



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Évaluation de l'Académie  
canadienne de la Défense

Janvier 2015

1258-209 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

Acronymes et abréviations .....	ii
Sommaire .....	iv
1.0 Introduction .....	1
1.1 Contexte de l'évaluation .....	1
1.2 Profil du programme .....	1
1.3 Portée de l'évaluation.....	3
2.0 Constatations et recommandations .....	4
2.1 Pertinence – Besoin permanent .....	4
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral .....	5
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités gouvernementales.....	5
2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (Efficacité).....	7
2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie.....	26
Annexe A – Plan d'action de la direction .....	A-1
Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation .....	B-1
Annexe C – Modèle logique.....	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation .....	D-1
Annexe E – Dépenses du QG ACD et des unités de la Formation .....	E-1
Annexe F – Nombre de cours et de séances dispensés par le QG ACD et par les unités de la Formation .....	F-1



## Acronymes et abréviations

ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
BFC	Base des Forces canadiennes
BPR	Bureau de première responsabilité
C2	Commandement et contrôle
CB	Conseiller en matière de besoins
CFC	Collège des Forces canadiennes
CMR	Cadre de mesure du rendement
CMR	Collège militaire royal
CMRC	Collège militaire royal du Canada
CPM	Chef du personnel militaire
CS Ex	Chef – Service d'examen
EFSLO	Éducation et formation en seconde langue officielle
EI	Établissement d'instruction
ELFC	École des langues des Forces canadiennes
ELRFC	École de leadership et de recrues des Forces canadiennes
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
FAC	Forces armées canadiennes
FC	Forces canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
GÉNPERSMIL	Génération du personnel militaire
GISFC	Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes
II et E	Instruction individuelle et éducation
IEM	Instruction individuelle et éducation militaire
LO	Ligne d'opérations
LO	Langues officielles
M\$	Million de dollars
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
N1	Niveau 1



N3	Niveau 3
PAI	Personnel en attente d'instruction
PP	Perfectionnement professionnel
PP1	Période de perfectionnement 1
QG	Quartier général
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SEM	Structure des emplois militaires
SIIEFC	Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SPPFAC	Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes



## Sommaire

Le présent rapport renferme les constatations et recommandations de l'évaluation de l'Académie canadienne de la Défense (ACD). Il examine la pertinence et le rendement de l'ACD pour les années financières (AF) 2008-2009 à 2013-2014 inclusivement.

Cette évaluation a été réalisée par le Chef – Service d'examen (CS Ex) dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal du ministère de la Défense nationale (MDN) (2013-2014 – 2017-2018). Elle a été effectuée conformément à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009)<sup>1</sup>. On a constitué un comité consultatif dont le rôle est d'appuyer l'évaluation et de formuler des commentaires sur les principaux documents d'orientation, sous la direction de l'équipe d'évaluation.

### Description du programme

L'ACD a été fondée en 2002 pour agir comme champion institutionnel du perfectionnement professionnel (PP) des Forces armées canadiennes (FAC). À cet égard, elle a joué un rôle de leadership dans la conception, la mise sur pied et le fonctionnement des systèmes d'instruction individuelle et d'éducation (II et E) et de PP, afin de mieux préparer les officiers et les militaires du rang (MR) aux tâches et aux besoins des FAC. Aux fins de cette évaluation, les nombreux programmes et activités de soutien, de gestion et de prestation de l'II et E au sein de l'ACD sont considérés dans leur intégralité comme un seul programme.

Chaque année, les multiples écoles et collèges forment environ 40 000 stagiaires dans 352 cours différents, soit 41 pour cent (p. 100) de l'effectif des FAC. Cela comprend l'instruction spécialisée commune, l'instruction linguistique de plus de 4 000 membres des FAC et les programmes universitaires pour 3 000 étudiants à temps plein et à temps partiel au Collège militaire royal du Canada (CMRC) ou au Collège militaire royal (CMR) Saint-Jean.

### Pertinence

Les programmes offerts par l'ACD concordent encore avec les besoins des FAC. Contrairement à la plupart des organisations et institutions du secteur public et privé, les FAC ne peuvent pas recruter leur personnel à un niveau autre que le premier échelon de leur structure. Par

### Évaluation globale

- L'ACD est un programme crucial pour les FAC, qui assure l'II et E et le PP communs essentiels aux militaires, et assume le rôle d'autorité fonctionnelle principale.
- Des problèmes de ressources et des problèmes structurels ont restreint la capacité du programme de l'ACD à relever plusieurs défis d'envergure.
- À l'avenir, l'ACD doit disposer d'échéanciers et de plans plus rigoureux afin de pouvoir respecter ses priorités et mettre en œuvre ses projets.

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur l'évaluation*, 1<sup>er</sup> avril 2009 (consulté le 2 décembre 2013).  
<URL:<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024&section=text>>.



conséquent, elles doivent former leurs membres et gérer leur carrière de façon à mettre sur pied et maintenir l'effectif militaire. L'ACD est donc une composante vitale du système de mise sur pied en ce qui concerne l'II et E et le PP communs à divers stades de la carrière d'un militaire.

## **Rendement**

L'équipe d'évaluation a noté que l'ACD offre un programme d'études adapté aux besoins des FAC et que les cours sont offerts en quantité suffisante pour répondre à la demande. Les intervenants sont raisonnablement satisfaits de la qualité et du déroulement des programmes et le taux de réussite des stagiaires est élevé. En fin de compte, les membres des FAC font preuve de solides compétences et sont reconnus mondialement pour l'excellente qualité de leur formation et leurs très grandes compétences. Cela peut être en grande partie attribué au rôle fondamental joué par l'ACD dans la satisfaction des besoins en II et E et en PP des FAC.

Le quartier général (QG) de l'ACD et les unités de la Formation conçoivent et exécutent avec succès les programmes d'instruction et de perfectionnement professionnel des périodes de perfectionnement 1 à 5 des MR des FAC et du corps des officiers, en assurant l'instruction, l'éducation et les études professionnelles militaires.

Le coût du programme est également raisonnable. Si on exclut les collèges militaires, les programmes d'instruction ne représentent qu'une faible proportion (environ 4,6 p. 100) des coûts globaux du personnel militaire. Les coûts de fonctionnement du Collège militaire royal du Canada sont comparables à ceux des universités d'Ontario et des académies militaires similaires des États-Unis et d'Australie.

Ces succès ont été obtenus dans un contexte difficile. Depuis sa fondation, l'ACD a subi de nombreuses pressions en raison du vaste éventail de compétences et de connaissances requises par le personnel militaire et de la nécessité de collaborer avec de multiples intervenants. De plus, en raison du grand nombre d'examens et d'initiatives dont elle a fait l'objet, l'organisation a été maintenue dans un état continu de planification et n'a pas pu mettre en application la transformation de son fonctionnement et de celui de ses unités de la Formation. Malgré ces problèmes, la production de militaires qualifiés et éduqués s'est poursuivie tout au long de la période d'évaluation.

L'ACD a aussi connu d'importants problèmes de ressources. Ces cinq dernières années, elle a constamment vu son financement réduit, tandis que sa portée et son mandat étaient étendus. De plus, l'expansion des FAC entre 2009 et 2011 a considérablement accru la demande de programmes de l'ACD, puisque les recrues doivent suivre beaucoup de programmes d'instruction commune au début de leur carrière. Il est important de noter que malgré l'inflation, le coût par stagiaire dans tous les programmes a régulièrement baissé. Cela a été rendu possible par la réduction du personnel et de l'entretien des installations – à un point tel que la pérennité du programme a, dans certains secteurs, été remise en question.

Nous avons relevé certains points à améliorer. Comme l'ACD ne maîtrise pas le nombre de cours qu'elle doit donner, pour faire face à la baisse de financement, elle a tout simplement réduit les ressources assignées à la gestion et au soutien de l'instruction et de l'éducation. Cette décision a eu des répercussions sur sa capacité à valider et à évaluer sa propre efficacité et à mettre sur pied un cadre de gestion du rendement appuyé par des outils de gestion des données adéquats. Ces



problèmes de ressources ont aussi eu une incidence sur son aptitude à mettre en œuvre une vaste initiative de transformation (Campus des FAC) visant à moderniser son système de formation. Le résultat a été qu'on s'inquiète au sujet de la capacité de cette initiative à produire une solution efficace aux problèmes décelés. Cependant, l'ACD a récemment mis en œuvre des projets destinés à résoudre ces problèmes, comme le décrit le plan d'action de la direction.

Cela dit, nous avons constaté qu'au cours des cinq dernières années, l'ACD avait lancé plusieurs initiatives visant à assurer l'efficacité de l'II et E. Ces programmes ont beaucoup de potentiel et l'ACD a réalisé des progrès en matière de réduction des coûts tout en améliorant les services. Cela inclut également l'évaluation d'autres options de prestation de l'instruction, comme le décrit la stratégie de modernisation de l'II et E (2011) et les plans des activités actuels de l'ACD<sup>2</sup>.

Nous admettons également la nécessité d'une gouvernance ministérielle plus forte en ce qui a trait à la méthode de prestation de l'instruction commune. Beaucoup de défis auxquels l'ACD fait face dépassent les pouvoirs dont elle dispose pour les résoudre, comme la détermination du rapport entre les besoins de cours et les ressources disponibles et l'amélioration des processus d'inscription aux cours, de l'infrastructure et des systèmes de TI.

## Principales constatations et recommandations

Globalement, cette évaluation fait 27 constatations et formule 8 recommandations d'amélioration. Les constatations les plus importantes et les recommandations sont énumérées ci-dessous.

**Constatation :** Le programme d'études est revu en profondeur chaque année par les principaux intervenants, ce qui garantit la satisfaction des besoins des armées.

**Constatation :** Pendant l'expansion des FAC (2009-2012), le programme a dû faire face à de nombreux problèmes d'adaptation du rythme des cours d'instruction progressive, ce qui a amené beaucoup de militaires à attendre longtemps avant de pouvoir suivre leur instruction.

**Constatation :** Le taux général de réussite élevé montre que l'ACD parvient à transférer les connaissances et les compétences aux stagiaires.

**Constatation :** En raison du manque de personnel, l'ACD n'a validé que 16 p. 100 de ses cours durant les cinq dernières années. Cela limite sa capacité à faire en sorte que le contenu des cours répond toujours aux besoins des armées.

**Constatation :** Récemment, l'ACD a entrepris de nombreux projets visant à améliorer la satisfaction des membres des FAC à l'égard de l'éducation et de la formation en seconde langue officielle (EFSLO).

---

<sup>2</sup> Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation : Un avantage concurrentiel pour les futures opérations*, Académie canadienne de la Défense, juin 2011. Académie canadienne de la Défense, *Plan d'activités de l'ACD, AF 2010-2011 à 2013-2014*, version 1.0, 31 août 2009.



**Constatation :** Depuis 2010, l'ADC a pris de nombreuses mesures pour combler les lacunes stratégiques de longue date, mais des problèmes de ressources et la complexité du programme l'ont forcé à élaborer un plan d'amélioration à très long terme.

**Constatation :** Le cadre opérationnel du Campus des FAC contient très peu en matière de plan de mise en œuvre. De plus, l'ACD semble ne pas disposer des fonds ou des ressources nécessaires pour mener à bien les projets proposés.

**Constatation :** L'ACD a considérablement réduit ses dépenses générales durant la période d'évaluation, avec notamment une réduction de 10 p. 100 de son personnel et une réduction de près de 30 p. 100 de ses dépenses d'infrastructure et en capital.

**Constatation :** Le CMR Saint-Jean est sous-utilisé, ce qui s'est traduit par un rapport coût-stagiaire élevé, malgré une importante réduction d'effectifs.

**Constatation :** La comparaison des coûts révèle que le coût par stagiaire au CMRC est raisonnablement semblable au coût par étudiant des autres universités et des académies militaires d'autres pays.

**Constatation :** L'ACD a récemment mis sur pied de nombreuses initiatives visant à améliorer l'efficacité des systèmes d'II et E et de PP, même si elles n'ont pas été exploitées à leur plein potentiel.

**Recommandation 1 :** L'ACD devrait élaborer un plan de mise en œuvre permettant la modernisation réussie du système de PP et comportant des priorités et des échéanciers.

**Recommandation 2 :** À titre de responsable de l'instruction commune, l'ACD devrait étudier des moyens de coordonner les divers facteurs (recrutement, demande, présence) de sorte que les stagiaires puissent, dans la mesure du possible, suivre les cours progressifs avec des délais d'attente réduits.

**Recommandation 3 :** L'ACD doit donner la priorité au retour à un cycle de validation complète de tous ses cours. Elle devrait aussi faire en sorte que les établissements d'instruction (EI) évaluent leurs cours de façon à étudier le matériel pédagogique et la technologie utilisée, afin de cerner les possibilités d'amélioration.

**Recommandation 4 :** La priorité devrait être donnée à l'élaboration, en collaboration avec le sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement) (SMA(IE)), avec le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) et avec les armées, d'une analyse de rentabilité rigoureuse et adaptable du Campus des FAC, afin de confirmer qu'il apporte les solutions les plus appropriées.

**Recommandation 5 :** Afin de garantir que les nombreux documents clés d'II et E et de PP sont produits, révisés, mis à jour ou annulés dans un délai raisonnable, il faut établir des priorités claires et des échéanciers adaptés, et en faire le suivi.

**Recommandation 6 :** L'ACD devrait étendre la section sur les mesures de contrôle des ressources du cadre de mesure du rendement (CMR) pour y inclure le coût de la prestation de





l'instruction à partir d'un modèle complet de calcul des coûts. Ce modèle devrait être intégré dans le modèle de gestion du Campus des FAC, afin de servir de base à l'amélioration de l'efficacité et de l'économie.

**Recommandation 7 :** Les récentes réductions des dépenses de l'ACD (personnel, capital et infrastructure) doivent être examinées pour garantir qu'elles ne mettent pas en péril la pérennité de l'instruction et de l'infrastructure.

**Recommandation 8 :** L'ACD devrait analyser ses besoins et son portefeuille d'infrastructure pour déterminer ses exigences et les possibilités d'accroître le taux d'occupation et de réduire les coûts. Par exemple, le CMR Saint-Jean pourrait accueillir d'autres programmes d'instruction et des stagiaires supplémentaires afin d'en décharger les autres écoles.



## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport renferme les constatations et recommandations de l'évaluation de l'Académie canadienne de la Défense (ACD). Il examine la pertinence et le rendement du programme durant les AF 2008-2009 à 2012-2013 inclusivement.

L'évaluation a été réalisée par le CS Ex de septembre 2013 à août 2014, dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal (2013-2014 –2017-2018) du MDN et conformément à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009)<sup>3</sup>.

### 1.2 Profil du programme

#### 1.2.1 Description du programme

L'ACD a été fondée dans le but de servir d'organisation centralisée guidant le PP au sein des Forces armées canadiennes. Elle cherche à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et à promouvoir le PP des militaires canadiens.

L'ACD joue un rôle fondamental en matière de mise sur pied des forces en faisant en sorte que les FAC demeurent pertinentes et prêtes à relever les défis de demain. Chaque année, les multiples écoles et collèges forment environ 40 000 stagiaires dans 352 cours différents, soit 41 p. 100 de l'effectif des FAC. Cela comprend l'instruction spécialisée commune, l'instruction linguistique de plus de 4 000 membres des FAC et les programmes universitaires pour 3 000 étudiants à temps plein et à temps partiel chaque année au CMRC ou au CMR Saint-Jean. L'ACD offre également l'apprentissage en ligne à 48 000 employés du MDN et des FAC par l'intermédiaire du système MDNApprentissage. De plus, le Collège des Forces canadiennes (CFC) donne sept cours avancés dont sortent avec un diplôme plus de 600 militaires supérieurs et civils chaque année, y compris de nombreux soldats étrangers.

Depuis l'AF 2005-2006, de nouvelles responsabilités de commandement lui ont été confiées : Base des Forces canadiennes (BFC) Borden/Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes (GISFC), École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC), CMR Saint-Jean, École des langues des Forces canadiennes (ELFC), Centre de droit militaire des Forces canadiennes et Centre de conduite après la capture.

De plus, depuis 2005, l'ACD assume la charge de nombreux autres secteurs du programme : gestion des effectifs en formation élémentaire, militaires étrangers, instruction hors du MDN, gestion des études subventionnées, réseau d'apprentissage de la Défense, gestion des effectifs en formation en dehors du Canada, EFSLO, programmes autochtones, instruction des GPM de soutien et remboursement des frais d'études.

---

<sup>3</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur l'évaluation*, 1<sup>er</sup> avril 2009 (consulté le 2 décembre 2013).  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024&section=text>.

Aux fins de cette évaluation, les nombreux programmes et activités de soutien, de gestion et de prestation de l'II et E au sein de l'ACD sont considérés dans leur intégralité comme un seul programme.

### 1.2.2 Objectifs du programme

L'ACD fonctionne dans le vaste contexte stratégique des directives fournies par le gouvernement dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), publiée en 2008, qui fixe la croissance des effectifs des FAC (70 000 membres de la Force régulière et 30 000 membres de la Force de réserve) et affirme une ambition dans trois rôles principaux : défendre le Canada, défendre l'Amérique du Nord et contribuer à la paix et à la sécurité internationales. De plus, l'ACD tient compte des directives gouvernementales exigeant des ministères qu'ils réduisent leurs dépenses par l'examen stratégique et le plan d'action de réduction du déficit, à titre de principaux éléments motivant et façonnant ses efforts.

Les objectifs définis dans la Charte sont les suivants :

- a. Assurer la cohérence et l'intégration du programme d'éducation et de PP des Forces canadiennes (FC);
- b. Assurer la rigueur du PP;
- c. Permettre aux membres des FC de développer leur potentiel intellectuel et les encourager à le faire.

À titre de chef par délégation de l'II et E à l'échelle des FAC, le commandant de l'ACD est responsable de promouvoir, de concevoir et de dispenser l'II et E commune de façon à respecter les descriptions de la structure des emplois militaires (SEM)<sup>4</sup>, qui sont à la base du Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes (SPPFAC).

### 1.2.3 Intervenants

Aux fins de l'évaluation, le terme « intervenants » fait référence aux individus, groupes ou organisations des FAC qui peuvent être tenues responsables de la conception et du déroulement des activités de l'ACD. Plus précisément, il inclut l'ACD, les unités de la Formation, le Conseil de perfectionnement professionnel et le Comité d'II et E.

Les intervenants du GISFC comprennent pratiquement tous les membres des groupes professionnels militaires de soutien communs<sup>5</sup> à toutes les branches du MDN et aux commandements et armées. Les intervenants de l'École des langues des Forces canadiennes (ELFC) comprennent également le personnel militaire étranger participant au Programme d'instruction et de coopération militaires.

---

<sup>4</sup> En vertu des Directives et ordonnances administratives de la Défense 5031-2, « Le CPM est l'AF pour l'ensemble du PPF, y compris toute l'II et E. L'autorité fonctionnelle est chargée d'indiquer au CEMD l'orientation stratégique des FC en matière de gestion de l'II et E ».

<sup>5</sup> L'ACD est le responsable de l'instruction des GPM suivants : officier de la logistique, technicien des mouvements, cuisinier, technicien en approvisionnement, technicien de munitions, chauffeur de matériel roulant, commis des postes, commis de soutien à la gestion des ressources, sténographe judiciaire, musicien, technicien en imagerie, technicien en météorologie, chercheur en communications et pompier.

## 1.3 Portée de l'évaluation

### 1.3.1 Couverture et responsabilités

La présente évaluation porte sur les activités de l'ACD et de ses unités de la Formation pour les AF 2008-2009 à 2012-2013 inclusivement. Elle est particulièrement axée sur la planification et la supervision des systèmes d'II et E et de PP. Conformément à l'Architecture d'alignement des programmes 2013, l'ACD est responsable des sous-programmes 4.1.5, Personnel militaire – Développement du perfectionnement professionnel et 4.1.6, Personnel militaire – Instruction relative à la profession. Ces sous-programmes font partie du sous-programme général Cycle de vie du personnel militaire et de l'organisation et, par extension, du programme Production des éléments de capacité de la Défense.

L'évaluation porte sur toutes les activités d'instruction planifiées et offertes par l'ACD et ses unités de la Formation, à l'exception de l'instruction menant à la qualification militaire de base ou à la qualification militaire de base des officiers, donnée à l'ELRFC, qui ont fait l'objet de la précédente évaluation du CS Ex en 2012<sup>6</sup>.

### 1.3.2 Ressources

Durant les cinq années financières couvertes par la présente évaluation, les dépenses de l'ACD et de ses unités de la Formation étaient en moyenne de 431 millions de dollars (M\$) par an. Ce chiffre comprend la solde des militaires affectés à l'ACD et à ses unités de la Formation. Les effectifs moyens de l'ACD étaient de 3 841 employés, membres de la Force régulière et de la Force de réserve et personnel civil compris. Les dépenses et le nombre d'employés sont détaillés à la section 2.5.1.

### 1.3.3 Problèmes

Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009)<sup>7</sup>, cette évaluation tient compte des cinq questions fondamentales touchant la pertinence et le rendement. Une matrice d'évaluation dressant la liste de ces questions et des indicateurs et sources de données possibles connexes est fournie à l'[annexe D](#). La méthodologie utilisée pour recueillir des preuves à l'appui des questions d'évaluation se trouve à l'[annexe B](#).

---

<sup>6</sup> Chef – Service d'examen, *Évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base*, novembre 2012 (consulté le 27 août 2014). <http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/pdf/2012/p0936-fra.pdf>.

<sup>7</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, *Directive sur la fonction d'évaluation*, 1<sup>er</sup> avril 2009 (consulté le 4 juillet 2014). <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681&section=text>.



## 2.0 Constatations et recommandations

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

La présente section examine à quel point l'ACD continue à répondre à un besoin démontrable. Pour ce faire, nous avons évalué un indicateur clé :

1. Degré auquel les activités de l'ACD sont harmonisées avec les besoins des FAC.

Les constatations reposent sur les preuves provenant de l'examen des documents et des entrevues avec des informateurs clés.

### 2.1 Pertinence – Besoin permanent

**Constatation principale 1** : L'ACD continue à répondre à un besoin démontrable.

La SDCC du gouvernement du Canada (GC) a engagé les FAC à maintenir les effectifs de la Force régulière à 70 000 personnes et celui de la Force de réserve à 30 000 membres. Pour ce faire et pour contrebalancer un taux d'attrition annuel de 7,1 p. 100<sup>8</sup>, les Forces armées canadiennes ont besoin de recruter et de former de nouveaux militaires pour des centaines de groupes professionnels et de métiers. De plus, les compétences et les connaissances des militaires évoluent constamment à mesure qu'ils avancent dans leur carrière et que les capacités des FAC changent en raison des progrès technologiques et des changements en matière de politique et de demandes d'instruction.

À titre de chef par délégation de l'II et E à l'échelle des FAC, le commandant de l'ACD est responsable de promouvoir, de concevoir et de dispenser l'instruction nécessaire pour satisfaire les descriptions de la SEM.<sup>9</sup> Ces dernières sont la base du SPPFAC. Elles établissent la politique et les normes et déterminent les fonctions, les conditions de travail et les tâches des groupes professionnels militaires communs et d'armée et des capacités spécialisées des membres des FAC<sup>10</sup>.

L'ACD intervient à tous les stades de la carrière d'un militaire. La gestion des cours destinés aux recrues nécessite qu'elle synchronise ses activités de planification et d'obtention de ressources avec le Plan stratégique de recrutement, qui contribue à créer les besoins en instruction.

S'il est évident que les FAC ont besoin d'un système continu d'II et E, nous reconnaissons également que l'ACD pourrait partager la responsabilité de l'élaboration ou de la prestation de certaines parties de l'instruction. L'importance d'évaluer d'autres options d'instruction est

---

<sup>8</sup> Tiré des rapports d'analyse de la production, de l'attrition, du recrutement et du maintien de l'effectif pour l'AF 2013-2014.

<sup>9</sup> En vertu des Directives et ordonnances administratives de la Défense 5031-2, « Le CPM est l'AF pour l'ensemble du PPFC, y compris toute l'II et E. L'autorité fonctionnelle est chargée d'indiquer au CEMD l'orientation stratégique des FC en matière de gestion de l'II et E ».

<sup>10</sup> *Ibid.*



examinée dans la stratégie de modernisation de l'II et E (2011) et dans les plans des activités de l'ACD<sup>11</sup>. Un certain nombre de facteurs peuvent influencer la nécessité du rôle actuel de l'ACD en matière de prestation de l'II et E. Selon les exigences et le contenu du cours, son intervention dans ce domaine peut s'étendre de la sous-traitance complète de l'élaboration et de la prestation à la maîtrise totale de ces deux rôles.

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

**Constatation principale 2 :** Les activités d'II et E et de PP de l'ACD concordent avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

En vertu de la *Loi sur la Défense nationale*, le ministre de la Défense a le pouvoir de créer des établissements d'instruction et d'éducation (paragraphe 47.1) et de dispenser l'entraînement (paragraphe 12.2) des FAC de façon à assurer la défense du Canada et de faire en sorte que toutes les dispositions de la loi soient respectées (paragraphe 48.2). Le MDN et les FAC ont le devoir d'être « continuellement préparés à s'acquitter de la défense nationale et des services de la Défense en conformité avec les valeurs et les intérêts canadiens » et, quand c'est nécessaire, de mener des opérations et de fournir des services à cette fin<sup>12</sup>. L'ACD a pour but de soutenir la disponibilité opérationnelle des FAC en contribuant à la pérennité de la SEM par l'exécution d'activités d'II et E et de PP pertinentes pour l'obtention de ces résultats.

## 2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités gouvernementales

**Constatation principale 3 :** Les objectifs de l'ACD correspondent bien aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du Ministère.

Dans le discours du Trône 2013<sup>13</sup>, le gouvernement du Canada a affirmé que la défense et la sécurité du Canada et de sa population étaient une priorité. Il s'est donc engagé à veiller à ce que le MDN et les FAC disposent des outils nécessaires pour être prêts à affronter les menaces et défis de demain, ce qui inclut leur fournir l'instruction et l'éducation adéquates.

La SDCD admet l'importance d'investir dans son personnel, la ressource la plus précieuse du MDN et des FAC<sup>14</sup>. Un personnel dévoué et possédant l'expertise appropriée est essentiel à l'efficacité opérationnelle des FAC. Comme l'affirme la SDCD, pour concurrencer le secteur privé dans le recrutement des « meilleurs et des plus brillants » éléments que la société

<sup>11</sup> Stratégie de modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation, 2011. Plan des activités pluriannuel pour les AF 2010-2011 à 2013-2014.

<sup>12</sup> *Architecture d'alignement de la Défense nationale – Version finale*, 18 juillet 2013.

<sup>13</sup> *Un moment à saisir pour le Canada : Prospérité et perspective dans un monde incertain*, discours du Trône ouvrant la deuxième session de la quarante et unième législature du Canada, 16 octobre 2013 (consulté le 20 août 2014). [http://speech.gc.ca/sites/sft/files/sft-fr\\_2013\\_c.pdf](http://speech.gc.ca/sites/sft/files/sft-fr_2013_c.pdf).

<sup>14</sup> Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, 2008, page 16 (consulté le 20 août 2014). [http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES\\_Internet/docs/fr/a-propos/CFDS-SDCD-fra.pdf](http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos/CFDS-SDCD-fra.pdf).

canadienne a à offrir, le GC est conscient qu'il faut offrir « de l'instruction technique de calibre mondial et de l'enseignement de haut niveau » et encourager « le développement d'une organisation axée sur le savoir »<sup>15</sup>. La SDCD définit également la disponibilité opérationnelle comme un des quatre piliers des FAC, d'où la nécessité de plans visant à améliorer et à accroître l'instruction de son personnel. La disponibilité opérationnelle dépend du soutien de la SEM qui, comme nous le mentionnons plus haut, repose elle-même sur les systèmes d'II et E et de PP.

Les activités de l'ACD sont également perçues comme un facteur important de la mise en application de la priorité de la Défense de « renforcer l'équipe de la Défense ». Depuis l'AF 2010-2011, et depuis la publication du document intitulé *Priorités de la Défense* (2014-2018), renforcer la capacité d'apprentissage continu, de PP et de leadership – les activités essentielles du mandat et de la mission de l'ACD – sont des éléments prioritaires de la Défense<sup>16</sup>. Investir dans le personnel et la disponibilité opérationnelle, des piliers de la SDCD, permettra au MDN et aux FAC d'harmoniser l'équipe de la Défense afin de permettre l'exécution de cette priorité comme des autres priorités de la Défense.

Les systèmes d'II et E et de PP aident les FAC à disposer des connaissances et des compétences nécessaires aux résultats stratégiques et aux priorités du MDN. Ces résultats sont définis dans l'Architecture d'alignement des programmes de la façon suivante : (i) Les opérations et services de la Défense améliorent la stabilité et la sécurité, et promeuvent les valeurs et intérêts canadiens; (ii) La Défense demeure continuellement préparée à s'acquitter de la défense nationale et des services de la Défense en conformité avec les valeurs et intérêts canadiens<sup>17</sup> ». En fin de compte, l'objectif de l'ACD est de soutenir la disponibilité opérationnelle et le maintien en puissance des FAC, de promouvoir la stabilité et la sécurité et de promouvoir les intérêts et les valeurs canadiennes et du GC.

L'ACD joue aussi un rôle important dans l'atténuation d'un des principaux risques qui pèsent sur le MDN : les problèmes de capacité de l'équipe de la Défense<sup>18</sup>. Cette capacité est principalement concernée par le risque que l'efficacité des programmes de la Défense soit compromise par une incapacité à équilibrer judicieusement la composition de l'Équipe de la Défense sur le plan de la taille, de la combinaison des compétences et de la diversité d'expérience. L'II et E et le PP sont des facteurs d'atténuation essentiels, car ils s'attaquent aux lacunes en matière de compétences par l'instruction. Comme l'énonce le Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014, le MDN continue à prioriser la capacité de l'Équipe de la Défense en améliorant la capacité de leadership, la planification de la relève, l'acquisition continue du savoir et le perfectionnement professionnel.

---

<sup>15</sup> SDCD, *op. cit.*, page 16.

<sup>16</sup> Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes, *Priorités de la Défense*, <http://vcds.mil.ca/sites/intranet-fra.aspx?page=4871>.

<sup>17</sup> *Architecture d'alignement des programmes de la Défense nationale – Version finale*, 18 juillet 2013.

<sup>18</sup> Ministère de la Défense nationale/Forces armées canadiennes, *Profil de risque du Ministère*, <http://vcds.mil.ca/sites/intranet-fra.aspx?page=4431>.

## **2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (Efficacité)**

L'objectif de l'ACD est d'améliorer les connaissances et les compétences de tous les membres des FAC de façon à ce qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes durant leur carrière. L'ACD doit fournir l'II et E commune dans des domaines qui manquaient aux militaires à leur entrée dans les FAC. Elle élabore et dispense donc l'instruction nécessaire pour réaliser cet objectif.

Afin de déterminer l'efficacité générale du programme de l'ACD, l'équipe d'évaluation a analysé sa capacité à répondre aux résultats essentiels suivants :

### **Résultats immédiats**

1. Les systèmes d'II et E et de PP correspondent aux besoins actuels et permanents des FAC;
2. L'II et E et le PP sont offerts de la façon qui garantit le mieux le succès;
3. L'ACD et ses ressources sont régies, gérées et administrées efficacement;
4. L'ACD mène des recherches universitaires et des activités de rayonnement en appui aux FAC.

### **Résultats intermédiaires**

1. Les besoins des FAC en matière d'II et E et de PP communs sont satisfaits.

### **Résultats finaux**

1. L'ACD contribue à l'excellence dans la profession des armes.

Pour l'évaluation, nous avons appliqué des critères de rendement et des indicateurs de rendement clés à chaque résultat. Nous avons extrait les données de mesure du rendement des rapports, des documents, des études et des renseignements financiers fournis par l'ACD. Nous avons également utilisé des documents que nous ont procurés les intervenants et nous avons mené plusieurs entrevues avec le personnel de l'ACD et avec des intervenants. Nous avons ensuite déterminé l'efficacité générale de l'ACD à partir de l'analyse des renseignements ainsi obtenus.

#### **2.4.1 Résultat immédiat 1 : Les systèmes d'II et E et de PP de l'ACD correspondent aux besoins actuels et permanents des FAC**

Un élément crucial pour garantir l'efficacité des programmes d'II et E et de PP est de confirmer que le programme d'études répond aux besoins des utilisateurs finaux – dans notre cas, que les compétences et les connaissances inculquées par l'ACD sont toujours adaptées aux besoins des FAC.

**Critère de rendement :** Preuve que l'ACD révisé et met à jour en permanence ses programmes d'études et le contenu de ses cours. Les indicateurs clés utilisés étaient les suivants :

1. Fréquence et étendue de la révision des programmes d'études;





2. Concordance du programme de PP avec les besoins des FAC.

**Indicateur 1.1 : Fréquence et étendue de la révision des programmes d'études**

**Constatation principale 4 :** Le programme d'études est revu en profondeur chaque année par les principaux intervenants, ce qui garantit la satisfaction des besoins des armées.

L'ACD est soutenue dans ses responsabilités par le Conseil de perfectionnement professionnel mis sur pied en 2010. Le but de cet organe consultatif présidé par le commandant de l'ACD est de fournir une orientation et une supervision stratégiques sur le cadre de PP des officiers et des MR, l'II et E et la doctrine en ce qui concerne le leadership, le commandement et la profession des armes dans les FAC. Le Conseil est appuyé par trois comités permanents :

- Le Comité d'instruction individuelle et d'éducation, dont le but est de coordonner le PP et l'II et E à l'échelle des FAC et qui conseille le Chef du personnel militaire (CPM) et six autres membres de l'état-major supérieur sur les questions touchant le PP, par l'intermédiaire du Conseil de perfectionnement professionnel. Il gère la mise en œuvre, la coordination et la vérification des activités d'II et E énumérées dans les Directives et ordonnances administratives de la Défense 5031-2, Cadre stratégique de l'instruction individuelle et de l'éducation;
- Le Comité consultatif sur le leadership des FAC, qui conseille le Conseil de perfectionnement professionnel en matière d'élaboration et d'intégration de la doctrine, des concepts et de la recherche pertinents au PP relatif au leadership, au commandement et à la profession des armes dans les FAC;
- Le Comité de révision des programmes et des cours du Collège des Forces canadiennes (CFC), qui veille à ce que les programmes spécifiés du CFC et du Centre de perfectionnement professionnel des militaires du rang offrent une instruction et une éducation valides, cohérentes et fiables et qui correspondent et s'adaptent aux besoins actuels en PP des officiers et des MR supérieurs.

**Indicateur 1.2 : Concordance du programme de PP avec les besoins des FAC**

**Constatation principale 5 :** Le système de PP n'a été examiné que récemment. Les résultats préliminaires de l'étude du SPPFAC révèlent la nécessité d'y apporter des modifications fondamentales.

Le système de perfectionnement professionnel des officiers et le système de perfectionnement professionnel des militaires du rang des Forces canadiennes ont été mis sur pied durant les années 1990. Avec le temps, les changements subis par l'environnement opérationnel ont entraîné l'évolution des volets officiers et militaires du rang du système de PP. Selon le personnel des programmes, des décalages graduels par rapport au système de PP ont fait en sorte que des politiques et des documents d'instruction essentiels ne répondent plus entièrement aux

besoins d'aujourd'hui et ne concordent plus avec la politique, les règlements et l'autorité de commandement<sup>19</sup>.

En 2014, l'ACD a entrepris la première révision de l'ensemble du système de PP. L'étude du SPPFAC a examiné le système pour vérifier sa pertinence, son efficacité et son efficience par rapport aux futurs besoins des armées. Cette étude s'est effectuée selon une démarche à trois niveaux. Au niveau 1, on a examiné les concepts et la doctrine de PP, alors qu'au niveau 2, on s'est penché sur le cadre et sur la structure du système de PP des officiers et des MR. Enfin, au niveau 3, qui n'a pas encore été réalisé, on révisera les cours actuels de qualification commune des officiers et des MR pour vérifier qu'ils correspondent au mandat, au but et au public cible<sup>20</sup>.

L'équipe d'évaluation a examiné la dernière version des rapports de niveau 1 et 2. Ces derniers cernent plusieurs secteurs du système de PP qui nécessitent des modifications pour répondre aux futurs besoins en PP des FAC. L'étude proposait de mettre davantage l'accent sur l'autoperfectionnement tout au long de la carrière dans divers domaines, comme les communications, la psychologie, la sociologie, la politique, l'histoire et l'anthropologie. Le contenu du PP obligatoire devra être plus modulaire et l'ACD devra mettre en place un système permettant de mieux relier l'apprentissage préalable, les besoins en PP et la gestion de carrière<sup>21</sup>.

En résumé, les changements proposés au système de PP sont importants et nécessiteront une planification soignée des activités<sup>22</sup>, un financement adéquat et une validation continue dans un contexte financier extrêmement difficile.

### Recommandation du CS Ex

1. L'ACD devrait élaborer un plan de mise en œuvre permettant la modernisation réussie du système de PP et comportant des priorités et des échéanciers.

**BPR : ACD**

### 2.4.2 Résultat immédiat 2 : L'II et E et le PP sont offerts de la façon qui garantit le mieux le succès

En plus de proposer un curriculum approprié, les systèmes d'II et E et de PP doivent également assurer un déroulement réussi. À cette fin, ils doivent tenir compte des demandes d'instruction et de la disponibilité des militaires, offrir une instruction de qualité et veiller au succès des stagiaires.

---

<sup>19</sup> Étude du SPPFAC, niveau 2, 13 mars 2014.

<sup>20</sup> Mise à jour de l'étude du SPPFAC, présentation PowerPoint au Conseil des Forces armées effectuée le 13 septembre 2013.

<sup>21</sup> Étude du SPPFAC, niveau 1, 9 décembre 2013.

<sup>22</sup> C'est une des priorités du commandant de l'ACD, comme il l'explique dans Major-général J.G.E. Tremblay (commandant de l'ACD), *CDA Campaign Plan Refresh*, 9 octobre 2014, page 19.



Critère de rendement : Preuve que les systèmes d'II et E et de PP répondent aux besoins des FAC. Les indicateurs sont les suivants :

1. Capacité à répondre à la demande d'instruction;
2. Taux de réussite des stagiaires;
3. Satisfaction des intervenants quant au déroulement des cours;
4. Respect des exigences de la *Loi sur les langues officielles*;
5. Existence d'un mécanisme d'amélioration continue.

Les constatations reposent sur les preuves provenant de l'examen des documents et des entrevues avec des informateurs clés.

### Indicateur 2.1 : Capacité à répondre à la demande d'instruction

**Constatation principale 6 :** Pendant l'expansion des FAC (2009-2012), le programme a dû faire face à de nombreux problèmes d'adaptation du rythme des cours d'instruction progressive, ce qui a amené beaucoup de militaires à attendre longtemps avant de pouvoir suivre leur instruction.

Un des principaux impératifs à satisfaire pour posséder la capacité de gérer le programme d'II et E et de PP est d'harmoniser les ressources avec la demande d'instruction.

Les cours sont fréquemment offerts durant l'année, en plusieurs séances. Le nombre de séances est déterminé annuellement par les demandes d'instruction soumises par les conseillers en matière de besoins (CB) à l'état-major de planification de la production de l'ACD, durant le cycle de planification annuel de la production. Il est calculé en fonction de la quantité totale de personnes qui ont besoin du cours et du nombre minimum et maximum de participants.

Au cours des cinq dernières années, la quantité de séances est restée plutôt stable. Comme le montre le Tableau 1, le nombre de séances planifiées s'est constamment situé entre 3 200 et 3 300, à l'exception de 2010-2011 et 2011-2012, où il a atteint un sommet en raison du lancement de l'expansion des FAC en 2009. Avec la stabilisation des effectifs, il est ensuite revenu à son niveau antérieur – il y a donc aujourd'hui moins de séances par militaire. D'après les commentaires formulés par les intervenants, il semble que l'ACD offre suffisamment de cours pour répondre à la demande.

AF	Séances planifiées	Séances organisées	Différence (%)
2008-2009	3 264	2 729	16,4
2009-2010	3 274	2 735	16,5
2010-2011	3 741	3 326	11,1
2011-2012	3 467	3 033	12,5
2012-2013	3 214	2 859	11

**Tableau 1. Matrice d'instruction du GISFC.** Ce tableau présente le nombre de séances prévues par le GISFC et réellement offertes et l'écart en pourcentage, entre les AF 2008-2009 et 2012-2013.

## Nombre de participants

Une autre préoccupation est que l'estimation de la demande d'instruction ne correspond pas nécessairement au nombre de participants aux cours donnés, selon les chiffres du système d'inscription de l'Instruction individuelle et éducation militaire (IIEM). Si l'ACD est le responsable des procédés administratifs de l'IIEM, c'est le SMA(GI) qui régit le programme PeopleSoft (l'IIEM est dirigé centralement par le Directeur – Gestion de l'information sur les ressources humaines). Il semble que l'IIEM ne répond pas tout à fait aux besoins du système de contrôle quantitatif des FAC et l'ACD ne possède pas le pouvoir d'ordonner des changements au système.

Par exemple, au sein de l'IIEM, il n'est pas possible de restreindre les besoins en instruction déterminés par les armées, les gestionnaires de carrière et les CB dans le cycle de planification de la production. De plus, il n'y a ni reddition de compte par rapport aux exigences d'instruction soumise ni conséquences en cas de surréservation ou d'absence. Ces limites conduisent également à une injustice en matière d'attribution des séances d'instruction, car l'IIEM fonctionne selon le principe du premier arrivé premier servi. Essentiellement, quand un CB soumet ses besoins au début du cycle de production, il n'est pas certain d'obtenir le nombre de places qu'il souhaite – ou d'obtenir de place du tout –, puisqu'il passera après les conseillers en matière de besoins qui l'ont devancé. En outre, un CB peut obtenir toutes les places, alors qu'un autre peut n'en obtenir aucune, simplement à cause du mode de fonctionnement de l'IIEM. Le personnel de l'ACD a indiqué que le processus de modification était lent et complexe.

## Temps d'attente

Un autre indicateur de l'efficacité avec laquelle l'ACD répond aux demandes d'instruction des FAC est la rapidité avec laquelle elle offre les cours, c'est-à-dire la rapidité et la facilité avec laquelle les stagiaires passent de l'instruction à leur groupe professionnel militaire (GPM). Les militaires qui se trouvent entre l'instruction et leur GPM sont appelés « personnel en attente d'instruction (PAI) ». L'équipe d'évaluation a demandé au GISFC des données et des rapports sur les PAI, mais celui-ci a été incapable de les lui fournir pour les années 2008 à 2013, car l'historique des stagiaires est supprimé une fois que ceux-ci ont atteint leur niveau opérationnel de compétence<sup>23</sup>.

Selon le personnel de l'ACD, la gestion du PAI est un défi pour les FAC dans leur ensemble, en raison du fait qu'elle est souvent répartie entre divers autorités de gestion, autorités d'instruction, établissements d'instruction (EI) et états-majors administratifs (comme la gestion des effectifs en formation élémentaire). Par exemple, à la fin de l'instruction élémentaire, les militaires sont affectés à un EI en fonction de leur métier. Mais, comme chaque établissement gère le mouvement et l'emploi lucratif de leur PAI pendant les périodes de transition, la gestion et la supervision de ceux-ci sont extrêmement difficiles. Non seulement chaque EI doit relever certains défis (p. ex. supervision administrative – déménagements, mécanismes d'affectation, planification des cours) –, mais l'état actuel du recrutement dans certains métiers constitue

---

<sup>23</sup> Courriel du détachement Borden du QG ACD, 12 juin 2014.

également un goulot d'étranglement qui gêne l'efficacité du déplacement des PAI à l'intérieur du système d'instruction vers le niveau opérationnel de compétence.

Selon le personnel du GISFC interrogé, garder des personnes non employables en attente à la BFC Borden au-delà de 90 jours entraîne des coûts importants, même si on ne dispose pas du montant exact de ces coûts pour 2009-2013<sup>24</sup>. Par exemple, on estime que les 2 000 PAI maintenus en permanence à Borden en 2008 coûtaient 1,7 M\$ par semaine.

L'ACD a noté<sup>25</sup> que le Groupe de travail sur la gestion des effectifs en formation élémentaire avait relevé la nécessité d'effectuer le suivi et de gérer régulièrement ces données; ce besoin est un de critères clés du plus récent cadre de mesure du rendement<sup>26</sup>.

En résumé, le manque de renseignements globaux sur le plan de production initial et l'absence de contrôle des inscriptions et des présences au cours empêchent l'ACD de s'assurer que les bonnes personnes et le bon nombre de personnes suivent l'instruction appropriée au moment opportun.

### Recommandation du CS Ex

2. À titre de responsable de l'instruction commune, l'ACD devrait étudier des moyens de coordonner les divers facteurs (recrutement, demande, présence) de sorte que les stagiaires puissent, dans la mesure du possible, suivre les cours progressifs avec des délais d'attente réduits.

**BPR :** ACD

### Indicateur 2.2 : Taux de réussite des stagiaires

**Constatation principale 7 :** Le taux général de réussite élevé montre que l'ACD parvient à transférer les connaissances et les compétences aux stagiaires.

Les principaux critères d'efficacité de l'instruction sont le taux de réussite des stagiaires et le processus de validation, qui révèle à quel point les stagiaires ont bien acquis les connaissances et les compétences inculquées.

---

<sup>24</sup> Selon une entrevue réalisée à Borden les 3 et 4 mars 2014, conserver de tels effectifs coûterait, selon une estimation grossière, environ 200 M\$ annuellement. Cette situation est préoccupante non seulement sur le plan des coûts financiers, mais aussi sur le plan du moral, car de nombreux soldats restent PAI durant plus de 12 mois.

<sup>25</sup> Réponses de l'ACD à des questions posées en entrevue, 17 juillet 2014.

<sup>26</sup> Académie canadienne de la Défense, *Mesures du rendement – Version provisoire*, juin 2014 – Version 8c, 29 juin 2014.



Le Tableau 2 présente le taux de réussite aux programmes des unités de la Formation et du QG ACD selon l'école.

Unités et programmes de l'ACD		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>Unités de la Formation</b>	GISFC	97,7	96,7	98,2	97,4	97,9
	CFC	96,5	87,5	92	93,2	91,9
	ELFC	Non disponible	85	80	82	82
	ELRFC	99,7	99,6	99,8	99,6	99,8
	CMRC	77	77	Programme non terminé	Programme non terminé	Programme non terminé
	CMR Saint-Jean	84,2	87	78,6	78,5	89,8
<b>Programmes du QG ACD</b>	Conduite après la capture	Non disponible	92,1	88,9	84,1	79,6
	Centre de droit militaire des Forces canadiennes	97,8	98,4	98,3	98	94,8

**Tableau 2. Taux de réussite à l'instruction (en pourcentage).** Ce tableau présente les taux de réussite à l'instruction pour les programmes offerts par les unités de la Formation et par le QG ACD pour les AF 2008-2009 à 2012-2013.

Comme le montre le tableau, les taux de réussite à l'instruction dans les FAC sont généralement très élevés. L'échec à l'instruction est pris très au sérieux parce qu'il peut avoir des répercussions sur la carrière du militaire et sur les missions opérationnelles des FAC. Dans certains cas, il entraîne un retard dans la progression professionnelle, alors que dans d'autres, comme pour le cours de conduite après la capture, il empêche la personne de partir en déploiement.

Globalement, le taux élevé de réussite prouve que l'ACD parvient à transférer les connaissances et les compétences aux stagiaires.

### Indicateur 2.3 : Satisfaction des intervenants quant au déroulement des cours

**Constatation principale 8 :** En raison du manque de personnel, l'ACD n'a validé que 16 p. 100 de ses cours durant les cinq dernières années. Cela limite sa capacité à faire en sorte que le contenu des cours continue à répondre aux besoins des armées.

Pour mesurer le transfert de connaissances et de compétences (instruction), l'adéquation (exhaustivité du contenu) et l'opportunité de l'instruction, l'ACD sonde les diplômés et les superviseurs dans le cadre du processus de validation.

Selon le guide de validation du Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC), « On doit valider chacun des programmes d'II&E assez souvent et assez rapidement pour en déceler les lacunes et y remédier en temps utile<sup>27</sup> ». Cette validation vise à garantir que les cours couvrent les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux besoins immédiats et permanents des stagiaires. En cas de divergence, le constat est transmis à l'EI pour qu'il prenne les mesures nécessaires.

Si un processus bien défini est en place, les problèmes de ressources semblent créer des obstacles importants à la capacité du programme à répondre aux besoins individuels. Les postes permettant de disposer de cette capacité semblent avoir été perdus durant les diverses révisions stratégiques. D'après les données de l'ACD, entre les AF 2008-2009 et 2012-2013, l'Académie n'a validé que 16 p. 100 des cours offerts, soit en moyenne 8 des 237 cours proposée chaque année (voir le Tableau 3).

Nous nous inquiétons également de la manière dont les validations ont été réalisées dans les faits. Selon nous, ces validations ne sont que des « vérifications de routine » et non des examens exhaustifs, car elles ne portent pas sur toutes les tâches de chaque GPM. Elles ne couvrent pas non plus les tâches pouvant avoir été exclues du programme d'instruction à la suite de décisions prises par les comités de révision des normes de qualification. Selon le personnel de l'ACD, l'Académie a uniquement les moyens de mener des vérifications de routine, et non des révisions exhaustives, en raison de problèmes de ressources – qui ont été exacerbés par la révision stratégique. Dans le processus actuel, l'ACD envoie chaque année une lettre d'appel demandant aux intervenants principaux de formuler des commentaires au sujet des cours qui, selon eux, nécessitent une validation. Une fois la rétroaction reçue, l'ACD classe les exigences en matière de validation en ordre de priorité. Quand les validations sont effectuées, chaque intervenant est amené à participer. Entre parenthèses, il y a d'autres organisations qui utilisent l'II et E de l'ACD et qui peuvent être également consultées (Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada, Chef du renseignement de la Défense, Grand Prévôt des Forces canadiennes et Direction générale – Services de santé).

Une grande majorité des validations réalisées reposent uniquement sur les réponses à un sondage mené auprès des diplômés et de leurs superviseurs, contrairement aux recommandations qui demandent d'utiliser des sources multiples. De plus, les sondages de validation affichent un faible taux de réponse; sur les cinq années couvertes par cette évaluation, celui-ci a été d'environ 45 p. 100 en moyenne.

En outre, au lieu d'effectuer le suivi des validations selon un cycle de planification continu et de créer une base de données à partir de laquelle on déclenche ces validations, l'ACD compte sur les demandes des intervenants. Si cette approche est adaptée aux cours faisant l'objet d'inquiétudes ou de besoins importants, elle ne constitue pas une méthode de gestion proactive.

---

<sup>27</sup> Forces armées canadiennes, *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation, Volume 8, Validation des programmes d'instruction*, 15 octobre 1998, page 6.



Il faut toutefois noter que la faiblesse du taux de validation ne signifie pas que les cours ne sont pas modifiés de façon à répondre aux besoins nouveaux ou courants. En effet, les leçons retenues sont introduites à divers niveaux et mises à jour par l'intermédiaire de la gestion des descriptions.

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>Cours</b>	229	233	258	231	236
<b>Validations réalisées<sup>28</sup></b>	2	6	13	11	7
<b>Taux de réponse (%) aux sondages auprès des stagiaires</b>	42	33	47	52	46
<b>Taux de réponse (%) aux sondages auprès des superviseurs</b>	62	36	38	51	45

**Tableau 3. Rapports de validation pour les AF 2008-2009 à 2012-2013.** Ce tableau présente le nombre de cours validés et les taux de réponse obtenus en pourcentage pour les AF 2008-2009 à 2012-2013.

Le Tableau 4 présente les résultats des sondages de validation menés entre les AF 2008-2009 et 2012-2013. Les rapports analysent le succès des cours dans trois domaines principaux.

Le premier domaine d'évaluation est l'utilité de la matière enseignée. En moyenne, 67 p. 100 des stagiaires et 66 p. 100 des superviseurs qui ont répondu aux sondages déclarent que les stagiaires se servent des compétences acquises dans leur GPM actuel.

Le deuxième domaine d'évaluation est l'adéquation de l'instruction. Le rapport révèle que 85 p. 100 des stagiaires avaient confiance dans leur capacité à mettre en pratique les compétences acquises durant l'instruction, qu'ils les aient utilisées ou non. Cette opinion est corroborée par 84 p. 100 des superviseurs.

Le troisième domaine est l'opportunité de l'instruction – c'est-à-dire si elle s'est déroulée à un moment approprié de la carrière du stagiaire. Cet élément était mesuré par le pourcentage de stagiaires ayant utilisé les compétences acquises dans les 18 mois suivant l'achèvement du cours. D'après les rapports de validation, 82 p. 100 des stagiaires ont exécuté la tâche nécessitant l'instruction dans les 18 mois suivant le cours. Ce chiffre est également corroboré par 85 p. 100 des superviseurs.

<sup>28</sup> Il y a un écart entre l'année où les rapports de validation ont été publiés et l'année où les cours ont été donnés. Par exemple, les rapports publiés en 2009-2010 et en 2010-2011 concernent la validation des cours offerts en 2008. Les rapports fusionnent les données relatives à une même série de cours donnés sur plusieurs années.



Indicateur	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Transfert (pourcentage de <b>stagiaires</b> ayant répondu qu'ils avaient utilisé les compétences depuis l'instruction)	64	65	66	63	79
Transfert (pourcentage de <b>superviseurs</b> ayant répondu que les stagiaires avaient utilisé les compétences depuis l'instruction)	67	68	66	56	74
Adéquation (pourcentage de <b>stagiaires</b> ayant répondu qu'ils avaient confiance dans leur capacité à mettre en pratique les compétences acquises durant l'instruction)	S.O.	81	83	88	89
Adéquation (pourcentage de <b>superviseurs</b> ayant répondu que les stagiaires avaient confiance dans leur capacité à mettre en pratique les compétences acquises durant l'instruction)	S.O.	76	85	84	90
Respect des délais (pourcentage de <b>stagiaires</b> ayant répondu avoir exécuté la tâche nécessitant les compétences acquises dans les 18 mois suivant le cours)	S.O.	89	64	78	97
Respect des délais (pourcentage de <b>superviseurs</b> ayant répondu que les stagiaires avaient exécuté la tâche nécessitant les compétences acquises dans les 18 mois suivant le cours)	S.O.	94	68	83	95

**Tableau 4. Résultats en pourcentage du processus de validation.** Ce tableau résume la moyenne de transfert, d'adéquation et de respect des délais indiquée dans les rapports de validation publiés entre les AF 2008-2009 et 2012-2013.

**Constatation principale 9 :** Les stagiaires et les superviseurs interrogés lors de la validation étaient satisfaits de la qualité et de la pertinence de l'instruction offerte par l'ACD. Cependant, ils exprimaient des inquiétudes au sujet de l'actualité du contenu des cours et du manque de technologie moderne.

Il faut toutefois noter que le nombre de validations sur lesquelles s'appuient les constatations est faible. Pour les étayer, le CS Ex a également revu la section sur l'II et E du sondage « À vous la parole » réalisé en 2012<sup>29</sup>, afin de comparer les réponses fournies par les membres des FAC et les validations effectuées par l'ACD. Ce sondage est une enquête menée auprès de tous les membres des FAC et portant sur diverses questions, comme l'instruction et le perfectionnement professionnel. Si l'édition 2012 couvre toute l'instruction donnée au sein des FAC, et notamment sur les cours propres à chacune des armées, il demeure que l'ACD est responsable d'une bonne partie de cette instruction.

<sup>29</sup> Le sondage « À vous la parole » a recueilli bon nombre de réponses neutres, de 16,4 à 33,2 p. 100.

Les résultats des sondages de validation sont jugés plus favorables, bien qu'ils correspondent en général à ceux du sondage « À vous la parole » 2012. Ce dernier révèle que 67 p. 100 des militaires sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation que les cours des FAC les préparent à leur emploi. De même, 64 p. 100 d'entre eux sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation que les cours répondent aux besoins de leur GPM. Enfin, 52 p. 100 des répondants indiquent que le cours leur a procuré les outils leur permettant de continuer à apprendre une fois l'instruction terminée.

**Constatation principale 10 :** Près de 70 p. 100 des stagiaires interrogés étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation que les cours portaient sur des compétences ou des connaissances qu'ils possédaient déjà.

Outre les 70 p. 100 de personnes trouvant que le contenu des cours portait souvent sur des compétences ou des connaissances déjà acquises, à peine 42 p. 100 étaient d'accord ou fortement d'accord avec le fait que le contenu était à jour. Seulement 46 p. 100 des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation que les cours mettaient suffisamment l'accent sur la culture militaire.

Selon l'ACD, les problèmes de contenu peuvent venir de l'exigence perçue (qui peut être réelle dans certains EI) selon laquelle les instructeurs doivent fonder leur cours sur le plan de leçon approuvé. Le programme de l'ACD n'offre pas aux instructeurs la souplesse de modifier et de mettre à jour les plans de leçon, y compris le plan de leçon principal, quand ils pensent qu'ils ne correspondent pas aux besoins des intervenants.

Un autre domaine préoccupant est l'utilisation de systèmes d'instruction modernes. Seulement 45 p. 100 des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord avec le fait que les cours faisaient bon usage de la technologie moderne.

Comme l'a expliqué l'équipe de l'ACD, on pense que la majeure partie du contenu actuellement proposé en ligne a été créé par transfert direct du contenu destiné aux cours en classe, sans tenir compte des principes de conception propres à ce format. De même, le temps nécessaire pour mettre du contenu en ligne dépasse souvent l'avantage procuré, en particulier lorsqu'il s'agit de convertir des cours extrêmement techniques. En ce qui concerne les innovations technologiques dans les salles de classe, le personnel de l'ACD a soulevé plusieurs inquiétudes, notamment en ce qui concerne les défis relatifs à l'achat et les problèmes de sécurité technologique. Par rapport aux établissements d'apprentissage modernes, le programme a un énorme retard sur le plan technologique. Un des exemples cités est le fait que les stagiaires arrivent en classe avec leur tablette, alors que l'instruction continue à être donnée au moyen de tableaux blancs, de présentations PowerPoint et de documents papier, sans lien technologique.

### Recommandation du CS Ex

3. L'ACD doit donner la priorité au retour à un cycle de validation complète de tous ses cours. Elle devrait aussi faire en sorte que les EI évaluent leurs cours de façon à étudier le matériel pédagogique et la technologie utilisée, afin de cerner les possibilités d'amélioration.  
**BPR : ACD**

### Indicateur 2.4 : Conformité avec les exigences en matière de langues officielles

Cette section porte sur deux sujets touchant les langues officielles : la disponibilité des cours dans les deux langues et la satisfaction à l'égard de l'EFSLO.

**Constatation principale 11 :** Les programmes du QG et des unités de la Formation de l'ACD respectent la *Loi sur les langues officielles*.

**Constatation principale 12 :** Bien que des progrès aient été accomplis, la traduction des cours hautement techniques continue à poser problème.

**Constatation principale 13 :** L'ACD a récemment entrepris de nombreuses initiatives pour améliorer la satisfaction des membres des FAC à l'égard de l'EFSLO.

### Disponibilité des cours dans les deux langues officielles

Toutes les unités de la Formation de l'ACD sauf une offrent leurs cours dans les deux langues officielles, s'il y a lieu. La seule exception est le GISFC, qui est la plus grosse unité de la Formation de l'ACD et qui donne de nombreux cours techniques. Le principal défi concerne la disponibilité des contenus techniques dans les deux langues, bien qu'un effort concerté ait été fait pour résoudre ce problème et que des progrès continuent à être réalisés. Le Tableau 5 présente le nombre total de cours offerts à la BFC Borden et au GISFC et le pourcentage de ces cours traduits pour la période de perfectionnement 1 (PP1) et en dehors de cette période.

État en janvier 2014	Cours totaux	Pourcentage de cours de PP1 (qualification militaire de base des officiers) traduits	Pourcentage de cours hors PP1 traduits
BFC Borden	412	62	42
GISFC	234	80	57

**Tableau 5. Cours du GISFC traduits.** Ce tableau montre le pourcentage de cours donnés au GISFC traduits pour la PP1 et hors PP1 tel qu'il était en janvier 2014.

## Qualité de l'EFSLO

Le programme d'EFSLO est aussi perçu comme soulevant des préoccupations et présentant des défis. Cette observation provient du sondage « À vous la parole » 2012<sup>30</sup>, auquel ont répondu 1 446 membres de la Force régulière.

Le sondage révèle qu'une grande majorité de militaires sont d'accord ou fortement d'accord avec le fait qu'il y a des problèmes en ce qui concerne les occasions d'instruction dans les langues officielles, l'équité en matière de choix d'instruction dans ces langues et les possibilités d'utiliser sa seconde langue officielle au travail après l'instruction. Seulement 23,4 p. 100 des répondants sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que les méthodes d'instruction dans la seconde langue officielle sont appropriées et à peine 21,8 p. 100 ont le sentiment qu'ils ont eu les occasions appropriées d'améliorer leur seconde langue officielle.

En ce qui concerne ce dernier point, il est important de noter que la responsabilité échoit en grande partie aux armées, qui déterminent qui a accès à l'EFSLO durant sa carrière et dans la planification de la relève. De plus, la majorité des stagiaires (67 p. 100) sont formés par les armées, à l'aide de leurs propres enseignants ou d'offres à commandes individuelle et nationale.

Cependant, l'ACD a récemment pris des mesures au sujet des cours offerts en EFSLO. En 2013, elle a effectué deux mises à jour majeures de ses programmes d'études en français et en anglais avec notamment une hausse de l'offre d'instruction de niveau supérieur. En ce qui a trait aux modes d'instruction, elle a ouvert le programme de tutoriel à distance aux armées et a lancé deux projets pour examiner la faisabilité de salles de classe virtuelles. L'ACD ajoutera un mécanisme de sondage sur son site Web pour recueillir les commentaires des utilisateurs.

La Direction – Langues officielles et l'ACD ont également formulé en collaboration une recommandation pour la redistribution des tâches relatives à l'EFSLO. En février 2014, le CPM a approuvé un document intitulé *Partial Transfer of EFSLO-related Responsibilities from Director of Official Languages to the l'ACD*. À présent, la Direction – Langues officielles se concentre sur le volet seconde langue officielle, et l'ACD se concentre sur l'éducation et l'instruction, ce qui fait que la gestion de l'EFSLO est harmonisée avec les autres éléments d'II et E<sup>31</sup>. L'ACD peut désormais se concentrer sur la fourniture d'une orientation et de directives aux coordonnateurs des langues officielles et sur la coordination avec les trois armées en ce qui concerne la prestation de l'instruction et la réalisation d'une évaluation et de validations cohérentes du programme d'EFSLO. Enfin, le Directeur – Perfectionnement professionnel a mis sur pied deux nouveaux comités (le Comité relatif à l'EFSLO des FAC et le Comité de recherche et développement) qui se réuniront régulièrement pour améliorer le dialogue entre les écoles militaires, les armées et les autres intervenants sur les questions touchant l'EFSLO.

---

<sup>30</sup> Bien qu'une proportion importante de répondants, entre 9,9 et 31,5 p. 100, ait formulé un avis neutre dans cette section du sondage, il existe tout de même des secteurs préoccupants.

<sup>31</sup> *Stratégie en matière de langues officielles pour le MDN et les FAC, version provisoire*, fournie le 29 mai 2014.



## Indicateur 2.5 : Existence d'un mécanisme d'amélioration continue

**Constatation principale 14 :** Depuis 2010, l'ADC a pris de nombreuses mesures pour combler les lacunes stratégiques de longue date, mais des problèmes de ressources et la complexité du programme l'ont forcé à élaborer un plan d'amélioration à très long terme.

**Constatation principale 15 :** Le cadre opérationnel du Campus des FAC contient très peu en matière de plan de mise en œuvre. De plus, il ne semble pas y avoir de fonds prévus pour les quatre projets proposés.

Les organisations efficaces s'améliorent continuellement. Ces dix dernières années, diverses études ont été réalisées sur l'instruction et l'éducation militaire et de nombreuses recommandations d'amélioration ont été formulées. Mais ces recommandations n'ont pas été mises en application, car les FAC étaient en cours de transformation et il avait été jugé nécessaire de retarder leur prise en compte. En tant que tel, le programme est demeuré essentiellement le même depuis plus d'une décennie et on ne s'est pas attaqué aux préoccupations relatives à son approche et à sa prestation.

Cependant, en 2010, le Conseil des Forces armées a renouvelé le mandat de modernisation de l'II et E et, par la suite, a créé un groupe de travail chargé de relever les lacunes stratégiques du système. Ce groupe de travail a décelé neuf lacunes :

- Exploitation inadéquate des méthodes et des technologies d'apprentissage modernes;
- Incapacité de l'infrastructure actuelle des EI à soutenir l'emploi de méthodes et de technologies d'apprentissage modernes;
- Ressources inadéquates pour soutenir l'éventail complet de fonctions pour une II et E efficace, sur le plan du contrôle qualitatif comme quantitatif;
- Utilisation inefficace des ressources et manque de synergie attribuable au cloisonnement;
- Mesure du rendement de l'II et E inadéquate;
- Souplesse inadéquate des FAC en tant qu'organisation apprenante;
- Absence de perfectionnement des instructeurs et des gestionnaires d'II et E.
- Manque de synchronisation au sein du système de génération du personnel;
- Conformité inadéquate à la *Loi sur les langues officielles*.

Les lacunes stratégiques de l'II et E cernées ont mené à l'élaboration du cadre opérationnel du Campus des FAC, qui cherche à les résoudre d'ici 2019. Les quatre éléments suivants du Campus des FAC ont été définis à cette fin : moteur de recherche d'entreprise, cadre de gestion du rendement, centres de soutien de l'apprentissage et capacités communes.

Les membres de l'équipe d'évaluation ont toutefois soulevé plusieurs inquiétudes au sujet de cette initiative. Si le cadre opérationnel du Campus des FAC expose les résultats prévus des

quatre éléments proposés<sup>32</sup>, il contient peu d'information sur les plans de mise en œuvre. Bien que l'ACD ait opérationnalisé le Campus des FAC en septembre 2013 et ait ordonné que le travail commence ou se poursuive dans les quatre éléments du cadre mentionnés, aucuns fonds n'ont encore été engagés pour mettre le projet à exécution. Tous les travaux réalisés jusqu'ici ont été financés par le QG ACD à partir du budget en cours d'exercice.

Il est aussi difficile de déterminer la faisabilité des éléments du Campus des FAC proposés, car aucune analyse de rentabilisation n'a été préalablement réalisée. L'ACD travaille à présent à une telle analyse, qui devrait fournir des indications sur la faisabilité économique de la mise en œuvre de ce projet.

Outre les problèmes de ressources, on s'inquiète de la portée et de la synchronisation envisagées de ces éléments. Il semble que nombre d'entre eux ont été lancés simultanément au lieu de suivre un déploiement logique. Même si des priorités avaient été fixées à l'origine, le Campus des FAC est un projet complexe inextricablement lié à de nombreuses autres initiatives hors ACD, notamment celles concernant les améliorations de la gestion et de la technologie de l'information. Retarder la mise en œuvre du moteur de recherche d'entreprise pourrait par exemple faire manquer l'occasion de tirer parti du projet de Transformation de la capacité de gestion du personnel militaire, qui est en cours. La coordination entre ces deux projets est vitale pour la synchronisation du moteur avec le système de génération du personnel.

Devant les défis en matière de ressources et de technologie auxquels fait face l'ensemble du projet de Campus des FAC, il semble que la tâche la plus importante serait de confirmer ce qui est réalisable dans l'avenir, en fonction des ressources et des interdépendances, et les avantages à tirer de chacun des éléments. Ce point devrait être abordé dans l'analyse de rentabilisation.

### **Recommandation du CS Ex**

4. La priorité devrait être donnée à l'élaboration, en collaboration avec le SMA(IE), avec le SMA(GI) et avec les armées, d'une analyse de rentabilité rigoureuse et adaptable du Campus des FAC, afin de confirmer qu'il apporte les solutions les plus appropriées.

**BPR : ACD**

### **2.4.3 Résultat immédiat 3 : L'ACD et ses ressources sont régies, gérées et administrées efficacement**

Cette section examine à quel point l'ACD procure des directives et une orientation aux FAC et un commandement et contrôle (C2) aux unités de la Formation. À cette fin, l'équipe d'évaluation a analysé trois indicateurs clés :

1. Type et fréquence des directives/du C2 fournis aux unités de la Formation;
2. Disponibilité d'une politique et d'une doctrine claires et à jour;
3. Supervision et mesures du rendement des systèmes d'II et E et de PP.

---

<sup>32</sup> L'ACD a récemment présenté une demande de financement additionnel pour le Campus des FAC qui comporte deux scénarios. Le premier assure la fonctionnalité de base du moteur de recherche d'entreprise du Campus des FAC (750 000 \$) et le second permet la fonctionnalité avancée du moteur (2,2 M\$).

L'ACD joue deux rôles principaux en ce qui concerne les systèmes d'II et E et de PP : un rôle stratégique, qui favorise l'excellence dans la profession des armes par une politique et une orientation stratégiques<sup>33</sup> et un rôle de C2, qui fournit des directives et une supervision à ses unités de la Formation.

### **Indicateur 3.1 : Type et fréquence des directives/du C2 fournis aux unités de la Formation**

**Constatation principale 16 :** L'ACD parvient à fournir une orientation aux unités de la Formation de façon régulière.

L'ACD est chargée de fournir des directives et le C2 à ses unités de la Formation. Cette fonction est assurée par le Conseil de commandement et par les plans de campagne de l'ACD<sup>34</sup>. Les divers comités où siège le commandant de l'ACD procurent aussi régulièrement des éclaircissements et des directives aux unités de la Formation. Des directives individuelles sont couramment fournies soit par le commandant de l'ACD à l'intention de ses commandants subordonnés soit par courriels, vidéoconférences et rencontres face à face entre contrôleurs<sup>35</sup>. Des entrevues avec des informateurs clés<sup>36</sup> ont révélé qu'ils avaient le sentiment que l'ACD leur fournissait des directives et un C2 convenables.

Récemment, le QG ACD a mis sur pied un système de comptes rendus, qui comprend la mise à jour du commandant, des vidéoconférences bimensuelles avec les commandants de niveau 3 (N3) et des rapports bimensuels également. Il a aussi créé le Comité de perfectionnement professionnel et le Comité de gestion des ressources humaines, et a commencé à rendre compte sur 18 indicateurs de rendement clés.

### **Indicateur 3.2 : Disponibilité d'une politique et d'une doctrine claires et à jour**

**Constatation principale 17 :** Le programme a récemment déployé des efforts pour régler les problèmes de longue date concernant sa doctrine. Il a remplacé 13 manuels désuets par trois documents en ligne actualisés (sur la politique, sur la doctrine et sur les tactiques, techniques et procédures).

Le SIIIFC<sup>37</sup>, qui est exposé très en détail dans 13 volumes, régit l'instruction individuelle et l'éducation pour l'ensemble des FAC. Ces volumes visent à optimiser la qualité et la quantité de l'II et E, tout en minimisant les ressources nécessaires à l'exécution des programmes. Le SIIIFC utilise un processus de contrôle de la qualité en six phases qui permet de maximiser l'efficacité du programme : analyse, élaboration, développement, prestation, évaluation et validation.

<sup>33</sup> *CDA Campaign Plan Refresh*, 21 mai 2014, présentation PowerPoint.

<sup>34</sup> Le plan de campagne de l'ACD porte sur les sujets suivants : intention du CEMD, orientation du CPM mission et vision de l'ACD, approche opérationnelle du commandant de l'ACD, priorités et finalités de l'ACD, conditions du succès de l'ACD, état final de l'ACD et organisation du QG ACD.

<sup>35</sup> Information fournie par courriel.

<sup>36</sup> Entrevues réalisées avec des informateurs clés des unités de la Formation entre janvier et mars 2014.

<sup>37</sup> Les manuels du SIIIFC se trouvent sur le RID, au <http://cda.mil.ca/pub/lib-bib/cfites-fra.asp>.

Nous avons constaté que les volumes du SIIIEFC ont subi très peu de mises à jour et ne sont pas révisés régulièrement ou opportunément. Nous nous inquiétons aussi du fait que ces volumes sont publiés en ligne, mais ne sont accessibles que sur l'intranet parce qu'ils ne respectent pas les lignes directrices relatives à la publication sur Internet du gouvernement du Canada. Cette situation est problématique pour les militaires qui n'ont pas accès à l'intranet et pour les entrepreneurs et les organisations qui préparent des soumissions, puisqu'ils ne peuvent pas consulter ces documents d'II et E essentiels<sup>38</sup>.

En 2012, Le SIIIEFC a entrepris de moderniser ses manuels. L'approbation a été donnée au printemps 2014. L'intention est de cesser leur publication et de les remplacer par des documents sur trois niveaux (politique, doctrine et tactiques, techniques et procédures).

L'ACD a indiqué que la révision de ses politiques suivrait une démarche graduelle. Elle a présenté un plan de travail concernant celles qui seront revues dans les 6 à 12 prochains mois au Comité de gestion du perfectionnement professionnel, le 10 juin 2014, et au Comité de l'instruction individuelle et de l'éducation, le 11 septembre 2014. Ce plan sera exposé au Comité sur les politiques en matière de personnel militaire le 24 septembre 2014.

### Recommandation du CS Ex

5. Afin de garantir que les nombreux documents clés d'II et E et de PP sont produits, révisés, mis à jour ou annulés dans un délai raisonnable, il faut établir des priorités claires et des échéanciers adaptés, et en faire le suivi.

**BPR :** ACD

### Indicateur 3.3 : Supervision et mesures du rendement des systèmes d'II et E et de PP.

**Constatation principale 18 :** L'ACD vient de commencer à améliorer ses mesures du rendement au moyen d'un CMR<sup>39</sup>.

L'évaluation de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire réalisée en 2005 par le CS Ex<sup>40</sup> a relevé des faiblesses très préoccupantes dans les structures et les méthodes de mesure du rendement de l'II et E. Les mesures du rendement sont essentielles pour prendre des décisions éclairées, évaluer l'efficacité et répondre aux objectifs stratégiques des FAC<sup>41</sup>. À ce jour, la question n'a pas été résolue.

Cette évaluation a révélé que l'ACD effectuait très peu de mesures du rendement. L'Académie reçoit des rapports et des données variés des unités de la Formation, mais aucune compilation et

<sup>38</sup> Courriel de l'officier d'état-major – Gestion du changement de l'ACD, 24 avril 2014.

<sup>39</sup> *Performance Measurement Working Group—Terms of Reference, Volume 2*, mai 2013.

<sup>40</sup> Chef – Service d'examen, *Évaluation de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire*, 2005, <http://www.crs.forces.gc.ca/reports-rapports/pdf/2005/P0466-fra.pdf>. Voir aussi *Examen de la composante Apprentissage électronique de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire*, 2005 (consulté le 2 décembre 2014), <http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/pdf/2005/P0662-fra.pdf>.

<sup>41</sup> SIIIEFC, *Validation du perfectionnement professionnel dans les FC : Document de base*.





aucun suivi uniforme ne sont effectués. L'ACD ne possède pas de référentiel de données centralisé, l'information est recueillie à l'échelle de l'école et en divers formats<sup>42</sup>. Le manque de mesures du rendement est dû en partie à l'absence de directives en matière de collecte de données.

L'ACD est consciente de l'importance de mesures de rendement efficaces et a récemment commencé à les améliorer au moyen d'un cadre de mesure du rendement<sup>43</sup>. À court terme ce CMR vise à établir une méthode de collecte, d'analyse, d'utilisation et de présentation systématiques du rendement des programmes et des activités de l'ACD. À long terme, il devrait devenir le fondement de la gestion du rendement du Campus des FAC.

L'équipe d'évaluation a examiné la toute dernière version du CMR<sup>44</sup> et a conclu que les critères de rendement clés définis sont valables et aideront l'ACD à optimiser sa planification, sa gestion et sa mesure du rendement. Le CMR fournira également à la haute direction des renseignements opportuns sur la pertinence, la réussite et la rentabilité des programmes et des activités. Il pourrait aussi procurer d'autres avantages, comme faciliter le développement de meilleures pratiques, le dégagement de leçons et l'amélioration continue<sup>45</sup>.

La section sur les mesures de contrôle des ressources du CMR pourrait être améliorée pour inclure le coût d'exécution des programmes et des activités. En 1994-1995, le vérificateur général avait recommandé la mise en place d'un modèle normalisé de calcul des coûts d'instruction. Un tel modèle a de nouveau été recommandé par le CS Ex dans son évaluation de l'IIEM en 2005.

L'ACD devrait évaluer les moyens les plus économiques d'exécuter ses programmes et ses activités à l'aide d'un modèle complet de calcul des coûts qui tient compte des facteurs suivants :

- Coût des stagiaires (salaire des stagiaires x nombre d'heures de cours);
- Coût de l'instructeur (salaire de l'instructeur x nombre d'heures de cours/de préparation de cours);
- Coût de conception des cours;
- Coût du matériel pédagogique;
- Coût de prestation (coûts de salle de classe ou de TI pour l'apprentissage à distance);
- Coûts de voyage et d'hébergement pour les stagiaires et les instructeurs.

La démarche de calcul des coûts ci-dessus devrait permettre à l'ACD de déterminer les moyens les plus efficaces d'offrir ses cours (en comparaison avec l'instruction en salle, l'apprentissage à distance, une méthode mixte et d'autres approches (sous-traitance)). Il faut noter que la méthode la plus efficace n'est pas toujours la méthode préférée, car le mécanisme d'instruction doit

---

<sup>42</sup> Entrevues préliminaires menées avec des représentants des unités de la Formation et de l'ACD entre décembre 2013 et février 2014.

<sup>43</sup> *Performance Measurement Working Group—Terms of Reference, Volume 2*, mai 2013.

<sup>44</sup> *Mesures du rendement – Version provisoire*, juin 2014 – Version 8c, 29 juin 2014.

<sup>45</sup> Académie canadienne de la Défense, *Mesures du rendement – Version provisoire*, juin 2014 – Version 8c, 29 juin 2014.

répondre aux besoins des compétences inculquées. Le critère pourrait plutôt être la prestation optimale (c.-à-d. pourcentage de cours/programmes qui ont été examinés dans le but de déterminer la méthode d'exécution optimale à l'aide d'un modèle complet de calcul des coûts).

### **Recommandation du CS Ex**

6. L'ACD devrait étendre la section sur les mesures de contrôle des ressources du CMR pour y inclure le coût de prestation de l'instruction à partir d'un modèle complet de calcul des coûts. Ce modèle devrait être intégré dans le modèle de gestion du Campus des FAC, afin de servir de base à l'amélioration de l'efficacité et de l'économie.

**BPR :** ACD

#### **2.4.4 Résultat immédiat 4 : L'ACD mène des recherches universitaires et des activités de rayonnement en appui aux FAC**

**Critère de rendement :** Degré auquel la recherche universitaire et les activités de rayonnement concordent avec les priorités des FAC

#### **Indicateur 4.1 : Comparaison entre les bourses de recherche accordées par le MDN et les FAC et ce qui se fait dans les autres secteurs**

**Constatation principale 19 :** La recherche universitaire et les activités de rayonnement soutiennent les priorités du MDN et des FAC.

Un des éléments du mandat de l'ACD est de mener divers types de recherche universitaire supérieure par l'entremise du CMRC, du CMR Saint-Jean et du CFC. Si le montant total des fonds consacrés à la recherche a décliné depuis 2011, le pourcentage de bourses de recherche offertes par le MDN et le CMRC en soutien direct aux besoins des FAC a augmenté durant la période couverte par l'évaluation.

Comme le MDN et le CMRC financent la majeure partie de la recherche effectuée au CMRC, au CMR Saint-Jean et au CFC, celle-ci est principalement liée au mandat des FAC. C'est un des moyens par lesquels le MDN et les FAC peuvent s'assurer que leurs priorités en matière de recherche sont considérées.

#### **Indicateur 4.2 : Les activités de rayonnement concordent avec la stratégie d'engagement à l'échelle internationale du MDN et des FAC**

Un examen des activités d'engagement à l'échelle internationale des unités de la Formation de l'ACD a relevé qu'elles étaient harmonisées avec les objectifs prioritaires du MDN et des FAC. Un niveau approprié d'effort est consenti pour les activités d'engagement, l'accent étant mis sur les pays d'un intérêt crucial pour la politique étrangère, la défense et la sécurité du Canada<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> *Orientation de planification annuelle pour l'engagement mondial du MDN et des FAC – AF 2014-2015*, février 2014.

## **2.4.5 Résultats intermédiaires et finaux : Les besoins des FAC en matière d'II et E et de PP communs sont satisfaits et l'ACD contribue à l'excellence dans la profession des armes**

### **Indicateur 5.1 : Degré perçu auquel les diplômés sont bien formés et prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités**

L'équipe d'évaluation a effectué des entrevues avec des informateurs clés pour déterminer le degré perçu auquel l'ACD contribue à l'excellence dans la profession des armes et à l'aptitude des membres des FAC à se montrer efficaces à tous les niveaux.

Tous les informateurs clés ont déclaré que, globalement, ils avaient confiance dans la capacité de leur personnel à se monter efficace dans leurs rôles. Bien que cette efficacité soit à la fois le fruit de l'instruction et des connaissances inculquées à l'ACD et durant l'instruction suivie dans leur armée, il y avait chez les répondants un sentiment de satisfaction (au niveau stratégique) à l'égard de l'instruction offerte par l'ACD.

## **2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie**

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

- Tendances des dépenses;
- Coûts du QG et coûts administratifs;
- Coût par stagiaire;
- Preuves d'innovations favorisant l'efficacité.

Elle a utilisé les sources de données suivantes :

- Systèmes financiers du MDN;
- Rapports financiers de l'ACD;
- Opinion des gestionnaires du programme de l'ACD et des intervenants recueillis lors d'entrevues;
- Analyse documentaire et médiatique.

### **2.5.1 Économie**

**Constataion principale 20** : Le programme démontre une économie raisonnable dans la prestation des services.

Le coût total de l'ACD représente une fraction (2,2 p. 100) des dépenses globales du MDN. Pendant les AF 2008-2009 à 2012-2013, le coût annuel moyen de l'ACD était de 431 M\$, ce qui représente environ 6 300 \$ par membre de la Force régulière (bien que le programme assure

également la formation de quelques civils et membres de la Force de réserve). Ce montant comprend le coût du personnel de l'ACD (militaire<sup>47</sup> et civil) et les dépenses de fonctionnement connexes, notamment pour le matériel didactique et les services professionnels. Il inclut également les coûts d'infrastructure du GISFC/BFC Borden (unités hébergées exclues) et du CMR Saint-Jean. Il ne comprend pas les coûts d'infrastructure des autres propriétés, comme le CMRC et le Collège d'état-major des Forces canadiennes, qui sont inclus dans les dépenses de la BFC Kingston ou du SMA(IE). Le total ne comprend pas non plus l'amortissement des dépenses en capital pour l'infrastructure existante (écoles, campus, etc.) ou les salaires versés aux stagiaires et aux élèves-officiers lorsqu'ils sont à l'instruction.

Les salaires et les coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E) représentent 85,8 p. 100 des 431 M\$ de l'ACD. Le restant est réparti entre l'entretien de l'infrastructure (10,7 p. 100) et le capital (3,5 p. 100). Le Tableau 6 présente les dépenses de l'ACD attribuables aux unités de la Formation durant la période d'évaluation. Ces cinq dernières années, elles ont généralement baissé au GISFC, au QG ACD et à l'ELRFC, tandis qu'elles sont demeurées relativement stables dans les autres unités. L'[annexe E](#) présente la ventilation des dépenses du QG ACD et des unités de la Formation. L'[annexe F](#) recense le nombre de cours offerts par année financière.

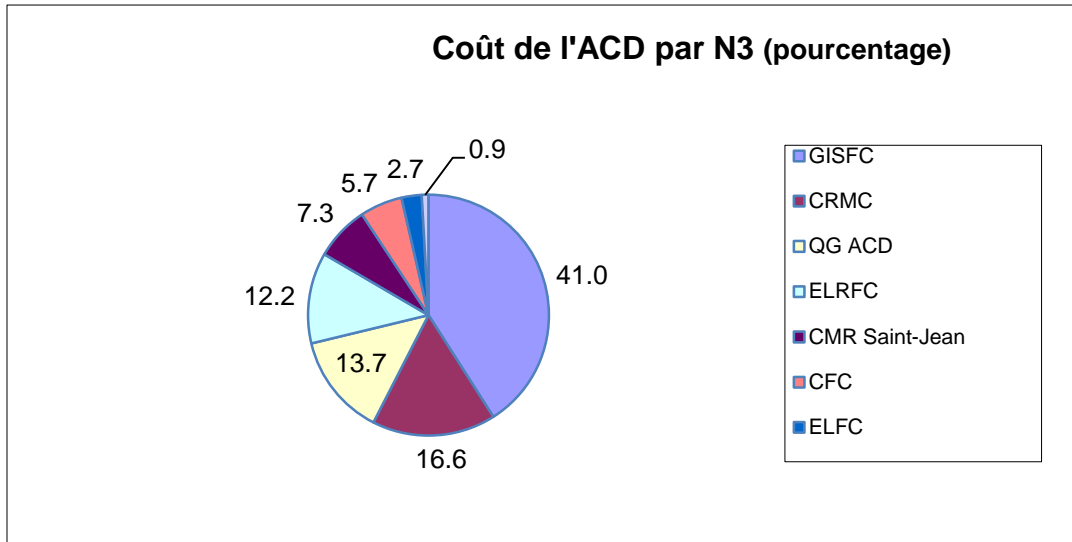
Unités de la Formation	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	Moyenne par AF
<b>GISFC</b>	176	174	182	189	163	177
<b>CMRC*</b>	72	67	71	74	74	72
<b>QG ACD</b>	64	63	60	55	53	59
<b>ELRFC</b>	56	54	54	49	49	52
<b>CMR Saint-Jean</b>	32	32	30	32	32	31
<b>CFC</b>	22	24	27	27	23	25
<b>ELFC</b>	11	11	12	12	11	12
<b>Centre de recherche CMRC</b>	4	4	4	3	3	4
<b>Total ACD</b>	<b>437</b>	<b>428</b>	<b>440</b>	<b>442</b>	<b>409</b>	<b>431</b>

**Tableau 6. Dépenses (en M\$) pour les AF 2008-2009 à 2012-2013.** Ce tableau présente la variation des dépenses du QG ACD et des unités de la Formation, par année financière.

\* Les coûts d'infrastructure au CMRC sont exclus de ce tableau.

<sup>47</sup> Nous avons effectué une estimation des salaires des membres de la Force régulière en multipliant le nombre de ces militaires (communiqué par l'ACD) par le salaire moyen du personnel des Forces régulières tiré du *Manuel des coûts standard* pour l'année concernée. Nous avons également ajouté 20 p. 100 du salaire (civils et militaires) à titre d'avantages sociaux.

En ce qui concerne les N3 subordonnés et les unités de la Formation, le GISFC Borden compte pour 41 p. 100 du coût total de l'ACD si on effectue la moyenne des coûts annuels sur les cinq années de la période d'évaluation. Il est suivi du CMRC, qui représente 16,6 p. 100 (cette proportion serait plus élevée si on tenait compte de l'infrastructure), du QG ACD qui représente 13,7 p. 100 et de l'ELRFC, avec 12,2 p. 100. Les autres N3 subordonnés et unités de la Formation comptent chacun pour moins de 10 p. 100 des dépenses totales (CMR Saint-Jean, 7,3 p. 100; CFC, 5,7 p. 100; ELFC, 2,7 p. 100; et centre de recherche du CMRC, 0,9 p. 100). La Figure 1 illustre la répartition relative des dépenses par école.



**Figure 1. Coût de l'ACD par N3.** Cette figure illustre le pourcentage du coût moyen que représentait chaque unité de la Formation durant les AF 2008-2009 à 2012-2013. Les données sont résumées au Tableau 7.

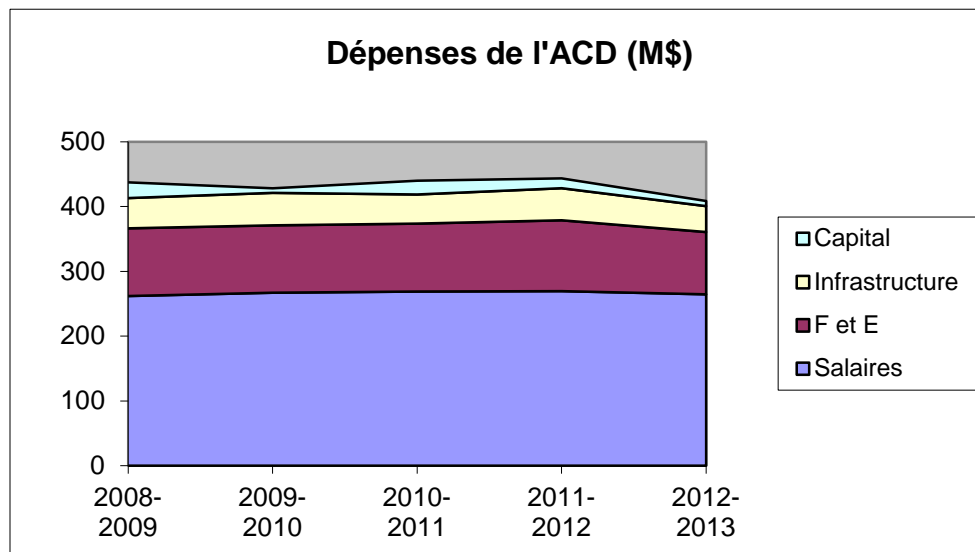
Formation	Pourcentage du coût
GISFC	41,0
CRMC	16,6
QG ACD	13,7
ELRFC	12,2
CMR Saint-Jean	7,3
CFC	5,7
ELFC	2,7
Centre de recherche du CMRC	0,9

**Tableau 7. Coût de l'ACD par N3.** Ce tableau présente le pourcentage du coût moyen que représentait chaque unité de la Formation durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

### Indicateur 2.5.1 : Tendances des dépenses

**Constatation principale 21 :** L'ACD a considérablement réduit ses dépenses générales durant la période d'évaluation, avec notamment une réduction de 10 p. 100 de son personnel et une réduction de près de 30 p. 100 de ses dépenses d'infrastructure et en capital.

Comme l'illustre la Figure 2, en moyenne durant les cinq années de la période d'évaluation, 61,7 p. 100 des dépenses de l'ACD étaient consacrées au personnel, 24,1 p. 100 au F et E, 10,7 p. 100 à l'infrastructure et 3,5 p. 100 au capital. Pendant cette période, les dépenses ont baissé de 6,6 p. 100, principalement au chapitre de l'infrastructure et du capital.



**Figure 2. Dépenses de l'ACD (en M\$).** Cette figure illustre la tendance des dépenses de l'ACD par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013. Les données sont résumées au Tableau 8.

Catégorie	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Salaires	261,9	267,0	268,8	269,4	264,5
F et E	104,5	104,0	104,9	109,4	96,2
Infrastructure	46,7	50,1	45,0	49,5	40,0
Capital	24,2	7,0	21,2	15,2	7,9

**Tableau 8. Dépenses de l'ACD (en M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses de l'ACD par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

Si les salaires ont augmenté avec l'inflation, depuis l'AF 2008-2009, les dépenses en personnel totales sont restées constantes en raison de la réduction des effectifs. L'examen stratégique et le plan d'action de réduction du déficit ont entraîné une décroissance du personnel d'environ 10 p. 100, soit de 4 039 personnes en 2008-2009 à 3 614 en 2012-2013 (noter que les nombres

d'employés incluent les personnes à temps plein, les personnes à temps partiel et les travailleurs saisonniers et ne correspondent pas aux équivalents temps plein (ETP)). Cette baisse est principalement survenue chez les membres de la Force de réserve (réduction de 50 p. 100) et chez le personnel civil (10 p. 100 de réduction).

Les coûts de F et E sont également restés essentiellement stables, mais des pressions inflationnistes ont fait en sorte que ce secteur a aussi connu un déclin de la quantité de services fournis. Toujours en raison de contraintes budgétaires, le montant des dépenses en capital et en infrastructure a été réduit d'environ 30 M\$ annuellement, ce qui représente une baisse de près de 30 p. 100 sur cinq ans. Comme il n'y a pas eu de désinvestissement en capital, nous nous inquiétons des conséquences de telles réductions sur la pérennité à moyen et à long terme de l'infrastructure.

En résumé, l'ACD fonctionne aujourd'hui avec un budget comparable à celui qu'elle avait durant l'AF 2005-2006, mais comprend plus d'unités et de programmes. Au cours des trois dernières années, elle a dû retrancher 31 M\$ de son budget de base en réponse à l'examen stratégique et au plan d'action de réduction du déficit.

### **Recommandation du CS Ex**

7. Les récentes réductions des dépenses de l'ACD (personnel, capital et infrastructure) doivent être examinées pour garantir qu'elles ne mettent pas en péril la pérennité de l'instruction et de l'infrastructure.

**BPR : ACD**

### **2.5.2 Efficience**

Nous avons mesuré l'efficience au QG ACD et aux cinq EI : GISFC, CMRC, CMR Saint-Jean, CFC et ELFC. L'ELRFC a été exclue, car les données financières la concernant portaient principalement sur les programmes de qualification militaire de base des officiers et de qualification militaire de base, qui dépassent la portée de l'évaluation.

Globalement, le programme a déployé d'importants efforts pour favoriser l'efficience. S'il a généralement maintenu la participation à ses cours et le nombre de séances d'instruction offertes et a répondu aux besoins des FAC dans leur ensemble, il y est parvenu malgré un budget réduit. De plus, il a diminué son financement en cours d'exercice de 60 M\$ lors de l'AF 2011-2012, à 28,9 M\$ durant l'AF 2013-2014, pour aboutir à un besoin de 18,15 M\$ pour l'AF 2015-2016. Cela a permis de réaliser des économies totales de 73 M\$ sur trois ans.

### **Indicateur 2.5.2 : Coûts du QG et coûts administratifs**

**Constatation principale 22** : Les dépenses du QG ACD ont chuté de 17 p. 100 durant les cinq dernières années et ne représentent plus désormais que 9 p. 100 des dépenses globales de l'Académie. Étant donné le nombre d'initiatives d'amélioration en cours, le soutien offert peut ne pas se révéler rentable.

Les coûts annuels moyens du QG ACD pour la période d'évaluation sont d'environ 59 M\$. La fonction de commandement en représente 21,2 p. 100, les 78,8 p. 100 restants étant attribuables aux programmes gérés à partir du QG, comme le remboursement des frais d'études, l'EFSLO, les programmes autochtones, le Centre de droit militaire des Forces canadiennes et la Conduite après la capture.

Malgré la baisse de son budget, le QG ACD est parvenu à réattribuer des fonds pour soutenir les programmes et les activités qu'il est chargé d'administrer. Entre les AF 2008-2009 et 2012-2013, ses dépenses globales ont diminué de 17,2 p. 100, bien que les dépenses du programme aient augmenté de 8,4 p. 100. Ce résultat est dû à la réduction des dépenses de commandement et contrôle (voir la Figure 3).

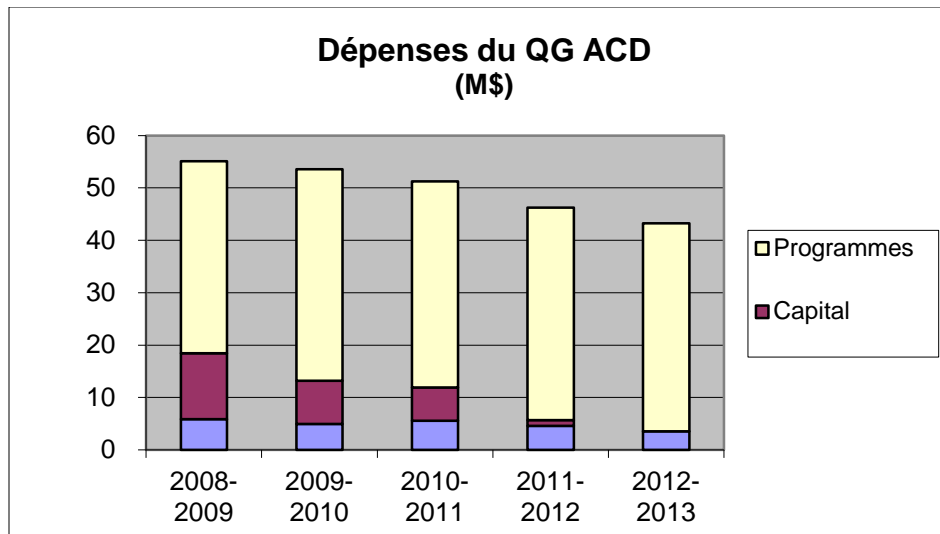
La cellule de commandement est l'une des plus petites sections du QG ACD. Elle a subi une réorganisation interne en 2013 afin de simplifier un QG dysfonctionnel (avec ses deux chefs d'état-major répartis en deux secteurs d'activité distincts) et d'harmoniser les activités à l'intérieur de l'unité pour optimiser la productivité. De plus, la proportion du budget de commandement du QG ACD consacrée aux voyages en soutien à l'organisation, qui était le plus gros poste, a également été considérablement réduite.

La baisse du financement de la fonction de commandement constitue une amélioration de l'efficacité du QG. Cependant, étant donné les sérieux problèmes en matière d'efficacité de la prestation et de gestion du programme, nous craignons que cette réduction ne soit pas rentable. Les raisons de ces inquiétudes sont le grand nombre d'initiatives en cours et les problèmes de ressources déclarés, qui nuisent à leur exécution. L'ACD s'est en effet attelée aux projets suivants : Campus des FAC, harmonisation du PP, renouvellement de la doctrine, renouvellement de l'EFSLO, mise en œuvre du cadre de mesure du rendement, satisfaction des besoins en validation et en évaluation des programmes.

En ce qui concerne le budget pour les dépenses en capital au sein du QG, il est important de noter que ce dernier a subi un changement en ce qui concerne ses pratiques de gestion budgétaire. Alors que dans le passé (AF 2008-2009 à 2010-2011), le budget était détenu localement et comprenait une réserve de commandement, il est à présent directement attribué aux sous-organisations (N3) et la réserve de commandement a été éliminée. De plus, pour l'AF 2011-2012, le SMA(IE) a assumé davantage de responsabilités en matière d'infrastructure et a donc pris en charge les fonds pour dépenses en capital reliés à ce domaine.

Cependant, le taux actuel de recapitalisation est très faible, ce qui pourrait coûter très cher aux FAC à long terme – en particulier, à cause du taux de recapitalisation de base actuel de 2 p. 100 (4 M\$ sur un montant de 199 M\$) combiné à l'accroissement de la dépendance au financement en cours d'exercice). Il s'agit d'une pratique d'affaires sous-optimale et probablement insoutenable.





**Figure 3. Dépenses du QG ACD (en M\$).** Cette figure illustre les dépenses de commandement du QG ACD pour les AF 2008-2009 à 2012-2013. Les données sont résumées au Tableau 9.

M\$	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>Commandement</b>	5,9	4,9	5,6	4,6	3,5
<b>Capital</b>	12,6	8,3	6,3	1,1	0,0
<b>Programmes</b>	36,6	40,3	39,3	40,5	39,7
<b>Totaux</b>	55,1	53,5	51,2	46,2	43,3

**Tableau 9. Dépenses du QG ACD (en M\$).** Ce tableau présente les dépenses de commandement du QG ACD pour les AF 2008-2009 à 2012-2013.

### Indicateur 2.5.3 : Coût par stagiaire

**Constatation principale 23 :** En général, le coût par stagiaire a diminué durant les cinq années de la période d'évaluation en raison de la réduction du personnel combinée à une légère augmentation du nombre de stagiaires.

En général, l'ACD fonctionnait avec moins de ressources durant la période d'évaluation tout en fournissant le même volume d'instruction. Comme nous l'avons mentionné, les dépenses globales ont été réduites de 6,6 p. 100 et le personnel a chuté de 10,5 p. 100. Trois des quatre unités de la Formation pour lesquelles nous avons eu accès à des données<sup>48</sup> ont connu une hausse du nombre de stagiaires, ce qui a entraîné la baisse du coût par stagiaire (voir le Tableau 10).

<sup>48</sup> Nous ne sommes pas parvenus à obtenir des données cohérentes sur les stagiaires au CMRC pour la période d'évaluation.

Unités de la Formation	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>GISFC</b>	7 409	10 021	6 549	7 839	6 713
<b>ELFC</b>	Non disponible	4 300	3 833	3 151	3 003
<b>CFC</b>	45 128	38 164	43 290	39 394	37 631
<b>CMR Saint-Jean</b>	163 374	169 981	154 452	156 059	168 992

**Tableau 10. Coût par stagiaire (en dollars).** Ce tableau permet de comparer le coût par stagiaire de certaines unités de la Formation entre les AF 2008-2009 et 2012-2013.

### Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes

Le GISFC à Borden a pu améliorer son efficacité en matière de ressources entre les AF 2008-2009 et 2012-2013.

Il représente la plus grosse portion des dépenses de l'ACD, avec un montant annuel moyen de 177 M\$ durant la période d'évaluation. Les dépenses le concernant ont diminué de 7,2 p. 100 durant cette période, pendant que les effectifs diminuaient eux aussi de 15 p. 100 – baisse de 6 p. 100 pour les membres de la Force régulière, de 51 p. 100 pour la Réserve et de 18 p. 100 pour le personnel civil. Le nombre de diplômés a toutefois augmenté de 2,5 p. 100 durant la même période (voir la Figure 3). Cela a permis au GISFC de faire baisser son coût par diplômé de 9,4 p. 100, soit de 7 409 \$ pour l'AF 2008-2009 à 6 713 \$ pour l'AF 2012-2013.

Il est à noter que l'augmentation du coût par stagiaire durant l'AF 2009-2010 est due aux Jeux olympiques à Vancouver. Moins de personnes ont pu suivre l'instruction pendant leur déroulement et, comme les coûts fixes n'ont pas varié, le coût par diplômé a augmenté. Les Jeux ont toutefois été suivis d'une campagne de recrutement, ce qui a provoqué une hausse de 60 p. 100 du nombre de diplômés l'année suivante.

Les dépenses d'infrastructure représentent 20 p. 100 du budget total du GISFC. Celui-ci se trouve à la BFC Borden, qui est la seule base commandée par l'ACD. Borden abrite également plusieurs unités hébergées, ce qui représente un coût supplémentaire pour l'ACD. Une unité hébergée est une unité autonome d'un commandement qui est normalement hébergée à une unité d'accueil relevant d'un autre commandement. Elle dépend normalement de son unité d'accueil pour la plupart des services, mais sa caractéristique principale est d'être indépendante. Près de 70 p. 100 de l'instruction donnée à Borden l'est par des écoles hébergées<sup>49</sup>. Pour cette raison, il serait bon d'évaluer plus attentivement si cette pratique constitue un usage efficace des ressources de l'ACD, car celles-ci soutiennent alors des activités qui ne produisent pas d'extrants de l'ACD, c'est-à-dire des diplômés du GISFC.

<sup>49</sup> Mise à jour du commandant de l'ACD sur la modernisation de l'II et E à la BFC Borden/au GISFC, le 24 août 2011.

## École des langues des Forces canadiennes

L'ELFC a aussi utilisé ses ressources avec une efficacité croissante durant la période de quatre ans entre les AF 2009-2010 et 2012-2013 (les données sur les stagiaires n'étaient pas disponibles pour 2008-2009). Les coûts sont restés stables, tandis que le nombre de stagiaires<sup>50</sup> a augmenté de 44 p. 100, ce qui s'est traduit par une baisse du coût par stagiaire de 30 p. 100. Le personnel a diminué de 14 p. 100, aussi bien au sein de la Force régulière et de la Réserve que des employés civils.

## Collège des Forces canadiennes

Le CFC a aussi utilisé ses ressources avec une efficacité croissante durant la période d'évaluation de cinq ans. Si les coûts ont augmenté de 6 p. 100, le nombre de stagiaires a lui aussi connu une hausse de 27 p. 100, provoquant une baisse de 17 p. 100 du coût par stagiaire. En 2012-2013, ce dernier s'élevait à 37 631 \$. Le personnel total a diminué de 8 p. 100.

## Collèges militaires

**Constatation principale 24 :** Le CMRC Kingston et le CMR Saint-Jean ont maintenu le niveau de leurs dépenses malgré l'inflation, grâce à la réduction de leurs effectifs.

**Constatation principale 25 :** Malgré une importante réduction d'effectifs, le rapport coût-stagiaire au CMR Saint-Jean était élevé en raison de la sous-utilisation du Collège.

**Constatation principale 26 :** La comparaison des coûts révèle que le coût par stagiaire au CMRC est raisonnablement semblable au coût par étudiant des universités et des académies militaires d'autres pays.

D'après les données fournies par l'ACD, les dépenses annuelles moyennes du CMRC sont demeurées plutôt stables tout au long des cinq années, à environ 72 M\$.

Pour déterminer l'efficacité du CMRC, nous avons comparé ses coûts à ceux des autres universités ontariennes. Les coûts universitaires varient en fonction de nombreux facteurs, comme la valeur de leurs biens immobiliers, les types de programmes offerts (les études supérieures et les études de médecine sont les plus coûteuses), les salaires (professeurs à temps plein et chargés de cours à temps partiel) et les fonds provenant de l'extérieur. Fait intéressant,

---

<sup>50</sup> Le nombre de stagiaires pour l'ELFC seule n'était pas disponible. Le nombre de stagiaires comprend tous les militaires qui suivaient l'instruction linguistique, pas seulement ceux présents à l'ELFC.

même si elles disposent d'un plus grand nombre d'étudiants pour absorber les coûts fixes, les grandes universités ne sont pas nécessairement plus économiques que les petites.

Comme le montre le Tableau 11, en 2012-2013, le CMRC accueillait 1 897 stagiaires ETP<sup>51</sup>, pour un coût total de plus de 73 M\$, soit un coût par stagiaire de 38 844 \$. Cela le classe comme une des universités les plus coûteuses en Ontario selon le coût par stagiaire ou étudiant, lequel est de 53 p. 100 supérieur à la moyenne de la province. Ce coût serait encore plus élevé (probablement de 10 p. 100) si on comptabilisait tous les coûts d'infrastructure et les salaires des élèves-officiers dans les coûts totaux.

Durant l'AF 2012-2013, le coût pour le CMR Saint-Jean était supérieur à 31 M\$ pour 188 stagiaires, soit un coût annuel par stagiaire de 168 992 \$, soit plus de quatre fois ce qu'il en coûte au CMRC Kingston.

La raison de cette différence considérable est les coûts d'infrastructure. Plus de 70 p. 100 du budget du CMR Saint-Jean est consacré à l'infrastructure et au F et E, contre environ 16 p. 100 au CMRC. Cela est en partie dû au faible taux d'occupation de l'école, dont seulement 20 p. 100 de la capacité d'accueil est utilisée. Afin de tenter de contrôler ses dépenses, le CMR a réduit son personnel civil de plus de 33 p. 100 au cours des cinq dernières années.

Cependant, nous reconnaissons la plus-value et le caractère unique du CMRC. Son programme d'éducation est fondé sur quatre piliers : éducation en sciences et en sciences humaines, bilinguisme, conditionnement physique et éthos militaire. Contrairement aux universités civiles, il offre aux élèves-officiers un milieu unique et propice (qui permet donc l'imitation des rôles). Le CMRC possède également un centre de recherche destinée au MDN et aux FAC. En dehors de leur utilité pour les études et pour la recherche, le CMRC et le CMR Saint-Jean constituent deux importants mécanismes de recrutement, qui contribuent à maintenir les effectifs des FAC au niveau fixé par la SDCD. Enfin, selon l'analyse documentaire que nous avons effectuée, les diplômés du CMRC semblent servir plus longtemps que les autres membres des FAC.

Les États-Unis et l'Australie possèdent également un système de collèges militaires. Aux États-Unis, les trois armées disposent de leur propre académie délivrant des diplômes – West Point, Annapolis et l'Air Force Academy. Leurs coûts sont semblables à ceux du CMRC. Par exemple, le coût annuel par stagiaire à la United States Military Academy de West Point est d'environ 53 500 \$.

L'Australia Defence Force Academy a conclu un contrat de 10 ans avec l'Université de Nouvelle-Galles-du-Sud pour l'accréditation de diplômes (l'Australia Defence Force Academy n'octroie pas de diplômes et elle dépend donc de la conclusion d'ententes avec des universités civiles), les services d'enseignement<sup>52</sup> et la détermination du programme d'études<sup>53</sup>. Selon les

---

<sup>51</sup> Ontario Council of University Libraries. *Student Populations* (consulté le 17 juillet 2014). <http://www.ocul.on.ca/node/21>.

<sup>52</sup> Sénateur Robert Hill (ministre de la Défense), *New Agreement for Australia's Premier Military Officer Training Establishment*, communiqué de presse, 11 décembre 2003 (consulté le 12 juin 2014). <http://www.defence.gov.au/minister/13tpl.cfm?CurrentId=3345>.

données partielles recueillies en 2011-2012, l'Australie dépense 53,4 M\$ par année pour l'éducation universitaire de 1 030 militaires, ce qui représente 51 844 \$ par stagiaire.

Université	Stagiaires ETP	Dépenses (M\$)	Coût annuel par stagiaire (\$)
Toronto	74 671	3 140 755	42 061
McMaster	27 043	1 110 066	41 048
<b>CMRC</b>	<b>1 897</b>	<b>73 688</b>	<b>38 844</b>
Queen's	22 482	791 760	35 218
Ottawa	35 848	1 134 418	31 645
Western	35 947	1 103 906	30 709
Guelph	25 851	686 689	26 563
Waterloo	32 716	854 652	26 123
Windsor	14 729	346 090	23 497
York	48 389	963 269	19 907
Laurentienne	8 545	169 755	19 866
Carleton	23 368	458 897	19 638
Lakehead	8 506	163 766	19 253
Trent	7 447	138 856	18 646
Brock	16 243	294 103	18 106
<b>Coût moyen par stagiaire</b>			<b>25 462</b>

**Tableau 11. Coût par stagiaire des universités ontariennes.** Ce tableau compare les universités ontariennes et le CMRC en ce qui concerne le nombre de stagiaires, les dépenses globales et le coût par stagiaire durant l'AF 2012-2013.

<sup>53</sup> Hugh Smith et Anthony Bergin, *Educating for the Profession of Arms in Australia*, Australian Strategic Policy Institute, rapport spécial n° 48, 2012, page 16 (consulté le 17 décembre 2013).  
[https://www.aspi.org.au/publications/special-report-issue-48-educating-for-the-profession-of-arms-in-australia/SR48\\_military-education.pdf](https://www.aspi.org.au/publications/special-report-issue-48-educating-for-the-profession-of-arms-in-australia/SR48_military-education.pdf).



### Recommandation du CS Ex

8. L'ACD devrait analyser ses besoins et son portefeuille d'infrastructure pour déterminer ses exigences et les possibilités d'accroître le taux d'occupation et de réduire les coûts. Par exemple, le CMR Saint-Jean pourrait accueillir d'autres programmes d'instruction et des stagiaires supplémentaires afin d'en décharger les autres écoles.

**BPR :** ACD

### Indicateur 4 : Preuves d'innovations favorisant l'efficacité

**Constatation principale 27 :** L'ACD a récemment mis sur pied de nombreuses initiatives visant à améliorer l'efficacité des systèmes d'II et E et de PP, même si elles n'ont pas été exploitées à leur plein potentiel.

Cette section présente les principales mesures de remplacement mises en place par l'ACD pendant la période d'évaluation pour réaliser des gains d'efficacité et améliorer la conception et la prestation des cours et des programmes d'instruction. Pour déterminer ces mesures, nous avons consulté les documents et les dossiers de l'Académie et avons mené des entrevues avec des intervenants principaux (voir le Tableau 12).

Initiatives		Description
<b>Initiatives déjà mises en œuvre</b>	Évaluation et reconnaissance des acquis	Processus visant à déterminer comment les acquis d'une personne peuvent être comparés et mesurés par rapport à un ensemble de normes ou de directives concernant le rendement attendu pour un poste particulier.
	Programme d'éducation continue des FAC	Programme d'établissement et de négociation de partenariats avec des établissements d'enseignement qui offrent des programmes similaires ou identiques à ceux de l'ACD. L'instruction des militaires est assurée par des universités et des collèges civils et non par l'Académie canadienne de la Défense.
	Prestation simplifiée de l'instruction	Répertoire des établissements d'enseignement qui offrent des programmes similaires ou identiques à ceux de l'ACD.
	Autre mode de prestation de l'instruction : protocoles d'entente avec des universités civiles	Protocoles d'entente conclus entre le MDN et l'Université Royal Roads et entre le MDN et l'Université Dalhousie. Ces protocoles permettent aux membres des FAC de transférer des crédits qu'ils ont obtenus pour des cours au CFC à un programme de maîtrise dispensé à l'une de ces universités. Ils n'exigent aucun échange d'argent entre le MDN et l'université, autre que le règlement des frais de scolarité des stagiaires.
<b>Initiatives à l'étude</b>	Campus des FAC	Nouvelle approche de l'instruction et de l'éducation dans les FAC. Elle englobera l'ACD et les armées. Nouvelles formes de planification, d'élaboration, de gestion et de prestation des cours. Actuellement à l'étape de la planification et en attente de fonds pour sa mise en œuvre intégrale.
	Optimisation du CMR Saint-Jean	Une récente étude de l'optimisation du CMR Saint-Jean recommande l'expansion de son programme universitaire à un programme de premier cycle complet.

**Tableau 12. Initiatives de l'ACD.** Ce tableau résume les projets déjà mis en œuvre et à l'étude.

Nous avons constaté que durant les cinq années, l'ACD avait lancé plusieurs initiatives visant à assurer l'efficacité de l'II et E. Ces initiatives ont un grand potentiel. Pour diverses raisons, probablement liées à des problèmes de capacité au sein du commandement de l'ACD, beaucoup d'entre elles n'ont pas été exploitées à leur plein potentiel.

L'ACD dispose d'instruments et de processus permettant de créer des interactions et des partenariats avec des établissements d'enseignement et de formation postsecondaires civils. Ces partenariats donnent la possibilité aux FAC de se concentrer sur l'instruction et l'éducation opérationnelles tout en utilisant les établissements civils pour assurer une instruction commune qui répond aux exigences militaires minimums définies par les responsables des GPM et les responsables de l'instruction. La simplification de la prestation de l'instruction s'effectuera dans

l'ensemble du Campus des FAC, que ce soit au moyen d'approches exploitant les possibilités d'II et E publiques et privées ou de l'optimisation permanente de la structure, de l'organisation et du fonctionnement<sup>54</sup>.

Par exemple, une coentreprise entre les FAC et le Collège Algonquin permet de former des techniciens en géomatique dans un centre d'excellence civil et d'obtenir un certificat collégial Sceau rouge. Dans la même veine, un projet-pilote portant sur les cuisiniers se déroule actuellement afin de déterminer si des parties de cours destinés à ce métier peuvent aussi être efficacement sous-traités. Il est possible d'agir de la sorte avec les autres GPM, mais une étude soigneuse et une analyse de rentabilisation approfondie s'imposent pour s'assurer que nous ne limitons pas ainsi l'institution et que nous ne créons pas des risques imprévus. L'aptitude du QG ACD à mener des initiatives semblables est très limitée à l'échelle d'une année, en raison de la taille de son personnel.

L'ACD a réduit le nombre de jours d'instruction requis dans ses cours de PP tout en maintenant la qualité et l'efficacité de ces derniers et en remplissant toujours son mandat de mise sur pied du personnel – un mandat indispensable qui demeure dicté par le gouvernement. Durant l'AF 2013-2014, l'ACD a connu une baisse de quelque 417 043 heures, ou 69 507 jours, d'instruction. Cette réduction est due à plusieurs mesures : fusion des cours de radioprotection, modification du cours de CBRN55 et évaluation et reconnaissance des acquis. D'autres domaines, comme les méthodes d'apprentissage mixte, l'instruction simplifiée et les technologies innovantes (p. ex. réseau d'apprentissage de la Défense) devraient également permettre d'améliorer l'efficacité. Toutefois, la capacité humaine à concevoir et à exécuter ces changements est extrêmement limitée. Par conséquent, sans investissement en capital humain ou en technologies, la transformation s'effectuera à un rythme extrêmement lent.

---

<sup>54</sup> *Cadre du Campus des FAC*, page 29.

<sup>55</sup> Chimique, biologique, radiologique et nucléaire.





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

### Survol du rapport d'évaluation du CS Ex par l'ACD

D'après les commentaires généraux sur le rapport d'évaluation du CS Ex – et nous sommes tout à fait d'accord avec cette affirmation – « l'ACD est un programme crucial pour les FAC, qui assure l'II et E et le PP communs essentiels aux militaires et joue un rôle d'autorité fonctionnelle clé ». Nous pensons cependant que la déclaration résumée suivante ne cerne pas nécessairement la nature des défis : « Des problèmes de ressources et des problèmes structurels ont restreint la capacité du programme de l'ACD à relever plusieurs défis d'envergure ». Par exemple, si nous sommes d'accord avec la nécessité d'investissement stratégique supplémentaire en militaires-heure, nous constatons que limiter le changement à une réattribution interne n'est pas suffisant. Néanmoins, nous respectons notre engagement à suivre et à ajuster de manière appropriée les attributions de ressources, comme nous l'avons fait durant l'AF 2013-2014, où le commandant a rééquilibré les ressources militaires internes pour réduire les risques au sein de la Formation et a affecté 13 de ces postes militaires à la Conduite après la capture.

L'évaluation globale se termine par cette affirmation : « À l'avenir, l'ACD doit disposer d'échéanciers et de plans plus rigoureux afin de pouvoir respecter ses priorités et mettre en œuvre ses projets ». Notre priorité est de faire en sorte d'atteindre une telle efficacité, et de déployer les efforts nécessaires, pour améliorer nos systèmes de rapports de gestion, et ainsi notre efficacité, notre efficience et notre économie (les « 3E »). Parmi les initiatives à lancer, notons l'élaboration d'un système de calcul des coûts de la modernisation de l'II et E, l'amélioration de la gestion du rendement (critères et rapports) et la concentration sur la mise à jour du cycle de validation au sein du SIIEFC et d'adoption de ce cycle.

En tant qu'initiative de l'Équipe de renouvellement de la Défense (ERD) (Équipe de renouvellement de la Défense 5.1, qui comprend le Campus des FAC), la modernisation de l'II et E demeure une priorité du perfectionnement à l'ACD. À sa réunion d'avril 2015, le Conseil de gestion du programme des FAC a, par exemple, confirmé l'attribution de nouvelles ressources permettant la mise sur pied de l'Équipe de renouvellement de la Défense 5.1, sous la forme d'une dotation supplémentaire de 1,5 M\$ pour la rémunération des postes permanents de fonctionnaire et de 18,5 M\$ pour le F et E (sur cinq ans). Les activités de perfectionnement correspondantes ont été rendues possibles grâce au transfert stratégique de fonctionnaires du CPM à l'ACD, qui permettront bientôt de revitaliser les sections de l'évaluation et reconnaissance des acquis, de la validation et de l'innovation en matière de rendement, ainsi que la création d'un programme d'études à l'Institut de la profession des armes Adjudant-chef Osside.

En raison de l'accroissement de ses responsabilités, avec la prise en charge du Groupe de recrutement des Forces canadiennes et des Besoins en production de personnel, l'ACD sera intégrée à une nouvelle organisation appelée « Génération du personnel militaire (GÉNPERSMIL) », en juin 2015. Avec l'évolution des stratégies de gouvernance et de communication de l'ACD pour relever les nouveaux défis liés à l'élargissement de son mandat, nous ne nous dédierons pas de notre engagement à répondre aux recommandations du rapport d'évaluation du CS Ex et nous poursuivons nos initiatives visant l'efficacité, l'efficience et l'économie, afin d'optimiser nos activités et de permettre ainsi l'excellence institutionnelle et



opérationnelle. La GÉNPERSMIL jouera un rôle fondamental dans le domaine de la mise sur pied de la force afin que les FAC restent pertinentes et prêtes pour les défis de demain.

### Recommandation du CS Ex

1. L'ACD devrait élaborer un plan de mise en œuvre permettant la modernisation réussie du système de PP et comportant des priorités et des échéanciers.

### Mesure de la direction

L'élément moteur principal des changements au système de PP est les recommandations de l'étude menée par le SPPFAC, qui touchent non seulement le perfectionnement professionnel, mais aussi les systèmes de planification de carrière et d'évaluation du personnel des FAC. Nous avons l'intention de mettre en application ces modifications pour la fin 2017. L'ACD doit gérer trois lignes d'opérations (LO) distinctes pour concrétiser ces changements. Premièrement, nombre des recommandations exigent des modifications à nos programmes d'éducation militaire professionnelle, qui sont notre LO1, dans des domaines tels que le contenu et la méthode de prestation. La LO1 nécessite que l'ACD mette successivement à jour les descriptions générales, les normes de qualité et les plans d'instruction, afin que les nouveaux programmes d'éducation militaire professionnelle améliorés puissent débuter en 2017. Deuxièmement, et simultanément, l'ACD mettra sur pied le programme *Leader institutionnel 2030*, qui est la LO2. Il s'agit d'un programme d'orientation destiné à toutes les FAC, qui explique les changements complémentaires requis pour améliorer les secteurs du PP, de l'évaluation du personnel et de la gestion de carrière. Cette LO nécessitera un effort coordonné conjoint des divers intervenants des FAC pour analyser les besoins, élaborer la façon de mettre en pratique l'orientation et, enfin, soigneusement coordonner la mise en œuvre. Finalement, la LO3 portera sur la mise en application des autres recommandations de l'étude du SPPFAC, comme la modification de politiques ou d'autres directives qui ne touchent pas un programme d'éducation militaire professionnelle en particulier – ce qui correspond à la LO1 – et qui ne sont pas couverts par la LO2. Cela, comme la LO2, exigera un effort coordonné conjoint des divers intervenants des FAC pour l'analyse, l'élaboration et la mise en œuvre. La mise en application de la LO1 sera simple, puisque l'ACD est la responsable de l'instruction pour l'éducation militaire professionnelle commune et que les futurs changements structureaux au sein du CPM renforceront encore sa capacité de synchronisation. Cependant, la LO2 et la LO3 seront compliquées, en raison de la structure de gouvernance autorité fonctionnelle-responsable de l'instruction-responsable désigné de l'instruction, et nécessiteront l'engagement et le soutien d'intervenants de niveau 1 (N1) pour tous les plans de soutien les concernant. L'ACD devra attentivement suivre la mise en œuvre des LO2 et LO3 par tous les intervenants. Les trois LO seront une priorité du commandant dans le cadre du plan de campagne de l'ACD pour les deux prochaines années; elles nécessiteront de l'Académie une gestion rigoureuse pour garantir l'atteinte des jalons clés de 2017 en matière de mise en œuvre. Il sera vital d'effectuer un suivi pour confirmer que les changements produisent les extrants prévus, et ce suivi sera une priorité de l'ACD pour 2018 et au-delà.

**BPR :** ACD

**Date cible :** Décembre 2017

---



## Recommandation du CS Ex

2. À titre de responsable de l'instruction commune, l'ACD devrait étudier des moyens de coordonner les divers facteurs (recrutement, demande, présence) de sorte que les stagiaires puissent, dans la mesure du possible, suivre les cours progressifs avec des délais d'attente réduits.

### Analyse

Il est important de noter qu'il s'agit d'un processus complexe et qu'il n'y a pas de méthode unique adaptée à tous les cas. Par conséquent, il faut faire la distinction entre les différents types d'II et E dont l'ACD est responsable. Par exemple, en ce qui concerne l'instruction de PP1, l'ACD forme des personnes afin que les chefs d'état-major d'armée puissent les employer dans leurs unités opérationnelles; les retards dans l'obtention de diplôme peuvent donc inutilement nuire aux opérations. Les décisions en la matière devraient être étudiées avec le chef d'état-major d'armée touché. La réduction du nombre total de séances offertes pour maximiser le nombre de participants aux cours peut être plus adaptée à l'II et E avancée. Les besoins opérationnels, la disponibilité des stagiaires a toujours été un souci et constitue la raison habituelle pour laquelle il est souvent impossible d'atteindre le nombre maximal de participants aux cours.

### Mesure de la direction

Lorsqu'on s'efforce d'optimiser le système d'instruction des FAC, il faut tenir compte de sa complexité intrinsèque (y compris des besoins indispensables connexes) et des effets de deuxième et troisième ordre du changement. Néanmoins, on sait que l'amélioration de la coordination entre le recrutement et l'instruction professionnelle initiale est essentielle à tout plan si l'on souhaite améliorer encore la gestion du PAI et des effectifs en formation élémentaire. À cette fin, l'ACD a déjà introduit le modèle de perfectionnement des chefs, par le cadre de N1 du Conseil des Forces armées, afin de mieux faire comprendre le besoin d'intégration dans tous les éléments de la production de personnel et de mettre ainsi en place les conditions nécessaires au succès. Cette nouvelle perspective met clairement en lumière les avantages systématiques du transfert du Groupe de recrutement à l'ACD, qui est à présent une caractéristique clé du plan de réorganisation du CPM récemment approuvé (lequel entrera en vigueur en janvier 2015 de façon à être mis en œuvre durant la période des affectations 2015).

En général, les décisions tactiques au sujet de la planification de la mise sur pied des cours sont soutenues par le Groupe de travail sur la synchronisation de l'instruction à l'échelle des FAC, par le Comité de résolution des ressources de production au niveau de la Formation de l'ACD et, ensuite, par les comités directeurs de l'instruction au niveau du GISFC. Ceux-ci étudient la multitude de facteurs entrant en jeu et prennent des décisions permettant la maximisation des « 3E ».

L'ACD a également mis sur pied un programme de prestation simplifiée de l'instruction, qui est soutenu par le répertoire des possibilités offertes par les collèges des FAC et qui permet aux collèges civils d'adapter leurs programmes aux plans d'instruction militaires. Ce programme a déjà produit d'excellents résultats dans un certain nombre de métiers techniques des FAC. La pierre angulaire du moteur de recherche d'entreprise du Campus des FAC est le réseau



d'apprentissage de la Défense, qui a déjà permis de réaliser d'énormes économies de ressources en soutenant l'apprentissage en externat et l'apprentissage mixte. De plus, l'ACD essaye aussi de mettre en place des mesures de contrôle des ressources dans le cadre de l'essai du système de gestion de ces mêmes ressources effectué à Borden. L'intention est d'utiliser ce système pour permettre des installations communes pour les utilisateurs. Si l'essai s'avère concluant, le système de gestion des ressources assurera à l'ensemble des FAC une exploitation plus efficiente des ressources et de l'infrastructure.

L'Académie canadienne de la Défense reste engagée à revigorer le processus et les politiques de contrôle de la qualité pour clarifier les rôles et responsabilités et faire en sorte qu'ils soient compris, notamment en ce qui concerne la corrélation entre la mise sur pied de personnel par le système d'II et E et ses répercussions sur la planification des activités. Les besoins initiaux en II et E envoyés un an à l'avance à l'ACD par les conseillers en matière de besoins seront à l'avenir mieux scrutés par le personnel pour rendre les demandes initiales plus réalistes (p. ex. la mention « même que l'année dernière » n'est pas une indication acceptable). Finalement, les procédés administratifs sur lesquels sont fondées les nominations au sein de l'IIEM devraient être mis à jour pour que ces désignations correspondent aux prévisions des besoins préalablement transmises à l'ACD pour l'année financière. Cela permettrait d'atténuer les problèmes de participation aux cours qui ont été décelés.

**BPR : ACD**

**Date cible : Janvier 2016**

---

### **Recommandation du CS Ex**

3. L'ACD doit donner la priorité au retour à un cycle de validation complète de tous ses cours. Elle devrait aussi faire en sorte que les EI évaluent leurs cours de façon à étudier le matériel pédagogique et la technologie utilisée, afin de cerner les possibilités d'amélioration.

### **Mesure de la direction**

Le plan d'action pour remédier aux lacunes en matière de validation au sein de la GÉNPERSMIL se conclura en 2016. Ce plan comprend la délégation, l'augmentation du personnel, l'automatisation, l'amélioration de la doctrine et l'élaboration de politiques de validation. La GÉNPERSMIL délèguera la validation à son Groupe d'instruction. Le personnel sera accru de deux ETP (un pour le Groupe d'instruction de la GÉNPERSMIL (EDS<sup>56</sup> 02) et un pour le QG GÉNPERSMIL (EDS 03)). L'Approche systémique intégrée de l'instruction actuelle, qui connaît une grande croissance au sein des FAC, sera dotée d'un mécanisme de validation automatique qui a fait l'objet d'une proposition ainsi que d'outils de sondage utiles. Pour combler l'actuelle lacune de capacité de ses ressources et lui permettre de futurs moyens de validation et de sondage, la GÉNPERSMIL étudiera soit une solution de rechange aux outils actuels (eListen) soit, en collaboration avec la Marine royale canadienne, la possibilité d'utiliser

---

<sup>56</sup> Catégorie d'emploi des Services d'éducation.



le logiciel de sondage SNAP. De plus, une meilleure doctrine, qui fixe clairement les fréquences de validation, et une méthode de priorisation des qualifications et de simplification des méthodologies permettront une concentration plus efficace des ressources de validation. Enfin, la GÉNPERSMIL élaborera des politiques et des mécanismes de suivi et de production de rapports rendant possible l'intégration de la validation dans la mesure du rendement. Il faut noter que le nombre de qualifications nécessitant une validation a été réduit d'environ la moitié à la suite d'une enquête dynamique qui a attentivement analysé et a priorisé les qualifications attribuées à la GÉNPERSMIL à titre de responsable de l'instruction.

**BPR : ACD**

**Date cible : Octobre 2016**

---

### **Recommandation du CS Ex**

4. La priorité devrait être donnée à l'élaboration, en collaboration avec le SMA(IE), le SMA(GI) et les armées, d'une analyse de rentabilité rigoureuse et adaptable du Campus des FAC, afin de confirmer qu'il apporte les solutions les plus appropriées.

### **Mesure de la direction**

La modernisation de l'II et E (Campus des FAC) est un élément crucial du plan de campagne de l'ACD qui est, pour l'AF 2014-2015, financé à l'aide de la planification excédentaire du commandant. Le Campus des FAC est une initiative reconnue de l'Équipe de renouvellement de la Défense qui devrait être présentée au Comité des capacités de la Défense ce printemps ou cet été. L'intention est que le Campus des FAC soit un projet financé par l'Équipe de renouvellement de la Défense d'ici 2016.

**BPR : ACD**

**Date cible : Mars 2016**

---

### **Recommandation du CS Ex**

5. Afin de garantir que les nombreux documents clés d'II et E et de PP sont produits, révisés, mis à jour ou annulés dans un délai raisonnable, il faut établir des priorités claires et des échéanciers adaptés, et en faire le suivi.

### **Mesure de la direction**

La GÉNPERSMIL a déployé, et continuera à déployer, des efforts concertés pour que les nombreux documents clés de l'II et E et du PP soient produits, révisés et mis à jour dans des délais raisonnables. Comme l'indique le rapport du CS Ex, l'ACD a élaboré un plan de campagne pour la révision des politiques en quatre échelons, afin de s'assurer que les documents essentiels sont mis à jour et adaptés aux initiatives de modernisation; le premier échelon est déjà bien avancé. Pour faire en sorte que les autres projets touchant les politiques soient exécutés dans



les meilleurs délais, nous avons réglé le manque actuel de ressources par la dotation de trois personnes chargées des politiques, ainsi que par l'embauche temporaire d'un entrepreneur. Cet apport de ressources supplémentaires permettra à la GÉNPERSMIL de faire avancer les travaux sur les politiques des échelons deux et trois simultanément, ainsi que les priorités de l'échelon un. Une fois par trimestre, l'équipe des politiques informera le commandant de l'ACD sur les progrès accomplis, ainsi que sur les échéanciers et les priorités; le premier briefing a eu lieu en décembre 2014. Cette interaction permet une supervision complète des travaux et garantit qu'ils pourront être réorganisés en cas de changement des priorités.

Les travaux relatifs aux manuels du SIIEFC ont également commencé. Comme ces documents seront réécrits sous forme de publication conjointe, la GÉNPERSMIL archivera les manuels actuels, ce qui leur permettra d'être accessibles sur Internet et sur l'intranet; l'objectif initial est que l'archivage soit terminé pour la fin juin 2015. La réécriture des manuels est un processus plus compliqué, qui nécessite l'apport de renseignements de toutes les FAC. Bien que nous ayons avancé dans cette entreprise, nous estimons que la version provisoire ne sera achevée que pour novembre 2015. Une fois la version provisoire terminée, la GÉNPERSMIL demandera à des intervenants principaux de la réviser, avec l'objectif de publier la version finale pour juin 2016. Cela étant dit, nous travaillons simultanément aux tactiques, techniques et procédures et aux instructions permanentes d'opération, qui sont essentielles au soutien de la nouvelle publication conjointe, dans l'intention explicite de les faire paraître en même temps que la publication conjointe. Tout comme elle effectue des mises à jour régulières sur les travaux relatifs aux politiques, l'équipe de la doctrine présentera l'état d'avancement en ce qui concerne l'échéancier et le déroulement en date du mois de janvier 2015.

Enfin, la mise à jour des publications relatives au PP avance selon l'échéancier établi dans l'actuel plan de campagne de l'ACD. Trois des cinq principaux documents de PP – *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution, Servir avec honneur* et *Leadership institutionnel 2030* – respectent l'échéancier et seront terminés pour juin 2015. Le commandant fournit chaque mois des nouvelles des travaux sur ces documents dans sa mise à jour.

**BPR : ACD**

**Date cible :** Accès aux archives du SIIEFC : juin 2015; version provisoire de la mise à jour des manuels du SIIEFC : novembre 2015; achèvement de la mise à jour des manuels du SIIEFC : juin 2016.

---

### Recommandation du CS Ex

6. L'ACD devrait étendre la section sur les mesures de contrôle des ressources du CMR pour y inclure le coût de la prestation de l'instruction à partir d'un modèle complet d'établissement des coûts. Ce modèle devrait être intégré dans le modèle de gestion du Campus des FAC, afin de servir de base à l'amélioration de l'efficacité et de l'économie.

### Mesure de la direction

En ce qui concerne la mesure du rendement, nous avons fourni le cadre de gestion du rendement, ainsi que la toute dernière version du CMR à l'équipe du CS Ex. Par contre, nous ne lui avons



pas transmis la carte de pointage de la mesure trimestrielle du rendement de l'II et E, qui a été conçue par le Groupe de travail sur le cadre de gestion du rendement et par les intervenants de N1. L'élaboration, la fabrication et l'exécution de l'agrégation des données du tableau de bord (carte de pointage) est en cours – bien que nous ayons noté un nombre de flux de données bien supérieur à ce que nous avons prévu. La carte de pointage a été utilisée au sein de l'II et E de l'ACD pour rendre compte au commandant des 18 mesures proposées par le Groupe de travail. Simultanément, nous sommes en train d'affiner les mesures pour les lier au tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton, afin d'être certains de disposer des mesures correspondant aux questions posées. Le Groupe de travail a affiné la carte de pointage le 28 novembre 2014 pour mieux définir et clarifier les mesures proposées, lesquelles ont été redéfinies, recadrées et supprimées. La cartographie des données KPMG du système d'II et E effectuée sous l'égide de l'ERD 5.1 a cerné les paramètres clés pertinents sur le plan stratégique. Ces derniers serviront de référence pour l'élaboration de la liste des paramètres stratégiques. Un document d'orientation sur les paramètres opérationnels sera élaboré au moyen de l'analyse du personnel et proposé au Groupe de travail sur le cadre de gestion du rendement, afin d'aider à la conception d'algorithmes appropriés destinés à produire des outils d'aide à la prise de décision à l'intention du responsable de l'instruction/responsable désigné de l'instruction. Nous ferons appel à un entrepreneur pour réviser et évaluer les paramètres actuels et pour formuler des recommandations d'amélioration.

Pour ce qui est du modèle de calcul des coûts d'II et E, le Groupe de travail s'est réuni une première fois avec des intervenants de N1 pour discuter des précédentes tentatives de création d'un tel modèle. Toutefois, les limites actuelles de ressources ont empêché la poursuite des travaux. Le Groupe de travail sur le modèle de calcul des coûts invite les intervenants à venir échanger des idées et à collaborer sur le portail d'apprentissage. Le Directeur – Service d'établissement des coûts avait accepté d'assurer la validation du modèle lorsqu'il a été créé. Les outils de calcul des coûts doivent en fin de compte attribuer non seulement les coûts directs d'un programme, mais aussi une partie de ses coûts indirects et pouvoir effectuer le cumul entre les niveaux tactique et stratégique. Le degré auquel les coûts indirects sont attribués aux coûts d'II et E doit être pris en considération. Le modèle décrira en détail les méthodes de calcul des coûts à adopter à tous les niveaux. Les modèles des FAC existants et les solutions commerciales sur étagère seront évalués par rapport aux besoins. Les prochaines étapes consisteront à doter les postes de mesure du rendement et à proposer un modèle provisoire aux intervenants N1, afin qu'ils les soumettent à un examen approfondi et le commentent – tout en élaborant une politique relative au modèle de calcul des coûts à l'échelle des FAC et en mettant en pratique des mesures d'harmonisation des divers flux de données.

Il a été déterminé que la cellule de mesure du rendement nécessitait trois autres postes. Fondamentalement, la cellule passera de deux à cinq personnes, dont un major ayant de l'expérience comme BPR ou comme point de contact en matière de modèle de calcul des coûts; un lieutenant de vaisseau ayant une connaissance de la carte de pointage du cadre de mesure du rendement et des politiques et de la doctrine; un programmeur ou développeur des systèmes informatiques de niveau O2; un membre des services administratifs de niveau O4, qui assurera l'analyse et la coordination; un membre des services administratifs de niveau O3 ayant de l'expérience comme analyste financier et analyste des activités. Cette cellule reliera les deux cadres de gestion du rendement au modèle de calcul des coûts afin d'accroître l'économie et l'efficacité dans de nombreux domaines. Avec ces ajouts, on pense que l'ACD sera en mesure



d'exécuter tous les volets des analyses portant sur la production de rapports et sur la modélisation des coûts du CMR permanent. Nous aurons recours à un entrepreneur pour concevoir un CMR et des modèles de calcul des coûts cohérents et complets et assurer l'intégration de ces ensembles de données. Il est à noter que le personnel de la Direction – Service d'établissement des coûts nous a avertis qu'il aimerait avoir la possibilité de revoir tout modèle conçu avant son utilisation. Il a déclaré qu'il ne voulait pas faire partie du groupe de travail, mais qu'il formulerait des commentaires au besoin, si nous le lui demandons.

**BPR : ACD**

**Date cible : Février 2016**

---

### **Recommandation du CS Ex**

7. Les récentes réductions des dépenses de l'ACD (personnel, capital et infrastructure) doivent être examinées pour garantir qu'elles ne mettent pas en péril la pérennité de l'instruction et de l'infrastructure.

(Nota : Pour l'infrastructure, veuillez vous reporter à la mesure de la direction pour la recommandation 8 du CS Ex.)

### **Discussion au sujet de la soutenabilité des réductions de personnel de l'ACD**

Les réductions des dépenses de l'ACD au cours des cinq dernières années, notamment en ce qui concerne le personnel, et l'augmentation simultanée du nombre de stagiaires sont un accomplissement louable, puisqu'elles sont une marque évidente d'efficacité. La prochaine étape logique consiste à déterminer si le nouveau modèle, qui exige de faire davantage avec moins de ressources, est soutenable à long terme.

Les services d'administration du personnel de l'ACD ont effectué le suivi de la dotation en effectifs et des demandes de main-d'œuvre supplémentaires au cours des dernières années. Durant l'AF 2013-2014, les unités de l'ACD ont demandé 33 postes militaires supplémentaires à la révision annuelle des effectifs, mais les demandes d'ETP additionnel n'ont pas été satisfaites cette année-là. Durant l'AF 2014-2015, la demande a été de 28 postes militaires supplémentaires et de 39 ETP civils additionnels, ainsi que de l'enveloppe correspondante pour les salaires et les traitements.

En cinq ans, l'ACD a réduit sa main-d'œuvre de 10 p. 100. Pour l'année AF 2013-2014, dans les demandes qu'elles ont formulées, les unités de l'ACD affirmaient qu'il était justifié qu'au moins un p. 100 de ce montant leur soit retourné. Durant l'AF 2014-2015, elles ont demandé une récupération supplémentaire de 2 p. 100. L'ACD a réalisé d'importantes économies d'échelle, mais avec le plan de recrutement stratégique des FAC qui prévoit une augmentation du recrutement pour l'AF 2015-2016 et les années suivantes, on peut raisonnablement s'attendre à d'autres demandes de personnel supplémentaire.





## Mesure de la direction

Le commandement de l'ACD a mis en œuvre plusieurs stratégies de réponse aux pressions créées par les coupes dans les effectifs. L'instruction en ligne et l'apprentissage à distance sont les LO principales lui permettant de faire plus avec moins.

Pendant plusieurs années, l'ACD a priorisé les postes militaires et civils et a rééquilibré ses effectifs en transférant des postes militaires et des ETP civils de projets secondaires à d'autres projets plus importants. La deuxième approche a été de travailler avec la Direction – Carrières militaires pour que nos postes militaires vacants soient pourvus le plus rapidement possible, sans tenir compte des priorités en matière d'effectifs du vice-chef d'état-major de la Défense. Nos derniers efforts en date ont été de rechercher des ETP additionnels et l'enveloppe de salaires et de traitements qui l'accompagnent auprès du CPM. Il semble que celui-ci envisage d'accroître notre main-d'œuvre de 35 ETP.

En résumé, entre 2010 et 2016, les effectifs de l'ACD ont commencé par décroître de 10 p. 100, puis ont connu un lent accroissement de 4 p. 100, soit une perte nette de 6 p. 100. Dans un même temps, nous avons réalisé un certain rééquilibrage de notre personnel.

**BPR : ACD**

**Date cible : Décembre 2016**

## Discussion au sujet de la soutenabilité des réductions budgétaires de l'ACD

Le budget de base de l'ACD est insuffisant. Par conséquent, l'Académie dépend en grande partie du financement en cours d'exercice pour réaliser son mandat. Cependant, cette dépendance a été réduite de 50 à 19 M\$ en seulement deux ans. L'ACD a d'ailleurs réduit ses dépenses de 286 à 224 M\$ durant cette période. La majorité de ces économies provenaient des réductions imposées par l'examen stratégie et par le plan d'action de réduction du déficit, mais une partie était le fruit de l'efficacité interne. Par exemple, depuis l'entrée en vigueur de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, les dépenses de voyages ont baissé de 75 p. 100 (13 M\$) entre les AF 2011-2012 et 2014-2015.

De plus, l'ACD ne dispose pas de fonds suffisants pour ses dépenses en capital. En particulier, depuis l'AF 2013-2014 et jusqu'au plan des activités pour l'AF 2015-2016, le budget de l'ACD ne prévoit pas de mise à niveau de l'équipement. Cela dit, par mesure de bouche-trou, l'ACD a reçu des fonds pour les possibilités d'investissement, en fonction des disponibilités. Cependant, en raison du temps nécessaire pour passer des marchés et pour dépenser les fonds en capital, nous avons eu de la difficulté à utiliser ces fonds et un décalage s'est produit. Essentiellement, nous hypothéquons notre avenir.

Enfin, il faut noter que la grande majorité des coûts de l'ACD sont fixes (135,5 M\$ durant l'AF 2014-2015, contre 44,4 M\$ pour les coûts variables). Nous avons donc peu de marge pour absorber d'autres réductions de coûts sans mettre en péril la prestation des programmes dont nous avons la charge.

## Mesure de la direction

L'ACD entreprendra un examen du compte ministériel sous la direction du vice-chef d'état-major de la Défense à l'automne 2015. Cet examen est essentiellement une analyse de base et reconnaît que l'ACD n'a jamais bénéficié d'un financement de base convenable (à cause de sa croissance, elle a été en grande partie financée depuis sa création par les fonds en cours d'exercice, lesquels ne sont plus accessibles).

La régularisation du financement de base de l'ACD a commencé par un examen à l'échelle de la Formation des programmes et des activités lancés en juillet 2012, qui comportait une présentation devant le Conseil de gestion du programme en mars 2013. Si cette entreprise s'est traduite par l'attribution d'un financement en cours d'exercice de 29 M\$ pour l'AF 2013-2014, elle n'a rien changé en matière de budget de base.

L'ACD a soumis l'hiver dernier une proposition de changement au plan d'investissement, dans le but de définir en détail ses lacunes en matière de financement de base. Malheureusement, cette proposition n'a pas reçu l'attention souhaitée en raison de la situation financière délicate du Ministère pour l'AF 2014-2015 et au-delà.

Cela étant dit, le prochain examen du compte ministériel donnera à l'ACD l'occasion d'obtenir un financement de base suffisant pour assurer sa soutenabilité à long terme de la prestation de ses programmes au bénéfice des FAC.

**BPR : ACD**

**Date cible : Avril 2016**

---

## Recommandation du CS Ex

8. L'ACD devrait analyser ses besoins et son portefeuille d'infrastructure pour déterminer ses exigences et les possibilités d'accroître le taux d'occupation et de réduire les coûts. Par exemple, le CMR Saint-Jean pourrait accueillir d'autres programmes d'instruction et des stagiaires supplémentaires afin d'en décharger les autres écoles.

## Mesure de la direction

L'équipe d'évaluation a également noté que l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience peut aussi découler du regroupement judicieux de certaines des responsabilités de nos établissements. L'Institut de la profession des armes Adjudant-chef Osside, par exemple, se trouve déjà sous le commandement du CMR Saint-Jean depuis le 21 août 2014, ce qui améliore considérablement l'utilisation de la capacité de cet établissement national. Le *Rapport en vue de l'optimisation du CMR Saint-Jean* du 14 avril 2014 a aussi étudié l'idée de transférer le Centre-école des aumôniers des Forces canadiennes sur le campus, mais l'a rejeté en raison du manque de synergie entre les programmes du Collège et le Centre-École. De même, le Rapport recommande d'accroître le nombre d'élèves-officiers au CMR de 150, afin de maximiser l'utilisation de son infrastructure. Tout transfert d'organisation vers le CMR doit tenir compte des synergies



possibles<sup>57</sup>. Le regroupement des programmes orphelins au CMR Saint-Jean n'améliorera pas forcément l'efficacité et pourrait nuire à l'efficacité opérationnelle du Collège.

L'ACD comprend l'importance de la gérance économique des ressources d'infrastructure qu'on lui a allouées pour qu'elle remplisse son mandat d'II et E. Dans le cadre de ses efforts sur les « 3E », l'Académie entreprendra un examen global de son empreinte éducationnelle, qui portera sur le CMRC, sur le CMR Saint-Jean et sur le CFC et qui tiendra compte des possibilités de synergie avec ces autres organisations au besoin. L'ACD visera à mettre en œuvre les changements à l'allocation de personnel recommandés par cette étude et appuyés pour août 2016. De même, les modifications connexes à l'infrastructure (mise à jour, désinvestissements, transferts de responsabilité, construction, etc.) seront mises en application en collaboration étroite avec le SMA(IE).

**BPR : ACD**

**Date cible : Août 2016**

---

---

<sup>57</sup> Il faut également noter que le quartier général supérieur et le gouvernement du Canada n'appuient pas le renouvellement supplémentaire de l'infrastructure du CMR Saint-Jean. Tout déménagement visant à accroître encore la portée du mandat du CMR exigera d'importants changements en son sein et l'appui des niveaux supérieurs du Ministère et du gouvernement.



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

### 1.0 Méthodologie

L'équipe d'évaluation a eu recours à de multiples éléments de preuve ainsi qu'à des méthodes de recherche qualitative et quantitative complémentaires pour garantir la fiabilité de l'information et des données afin d'étayer ses constatations. La méthodologie a établi une approche uniforme pour la collecte et l'analyse des données à l'appui des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation. À partir des preuves obtenues des sources disponibles, l'équipe d'évaluation a examiné l'atteinte des résultats escomptés, ainsi que l'efficacité et les économies du programme, afin de dresser un portrait équilibré de la pertinence et du rendement de l'ACD. Nous avons mis en corrélation les renseignements et les données avec chaque question de l'évaluation et avec les indicateurs correspondants. L'équipe a utilisé la triangulation des données pour s'assurer de la validité des renseignements recueillis selon différentes méthodes.

### 1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données

L'équipe d'évaluation a commencé par consulter les sites Web à la recherche d'information sur l'ACD et ses unités de la Formation et sur les systèmes d'II et E et de PP. Cette information lui a permis de concevoir un questionnaire en vue des entrevues préliminaires avec le personnel du QG ACD et des unités de la Formation. L'objectif de ces entrevues était de recueillir des renseignements généraux sur les activités, les cours et les programmes de l'ACD, ainsi que des documents et des données. À l'issue de l'analyse des entrevues et de la documentation, l'équipe d'évaluation a élaboré un modèle logique et une matrice d'évaluation. Ceux-ci ont conduit à l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation et à la détermination de l'information et des données nécessaires. Le modèle logique et la matrice d'évaluation ont ensuite été soumis au Groupe consultatif de l'évaluation, qui a suggéré quelques modifications. Ces deux documents sont présentés aux annexes [C](#) et [D](#).

L'équipe d'évaluation a ensuite entrepris la collecte et l'analyse des diverses données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions d'évaluation. Elle a choisi les méthodes de recherche en fonction des indicateurs. Ces données provenaient des sources suivantes :

- Examen des documents et des dossiers;
- Étude des renseignements financiers et administratifs;
- Entrevues menées avec des informateurs clés;
- Analyse documentaire.

#### 1.1.1 Examen des documents et des dossiers

Nous avons examiné les documents et les dossiers de l'ACD et des unités de la Formation à l'aide d'un modèle sur mesure structuré en fonction des questions d'évaluation et des indicateurs.



L'examen a porté sur les documents et dossiers suivants :

- Documents gouvernementaux, comme le discours du Trône, les priorités gouvernementales et la SDCD;
- Documents ministériels, comme les rapports sur les plans et les priorités, *Rapports sur le rendement ministériel*, les priorités ministérielles, *Architecture d'alignement des programmes* et le profil de risque du Ministère;
- Documents et fichiers de l'ACD et des unités de la Formation, comme les documents stratégiques, les documents de politique, les plans des activités, les rapports de validation, les manuels du SIIEFC, les rapports de recherche, les comptes rendus de réunion des comités, les rapports statistiques sur l'instruction, les rapports historiques et les rapports d'activité.

### **1.1.2 Examen des données financières et administratives**

Nous avons également examiné et analysé les données sur les finances, le personnel et les stagiaires pour la section sur l'économie et l'efficacité. Ces données provenaient de plusieurs sources. L'ACD lui a fourni tous les renseignements concernant les dépenses, le personnel et les stagiaires de ses unités de la Formation. L'estimation de la solde des membres de la Force régulière a été tirée des manuels des coûts standard 2008-2009 à 2012-2013 fournis par le sous-ministre adjoint (Finances) et dirigeant principal des finances. Les données sur les ETP des universités ontariennes provenaient de l'Ontario Council for University Libraries et les données financières, de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire.

### **1.1.3 Entrevue avec des informateurs clés**

Nous avons mené des entrevues avec des représentants du QG ACD et des unités de la Formation à l'aide de questions normalisées pour recueillir des réponses homogènes. Les personnes interrogées avaient reçu au préalable un guide d'entrevue. Les évaluateurs ont posé d'autres questions à des fins de clarification, lorsque c'était nécessaire. La plupart des entrevues ont été réalisées en groupes (de 3 à 10 personnes); chacune d'elles était dirigée par un membre de l'équipe d'évaluation, mais d'autres membres posaient des questions supplémentaires au besoin. L'équipe d'évaluation a également interrogé des intervenants principaux de façon individuelle. Enfin, elle a aussi réalisé des entrevues individuelles avec des membres du Conseil de perfectionnement professionnel, afin de connaître leur opinion sur l'ACD et sur les systèmes d'II et E et de PP.

### **1.1.4 Analyse documentaire**

Nous avons effectué une analyse documentaire sur l'instruction dans les collèges militaires des pays alliés, comme l'Angleterre, l'Australie et les États-Unis, et sur leur site Web, leurs publications et leurs rapports. Nous avons également réalisé une analyse documentaire sur les systèmes d'II et E et de PP.



## 2.0 Limites

Comme toute évaluation, celle de l'ACD a des limites, même si nombre d'entre elles ont été atténuées. Certaines de ces limites viennent de la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui exige que chaque ministère évalue la totalité de ses dépenses sur cinq ans. Cette exigence a des conséquences particulières sur la conception et la portée des évaluations effectuées au MDN, car celles-ci doivent englober de nombreux programmes et activités en un seul ensemble. Il est impossible d'atténuer ce problème, car cette exigence fait partie intégrante des évaluations du gouvernement fédéral.

En raison de cette contrainte, si les activités du QG ACD ont fait l'objet d'une évaluation approfondie, ça n'a pas pu être le cas de celles des unités de la Formation. Néanmoins, nous avons été en mesure de constater les principaux défis du QG et des unités.

En outre, nous avons exclu la qualification militaire de base et la qualification militaire de base des officiers de la portée de cette évaluation, car le CS Ex les avait récemment évaluées. Étant donné le rôle important qu'elles jouent dans le SEM, elles devraient être incluses dans les futures évaluations de l'Académie canadienne de la Défense.

Pour réduire les répercussions négatives des limites sur les résultats, nous avons appliqué les mesures d'atténuation décrites au tableau B-1.

Limite	Mesure d'atténuation
Possibilité que les personnes interrogées aient fourni des renseignements biaisés et seulement des récits positifs concernant leur programme.	Comparaison des réponses des personnes interrogées avec celles d'autres membres de la même organisation et avec les renseignements provenant d'autres sources (documents, dossiers, rapports, etc.).
Fait que le système financier n'a pas fourni des renseignements suffisamment détaillés pour une évaluation approfondie.	Consultation des contrôleurs pour fournir et interpréter l'information nécessaire.
Indisponibilité des données sur les avantages sociaux des employés et sur la solde des membres de la Force régulière.	Utilisation d'une moyenne pour représenter les avantages sociaux des employés et d'une solde moyenne pour les membres de la Force régulière de l'ACD.

**Tableau B-1. Limites de l'évaluation et mesures d'atténuation.** Ce tableau dresse la liste des limites de l'évaluation et des mesures d'atténuation correspondantes.

Enfin, certaines limites ne peuvent pas être atténuées, comme c'est le cas des données tout simplement inaccessibles. Certains des renseignements nécessaires à l'évaluation ne sont pas compilés par l'ACD et les unités de la Formation. De plus, il est presque impossible d'établir les véritables coûts de l'instruction parce que la solde des militaires en instruction n'est pas comptabilisée. La mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement devrait aider à réduire ces limites.

### Annexe C – Modèle logique

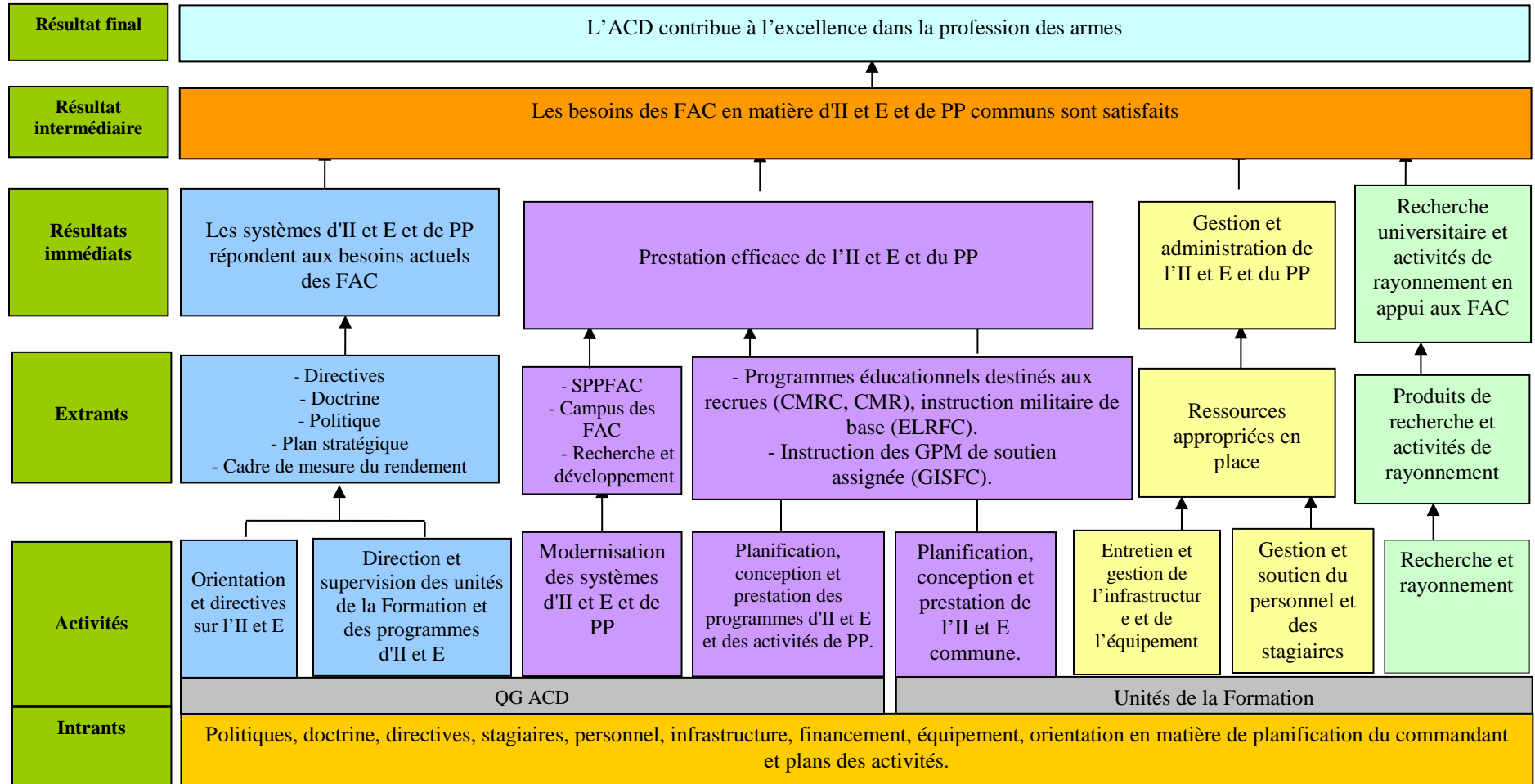


Figure C-1. Modèle logique de l'ACD. Ce modèle logique expose les relations entre les activités principales de l'ACD, les extrants et les résultats attendus.



## Annexe D – Matrice d'évaluation

Question d'évaluation	Critère de rendement	Indicateur	Sources
L'ACD continue-t-elle à répondre à un besoin démontrable?	Preuve du besoin démontrable	Degré auquel l'ACD est harmonisée avec les besoins des FAC	- Examen des documents - Entrevues - Données et dossiers sur les programmes
Les activités d'II et E et de PP de l'ACD concordent-elles avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	Harmonisation des activités de l'ACD avec les lois et règlements et avec les directives gouvernementales	Degré auquel les activités de l'ACD sont harmonisées avec les lois et règlements et avec les directives gouvernementales.	- Examen des documents - Entrevues
Les objectifs de l'ACD correspondent-ils précisément aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques ministériels?	Harmonisation des objectifs de l'ACD avec les priorités du gouvernement et avec les résultats stratégiques du ministère	Degré auquel les objectifs de l'ACD sont harmonisés avec les priorités gouvernementales	- Examen des documents - Rapports ministériels sur le rendement et rapports sur les plans et priorités

**Tableau D-1. Matrice d'évaluation – Pertinence.** Le tableau présente les méthodes de collecte des données utilisées pour analyser les points et les questions à évaluer afin de déterminer la pertinence de l'ACD.





Question d'évaluation	Critère de rendement	Indicateur	Sources
Résultat immédiat 1 : À quel point les systèmes d'II et E et de PP de l'ACD correspondent-ils aux besoins actuels et permanents des FAC?	Preuve que l'ACD révise et met à jour en permanence ses programmes d'études et le contenu de ses cours.	Indicateur 1 : Fréquence et étendue de la révision des programmes d'études	Rapports de validation
		Indicateur 2 : Concordance du programme de PP avec les besoins des FAC.	Documents stratégiques (SPPFAC, SIIIEFC, Directives et ordonnances administratives de la Défense, <i>La profession des armes</i> )
Résultat immédiat 2 : À quel point l'II et E et le PP sont-ils offerts de la façon qui garantit le mieux le succès?	Preuve que les systèmes d'II et E et de PP répondent aux besoins des FAC.	Indicateur 1 : Capacité à répondre à la demande d'instruction	- Examen des documents - Entrevues - Données et dossiers sur les programmes
		Indicateur 2 : Taux de réussite des stagiaires	- Examen des documents - Données et dossiers sur les programmes
		Indicateur 3 : Satisfaction des intervenants quant au déroulement des cours	- Examen des documents - Entrevues - Données et dossiers sur les programmes
		Indicateur 4 : Conformité avec les exigences en matière de langues officielles	- Examen des documents - Analyse documentaire - Entrevues - Données et dossiers sur les programmes



Question d'évaluation	Critère de rendement	Indicateur	Sources
		Indicateur 5 : Existence d'un mécanisme d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents</li> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Entrevues</li> <li>- Données et dossiers sur les programmes</li> </ul>
Résultat immédiat 3 : À quel point l'ACD et ses ressources sont-elles régies, gérées et administrées efficacement?	Degré auquel l'ACD procure directives et orientation aux FAC et commandement et contrôle (C2) aux unités de la Formation.	Indicateur 1 : Type et fréquence des directives/du C2 fournis aux unités de la Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents</li> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Entrevues</li> <li>- Données et dossiers sur les programmes</li> </ul>
		Indicateur 2 : Disponibilité d'une politique et d'une doctrine claires et à jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents</li> <li>- Entrevues</li> <li>- Données et dossiers sur les programmes</li> </ul>
		Indicateur 3 : Supervision et mesures du rendement des systèmes d'II et E et de PP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents</li> <li>- Entrevues</li> <li>- Données et dossiers sur les programmes</li> </ul>
Résultat immédiat 4 : À quel point l'ACD mène-t-elle des recherches universitaires et des activités de rayonnement en appui aux FAC?	Degré auquel la recherche universitaire et les activités de rayonnement concordent avec les priorités des FAC	Indicateur 1 : Comparaison entre les bourses de recherche accordées par le MDN et les FAC et ce qui se fait dans les autres secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données et dossiers sur les programmes</li> <li>- Rapports du CMRC, du CMR Saint-Jean et du CFC</li> </ul>
		Indicateur 2 : Les activités de rayonnement concordent avec la stratégie d'engagement à l'échelle internationale du MDN et des FAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données et dossiers sur les programmes</li> <li>- Rapports du CMRC, du CMR Saint-Jean et du CFC</li> </ul>



Question d'évaluation	Critère de rendement	Indicateur	Sources
Résultat intermédiaire : À quel point les besoins des FAC en matière d'II et E et de PP communs sont-ils satisfaits?	Satisfaction des N1 à l'égard des diplômés	Indicateur 1 : Degré perçu auquel les diplômés sont bien formés et prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités	- Entrevues : hauts dirigeants des armées
Résultat final : À quel point l'ACD contribue-t-elle à l'excellence dans la profession des armes?	Satisfaction des N1 à l'égard des FAC	Indicateur 1 : Degré perçu auquel les diplômés sont bien formés et prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités	- Entrevues : hauts dirigeants des armées

**Tableau D-2. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficacité).** Ce tableau présente les méthodes de collecte de données utilisées pour analyser les points et les questions d'évaluation afin de déterminer le rendement du point de vue de l'atteinte des résultats (efficacité) de l'ACD.

Question d'évaluation	Critère de rendement	Indicateur	Sources
Les ressources sont-elles utilisées efficacement et économiquement pour produire les extrants et les résultats?	Coût des activités et des extrants ces cinq dernières années	Indicateur 1 : Tendances des dépenses	- Systèmes financiers du MDN - Rapports financiers de l'ACD - Entrevues - Analyse documentaire et médiatique
		Indicateur 2 : Coûts du QG et coûts d'administration	
		Indicateur 3 : Coût par stagiaire	
		Indicateur 4 : Preuves d'innovations favorisant l'efficacité	

**Tableau D-3. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficacité et économie).** Ce tableau présente les méthodes de collecte de données utilisées pour analyser les points et les questions d'évaluation afin de déterminer le rendement du point de vue de l'efficacité et de l'économie de l'ACD.



## Annexe E – Dépenses du QG ACD et des unités de la Formation

GISFC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	103,4	105,5	108,6	110,7	104,1	106,5
F et E	29,8	29,2	30,2	30,7	22,8	28,5
Infrastructure	38,3	37,8	33,2	38,1	30,4	35,6
Capital	3,9	1,5	10,2	9,8	5,7	6,2
<b>Total</b>	<b>175,5</b>	<b>173,9</b>	<b>182,3</b>	<b>189,3</b>	<b>162,9</b>	<b>176,8</b>

**Tableau E-1. Dépenses du GISFC (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses du GISFC par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

CMRC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	55,5	55,8	55	57,8	59,9	56,8
F et E	11,5	10	9,2	13,9	12,2	11,4
Infrastructure	0	0	0	0	0,1	0,02
Capital	5,3	0,9	6,9	2,7	1,4	3,4
<b>Total</b>	<b>72,3</b>	<b>66,6</b>	<b>71,1</b>	<b>74,5</b>	<b>73,7</b>	<b>71,6</b>

**Tableau E-2. Dépenses du CMRC (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses du CMRC par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

QG ACD	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	24,2	22,7	23	23,2	23,7	23,3
F et E	27,4	31,6	31,3	31	29,4	30,1
Infrastructure	0,6	4,5	4,2	0,4	0	1,9
Capital	11,9	3,8	2	0,7	0	3,7
<b>Total</b>	<b>64,1</b>	<b>62,6</b>	<b>60,4</b>	<b>55,3</b>	<b>53,1</b>	<b>59,1</b>

**Tableau E-3. Dépenses du QG ACD (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses du QG ACD par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

ELRFC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	48,5	47,8	48,2	43,4	45,2	46,6
F et E	6,8	5,4	4,7	3,6	3,5	4,8
Infrastructure	0,04	0,1	0,2	0,7	0	0,2
Capital	1	0,4	0,8	0,9	0,7	0,8
<b>Total</b>	<b>56,4</b>	<b>53,7</b>	<b>53,9</b>	<b>48,7</b>	<b>49,4</b>	<b>52,4</b>

**Tableau E-4. Dépenses de l'ELRFC (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses de l'ELRFC par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

CMR Saint-Jean	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	9,1	12	8	7,9	7,9	9
F et E	14,6	12,4	13,5	14,7	14,4	13,9
Infrastructure	7,8	7,8	7,3	8,8	9,4	8,2
Capital	0,4	0,2	0,7	0,4	0,1	0,3
<b>Total</b>	<b>31,9</b>	<b>32,3</b>	<b>29,5</b>	<b>31,8</b>	<b>31,8</b>	<b>31,5</b>

**Tableau E-5. Dépenses du CMR Saint-Jean (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses du CMR Saint-Jean par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

CFC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	10,7	13,1	15,3	15,4	13,6	13,6
F et E	10	10,3	11,2	11,1	9,7	10,5
Capital	1,4	0,1	0,6	0,6	0,03	0,5
<b>Total</b>	<b>22,1</b>	<b>23,5</b>	<b>27,2</b>	<b>27,1</b>	<b>23,4</b>	<b>24,7</b>

**Tableau E-6. Dépenses du CFC (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses du CFC par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

ELFC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	9	8,5	9,1	9,2	8,7	8,9
F et E	2,2	2,6	2,6	3	2,4	2,6
Capital	0,05	0,01	0,04	0,03	0,01	0,03
<b>Total</b>	<b>11,3</b>	<b>11,1</b>	<b>11,8</b>	<b>12,3</b>	<b>11,1</b>	<b>11,5</b>

**Tableau E-7. Dépenses de l'ELFC (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses de l'ELFC par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

Centre de recherche du CMRC	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	1,4	1,7	1,6	1,7	1,4	1,6
F et E	2,3	2,7	2	1,3	1,9	2
Capital	0,2	0,1	0,04	0	0	0,1
<b>Total</b>	<b>3,9</b>	<b>4,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>

**Tableau E-8. Dépenses du centre de recherche du CMRC (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses du centre de recherche du CMRC par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

Total ACD	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Moyenne quinquennale
Personnel	261,9	267	268,8	269,4	264,5	266,3
F et E	104,5	104	104,9	109,4	96,2	103,8
Infrastructure	46,7	50,1	45	48,1	40	46
Capital	24,2	7	21,2	15,2	7,9	15,1
<b>Total</b>	<b>437,3</b>	<b>428,2</b>	<b>439,9</b>	<b>442</b>	<b>408,6</b>	<b>431,2</b>

**Tableau E-9. Dépenses totales de l'ACD (M\$).** Ce tableau présente la tendance des dépenses globales de l'ACD par catégorie durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

## Annexe F – Nombre de cours et de séances dispensés par le QG ACD et par les unités de la Formation

Extrants	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Cours	393	405	457	420	422
Séances	2 980	3 102	3 661	3 429	3 280
Diplômés	39 238	32 349	48 123	36 490	36 972

**Tableau F-1. Nombre de cours et de séances dispensés par le QG ACD et par les unités de la Formation.**  
Ce tableau présente la tendance des extrants du QG ACD et des unités de la Formation durant les AF 2008-2009 à 2012-2013.

