats » est réalisé; cependant, il existe certaines préoccupations liées à la mise en œuvre de la SEM.

L'établissement de relations et de partenariats avec d'autres forces armées est une fonction à multiples facettes qui peut impliquer un ensemble d'activités.¹⁵ Afin de déterminer l'efficacité de la diplomatie de défense à réaliser ce résultat, l'évaluation a mené des interviews approfondies avec les clients du programme (responsables de la mise sur pied de la force et employeurs de la force), ainsi qu'un sondage et tous les ADC et les OL. En outre, un examen des rapports des ADC a été effectué afin d'évaluer leur niveau d'activité et de déterminer si effectivement ils ont réussi à établir des protocoles d'entente et d'autres accords formels avec d'autres forces armées ou gouvernements. Il convient de noter que les ADC facilitent énormément les négociations des protocoles d'entente, mais ceux-ci sont en fait développés et négociés par capital. Enfin, la situation géographique des activités a été évaluée par rapport à l'orientation stratégique du

¹⁵ Elles incluent : les visites et échanges du personnel de haut niveau officiel/militaire, les visites de navires de la Marine royale canadienne, les équipes de démonstration aérienne de l'Aviation royale canadienne, les exercices interarmées, les programmes d'entraînement interarmées, l'établissement de divers traités ou protocoles d'entente et l'ouverture de bureau d'ADC ce qui est considéré comme l'expression la plus élevée d'une relation militaire avec un autre pays.

programme. Bien que ce résultat soit principalement lié aux activités financées par des ressources militaires, il convient de noter que le Groupe des politiques joue un rôle stratégique dans l'offre d'une orientation ministérielle par l'intermédiaire de la SEM.

Sur la base des résultats du sondage, de l'examen des documents et des interviews des intervenants, l'évaluation conclut que les attentes pour ce secteur sont généralement satisfaites. Les activités de diplomatie militaire semblent mener à des échanges d'information plus ouverts et fréquents, et favoriser l'établissement et le renforcement de relations et de partenariats. Les intervenants, les ADC et les OL conviennent tous qu'il est important de participer à des activités de réseautage (formelles et informelles) afin d'obtenir une compréhension complète du point de vue d'autres pays et de leurs organisations de défense. De nombreux éléments de preuve de l'établissement d'accords formels et d'échanges peuvent être attribués aux efforts des ADC et d'autres activités de diplomatie de défense.

Toutefois, certains sujets de préoccupation ont été soulevés.

Selon les données du sondage, les principales préoccupations parmi les ADC semblent être la perception d'un manque d'orientation concernant le type de résultats stratégiques qu'ils sont censés atteindre, un manque de coordination des activités parmi tous les intervenants pour l'atteinte de ces résultats, et la disponibilité des ressources pour réaliser les objectifs.

En ce qui a trait à l'orientation stratégique, le cadre est défini dans la SEM de 2010. L'objectif de la stratégie consiste à « fournir un cadre pour la conduite des relations internationales de défense par le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes visant à promouvoir la cohérence dans l'allocation des ressources de défense et fixant des priorités claires en matière d'engagement et de partenariats ».¹⁶

Une grande partie des ADC et des OL interrogés étaient d'avis que la SEM constitue une amélioration importante par rapport aux orientations précédentes, en ce sens qu'il s'agit d'une approche exécutée de manière centralisée, contrairement aux versions organiques « gratuites pour tous » qui existaient avant le lancement de cette stratégie. Toutefois, tous ont fait part de leur préoccupation concernant la mise en œuvre effectivement de la stratégie. Certains ADC ont indiqué que la SEM est « peu claire en ce qui concerne ses buts et ses priorités ». On estime également que la stratégie a une trop grande portée et qu'elle ne semble pas apporter une orientation sur les éléments sur lesquels se concentrer dans les régions spécifiques. Par exemple, les ADC semblaient incertains quant aux éléments dans lesquels ils devaient participer – c'est-à-dire savoir s'ils devaient se concentrer sur la coopération militaire, les activités économiques comme la promotion des industries canadiennes ou offrir un point de vue sur la situation civile, politique et militaire locale.

D'autres ADC interrogés ont soulevé des préoccupations concernant le fait que les attachés sont souvent choisis à la fin de leur carrière, et dès lors, prennent souvent leur

¹⁶ MDN, Stratégie mondiale d'engagement en matière de diplomatie de défense, 2010.

retraite après leur affectation. Par conséquent, le Ministère ne bénéficie pas de leurs connaissances et de leurs réseaux en matière de diplomatie. Dans d'autres pays, comme le Royaume-Uni et l'Australie, la nomination au poste d'attaché fait partie de l'évolution d'une carrière : plus on acquiert d'expérience dans divers secteurs liés au poste d'attaché, plus on se voit confier de postes importants.

En ce qui a trait aux efforts et à la situation géographique, une grande partie des ADC et des OL interrogés conviennent que les activités de politique et de diplomatie de défense sont axées sur les bons pays à l'appui de la SEM. L'évaluation a examiné l'emplacement des bureaux d'ADC et les pays visités/impliqués afin de décider si des changements se sont produits suite à une harmonisation avec les objectifs de la SEM. Depuis 2011, on a constaté des mouvements des bureaux des ADC; toutefois, l'évaluation a conclu que ces mouvements étaient mineurs et que dans l'ensemble, les bureaux étaient restés dans les mêmes régions. Par exemple, l'ADC du BADC de la Côte d'Ivoire s'est déplacé au Sénégal, le bureau de Hongrie a été déplacé en Serbie, celui d'Argentine est à présent au Chili et le bureau de Syrie a été déplacé au Liban. Par conséquent, il serait difficile de conclure que la SEM a entraîné un changement de concentration des activités de l'ADC depuis 2013.

En ce qui concerne les types d'engagement en matière de diplomatie militaire, un examen des activités a montré que les FAC et les hauts fonctionnaires du MDN se concentrent moins sur les régions traditionnelles (OTAN et États-Unis) et plus sur d'autres régions, comme le Moyen-Orient, les Caraïbes, l'Amérique du Sud et l'Asie, conformément à l'approche mondiale de la nouvelle stratégie.

L'évaluation a également cerné des enjeux concernant la coordination des efforts. Initialement, le COIC était responsable du développement d'un plan d'engagement mondial (PEM) pour la mise en œuvre de la SEM. Toutefois, comme le PEM suivait la stratégie, qui n'est entrée en vigueur qu'à la fin 2010, le PEM n'a pas encore été pleinement intégré. De plus, le pouvoir de gestion du PEM au cours de l'AF 2012-2013 a ensuite été transféré à l'EMIS. Le cadre révisé pour la SEM cadrera de manière plus précise avec les activités d'engagement mondial du Ministère à l'avenir. Le système de la SEM comprendra un document d'orientation relatif au cadre étayé par plusieurs annexes régionales. Les membres du N1 devront suivre l'orientation de la SEM dans le cadre de la planification et de l'allocation des ressources pour les activités d'engagement mondial. À partir de décembre 2013, il n'y aura plus de PEM. Au lieu de cela, les membres du N1 relèveront de l'EMIS pour leurs activités d'engagement mondial, qui coordonnera les activités d'engagement et évitera les conflits en la matière conformément à l'orientation présentée dans le document sur le cadre de la SEM et les annexes connexes.

Enfin, il existe des préoccupations concernant la capacité du programme à pleinement s'engager dans tous les secteurs mis en évidence par la SEM à cause d'un manque de ressources. De nombreux ADC et OL estiment que certaines régions ou certains pays n'ont pas été couverts dans la mesure requise, simplement en raison d'un manque de ressources. Par exemple, des dialogues en face à face n'ont pas été programmés en raison des restrictions budgétaires sur les voyages. En outre, la vaste majorité des gestionnaires de programme ont indiqué que la nouvelle politique relative à l'accueil est très fastidieuse et difficile à gérer. Les ADC, l'ELFC(L) et l'ELFC(W) doivent introduire toute demande

d'accueil pour le MDN au moins dix semaines à l'avance. Les niveaux inférieurs ont l'autorisation d'approuver les accueils, mais pour des montants inférieurs et pas dans certaines situations. Par exemple, la DLE peut approuver un dîner au restaurant sans alcool et sans la présence des conjoints. Toutefois, si de l'alcool est servi ou si les ADC sont accompagnés de leur conjoint, le MDN doit apposer sa signature. Parfois, une activité diplomatique militaire doit être annulée parce que l'autorisation n'a pas été reçue dans les délais. On estime que les restrictions en matière d'accueil ont des répercussions négatives sur les activités de réseautage, en particulier lorsque les OL d'autres pays ne sont pas soumis à de telles restrictions budgétaires.

La majorité des ADC et des OL ont également indiqué que leur charge de travail a augmenté au cours de la période de cinq ans de l'évaluation, principalement à cause d'une augmentation du volume de travail et des responsabilités sans ressources additionnelles pour exécuter le travail. Les restrictions budgétaires ont entraîné une réduction du personnel à l'appui, ce qui a eu des répercussions sur la capacité des ADC et des OL à mener des activités « diplomatiques » par rapport aux activités administratives. Un autre facteur qui intervient dans cette problématique est l'augmentation des demandes de couverture géographique faites aux ADC et aux OL. En 2008, les ADC étaient responsables en moyenne de deux pays; en 2012, ce chiffre était passé à quatre.

Sur la base de ces observations, l'évaluation recommande ce qui suit :

Recommandations

4. Il est recommandé que les buts et les priorités de la SEM soient définis plus en détail, si possible région par région.

BPR : SMA(Pol)

5. À l'appui de la SEM, il est nécessaire de coordonner les visites de haut niveau et les autres activités d'engagement de manière centralisée, et de communiquer les résultats de chaque activité à tous les intervenants.

BPR : EMIS et SMA(Pol)

Résultat 3. Dans quelle mesure le programme appuie-t-il le gouvernement du Canada et le MDN en ce qui a trait à la prise de décisions relatives aux enjeux de défense nationale?

Résultat 4. Dans quelle mesure le programme appuie-t-il les FAC en ce qui a trait à la prise de décisions relatives aux opérations militaires?

Principale constatation 8. Les intervenants bénéficiaires du programme ont indiqué que le programme appuie fortement la capacité du gouvernement du Canada à prendre des décisions éclairées concernant les politiques, les enjeux et les opérations militaires relatifs à la défense.

Sur la base de l'avis des intervenants bénéficiaires du programme présents et passés (SM, CEMD, EMIS, COIC, BCP), on estime que le programme a répondu aux attentes et a fortement contribué au processus de prise de décisions et à la mise en œuvre de la politique de défense, et a soutenu les opérations. Les discussions avec ces intervenants

clés ont permis de constater que la politique de défense a fourni des renseignements contextuels, une orientation, une analyse et une coordination des options essentiels concernant des enjeux multiministériels. En particulier, on estime que le programme a fourni des conseils stratégiques cohérents, indépendants et impartiaux au MDN et au secrétariat du BCP sur la défense et les relations étrangères. Les personnes interviewées parmi le personnel de liaison du BCP ont indiqué par exemple que le Groupe des politiques est essentiel pour l'identification des solutions aux enjeux relatifs à la défense.

Les gestionnaires de programme interrogés estiment également que les renseignements et les conseils qu'ils ont fournis ont contribué au processus de prise de décision. Si aucun élément de preuve vérifiable n'était disponible afin de démontrer de manière définitive l'impact de leur contribution aux résultats, les gestionnaires de programme estiment qu'ils constituent une composante importante et précieuse dans ce processus. Par exemple, de nombreux ADC et OL interrogés ont indiqué que leurs rapports, mémoires et conseils ont fourni des renseignements essentiels qui ont influencé les décideurs. En outre, ils facilitent l'échange de renseignements clés avec les partenaires internationaux.

Résultat 5. Dans quelle mesure le programme PDD contribue-t-il à l'orientation stratégie ministérielle globale et à la réussite des opérations militaires?

Principale constatation 9. Les preuves issues des études de cas montrent que les secteurs de la politique et de la diplomatie de défense jouent un rôle essentiel dans la capacité des forces à entreprendre des opérations militaires.

Afin d'évaluer l'efficacité du programme à appuyer les opérations militaires, l'évaluation a étudié le rôle de la diplomatie et de la politique de défense dans les opérations suivantes menées par le Ministère entre 2008 et 2013 :

Opérations de souveraineté dans l'Arctique. Le MDN joue un rôle de soutien important à l'égard de la politique étrangère du Canada pour l'Arctique en gérant les relations internationales en matière de défense du pays. À l'avenir, le Groupe des politiques continuera à offrir au Ministère, à la haute direction et au gouvernement des conseils stratégiques primordiaux globaux concernant la contribution du MDN/des FAC à ces principales politiques gouvernementales liées à l'Arctique.¹⁷

Mission en Afghanistan. À l'étranger, les FAC ont continué d'apporter une contribution importante à la sécurité en Afghanistan. En octobre 2011, le Canada a mis en place la nouvelle mission d'entraînement à Kaboul, à l'appui de l'instruction des Forces de sécurité nationale afghanes, avec la contribution de jusque 950 membres du personnel des FAC – la deuxième contribution la plus importante à cette mission d'entraînement de l'OTAN après les États-Unis.¹⁸ Le Groupe des politiques a fortement participé à la mission du Canada en Afghanistan en fournissant des conseils stratégiques sur des

¹⁷ MDN, SMA(Pol), Évaluation du programme et plan opérationnel intégré 2011-2012, page 16.

¹⁸ Ministère de la Défense nationale – Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2012-table-matieres.page>. Dernière consultation : 28 août 2013.



questions telles que la biométrie, les détenus, le soutien pangouvernemental et tout autre aspect touchant directement la mission dans le théâtre. L'ADC posté dans ce pays a apporté son aide dans diverses situations, notamment l'aide à la transition de la mission afghane d'un rôle de combat à un rôle d'entraînement, le traitement de diverses autorisations et documents connexes dans le cadre du transfert de prisonniers, les efforts mis en œuvre à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, et la coordination des visites pour les personnalités importantes et les très hautes personnalités et le contenu bilatéral.¹⁹

Mission d'aide humanitaire en Haïti à la suite du séisme. La Défense nationale appuie les objectifs stratégiques du Canada et sa capacité à jouer un rôle de leadership à l'appui de la communauté internationale, au moyen d'une capacité d'intervention et d'une disponibilité opérationnelle accrues en vue de participer à des opérations d'aide humanitaire, de secours en cas de catastrophe, d'évacuation de non-combattants, de soutien de la paix et de combat. Opérationnellement, le MDN continue de soutenir la mission des Nations Unies en Haïti en mettant à disposition du personnel pour les postes clés, notamment le chef d'état-major (CEM).²⁰ Le renforcement de la capacité du PICM dans les Caraïbes, qui a mené à la récente mise en œuvre du centre d'excellence régional en Jamaïque pour l'instruction maritime et aérienne, a permis à la Jamaïque de déployer des troupes en Haïti pour soutenir l'aide humanitaire et les opérations d'intervention en cas de catastrophe. Le Canada a été invité à apporter son aide en acheminant du personnel et du matériel par voie aérienne.²¹

Mission en Libye. Les FAC ont également fait preuve d'un haut niveau de disponibilité opérationnelle à se déployer partout dans le monde et à mener un large éventail d'opérations à la demande du gouvernement du Canada, comme le prouve notre participation dans l'intervention menée sous l'égide de l'OTAN dans le cadre de la crise en Libye. Le déploiement rapide et efficace des FAC à l'appui des efforts mis en œuvre par l'OTAN pour imposer un embargo sur les armes approuvé par les Nations Unies et une zone d'exclusion aérienne en Libye est la preuve du rôle de premier plan qu'assume le Canada sur la scène de la sécurité mondiale.²² L'appui de l'ADC aux opérations, notamment le rôle de principal conseiller des FAC au commandant sur place, a impliqué de nombreuses tâches : organisation et coordination des activités, communications sécurisées et non sécurisées, déplacements dans divers endroits selon les renseignements du CRD et les instructions du CDM, ainsi que la planification des visites des personnalités importantes et des très hautes personnalités (ministre, etc.).²³

¹⁹ SMA(Pol), Évaluation du programme et plan opérationnel intégré 2011-2012, page 16. Atelier annuel des ADC 2012, Présentation de l'ADC pour l'Afghanistan.

²⁰ MDN, Rapport ministériel sur le rendement de 2010-2011, page 34. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp?acr=1877>. Dernière consultation : 28 août 2013.

²¹ MDN, Programme d'instruction et de coopération militaires, Document des effets stratégiques du PICM, août 2013, 3 pages.

²² MDN, ministère de la Défense nationale – Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2012-table-matieres.page>. Dernière consultation : 28 août 2013.

²³ Rapport à la DLE de l'ADC Italie – Op Mobile, février-octobre 2011.



L'examen des cas ci-dessus, ainsi que les sondages auprès des ADC, ont montré que le programme joue un rôle essentiel dans la conduite effective des opérations. La majorité des ADC interrogés ont répondu qu'il contribue à la conduite d'opérations internationales majeures de la SDCCD et à l'appui de la gestion des interventions en cas de crise menées à l'étranger. Au cours des cinq dernières années, 70 p. 100 des ADC ont indiqué qu'ils étaient directement ou indirectement impliqués dans l'appui des opérations des Nations Unies ou de l'OTAN ou des exercices multinationaux. Parmi les activités concernées, on note les procédures d'évacuation du personnel, la lutte contre la contrebande, la lutte contre les migrations illégales, le traitement des demandes de survol, la facilitation de la logistique et de l'hébergement dans le cadre de déploiement à l'étranger, la gestion et le maintien de la chaîne d'approvisionnement et l'aide dans le cadre des partenariats. Les ADC estiment que leur contribution est essentielle, que ce soit simplement dans l'échange de renseignements aux fins de planification, ou dans l'exécution de l'opération à proprement dit par le biais de leur appui logistique ou administratif local ou de tout autre type de soutien.

Plus de la moitié des OL interrogés (54 p. 100) ont également indiqué qu'ils contribuent à une prise de décisions éclairée et à la capacité des FAC à mener des opérations internationales et/ou à participer à la gestion des interventions en situation de crise à l'étranger. Ils ont notamment contribué au déploiement initial de troupes, à la planification du redéploiement, à la coordination du soutien (équipement de survie, soutien matériel) et aux demandes d'habilitation de sécurité pour le personnel, assuré la diffusion de l'information, réalisé une reconnaissance et une liaison dans le pays, et contribué à l'identification et aux communications dans le cadre du programme.

2.5 Rendement – Démonstration d'efficience et d'économie

Afin d'analyser l'efficience du programme, l'équipe d'évaluation a étudié les ressources utilisées pour produire les extraits, notamment :

- le nombre d'ETP au sein du Groupe des politiques comparé à des ministères similaires;
- les coûts liés aux opérations des ADC et des OL;
- l'utilisation de pratiques exemplaires et la démonstration de mesures d'efficience.

Les sources de données suivantes ont été utilisées :

- les systèmes financiers du MDN;
- l'opinion des gestionnaires de programme et des intervenants recueillis lors d'interviews;
- la revue de la documentation et l'analyse des médias.

Question d'évaluation. Les activités de politique et de diplomatie de défense sont-elles réalisées de manière efficace?

Principale constatation 10. Sur la base de l'analyse des tendances et des comparaisons des repères, le Groupe des politiques du MDN fonctionne efficacement.

Afin d'évaluer l'efficacité du programme, l'évaluation s'est concentrée sur les tendances en matière de dépenses et, lorsque c'était possible, sur les repères d'autres organisations.

En ce qui a trait aux secteurs politiques, on a constaté qu'au cours de la période étudiée, les dépenses globales sont restées relativement stables, en dépit des tensions inflationnistes. Le coût par ETP a augmenté de 8 p. 100 sur une période de quatre ans (de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012) (passant ainsi de 229 000 \$ à 247 000 \$). Pourtant les dépenses globales sont restées stables à 43,5 millions de dollars, ce qui reflète une diminution de 7 p. 100 du nombre d'ETP. Principalement, comme le coût de la main-d'œuvre a augmenté en raison des ajustements salariaux, le programme a réduit les dépenses en F&E. Par conséquent, l'efficacité du programme s'est améliorée au cours de la période d'évaluation, en dépit de l'augmentation de la charge de travail constatée.

Un élément de préoccupation principal pour l'avenir consiste à savoir si l'organisation peut continuer à fonctionner de manière efficace avec 14 ETP en moins et un budget d'F&E réduit. Cette situation est particulièrement préoccupante, car il ne semble pas y avoir de nouvelles mesures intégrées visant à renforcer le coût/efficacité, faute de quoi, les employés font simplement plus avec moins de moyens. Les sections précédentes de la présente évaluation ont indiqué qu'il existe des défis concernant les limites dans le financement des voyages, des traductions et de l'équipement de sécurité.

Group des politiques	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Total des dépenses (en millions \$)	43,5 \$	40,2 \$	39,6 \$	43,4 \$
Nombre d'ETP (civils et militaires)	190	190	190	176
Coût arrondi par ETP	229 000 \$	212 000 \$	208 000 \$	247 000 \$

Tableau 4. Dépenses liées au Groupe des politiques, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau présente les dépenses, le nombre d'ETP et le coût par employé pour les quatre dernières années.

En plus de cette observation, il s'avère que la base de référence initiale à partir de laquelle les gains d'efficacité ont été réalisés était déjà très maigre. Il est difficile de réaliser une comparaison directe avec d'autres organisations chargée des politiques, car tous les ministères ont des besoins et un contexte opérationnel uniques. Toutefois, la présente évaluation a réalisé une comparaison générale du nombre des ETP au sein du SMA(Pol) par rapport aux autres ministères; par conséquent, les besoins en matière de politique devraient être similaires à ceux du MDN. L'évaluation a constaté que le MDN dispose d'un Groupe des politiques plus restreint que d'autres ministères, comme le MAECD et le MPO. Cette constatation est fondée sur des comparaisons effectives de base, ainsi que sur l'utilisation de données impliquant le pourcentage d'ETP actifs dans le secteur de la politique ou du budget consacré à la politique par rapport aux chiffres de l'ensemble du ministère. Dans le cas de l'utilisation de valeurs absolues ou de comparaisons de pourcentages de chiffres globaux, l'évaluation a constaté que le MDN semblait toujours avoir un Groupe des politiques plus restreint.

AF 2011-2012	MDN	MAECD	MPO	GRC
Groupes des politiques	176	858	338	24
Total de l'effectif civil – ETP	26 752	13 054	10 739	11 922
Rapport – Gp des politiques/Employés civils	1:152	1:15	1:32	1:497

Tableau 5. Comparaison du nombre d'ETP par Groupe des politiques dans quatre ministères.

Ce tableau compare le nombre d'ETP par Groupe des politiques par rapport au total des employés civils ministériels pour le MDN, le MAECD, le MPO et la GRC.

Principale constatation 11. L'efficacité des secteurs de programme des ADC et des OL a augmenté. Il existe toutefois des préoccupations concernant le fait que les réductions dans le budget des voyages et de l'accueil commencent à avoir des répercussions que la capacité du programme à fonctionner efficacement.

Des résultats similaires ont été constatés concernant les activités de diplomatie militaire. Les dépenses globales pour les bureaux des ADC sont restées stables en dépit des tensions inflationnistes et de l'ajout de deux bureaux (une croissance de 6,7 p. 100). Au cours des dix dernières années, le nombre de pays pour lesquels chaque ADC est responsable est passé d'une moyenne de deux pays au cours de l'AF 1998-1999 à quatre pays pour l'AF 2011-2012.

Attaché de Défense du Canada	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Dépenses	36 100 000 \$	36 500 000 \$	36 000 000 \$	36 300 000 \$
Nombre d'employés	65	63	63	65
Nombre de bureaux	30	30	30	30
Coût par BADC	1 203 333 \$	1 216 667 \$	1 200 000 \$	1 210 000 \$
Coût par employé	555 385 \$	579 365 \$	571 429 \$	558 462 \$
Pays par BADC	4,20	4,33	4,37	4,45

Tableau 6. Dépenses des bureaux d'ADC, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau présente les dépenses des BADC, le nombre d'employés, le nombre de bureaux, le coût par BADC, le coût par employé et le nombre moyen de pays couverts par chaque BADC au cours de la période de quatre ans.

Afin d'aborder les tensions additionnelles sans une augmentation du budget, le programme des ADC a réduit ses dépenses d'accueil d'environ 60 p. 100 et a conservé des dépenses globales en F&E stables, y compris pour les voyages, malgré l'augmentation de la couverture et l'inflation.

BADC	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013
F&E	711 553 \$	896 099 \$	737 597 \$
Accueil	428 570 \$	197 757 \$	178 269 \$
Total	1 140 123 \$	1 093 856 \$	915 866 \$

Tableau 7. Dépenses en fonctionnement et entretien (F&E) et accueil pour les BADC, de l'AF 2010-2011 à l'AF 2012-2013. Ce tableau présente la réduction des dépenses d'accueil pour les BADC.

Des réductions encore plus importantes ont été apportées concernant les bureaux de liaison principaux de Washington et Londres. L'ELFC(L) et l'ELFC(W) ont fonctionné avec des budgets fortement réduits en 2011-2012 par rapport à 2008-2009, en maintenant malgré tout le même niveau de dotation. Les réductions de dépense représentent 26,4 p. 100 pour l'ELFC(L) et 25,1 p. 100 pour l'ELFC(W). Ces réductions concernaient principalement les budgets d'accueil et de voyage.

ELFC(L)	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Dépenses	3 400 000 \$	3 300 000 \$	2 800 000 \$	2 500 000 \$
Nombre d'employés	18	18	18	18
Coût par employé	188 889 \$	183 333 \$	155 556 \$	138 889 \$

Tableau 8. Dépenses pour l'ELFC(L), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau illustre la diminution dans les dépenses pour l'ELFC(L).

ELFC(W)	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Dépenses	12 700 000 \$	13 800 000 \$	12 500 000 \$	9 500 000 \$
Nombre d'employés	40	40	40	40
Coût par employé	317 500 \$	345 000 \$	312 500 \$	237 500 \$

Tableau 9. Dépenses pour l'ELFC(W), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau illustre la diminution dans les dépenses pour l'ELFC(W) pour l'AF 2011-2012.

Des mesures d'efficience et d'économie ont été mises en œuvre au cours des deux dernières années en raison des restrictions financières. En effet, la nouvelle politique relative à l'accueil a réduit les budgets de voyage pour l'accueil et les voyages (figure 1). La politique du MDN/des FAC sur l'accueil s'est alignée sur celle du STC, mais pas sur les activités d'accueil régies par la politique sur l'accueil officiel à l'étranger adoptée par Affaires étrangères et Commerce international Canada, ni sur les directives concernant les chefs de mission et par la Directive sur les dépenses de représentation officielle du Service extérieur. Selon ces dernières, seul un chef de mission peut organiser des activités diplomatiques officielles, et pas les ADC. Le MDN et les FAC ne sont pas de cet avis, car les ADC doivent organiser des activités diplomatiques militaires avec des personnalités de haut niveau, y compris des hauts fonctionnaires. Ces activités sont considérées comme essentielles pour la diplomatie de défense et pour l'échange d'information.

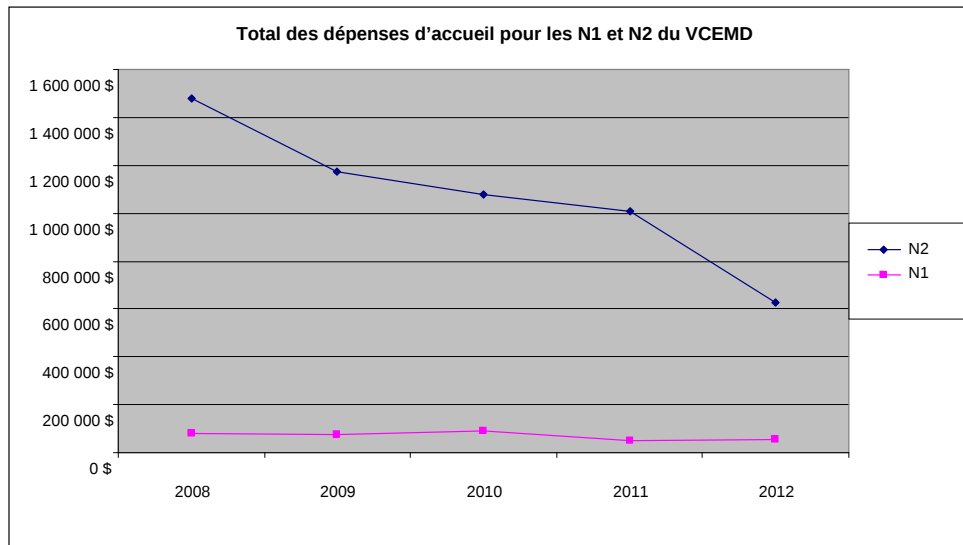


Figure 1. Total des dépenses d'accueil pour les N1 et N2 du VCEMD. Ces chiffres présentent les variations dans les dépenses liées à l'accueil pour les N1 et N2 du VCEMD. Les données sont présentées dans le tableau 10.

Total des dépenses d'accueil	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013
N1 du VCEMD	80 473 \$	76 601 \$	90 434 \$	49 997 \$	56 463 \$
N2 du VCEMD	1 480 051 \$	1 173 695 \$	1 077 922 \$	1 006 143 \$	626 499 \$
Total	1 560 524 \$	1 250 297 \$	1 168 356 \$	1 056 140 \$	682 963 \$

Tableau 10. Total des dépenses d'accueil pour les N1 et N2 du VCEMD, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013. Ces chiffres présentent les fluctuations dans les dépenses liées à l'accueil pour les N1 et N2 du VCEMD pour l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013.

Question d'évaluation. Les moyens les plus pertinents sont-ils mis en œuvre pour réaliser ces objectifs, par rapport à des approches de conception et d'exécution alternatives?

L'équipe d'évaluation a réalisé une évaluation afin de déterminer s'il existe des moyens plus efficaces d'exécuter le programme PDD avec des approches ou des options d'exécution alternatives. L'évaluation a permis de constater qu'il n'y avait pas eu de changements importants dans la structure organisationnelle, dans les tâches, ni dans l'approche d'exécution dans ce programme depuis l'après-guerre froide. Ceci dit, l'approche « interne » semble être le modèle utilisé par les pays actifs dans le secteur de la diplomatie militaire et de la politique de défense.

Sur la base des discussions avec les OL de Londres et Washington, une comparaison a été réalisée sur les groupes des politiques de diverses organisations de défense au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Parmi ses trois pays, le développement de la politique de défense et la formulation de conseils suivent tous le même modèle et utilisent les renseignements recueillis dans le cadre des activités de diplomatie. Dans ces trois pays, on constate une combinaison de fonctionnaires civils et d'employés militaires, travaillant au sein des groupes des politiques afin de recueillir des renseignements

permettant de formuler des conseils et de proposer des options à leur ministre. Aux États-Unis, on constate des liens plus étroits avec les groupes de réflexion externes et les consultants du secteur privé. Toutefois, aucune approche de rechange d'importance n'a été utilisée.

Les intervenants du programme du MDN interrogés n'ont pas indiqué que des approches de rechange, par exemple la sous-traitance de travaux au secteur académique, le fait de compter sur les alliés ou d'autres ministères (par exemple le MAECD) ou la création d'une organisation ou d'un organisme indépendant s'accompagnerait d'une amélioration de la rentabilité. La diplomatie de défense est considérée comme une vision plus pertinente, car elle englobe la communauté de la défense au sens plus large dans son approche.

Les gestionnaires de programme ont suggéré quelques changements potentiels en matière de réorganisation qui pourraient améliorer la rentabilité, notamment un renforcement de la coopération des activités du Groupe des politiques, la planification sur la base des capacités, et les diverses fonctions diplomatiques et de planification au sein du VCEMD.

L'évaluation a étudié la possibilité de fusionner les activités des fonctions de politique, de renseignement et de diplomatie militaire en une seule organisation. Cette fusion pourrait potentiellement améliorer la coordination des activités diplomatiques, le partage de l'information et des ressources (en particulier dans les environnements sécurisés), et l'offre d'un message unifié et de conseils aux cadres supérieurs. Toutefois cette option a suscité des préoccupations – en particulier la croyance fondamentale que les enjeux et les décisions de politique de défense restent de la responsabilité du SM et ne doivent dès lors ne pas être trop influencés par la composante militaire. Par conséquent, cette option n'a pas été suivie.

Recommandation

6. La distribution actuelle des ressources (emplacement et nombre de bureaux, dotation, budget de voyage et d'accueil) doit faire l'objet d'un examen et d'une réaffectation au besoin afin d'assurer une harmonisation réaliste et à un équilibre des ressources aux priorités et aux besoins cernés.

BPR : EMIS et VCEMD

Annexe A – Plan d'action de la direction

Rendement – Réalisation des résultats escomptés (Efficacité)

Recommandation du CS Ex

1. Développer et mettre en œuvre une stratégie de mesure de rendement visant à évaluer de manière continue la satisfaction des clients.

Mesure de la direction

Le SMA(Pol) adoptera une approche collective pour l'ensemble de l'équipe des politiques pour la révision de l'organisation, celle-ci aura lieu entre octobre 2013 et mars 2015. Au cours de cet examen, le Groupe des politiques s'examinera en détail en tant qu'organisation tout en contactant ses intervenants de manière délibérée et systématique afin de cerner et de mettre en œuvre les mesures et les changements qui :

- englobent et mettent en valeur ses employés;
- renforcent sa capacité de continuer à offrir un service d'excellence au gouvernement du Canada, à la direction de l'équipe de la défense, aux Canadiens et Canadiennes, aux alliés et aux partenaires.

Une composante essentielle de cet examen comprendra l'engagement des intervenants internes et externes du Groupe des politiques. L'engagement des intervenants sera réalisé au début de l'examen afin de fournir un contexte essentiel pour un examen précoce du mandat et une analyse d'optimisation, en vue d'obtenir une compréhension plus approfondie de la dynamique des intervenants au sein du Groupe et autour de celui-ci.

L'engagement des intervenants pour cet examen sera réalisé sous la forme d'une série d'interviews menées par le Groupe des politiques avec ses principaux intervenants au cours de la période qui s'étend du 12 novembre à la fin du mois de décembre 2013.

Cet engagement éclairera l'examen et servira également d'exercice pilote pour une stratégie de mesure du rendement à plus long terme qui intégrera les commentaires des intervenants dans la conduite normale des opérations du Groupe des politiques.

BPR : SMA(Pol)

Date cible : Mars 2015



Recommandation du CS Ex

2. Reconnaître les problèmes de dotation, élaborer une stratégie visant à assurer que des plans de relève sont mis en place afin de garantir la continuité du programme, en particulier par le perfectionnement des nouveaux agents des politiques.

Mesure de la direction

Le groupe du SMA(Pol) développera une stratégie complète de gestion des talents afin d'inclure la formation ciblée et des possibilités d'affectation conçues pour attirer et maintenir en poste un bassin d'agents de politique de défense et de veiller à ce que ceux qui sont prêts pour un poste à un niveau de direction soient soutenus de manière pertinente dans leur transition vers l'étape suivante de leur carrière.

BPR : SMA(Pol)

Date cible : April 2015

Le groupe du SMA(Pol) entreprendra un examen complet du programme de recrutement des agents des politiques. Ce processus comprendra une analyse complète de tous les aspects du programme, y compris, mais sans se limiter à ces éléments, sa taille, la formation, le processus d'évaluation et le niveau d'obtention de diplôme. Le but de cet examen est de rafraîchir et revitaliser le programme afin de veiller à ce qu'il continue de produire des agents de politique de défense d'exception qui assumeront une fonction exigeante dans le secteur des politiques tant dans le Groupe des politiques qu'ailleurs au sein du Ministère.

Dans le cadre de la stratégie de planification de la relève, le groupe du SMA(Pol) développera un processus complémentaire au programme de recrutement des agents des politiques afin d'attirer et d'engager des agents de politique de défense à tous les niveaux, en vue de maintenir un nombre d'ETP stable au sein du Groupe. Dans l'élaboration de cette stratégie, les processus existants en matière de concurrence et de développement seront examinés et pris en considération dans notre objectif visant à réaliser la combinaison optimale de compétences et d'expériences parmi les agents de politique de défense du groupe du SMA(Pol).

BPR : SMA(Pol)

Date cible : April 2014

Recommandation du CS Ex

3. Conformément aux plans opérationnels du Groupe des politiques, aborder l'enjeu consistant à veiller à ce que le personnel dispose des habilitations pertinentes et l'accès aux réseaux d'infrastructures sécurisés.

Mesure de la direction

Le Groupe des politiques améliorera les processus opérationnels qui permettent l'accès nécessaire du personnel aux documents classés « secret » et « très secret ». Ce processus est déjà en cours et harmonisera la planification de la relève et la dotation liée aux habilitations de sécurité afin de veiller à ce que les habilitations soient traitées avant les affectations internes. Simultanément, le Groupe travaillera avec le CRD afin de rationaliser l'offre des produits quotidiens classés « très secret » et l'accès pour le groupe du SMA(Pol) et les responsables de division.

BPR : SMA(Pol) et SMA(IE)

Date cible : Avril 2014

Le Comité de la transformation et de l'aménagement des locaux du Quartier général suivra des objectifs à plus long terme liés à l'amélioration de l'infrastructure. Outre la mise à niveau des installations hébergeant temporairement des documents classés « très secret » (à présent terminée), aucun autre investissement n'est prévu jusqu'à ce qu'une décision concernant le transfert du Groupe des politiques n'ait été prise.

BPR : SMA(Pol) et SMA(IE)

Date cible : Avril 2016

Recommandation du CS Ex

4. Il est recommandé que les buts et les priorités de la SEM soient définis plus en détail, si possible région par région.

Mesure de la direction

Le groupe du SMA(Pol) est d'accord avec cette recommandation et a déjà entrepris des mesures pour mettre en œuvre une approche en la matière. En mars 2013, le groupe du SMA(Pol) a lancé un examen de la SEM 2011. Un groupe de travail sur la SEM dirigé par le groupe du SMA(Pol) définira les intérêts stratégiques qui influencent les priorités en matière d'engagement mondial et définira les buts et les objectifs globaux de l'activité liée à l'engagement mondial. Ces travaux permettront au groupe du SMA(Pol) de développer un document d'orientation stratégique pour la SEM; le document sera terminé en 2014. La SEM, et en particulier les annexes régionales, sera soumise à des examens

Annexe A

annuels afin de veiller à ce qu'elle reste pertinente et cohérente avec la politique et les priorités plus larges du gouvernement du Canada et offre une orientation à jour aux intervenants internes.

BPR : SMA(Pol)

Date cible : Mars 2014

Recommandation du CS Ex

5. À l'appui de la SEM, il est nécessaire de coordonner les visites de haut niveau et les autres activités en matière d'engagement de manière centralisée, et de communiquer les résultats de chaque activité à tous les intervenants.

Mesure de la direction

EMIS. La coordination, la synchronisation et la suppression des conflits sont déjà en cours pour la planification de l'AF 2014-2015. En outre, cette recommandation est actuellement traitée dans le cadre de l'exercice de rafraîchissement de la SEM. Les extraits suivants proviennent de l'ébauche du document :

« L'orientation stratégique constitue la base de la Stratégie d'engagement mondial et dirige la priorisation des activités de diplomatie de défense, dont les résultats sont décrits plus en détail dans les stratégies régionales d'engagement classifiées. Les priorités ont été déterminées en fonction d'une évaluation du besoin d'engagement, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle l'engagement auprès d'un pays ou d'une organisation en particulier se rapporte à la poursuite et à la protection de nos intérêts stratégiques, et équilibrées avec une étude de faisabilité ».

« Dans le cadre de la poursuite continue d'efficacité et d'efficience, il faudra périodiquement procéder à la synchronisation des activités dans l'ensemble de l'institution ».

« L'élaboration des priorités et le processus de révision subséquent seront gérés par le Comité directeur et le Groupe de travail sur l'engagement mondial, avec l'appui d'une vaste consultation d'un grand nombre d'intervenants internes et externes ».

BPR : EMIS et SMA(Pol)

Date cible : Décembre 2013



Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie**Recommandation du CS Ex**

6. La distribution actuelle des ressources (emplacement et nombre des bureaux, dotation, budgets relatifs aux voyages et à l'accueil) doit être étudiée et réaffectée au besoin afin de garantir une harmonisation réaliste et un équilibre des ressources afin de cerner les priorités et les besoins.

Mesure de la direction

La DLE continuera d'organiser des réunions annuelles afin de discuter de l'emplacement des BADC, des niveaux de dotation et d'autres éléments stratégiques. Le Comité de gestion du programme des ADC, une réunion au niveau décisionnel organisée en automne et présidée par le CEM VCEMD, réunit une représentation de directeurs généraux des principaux intervenants (EMIS, SMA(POL), MAECD; SMA(Mat), COIC, Groupe du renseignement des FC (Gp Rens FC)). Le Groupe de planification opérationnelle stratégique, une réunion des directeurs présidée par le DLE, continuera de se réunir chaque été afin de veiller à ce que l'orientation du Comité précité soit suivie, et de préparer l'information pour sa prochaine réunion. Par souci de pertinence, le mandat du Comité sera mis à jour au cours de la réunion de l'automne 2013. La DLE est en constante communication avec tous les principaux intervenants et œuvre à garantir que les priorités à court terme de tous les intervenants soient équilibrées par rapport aux objectifs stratégiques à long terme, notamment à la SEM, elle décide aussi de l'emplacement des BADC là où ils sont nécessaires.

La DLE continue de travailler en étroite collaboration avec le CEM VCEMD et le contrôleur du CEM VCEMD afin de veiller à ce que des fonds suffisants soient disponibles pour assurer un appui correct des BADC. Des rapports financiers additionnels ont été instaurés dans toutes les missions au cours de cet exercice, permettant ainsi un examen approfondi des besoins budgétaires de chaque mission. Ces rapports seront utilisés afin d'établir les budgets pour les années à venir qui seront évalués en tenant compte de toutes les propriétés des intervenants, notamment des priorités à court terme et des priorités stratégiques.

BPR : VCEMD

Date cible : Juin 2014

Annexe B – Méthode et limites de l'évaluation

1.0 Méthode

1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données

L'évaluation a eu recours à de multiples sources de résultats et à des méthodes de recherche complémentaires pour garantir la fiabilité de l'information et des données recueillies. Les techniques de recherche suivantes ont servi à recueillir les données quantitatives et qualitatives utilisées dans le cadre de l'évaluation :

- examen des documents et des dossiers;
- interviews des intervenants clés;
- questionnaires du sondage auprès des ADC et des OL;
- examen des données financières et administratives;
- revue de la documentation.

1.2 Examen des documents et des dossiers

Un examen préliminaire des documents a été effectué dans le cadre de la phase de planification de l'évaluation afin d'obtenir une compréhension des activités du programme PDD et de leur contexte. Un examen complet des documents 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.

Les documents suivants ont été examinés au cours de la phase de déroulement de l'évaluation :

- documents du programme : présentation au Conseil du Trésor pour le PICM, les plans opérationnels (Groupe des politiques, VCEMD, DLE, ELFC(L), ELFC(W), Coord OUTCAN), les évaluations annuelles du PICM, les rapports d'évaluation précédents;
- documents sur l'imputabilité : rapports sur les plans et les priorités, rapports sur le rendement ministériel, SDCCD;
- documentation et recherches : comme la portée principale du projet était l'évaluation du Groupe des politiques, un examen de la documentation a été entrepris sur les thèmes de l'évaluation des politiques et les répercussions des recherches sur le développement des politiques. Un autre examen de la documentation a été réalisé sur la diplomatie militaire aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Canada et en Australie.

L'examen des documents a été effectué en utilisant un modèle personnalisé organisé conformément aux questions d'évaluation et aux indicateurs.

1.3 Interviews des intervenants clés

Des interviews (n=31) ont été menées auprès des principaux intervenants de haut niveau du Groupe des politiques (directeurs généraux et directeurs) et le VCEMD (hauts représentants de l'ELFC(L), de l'ELFC(W) et de la DLE). Les évaluateurs ont également rencontré des cadres supérieurs qui sont des intervenants en étroite relation de ces deux groupes : MDN, EMIS, COIC et SMA(Mat), ainsi que des représentants du BCP. Le tableau suivant en présente les détails :

Organisations	Interviews	Personnes interviewées
SMA(Pol)	12	16
VCEMD	4	4
BCP	2	2
EMIS	3	4
COIC	3	3
SMA(Mat)	1	1
SM	1	1
Total	26	31

Tableau 11. Nombre de personnes interviewées par organisation. Ce tableau présente le nombre d'interviews effectuées et le nombre total de personnes interviewées par organisation.

Le guide d'entrevue a été fourni à l'avance aux personnes interviewées. Toutes les interviews ont été réalisées en personne à l'exception des représentants de l'ELFC(W) et de l'ELFC(L) qui ont été effectuées par téléphone. Les interviews ont été enregistrées lorsque les personnes interrogées avaient donné leur autorisation. Les évaluateurs ont transcrit les notes prises au cours des interviews et les ont associées avec les documents enregistrés.

L'évaluation a fait appel aux qualificatifs dans les constatations pour donner au lecteur une idée du « poids » des réponses à l'interview :

- « certains » ou « quelques » correspond à moins de cinq répondants;
- « plusieurs » désigne moins de la moitié du groupe de répondants, mais plus de « certains »;
- « la plupart » s'entend de la majorité des répondants;
- « la grande majorité » correspond à plus de 80 p. 100 du groupe de répondants.

1.4 Questionnaires de sondage auprès des ADC et des OL

Un questionnaire de sondage a été présenté aux ADC et aux OL pour obtenir leur point de vue sur les réalisations du programme entre mai 2013 et juin 2013. Ce questionnaire a été envoyé par courriel sécurisé aux 30 ADC et aux 30 OL postés à l'étranger qui avaient un lien direct avec les activités du programme PDD. Nous avons reçu 41 questionnaires remplis (28 ADC et 13 OL) sur les 60 envoyés, soit un taux de réponse de 68 p. 100.



Annexe B

Le questionnaire couvrait les sujets suivants : le soutien reçu, la SEM, les résultats du PICM, le rendement et l'efficacité du programme, ainsi que les options alternatives d'exécution et les améliorations qui pourraient être mises en œuvre.

Les personnes interrogées ont été invitées à indiquer leur degré d'accord avec plusieurs énoncés sur une échelle de cinq points, allant de 1, « Pas du tout d'accord » à 4, « Tout à fait d'accord », 5 correspondant à « Sans objet ». Les répondants ont également été invités à donner leur avis et énoncés qualitatifs dans des cases ouvertes.

Les questionnaires remplis ont été renvoyés aux évaluateurs par courriel sécurisé et ensuite compilés manuellement dans un document Excel.

1.5 Examen des données financières et administratives

Les données administratives et financières du PDD ont été recueillies afin de déterminer le degré d'efficacité et d'économie des activités et des résultats. Ces données couvraient quatre exercices, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Les données pour l'AF 2012-2013 n'étaient pas finalisées en juillet 2013 lors de la rédaction du présent rapport. Les renseignements examinés ont été dérivés de plusieurs sources dans la base de données des rapports financiers du MDN.

Les données administratives examinées étaient les suivantes : les plans opérationnels et les plans des ressources humaines (Groupe des politiques, VCEMD, ELFC(L), ELFC(W), DLE et Coord OUTCAN), les rapports sur l'historique de l'ELFC(L) et de l'ELFC(W), les rapports d'activité du programme concernant les visites de haut niveau et l'accueil et les rapports du PICM.

Les données financières du Groupe des politiques, de l'ELFC(L), de l'ELFC(W) et du PICM ont été extraites du Système d'information de la gestion des ressources de la Défense (SIGRD), plus précisément, du Système de comptabilité financière et de gestion, du SGRH et du Manuel des coûts standard.

Les données sur le nombre d'employés de la Force régulière ont également été ajoutées aux coûts; elles proviennent soit de l'attribution de l'AAP du programme ou établies depuis des sources comme les organigrammes avec les postes et les grades par années pour les organisations et les divisions. De même, le salaire et les avantages des membres de la Force régulière liés aux Règlements sur le service militaire à l'étranger ont été ajoutés aux coûts pour chaque groupe inclus dans l'évaluation.

Les fonds attribués dans le cadre de l'AAP pour les activités de PDD provenaient principalement de la diplomatie de défense dans la sous-sous-activité 3.4.2. de l'AAP. Les fonds attribués du Groupe des politiques provenaient de plusieurs autres éléments de l'AAP, principalement le Recrutement civil – 1.2.1.3; le Soutien aux autres organisations – 4.4.2.0; et les Services de gestion et de surveillance – 5.1.1.1.



Annexe B

Comme de nombreux éléments de l'AAP 3.4.2 ont été exclus de l'évaluation, les évaluateurs n'ont conservé que 20 p. 100 des dépenses totales attribuées à cette sous-sous-activité. Cette décision a nécessité des discussions avec le contrôleur de nombreux N1 afin d'établir les dépenses exactes liées aux activités de PDD.

1.6 Examen de la documentation

Un examen de la documentation a été entrepris sur les thèmes suivants : évaluation de la politique, évaluation des répercussions des recherches sur le développement des politiques, politique de défense et études stratégiques, relations entre civils et militaires, coopération et diplomatie militaires. Cet examen se concentrait sur le Canada, toutefois certaines recherches sur les points de repère ont également été effectuées sur les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie.



2.0 Limites

Voici les limites de l'évaluation :

- le défi d'évaluer l'efficacité et l'attribution des « conseils » dans la prise de décision;
- les questionnaires du sondage ont été compilés manuellement par un évaluateur, ce qui peut être source d'erreur dans l'entrée des données;
- la possibilité que les personnes interrogées aient fourni des renseignements biaisés et seulement des récits positifs concernant leur programme;
- déterminer avec exactitude quels postes d'ADC et d'OL étaient concernés par l'étendue de l'évaluation, tout en prenant en considération les exclusions définies dans le point 3.4.2.0 de l'AAP;
- des données financières qui pourraient ne pas être liées à l'étendue de l'évaluation.

Le tableau suivant présente les limites liées aux sources et les stratégies d'atténuation qui leur ont été appliquées.

Limite	Stratégie d'atténuation
Le défi d'évaluer l'efficacité et l'attribution des « conseils » dans la prise de décision.	Les évaluateurs se sont concentrés sur la satisfaction des intervenants et leur perception de l'atteinte des résultats.
Les questionnaires du sondage ont été compilés manuellement par un évaluateur, ce qui peut être source d'erreur dans l'entrée des données.	Un autre évaluateur a examiné les données.
La possibilité que les personnes interrogées aient fourni des renseignements biaisés et seulement des récits positifs concernant leur programme.	Comparaison entre les personnes interrogées avec d'autres personnes de la même organisation et les renseignements pour d'autres sources (documents et dossiers, sondage).
Déterminer avec exactitude quels postes d'ADC et d'OL étaient concernés par l'étendue de l'évaluation, tout en prenant en considération les exclusions définies dans le point 3.4.2.0 de l'AAP.	Consultation avec la Coord OUTCAN et la Direction – Liaison avec l'étranger 2.
Des données financières qui pourraient ne pas être liées à l'étendue de l'évaluation.	Consultation avec les contrôleurs du N1.

Tableau 12. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Ce tableau dresse la liste des limites de l'évaluation et des stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

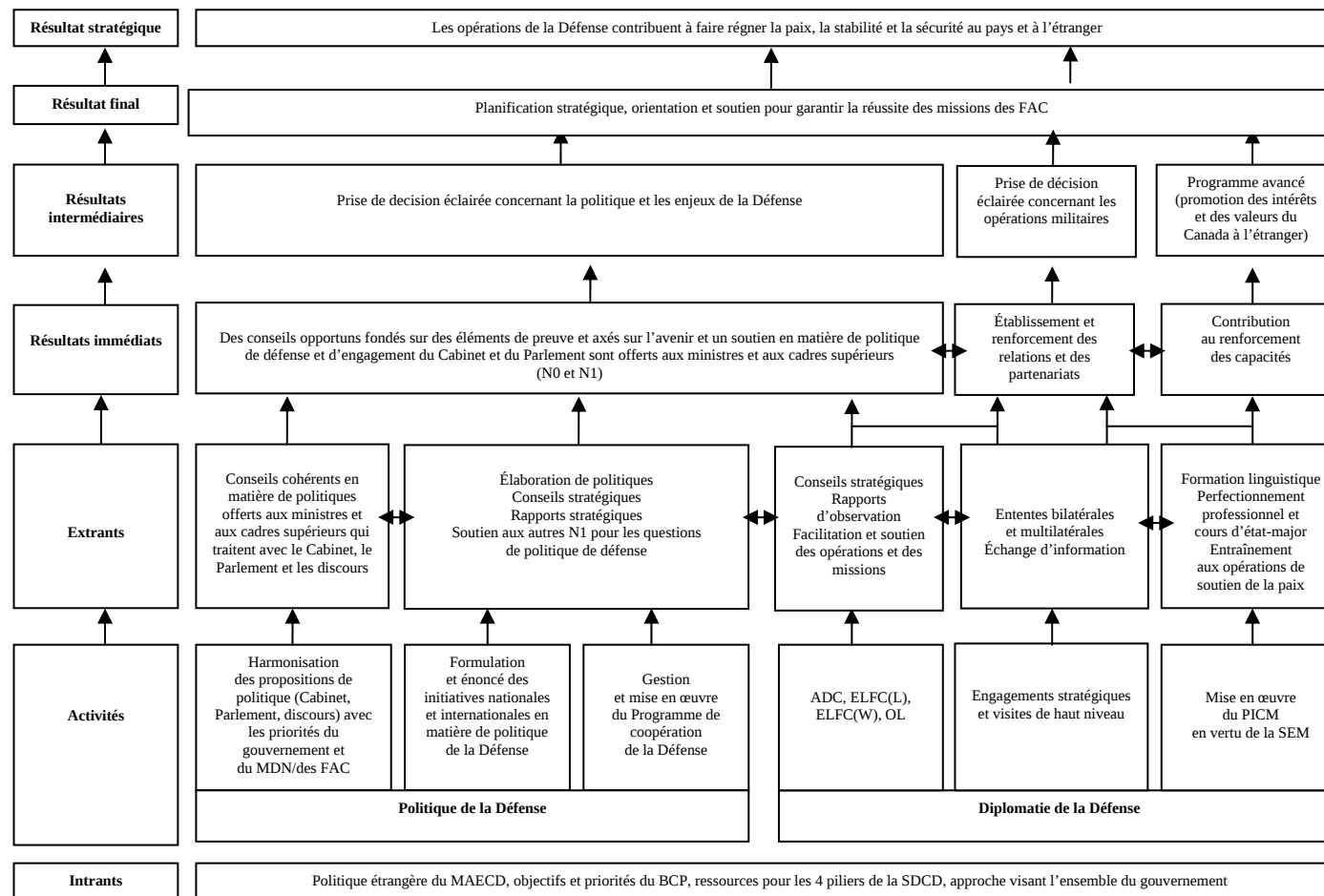


Figure 2. Modèle logique pour le programme de politique et de diplomatie de la Défense. Le modèle logique présente six activités principales, menant à des extrants, des résultats immédiats et intermédiaires, et au résultat final de la planification stratégique, de l'orientation et du soutien pour garantir la réussite des missions des FAC.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Pertinence Enjeux/Questions d'évaluation	Indicateurs	Données du Pro- gramme	Sondage	Examen des docu- ments	Interviews des intervenants clés
1.1 Y a-t-il un besoin continu de la politique et la diplomatie de défense?	1.1.1 Éléments de preuve d'un besoin continu d'un Groupe des politiques lié à la politique et à la diplomatie de défense (importance du Groupe des politiques par rapport aux risques de ne pas en avoir)	Oui	Non	Oui	Oui (personnel, intervenants du programme)
	1.1.2 Éléments de preuve d'un besoin continu de stages à l'étranger par rapport à la situation/au contexte international)	Oui	Non	Oui	Oui (personnel, intervenants du programme)
	1.1.3 Éléments de preuve d'un besoin continu du PICM	Oui	Non	Oui	Oui (personnel du programme)
1.2 Les objectifs de la PDD cadrent-ils avec les priorités du gouvernement du Canada et du MDN?	1.2.1 Degré d'harmonisation des composantes du programme avec les priorités du gouvernement du Canada	Oui	Non	Oui	Non
	1.2.2 Degré d'harmonisation des composantes du programme avec les résultats stratégiques du MDN	Oui	Non	Oui	Non
1.3 Est-ce un rôle ou une responsabilité pertinente pour le gouvernement fédéral (et le MDN en particulier) de réaliser des activités en matière de politique et de diplomatie de la défense?	1.3.1 Degré d'harmonisation avec la politique étrangère de la juridiction fédérale et du gouvernement du Canada	Non	Non	Oui	Oui (personnel, intervenants du programme)
	1.3.2 Éléments de preuve du soutien, de la complémentarité ou du dédoublement au sein du MDN/des FAC, et avec les initiatives d'autres ministères et orientation du MAECD	Non	Non	Oui	Oui (personnel, intervenants du programme)

Tableau 13. Matrice d'évaluation – Pertinence. Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour jauger les enjeux/questions d'évaluation afin de déterminer la pertinence du programme.

Annexe D

Rendement : Réalisation des résultats escomptés (Efficacité) Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Données du Pro- gramme	Sondage	Examen des docu- ments	Interviews des intervenants clés
2.1 Dans quelle mesure des conseils et des renseignements opportuns et de qualité sur les questions de défense sont-ils fournis aux intervenants supérieurs?	2.1.1 Degré de satisfaction des intervenants	Non	Non	Non	Non
	2.1.2 Données métriques sur le volume de documents clés produits concernant le Parlement, le Cabinet et les discours	Oui	Non	Non	Oui (personnel du programme)
2.2 Dans quelle mesure les approches du programme PDD sont-elles efficaces dans l'établissement/renforcement des relations et des partenariats?	2.2.1 Éléments de preuve que la bonne personne se trouve au bon endroit (personnel/pays)	Oui	Oui (ADC et OL)	Oui (ADC et OL)	Oui (personnel, intervenants du programme)
	2.2.2 Nombre et nature des engagements et des visites	Oui	Non	Oui	Non
	2.2.3 Degré perçu d'efficacité de l'approche	Oui	Oui (ADC et OL)	Non	Non
2.3 Dans quelle mesure le PICM contribue-t-il au renforcement des capacités militaires étrangères?	2.3.1 Élément de preuve de l'efficacité de l'approche (pays, mécanismes, outils)	Oui	Oui (ADC et OL)	Oui	Oui (personnel du programme)
	2.3.2 Mesure perçue dans laquelle le programme PDD contribue au renforcement des capacités	Non	Oui (ADC et OL)	Non	Oui (personnel du programme)
2.4 Dans quelle mesure le programme soutient-il le gouvernement du Canada et le MDN quant à la prise de décisions concernant les enjeux de défense nationale?	2.4.1 Mesure perçue dans laquelle le programme PDD offre des conseils stratégiques cohérents aux décideurs (ministres et cadres supérieurs)	Non	Oui	Non	Oui (personnel, intervenants du programme)
2.5 Dans quelle mesure le programme soutient-il les FAC quant à la prise de décisions liées aux opérations militaires?	2.5.1 Mesure perçue dans laquelle le programme PDD offre des conseils stratégiques cohérents aux décideurs (ministres et cadres supérieurs)	Non	Oui	Non	Oui (personnel, intervenants du programme)
2.6 Dans quelle mesure la politique et la diplomatie de défense contribuent-elles à faire avancer le programme mondial du Canada dans le monde?	2.6.1 Niveau perçu d'avancement des intérêts et des valeurs du Canada dans le monde	Oui	Oui (ADC et OL)	Non	Oui (personnel, intervenants du programme)
	2.6.2 Éléments de preuve de la promotion des intérêts et des valeurs du Canada à l'étranger	Oui	Oui (ADC et OL)	Non	Non



Annexe D

Rendement : Réalisation des résultats escomptés (Efficacité) Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Données du Pro- gramme	Sondage	Examen des docu- ments	Interviews des intervenants clés
2.7 Dans quelle mesure le programme de défense et politique militaire contribue-t-il aux orientations stratégiques globales du Ministère et à la réussite des opérations militaires?	2.7.1 Mesure perçue dans laquelle la politique de défense offre du contenu, des conseils et des options concernant les enjeux en matière de défense	Non	Oui	Non	Oui (personnel, intervenants du programme)
	2.7.2 Éléments de preuve indiquant que la politique et la diplomatie de défense façonnent les missions de la SDCD et y contribuent	Oui	Oui (ADC et OL)	Non	Non
	2.7.3 Mesure perçue dans laquelle la politique et la diplomatie de défense ont permis de répondre aux besoins des missions de la SDCD	Non	Oui (ADC et OL)	Non	Oui (personnel, intervenants du programme)

Tableau 14. Matrice d'évaluation – Rendement (efficacité). Ce tableau présente les méthodes de collecte de données utilisées afin d'évaluer les enjeux/question de l'évaluation en vue de déterminer le rendement en terme d'atteinte des résultats (efficacité) du programme.

Rendement : Démonstration d'efficacité et d'économie Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Données du Pro- gramme	Sondages	Examen des docu- ments	Interviews des intervenants clés
3.1 Les activités du programme PDD sont-elles exécutées de manière efficace?	3.1.1 Des processus et des mécanismes sont en place pour le développement des politiques, la surveillance et l'examen de leur mise en œuvre	Oui	Non	Non	Oui (personnel du programme)
	3.1.2 Des processus et des mécanismes sont en place pour la formulation de conseils et la surveillance de leur utilisation	Oui	Non	Non	Oui (personnel du programme)
	3.1.3 Coûts pour le développement de politiques et la formulation de conseils par rapport au contexte et aux extrants produits	Oui	Non	Non	Non
	3.1.4 Coûts pour le développement et le maintien des ADC dans les divers pays par rapport au contexte/extrants produits	Oui	Non	Non	Non



Annexe D

Rendement : Démonstration d'efficacité et d'économie Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Données du Pro- gramme	Sondages	Examen des docu- ments	Interviews des intervenants clés
	3.1.5 Coûts pour le développement et le maintien des agents/ conseillers des politiques dans divers pays par rapport au contexte et aux extrants produits	Oui	Non	Non	Non
	3.1.6 Coûts pour le développement et le maintien des OL dans divers pays par rapport au contexte et aux extrants produits	Oui	Non	Non	Non
	3.1.7 Coûts pour le développement et l'exécution du PICM par rapport aux résultats réalisés	Oui	Non	Non	Non
	3.1.8 Perceptions de l'efficacité globale dans l'exécution du programme PDD (p. ex. manière plus rapide, moins coûteuse, plus efficace d'exécuter le programme)	Oui	Non	Oui (sondage auprès des ADC et des OL)	Oui (personnel, intervenants du programme)
3.2 Les moyens les plus appropriés sont-ils utilisés pour réaliser les objectifs, par rapport à des approches alternatives de conception et d'exécution?	3.2.1 Comparaison des options alternatives d'exécution avec d'autres pays (Australie, Grande-Bretagne, Canada, États-Unis)	Oui	Non	Oui	Non
	3.2.2 Perceptions de l'efficacité globale dans l'atteinte des résultats positifs (options alternatives d'exécution)	Oui	Non	Oui (sondage auprès des ADC et des OL)	Oui (personnel, intervenants du programme)
	3.3.3 Perceptions et exemples des résultats inattendus (positifs/négatifs)	Oui	Non	Non	Oui (personnel, intervenants du programme)

Tableau 15. Matrice d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Ce tableau présente les méthodes de collecte de données utilisées pour évaluer les enjeux/questions d'évaluation afin de déterminer le rendement en termes d'efficacité et d'économie du programme.

Annexe E – Évaluation du programme d’instruction et de coopération militaires

1.0 Introduction

1.1 Profil du Programme d’instruction et de coopération militaires

1.1.1 Contexte

Le PICM est un programme de subventions et de contributions du MDN. Le programme a été évalué comme un élément d’une évaluation plus vaste – l’évaluation des activités du programme PDD – et a été mené par le CS Ex du MDN comme composante du Plan d’évaluation quinquennal du Ministère (de 2012-2013 à 2016-2017), conformément à la Politique sur l’évaluation du STC (2009). Conformément à la politique du STC, l’évaluation examine la pertinence et le rendement du programme.

Le CS Ex a réalisé deux évaluations précédentes du PICM : les évaluations sommatives de l’accord de contribution avec le Programme d’aide à l’instruction militaire (PAIM), en 2009; et l’évaluation formative du Programme d’aide à l’instruction militaire (PAIM) en 2008.²⁴

Pour la réalisation de cette évaluation, le CS Ex a été soutenu par un comité consultatif composé de représentants du groupe du SMA(Pol) et du VCEMD – DLE, et du VCEMD – Coord OUTCAN. Ce comité consultatif a été régulièrement consulté pendant le processus d’évaluation et y a contribué dans le cadre du projet, de l’approche et des constatations préliminaires.

L’évaluation a été menée d’octobre 2012 à juillet 2013. En termes de collecte de données et d’éléments de preuve, l’évaluation a couvert la période allant de l’AF 2008-2009 à l’AF 2012-2013. Un résumé des méthodes utilisées par l’équipe d’évaluation pour recueillir de l’information se trouve à l’[annexe B](#).

1.1.2 Objectifs du programme

On entend par diplomatie de défense l’utilisation des actifs des FAC ou du MDN comme outil d’une politique étrangère et de sécurité plus vaste.²⁵ L’objectif de la diplomatie de défense consiste à établir des relations de coopération par l’engagement avec les forces militaires étrangères afin de soutenir les besoins opérationnels, la prise de décision concernant les affaires militaires, et l’avancement des objectifs et des programmes canadiens. La plupart des activités du PICM sont réalisées à l’appui de la SEM du MDN par le renforcement des capacités et l’entraînement du personnel militaire étrangers. Dans

²⁴ Défense nationale et les Forces canadiennes, CS Ex, Rapports d’évaluation CS Ex, 1997-2013, <http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/rp-ev-fra.aspx>, Dernière consultation : 22 août 2013.

²⁵ La nouvelle SEM fournira une définition du MDN/des FAC de cette activité.

Annexe E

l'ensemble ces objectifs étroitement liés contribuent à soutenir ce résultat stratégique du MDN : « Les opérations de la Défense renforceront la paix, la stabilité et la sécurité internationales ».

Un modèle logique du programme PDD du MDN, comprenant la composante du PICM, a été développé afin de cerner les activités et les extrants du PICM, et de déterminer ses résultats immédiats, intermédiaires et final (voir l'[annexe C](#)).

1.1.3 Description du programme

Le PICM est un programme de subventions et de contributions qui offre une formation linguistique, un perfectionnement professionnel et des cours d'état-major, et un entraînement aux opérations de soutien de la paix à une sélection de pays partenaires ne faisant pas partie de l'OTAN. Ce programme est exécuté par le personnel des FAC, ainsi que par les employés civils du MDN, et dans un nombre limité de cas, par des entrepreneurs de la Défense au pays et à l'étranger. L'entraînement en dehors du Canada est parrainé par le PICM en partenariat avec les pays membres partenaires pour la mise en œuvre. Le programme est géré par la DICM, au sein du groupe du SMA(Pol).

1.1.4 Intervenants

Les principaux intervenants touchés dans cette évaluation étaient les gestionnaires des secteurs du programme et les bénéficiaires des services du programme.

Les gestionnaires des secteurs du programme comprenaient les employés du MDN qui étaient directement responsables de la gestion des éléments examinés, notamment la direction du PICM et le DGSJ.

Les intervenants bénéficiaires du programme comprennent notamment : tous les cadres organisationnels (N1) du MDN/des FAC, les ADC, le bureau du Premier ministre, le BCP, le MAECD, l'ACDI et à présent une partie du MAECD, Sécurité publique, Citoyenneté et Immigration Canada, et une sélection de pays en voie de développement qui ne font pas partie de l'OTAN. Parmi les autres intervenants, on note également : des étudiants du PICM, des ambassades et des pays partenaires de mise en œuvre (p. ex., États-Unis, Royaume-Uni, etc.). En tant qu'utilisateurs des extrants de la diplomatie de défense, ces intervenants utilisent le programme afin d'aider à soutenir l'établissement et le maintien des relations internationales.

1.2 Étendue de l'évaluation

1.2.1 Portée et responsabilités

Cette évaluation soutient l'activité 3.4.20 en vertu de l'AAP du MDN/des FAC. Elle est liée au résultat stratégique : « Les opérations de défense améliorent la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont déployées ».



Annexe E

1.2.2 Ressources

Le programme de subventions et de contributions présente des dépenses annuelles d'environ 20,6 millions de dollars. Le tableau ci-dessous en présente les détails :

PICM (inclus dans les dépenses du Groupe des politiques)	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
PICM – Subventions et contributions	11 594 902 \$	11 747 856 \$	10 842 568 \$	10 766 777 \$
PICM – Employés civils	4 674 028 \$	4 898 890 \$	4 869 189 \$	4 854 509 \$
PICM – Force de réserve	256 512 \$	495 068 \$	724 118 \$	692 254 \$
PICM – F&E	4 190 727 \$	3 770 808 \$	3 904 124 \$	4 272 399 \$
Total	20 716 170 \$	20 912 623 \$	20 339 999 \$	20 585 939 \$

Tableau 16. Coûts totaux pour le Programme d'instruction et de coopération militaire (PICM), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau présente les chiffres du budget pour le programme de subventions et de contributions, des salaires payés aux employés civils et de la Force de réserve, et les dépenses en F&E sur quatre ans.

Le nombre d'ETP affectés à l'exécution du programme est présenté dans le tableau 17. Des groupes d'employés ont été affectés par la mise en œuvre du PARD. Depuis l'AF 2012-2013, les postes de la Force de réserve ont été réduits de 32 à 14, et se termineront au cours de l'AF 2012-2013. Il reste des instructeurs de l'École de langues des Forces canadiennes (ELFC) soutenant les programmes de la DICM, toutefois, ils ne font pas partie de l'organisation de la DICM (nombre d'ETP).

ETP	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013
Personnel de la Force régulière	17	17	17	17	17
Personnel de la Force de réserve	32	32	32	32	14
Personnel civil	12	12	12	12	12
Agent des politiques du programme de recrutement des agents des politiques	1	1	1	1	1
Postes linguistiques civils à l'ELFC Borden	30	30	30	30	0
Total	92	92	92	92	44

Tableau 17. Employés à temps plein pour le Programme d'instruction et de coopération militaires (PICM), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013. Ce tableau présente le nombre d'ETP pour le PICM, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013.

1.2.3 Enjeux et questions

Conformément à la directive du Conseil du Trésor sur la fonction d'évaluation, la présente évaluation a abordé les éléments de base suivants : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Les questions de l'évaluation concernant directement le PICM sont décrites ci-dessous et la matrice d'évaluation pour les activités liées au programme PDD se trouve à l'[annexe D](#).

Pertinence

- 1.1 Le PICM répond-il à un besoin continu?
- 1.2 L'exécution du PICM cadre-t-elle avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, et plus particulièrement avec les rôles et les responsabilités du MDN/des FAC?
- 1.3 Les objectifs du PICM cadrent-ils avec les priorités du gouvernement du Canada et du MDN/des FAC?

Rendement – Efficacité (résultats immédiats)

- 2.1 Dans quelle mesure l'approche du PICM est-elle efficace en ce qui a trait à l'établissement/renforcement des relations et des partenariats?
- 2.2 Dans quelle mesure le PICM contribue-t-il au renforcement des capacités étrangères?

Rendement – Efficacité (résultats intermédiaires)

- 2.3 Dans quelle mesure le PICM contribue-t-il à l'avancement du programme mondial du Canada?

Rendement – Efficience et économie

- 3.1 Les activités du PICM sont-elles exécutées de manière efficace?
- 3.2 Les moyens les plus appropriés sont-ils mis en œuvre pour réaliser les objectifs, par rapport à des approches alternatives de conception et d'exécution?

2.0 Constatations et recommandations

Les constatations et les recommandations de l'évaluation sont présentées aux sections 2.1 à 2.5.

2.1 Pertinence – Besoin continu

Afin de déterminer le besoin continu du PICM, les secteurs suivants de la mesure du rendement ont été utilisés :

- données empiriques prouvant qu'il existe une demande pour le programme;
- éléments de preuve qualitatifs fondés sur l'avis des gestionnaires de secteurs du programme et de ses intervenants bénéficiaires (« clients »).

Question d'évaluation. Le PICM répond-il à un besoin continu?

Principale constatation 1. Le PICM répond à un besoin continu.

Depuis près de 50 ans, le PICM offre un entraînement aux membres de services armés étrangers. Il a commencé avec un groupe de 75 élèves en 1965 et a constamment pris de l'ampleur au fil des ans. Près de 992 élèves de 62 pays différents étaient inscrits dans le PICM en 2011-2012. Selon les données du programme, la croissance du programme a été limitée à cause de problèmes de capacité plutôt qu'à un manque d'intérêt de la part des pays étrangers. Chaque année, il a fallu imposer des limites au nombre de participants au PICM depuis sa fondation en raison de l'importante demande internationale.

Selon les données provenant des interviews et du sondage, les gestionnaires de secteurs et les intervenants bénéficiaires du programme estiment que le PICM est un programme important.²⁶ Les ADC ont indiqué que le PICM leur avait permis d'avoir des contacts avec des cadres supérieurs de la Défense de divers pays et a contribué à établir des relations et un esprit de bonne volonté.²⁷ En fait, le PICM est un programme stratégique bilatéral qui offre un entraînement coopératif de renforcement des capacités à 59 pays partenaires non membres de l'OTAN dans le monde. Il constitue un instrument clé de la diplomatie de défense pour la contribution du Canada à la paix et à la sécurité internationales.

Les gestionnaires de programme ont indiqué que les trois principaux programmes offerts par le PICM, la formation linguistique, le perfectionnement professionnel et l'entraînement aux opérations de soutien de la paix, répondent à un besoin international essentiel.²⁸ Le personnel militaire de pays partenaires non membres de l'OTAN doit acquérir les compétences nécessaires en anglais ou en français pour répondre aux exigences liées aux opérations internationales de soutien de la paix. Les gestionnaires de

²⁶ Interviews avec le directeur du PICM, les directeurs du SMA(Pol), l'EMIS, le COIC.

²⁷ Sondage. Évaluations annuelles du PICM.

²⁸ Directeur du PICM, directeurs du SMA(Pol).

programme estiment également que les compétences enseignées dans le cadre du programme ont renforcé la capacité des nations participantes à mener des opérations de maintien de la paix et à faire preuve de plus d'interopérabilité avec leurs alliés. Seules des données qualitatives sur le rendement étaient disponibles pour étayer cet avis. En tant que programme bilatéral clé utilisé à l'appui des activités de diplomatie de défense, le PICM soutient indirectement le rôle du MDN qui consiste à « contribuer à la paix et à la sécurité internationales – en faisant preuve de leadership à l'étranger ».

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation. L'exécution du PICM cadre-t-elle avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, et plus particulièrement, avec les rôles et les responsabilités du MDN/des FAC?

Principale constatation 2. Les activités du PICM cadrent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

Afin de déterminer si les activités du programme cadrent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, et du MDN en particulier, un examen de la législation fédérale applicable, des mandats, des objectifs et des rapports ministériels a été effectué.

Si l'évaluation a permis de constater que l'examen de la législation fédérale ne fait pas explicitement référence à la politique ou à la diplomatie de défense, ces activités sont considérées comme un rôle pertinent pour le gouvernement du Canada afin d'offrir son cadre pangouvernemental et de réaliser son résultat stratégique « assurer la sécurité et la protection dans le monde grâce à un engagement international ».²⁹ Les activités du PICM cadrent avec la définition suivante du résultat stratégique précité :

« Les activités du programme visent à promouvoir la paix et la sécurité, la liberté, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit partout dans le monde, et d'offrir une représentation canadienne à l'étranger. Ces objectifs sont réalisés par l'offre d'un soutien militaire et policier, de services aux Canadiens à l'étranger et de diplomatie internationale ».

L'implication du MDN dans ce rôle est également pertinente. Conformément aux plans et priorités ministérielles pour l'AF 2012-2013, les secteurs d'activité du PICM cadrent avec l'un de ces trois rôles clés du MDN :

²⁹ Canada, site Web du SCT, Descripteurs des secteurs de résultats du gouvernement du Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx>. Dernière consultation : 27 août 2013.

« Contribuer à la paix et à la sécurité internationales – en faisant preuve de leadership à l'étranger »³⁰

2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation. Les objectifs du PICM cadrent-ils avec les priorités actuelles du gouvernement du Canada et du MDN/des FAC?

Principale constatation 3. Les objectifs du PICM cadrent avec les priorités actuelles du gouvernement du Canada et du MDN/des FAC.

Conformément aux plans et priorités ministériels de l'AF 2012-2013, le PICM soutient le résultat stratégique ministériel suivant : Les opérations du MDN contribuent à améliorer la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées³¹ en renforçant les activités de diplomatie de défense. Comme indiqué dans les priorités de l'AF 2012-2013 :

« Pour soutenir son activité diplomatique militaire, la Défense a créé une stratégie d'engagement global qui sert de base pour l'élaboration de plans d'engagement exhaustifs en vue de promouvoir la collaboration stratégique avec des partenaires internationaux d'importance. Ainsi, la Défense concentrera d'abord ses efforts sur l'amélioration des relations en matière de défense militaire et de sécurité avec les pays clés de l'hémisphère occidental ».³²

Le PICM est l'outil principal utilisé par la SEM afin de développer et de maintenir des relations avec les pays en voie de développement non membres de l'OTAN. Un des objectifs du PICM est d'établir des relations de coopération par l'engagement de forces militaires étrangères afin de soutenir les besoins opérationnels, la prise de décisions militaires et l'avancement des programmes canadiens à l'étranger en défendant les intérêts et les valeurs canadiens. Conformément au Rapport sur le rendement ministériel de l'AF 2010-2011, les opérations de la Défense soutiennent les priorités du gouvernement qui contribuent à renforcer une nation au moyen d'une aide apportée à des états sélectionnés sous la forme de conseils militaires spécialisés, d'entraînement et d'aide.

Le PICM cadre également avec l'approche pangouvernementale avec son groupe de travail du comité directeur d'aide militaire, formé de directeurs du MDN, du MAECD, de Sécurité publique et de l'ACDI. Ce comité directeur est présidé par le DGSI et définit les priorités stratégiques pour l'engagement du PICM.

³⁰ MDN, 2012-2013 Rapport sur les plans et les priorités. Partie III – Estimations, page 7, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2012-2013/inst/dnd/dnd00-fra.asp>. Dernière consultation : 27 août 2013.

³¹ MDN, 2012-2013 Rapport sur les plans et les priorités. Partie III – Estimations, page 11, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2012-2013/inst/dnd/dnd00-fra.asp>. Dernière consultation : 27 août 2013.

³² *Ibid.* Partie III – Estimations, page 31.



2.4 Rendement – Réalisation des résultats escomptés (Efficacité)

Un modèle logique a été développé afin de déterminer l'efficacité globale du programme PDD. Le modèle a regroupé les activités du programme par extrants communs et a ensuite lié ces extrants aux résultats souhaités.

L'efficacité du programme a été évaluée par application des mesures de rendement pertinentes et/ou des indicateurs de rendement clés par rapport à chaque résultat. Les données pour les mesures de rendement ont été tirées des plans opérationnels du groupe du SMA(Pol), de rapports d'activité, d'un sondage auprès des ADC et des OL et de nombreuses interviews avec des gestionnaires de programme et des intervenants bénéficiaires.

Ainsi, une évaluation a été réalisée sur les secteurs de résultats suivants :

- établissement et maintien des relations avec les partenaires militaires internationaux;
- contribution au renforcement des capacités des forces étrangères non membres de l'OTAN bénéficiaires du programme;
- soutien à l'avancement du programme international du Canada.

Résultat immédiat 1. Dans quelle mesure l'approche du PICM est-elle efficace en ce qui a trait à l'établissement/renforcement de relations et de partenariats?

Principale constatation 4. Le résultat « établissement et renforcement de relations et de partenariats » est réalisé.

Afin de déterminer l'efficacité du PICM à réaliser ce résultat, l'évaluation a mené des interviews en profondeur avec les gestionnaires et les intervenants du programme (responsables de la mise sur pied d'une force et employeurs de la force), et interrogé tous les ADC et les OL concernés. En outre, un examen des évaluations annuelles du PICM a été réalisé pour évaluer le niveau d'activité du programme et déterminer si, effectivement, il a permis d'établir des partenariats avec d'autres forces militaires ou gouvernements. Bien que ce résultat soit principalement lié aux activités trouvées par les ressources du PICM, il convient de noter que le Groupe des politiques joue un rôle stratégique et offre une orientation ministérielle par l'intermédiaire de la SEM et du Comité directeur d'aide militaire (CDAM).

Sur la base de ces examens, l'évaluation conclut que les attentes pour ce secteur sont généralement satisfaites. On constate que les activités réalisées dans le cadre du PICM mènent à l'établissement et au renforcement des relations et des partenariats. Il existe également des éléments de preuve importants du renforcement des capacités des partenaires militaires étrangers qui peut être attribué aux efforts du personnel du PICM et aux activités d'entraînement.

Annexe E

Par exemple, on a constaté que l'échange d'entraînement et les cours qui sont offerts dans le cadre du PICM ont permis d'établir des relations avec les pays partenaires et de créer des possibilités pour le Canada d'établir des partenariats et de coordonner les activités de diplomatie. Des exemples particuliers de l'établissement et du renforcement de relations et de partenariats sont présentés ci-dessous.

Chili. Dans le cadre d'un engagement de partenariat conclu au cours de l'AF 2012-2013, le Canada, par l'intermédiaire du PICM, a établi un partenariat avec la Jamaïque et le Chili visant à entraîner les pilotes guatémaltèques à la Caribbean Military Aviation School en Jamaïque. Des instructeurs chiliens sont actuellement affectés à la Caribbean Military Aviation School, Jamaïque pour offrir un entraînement pour les pilotes aux élèves guatémaltèques hispanophones. Concernant les gestionnaires de programme, ce partenariat trilatéral a été rendu possible en grande partie grâce aux liens forts tissés par un engagement de coopération militaire continue avec le Chili et la Jamaïque par l'intermédiaire du PICM.

Brésil. En plus de la participation à l'entraînement du PICM, le Brésil s'est associé au PICM pour offrir un cours sur les opérations de soutien de la paix pour les officiers supérieurs (du grade de colonel à celui de général) à la Escola Superior de Guerra [Collège de l'état-major brésilien] à Rio de Janeiro en 2011 et 2012. Au cours d'un partenariat de deux ans, le Brésil a accueilli près de 50 officiers supérieurs (lieutenant colonel – brigadier général) de partout aux Amériques pour deux séries consécutives de ce cours organisées en collaboration avec l'Académie canadienne de la Défense et le PICM. Les officiers brésiliens travaillent actuellement avec le personnel chargé du développement du programme de l'Académie afin de développer un programme de formation linguistique avancé en anglais pour les élèves du PICM.

Kenya. Au cours de l'AF 2006-2007, le PICM a élargi ses programmes pour l'Afrique avec l'affectation de deux officiers des FAC parrainés par le PICM au Kenya. Ces officiers sont intégrés au International Peace Support Training Centre de Nairobi, Kenya. Les officiers postés au Kenya contribuent directement au développement de ce centre de formation et influencent l'intensification du renforcement des opérations régionales de soutien de la paix en Afrique. En partenariat avec le centre de formation, les officiers du PICM offrent chaque année une formation en logistique pour les opérations régionales de soutien de la paix à environ 40 élèves.



Résultats intermédiaires. Dans quelle mesure, le PICM contribue-t-il au renforcement des capacités militaires étrangères?

Principale constatation 5. Un examen des activités du programme a suggéré qu'elles renforcent la capacité des nations à participer à des opérations internationales, bien qu'il n'existe pas d'éléments de preuve directe que cela ait amené une augmentation réelle de la participation.

Les évaluations annuelles de la DICM,³³ les interviews des intervenants,³⁴ et les données du sondage³⁵ suggèrent que le PICM contribue au renforcement des capacités internationales de maintien de la paix dans d'autres pays. On estime que ce résultat est le fait d'une combinaison des trois activités suivantes : formation linguistique, perfectionnement professionnel et cours d'état-major et entraînement aux opérations de soutien de la paix. Il n'a pas été directement évident de savoir si cette situation s'est effectivement traduite en une augmentation de la participation dans les opérations internationales.

Selon les évaluations annuelles, les cours de formation linguistique ont renforcé la capacité des participants à communiquer en anglais et/ou en français et ont dès lors facilité la communication et l'interopérabilité au sein des forces internationales. Le perfectionnement professionnel et les cours d'état-major ont amélioré la compréhension des participants du contrôle démocratique des forces armées, ont permis aux participants de gouverner leurs forces armées de manière démocratique, et devraient renforcer leur capacité à fonctionner en tant qu'officiers d'état-major efficaces et professionnels dans l'environnement stratégique ou opérationnel. L'entraînement aux opérations de soutien de la paix vise également le développement des capacités des pays participants à entreprendre des opérations de soutien de la paix.

Il est difficile d'associer ces activités à une accentuation de la participation internationale, comme la participation dépend de nombreux facteurs, plus particulièrement de la volonté politique et, pour de nombreux participants, la capacité financière. Les gestionnaires de programme estiment que le programme est très efficace à renforcer les capacités et, ainsi, peut avoir influencé diverses missions. Des exemples sont présentés ci-dessous :

Hauteurs du Golan. La formation du PICM dans le domaine linguistique et de l'entraînement concernant les opérations de soutien de la paix a été considérée comme essentielle pour permettre aux soldats ukrainiens de remplacer avec succès le contingent canadien déployé dans le cadre de la mission d'observation des Nations Unies sur les Hauteurs du Golan en 2006.

³³ MDN, DICM, Évaluation annuelle/mesure du rendement de la Direction de l'instruction et de la coopération militaires (DICM), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012.

³⁴ Les gestionnaires de programme comprennent le directeur du PICM et les directeurs et les DG du groupe du SMA(Pol). Les intervenants bénéficiaires du programme comprenaient le COIC, l'EMIS et le VCEMD.

³⁵ Sondage envoyé aux ADC et OL, juin 2013.

Mission des Nations Unies au Darfour. Le cours d'état-major sur les opérations tactiques parrainées par le PICM a été développé au cours de l'AF 2006-2007 afin de préparer les troupes de l'Union africaine au déploiement dans le cadre de la mission des Nations Unies au Darfour, un objectif qui a été réalisé avec succès.

Les Caraïbes. L'établissement d'une École d'aviation militaire des Caraïbes (Caribbean Military Aviation School), du Centre d'instruction maritime militaire des Caraïbes (Caribbean Military Maritime Training Centre), du Centre d'instruction des Caraïbes pour la lutte contre le terrorisme (Caribbean Counter Terrorism Training Centre), et du cours pour l'état-major et le commandement inférieur des Caraïbes (Caribbean Junior Command and Staff Course), en partenariat avec la Force de défense jamaïcaine en Jamaïque sont quelques exemples de renforcement des capacités du PICM. Grâce aux projets spéciaux parrainés par le PICM, la Jamaïque est devenue un centre régional d'excellence dans les secteurs de l'instruction de la force aérienne et de l'instruction maritime, contribuant ainsi au renforcement de la sécurité régionale et de l'interopérabilité parmi les organes militaires des Caraïbes. Le partenariat de longue date entre le Canada et la Jamaïque, par l'intermédiaire du PICM, a constamment eu des répercussions stratégiques directes pour les Canadiens. Cette constatation a été évidente en 2009, lorsque le vol 918 de CanJet a été détourné en Jamaïque avec plus de 170 citoyens canadiens à bord. L'équipe de la Force de la Défense de la Jamaïque, entraînée par le Canada a réussi à mettre un terme au détournement sans qu'un seul coup de feu soit tiré.

En outre, dans le cadre de la réponse de la communauté internationale au tremblement de terre en Haïti, la Jamaïque a déployé 150 membres de la Force de défense de la Jamaïque dans le pays pour contribuer à l'aide humanitaire et aux opérations d'intervention en cas de catastrophe. À l'invitation du gouvernement de la Jamaïque, le Canada a établi un pont aérien depuis Kingston, Jamaïque, à Port-au-Prince, Haïti, en vue d'acheminer le personnel et le matériel dans la région via 28 vols dédiés. La Jamaïque a également mis à disposition deux ingénieurs militaires de la Force de défense de la Jamaïque formés par le Canada pour la mission canadienne en Afghanistan en 2009 et 2010. Ces ingénieurs de la Force ont été déployés avec le Canada dans le cadre de l'Op Athena à Kandahar. Il s'agit d'un excellent exemple de l'effet multiplicateur de la force qu'offrent la programmation du PICM pour le MDN/des FAC.

Ukraine. La transition des Forces armées ukrainiennes vers une institution militaire professionnelle est directement soutenue par l'entraînement de renforcement des capacités parrainé par le PICM. Le Canada soutient les nombreux objectifs à court terme et les efforts continus du Groupe de travail conjoint OTAN-Ukraine sur les réformes de défense. La formation linguistique (langue anglaise et formation pour les professeurs d'anglais) offerte sous les auspices du PICM a contribué à la mise en œuvre des normes de l'OTAN au sein des Forces armées ukrainiennes. Le rôle clé de la DICM dans la coordination du partenariat pour les exercices sur la paix comme les exercices MAPLE ARCH et RAPID TRIDENT renforce les capacités opérationnelles des Forces armées ukrainiennes et leur capacité à contribuer aux opérations menées par l'OTAN.

Annexe E

Indonésie. En 2012, la DICM a organisé le séminaire de l'Académie canadienne de la Défense sur les opérations de soutien de la paix à Sentul, Indonésie. Ce séminaire de 5 jours a été organisé en partenariat avec les Forces armées de l'Indonésie et a réuni des participants de nations de l'Asie-Pacifique membres du PICM, dont 15 Indonésiens. Le séminaire, développé par l'Académie canadienne de la Défense, permet au MDN/des FAC d'établir des contacts avec des partenaires dans le secteur des opérations en faveur de la paix et de renforcer l'interopérabilité, le tout en vue de développer une collaboration plus étroite avec nos alliés pour la paix.

Toutefois, il n'y a pas de suivi des données pour prouver que les pays participants ont augmenté leur contribution aux opérations militaires internationales ou changé leur doctrine militaire afin d'appuyer une approche plus démocratique. Il est difficile de mesurer les répercussions à long terme du programme uniquement sur la base des évaluations annuelles, car elles n'offrent qu'un aperçu des résultats à court terme obtenus lors de la fin du cours. Afin de prouver l'efficacité du PICM, les répercussions à moyen et à long terme doivent être évaluées en interrogeant les participants au programme cinq et dix ans après la fin du cours.

Recommandation

1. La direction du PICM doit développer une stratégie de mesure du rendement afin de recueillir des données concernant les répercussions à long terme du programme dans les pays participants.

BPR : SMA(Pol) et la DICM

Résultat intermédiaire 1. Dans quelle mesure le PICM permet-il de faire progresser le programme mondial du Canada?

Principale constatation 6. Les intervenants et les participants au programme estiment que le PICM permet de faire progresser le programme mondial du Canada en faisant la promotion de ses intérêts et de ses valeurs à l'étranger.

Les commentaires des participants du cours, comme rapportés dans les évaluations annuelles du PICM, indiquent que ces derniers étaient très satisfaits de leur exposition à la culture, aux valeurs et au système de gouvernance du Canada.³⁶ Les participants conviennent que l'entraînement a amélioré leur compréhension du contrôle civil-démocratique des FAC. Dans ces évaluations annuelles, les ADC sont entièrement d'accord avec le fait que le PICM a projeté un profil canadien reconnaissable et indépendant au sein de la région. Ils estiment que le programme est un outil essentiel avec lequel promouvoir le programme du Canada à l'étranger. Ils conviennent que les réponses apportées aux offres du PICM sont toujours rapides et enthousiastes et estiment qu'ils sont très estimés par leurs homologues. Les officiers des relations extérieures sont

³⁶ MDN, DICM, Évaluation annuelle/mesure du rendement de la Direction de l'instruction et de la coopération militaires (DICM), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012.



Annexe E

entièrement d'accord avec le fait que les personnes ayant participé au PICM appliquent les connaissances qu'ils ont acquises dans leur emploi actuel. Une grande partie des ADC et des OL interrogés s'entendent à dire que le PICM a contribué à faire progresser le programme mondial du Canada en faisant la promotion des valeurs canadiennes, comme la démocratie, la primauté du droit et les droits de la personne.³⁷

2.5 Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie

Afin d'analyser l'efficacité du programme, l'équipe d'évaluation a examiné les ressources utilisées pour produire les extraits, notamment :

- le nombre d'ETP au sein du PICM;
- le coût par participant à une formation linguistique du PICM;
- l'utilisation de pratiques exemplaires et la démonstration des mesures d'efficacité.

Les sources de données suivantes ont été utilisées :

- les systèmes financiers du MDN;
- l'opinion des gestionnaires de programme et les intervenants;
- l'examen de la documentation et balayage médiatique.

Question d'évaluation. Les activités du programme d'instruction et de coopération militaires (PICM) sont-elles exécutées efficacement?

Principale constatation 7. Au cours de la période d'évaluation, le programme de la DICM a appliqué des mesures d'économie, tout en continuant à offrir des services et une formation de haut niveau.

En guise de réduction de ses allocations nationales (une réduction de 7,1 p. 100 (828 124 \$) appliquée au cours de la période d'évaluation), la DICM a réorganisé et réorienté ses programmes afin d'inclure de plus en plus la mise en œuvre de l'engagement des partenaires dans l'exécution de l'entraînement de renforcement des capacités du PICM outremer. Cette transformation permettra à la DICM d'optimiser l'efficacité et l'efficacité de ses programmes d'entraînement dans le cadre des restrictions fiscales actuelles et de continuer à établir des relations de coopération solide avec les pays membres.

Au cours de la période couverte par l'évaluation, le coût par participant à la formation linguistique du PICM n'a augmenté que légèrement (de 20 670 \$ à 21 247 \$, soit 2,8 p. 100 au cours d'une période de 5 ans), en dépit des tensions inflationnistes. Selon les évaluations annuelles du PICM pour l'AF 2009-10 et l'AF 2010-2011, au coût de l'offre de la formation linguistique à l'ELFC est de 5,6 p. 100 supérieur au coût de l'offre

³⁷ Sondage, juin 2013.

Annexe E

d'une formation similaire dans une école privée.³⁸ Toutefois, la formation de l'ELFC comprend un programme linguistique qui expose les élèves du PICM aux principes de gouvernance démocratiques du Canada, à l'éthique et au leadership des FAC. Les avantages du programme personnalisé offert par l'ELFC aux élèves du PICM apportent une justification substantielle pour la différence de coût dans cette comparaison et représentent une bonne optimisation des ressources.

PICM	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Dépenses réelles du PICM	20 716 170 \$	20 912 623 \$	20 339 999 \$	20 585 939 \$
Formation linguistique (45 p. 100) ³⁹	9 322 277 \$	9 410 680 \$	9 153 000 \$	9 263 673 \$
Nombre de participants	451	450	453	436
Coût par participant à la formation linguistique	20 670 \$	20 913 \$	20 205 \$	21 247 \$

Tableau 18. Coûts liés à l'offre de la partie du PICM relative à la formation linguistique, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Ce tableau présente les dépenses réelles du PICM, la partie allouée à la formation linguistique, le nombre de participants et le coût par participant.

Question d'évaluation. Les moyens les plus appropriés et les plus efficaces sont-ils utilisés pour réaliser les objectifs relatifs à la diversification des approches de conception et de prestation?

L'évaluation a établi que le programme a pris d'autres mesures pour réduire les coûts et améliorer son modèle d'exécution, principalement en réponse à l'examen stratégique 2010 et au PARD qui a suivi.

Par exemple, la fermeture de l'ELFC Borden au cours de l'AF 2012-2013 a réduit la formation linguistique du PICM au Canada de 50 p. 100. Le plan opérationnel du SMA(Pol) pour l'AF 2012-2013 et l'horizon de planification de la transition du PICM compenseront cette perte en transformant le modèle d'exécution afin d'accentuer davantage le renforcement des capacités hors du Canada. En effet, le PICM a mis en œuvre une approche de « formation des formateurs » grâce à laquelle des membres de pays alliés sont formés pour entraîner leurs propres militaires.

Au cours de l'AF 2013-2014, la DICM a commencé à réduire ses programmes au pays et a formé une équipe de formation mobile composée d'officiers de la Force régulière afin d'offrir une formation régionale de renforcement des capacités outremer, en partenariat avec les pays membres. L'accent de cette transition d'un renforcement des capacités du

³⁸ MDN, DICM, Évaluation annuelle/mesure du rendement de la Direction de l'instruction et de la coopération militaires (DICM), de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012.

³⁹ L'équipe d'évaluation a affecté 45 p. 100 des dépenses totales pour la formation linguistique afin d'établir le coût par participant, sur la base d'un document interne et d'une ancienne évaluation réalisée par le CS Ex en 2009.



Annexe E

pays vers l'étranger vise à renforcer l'efficacité de la formation en établissant des partenariats de formation sur plusieurs années avec les pays membres, contrairement aux offres de formations à court terme au Canada.

Dans un autre exemple, le PICM a mis un terme aux programmes de formation du personnel au pays à la BFC Aldershot, à la suite d'une réduction complète de son groupe de réservistes. Ce qui entraînera la fin des cours élémentaires de commandement et les cours d'état-major de la DICM/PICM en 2014.

Le modèle de formation de l'état-major de la DICM est retravaillé autour d'un noyau de membres du personnel civil et de la Force régulière de la DICM qui seront en mesure d'offrir cette capacité de formation à l'étranger par l'intermédiaire d'alliés partenaires clés.

La DICM a également connu une réduction de 411 000 dollars du Crédit 10, soit dans son budget de subventions et contributions, à la suite de l'examen stratégique de 2010. Par conséquent, le modèle de la DICM pour le renforcement des capacités reposera pour une plus grande part sur le soutien de nos partenaires de mise en œuvre, notamment les pays hôtes étrangers membres et les partenaires alliés. À partir de l'AF 2013-2014, la formation du PICM pour les officiers militaires étrangers au Canada a commencé à diminuer tandis que la DICM réorientait ses programmes vers le développement et le renforcement des capacités de formation régionales dans une sélection de pays membres du PICM. Conformément à la transition de ce programme, des pays membres du PICM – le Guatemala, la Colombie, le Kenya, la Malaisie et l'Indonésie – ont été sélectionnés pour des zones d'intérêt particulier pour les programmes visant les opérations de soutien de la paix de la DICM pour les trois prochains exercices.

