



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Évaluation sommative du  
Programme de subventions pour les  
bureaux nationaux des ligues de cadets  
du Canada

Août 2008

1258-168 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Liste d'abréviations</b> .....	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats</b> .....	<b>ii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Objet et portée.....	1
Contexte de l'évaluation .....	1
Méthodologie .....	2
<b>Profil du programme</b> .....	<b>3</b>
Description du programme .....	3
Activités et résultats prévus.....	3
<b>Constatations et recommandations</b> .....	<b>4</b>
Pertinence .....	4
Succès/résultats obtenus.....	9
Rentabilité.....	24
<b>Annexe A—Plan d'action de la direction</b> .....	<b>A-1</b>
<b>Annexe B—Clarification de la terminologie entre les trois ligues</b> .....	<b>B-1</b>
<b>Annexe C—Modèle logique – Bureaux nationaux des ligues de cadets du Canada</b> .....	<b>C-1</b>
<b>Annexe D—Matrice de l'évaluation sommative</b> .....	<b>D-1</b>
<b>Annexe E—Modèle de mesure du rendement du bénéficiaire pour le rapport annuel</b> .....	<b>E-1</b>



## Liste d'abréviations

AAP	Architecture des activités des programmes
AF	Année financière
AGA	Assemblée générale annuelle
BPR	Bureau de première responsabilité
C Rés et Cad	Chef – Réserves et cadets
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIEC	Centre d'instruction d'été des cadets
CS Ex	Chef – Service d'examen
CT	Conseil du Trésor
CVAR	Cadre de vérification axé sur les risques
D Cad	Directeur – Cadets
E-zines	Magazines Web
FC	Forces canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
IACEA	International Air Cadet Exchange Association
LCA	Ligue des cadets de l'Air du Canada
LCAC	Ligue des cadets de l'Armée du Canada
LNC	Ligue navale du Canada
MDN	Ministère de la Défense nationale
NOTAM	Avis aux navigants
OAIC	Ordonnances sur l'administration et l'instruction des cadets
PE	Protocole d'entente
USAF	Forces aériennes des États-Unis
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



## Sommaire des résultats

Conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor (CT), il faut évaluer les bureaux nationaux des ligues de cadets du Canada avant que le CT puisse renouveler le Programme de subventions. Les modalités actuelles expirent le 31 mars 2009.

Un plan d'évaluation visant à guider la présente étude a été approuvé dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) établi en novembre 2004.

Cette évaluation avait principalement pour but de déterminer dans quelle mesure les bureaux nationaux ont accompli des progrès en vue d'obtenir leurs résultats prévus, exprimés dans le modèle logique du CGRR approuvé. Les questions d'évaluation touchant la pertinence et la rentabilité du programme ont aussi été examinées.

### Évaluation globale

- Les ligues de cadets demeurent pertinentes et importantes pour le ministère de la Défense nationale (MDN)/les Forces canadiennes (FC) et le gouvernement du Canada.
- Des progrès constants sont réalisés en vue de l'obtention des résultats cernés.

## Constatations et recommandations

**Pertinence continue du programme.** Les ligues de cadets demeurent pertinentes et importantes pour deux raisons. D'abord, elles contribuent directement à l'un des objectifs stratégiques approuvés pour le MDN et les FC : « Apporter une contribution à la société et au gouvernement du Canada ainsi qu'à la communauté internationale en accord avec les intérêts et les valeurs du Canada. » Deuxièmement, elles contribuent à l'un des domaines d'intérêt clés du gouvernement fédéral : les affaires sociales. Les ligues sont donc pertinentes par rapport aux priorités du gouvernement du Canada.

Les énoncés de mission des trois bureaux nationaux demeurent pertinents et alignés à la fois sur les priorités du gouvernement et les objectifs stratégiques du MDN. La Ligue navale et la Ligue des cadets de l'Armée ont des énoncés de mission clairs et concis, mais la Ligue des cadets de l'Air pourrait bénéficier d'un énoncé de mission plus succinct qui explique la raison d'être de l'organisation et ce qu'elle entend réaliser dans l'avenir.

**Succès/résultats obtenus.** Dans l'ensemble, des progrès constants sont accomplis en vue d'obtenir les résultats à court et moyen terme indiqués dans le modèle logique :

- améliorer la gestion et le soutien des ligues;
- intensifier les communications grâce au Centre d'information national des ligues;
- promouvoir la liaison avec le gouvernement.

Il est recommandé :

- de clarifier les définitions des termes « bénévole » et « membre » pour assurer l'uniformité dans les trois ligues;
- d'améliorer l'intégrité des données;



- d'élaborer une stratégie de communication pour le programme de bourses;
- d'établir des mesures de rendement pour les programmes de communication;
- de revoir le mandat des réunions du Conseil national des cadets.

**Rentabilité.** L'évaluation n'a pas mis en évidence de changements à la conception du programme qui permettraient d'améliorer sensiblement son efficacité ou son efficacité. Du point de vue de la rentabilité, les ligues partagent généralement ce qu'elles peuvent et cherchent des possibilités, lorsque c'est faisable et logique, de réaliser des gains d'efficacité. Si les bureaux nationaux des ligues de cadets voyaient leur subvention réduite, ils seraient incapables de fournir la même orientation à leurs répondants provinciaux et locaux. En outre, le niveau actuel du Programme des cadets ne pourrait pas être assuré, particulièrement dans les collectivités où le MDN et les FC sont absents.

---

**Nota :** Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#)—Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Objet et portée

Cette évaluation avait principalement pour but de déterminer dans quelle mesure les bureaux nationaux des ligues de cadets ont accompli des progrès en vue d'obtenir leurs résultats prévus, exprimés dans le modèle logique du CGRR approuvé (voir l'[annexe C](#)). Les questions d'évaluation touchant la pertinence et la rentabilité du programme ont aussi été examinées.

### Contexte de l'évaluation

Bien que le financement ait été approuvé pour une période de cinq ans en 2005, la première année de la subvention couvrait rétroactivement l'année financière (AF) 2004-2005. Les modalités actuelles expireront donc le 31 mars 2009. Conformément à la Politique sur les paiements de transfert, une évaluation du programme est en cours d'exécution ..... avant que la subvention puisse être renouvelée.

La nécessité d'une évaluation sommative a été approuvée dans le CGRR établi à l'égard des bureaux nationaux des ligues de cadets du Canada en novembre 2004. Cette évaluation a porté sur les questions suivantes :

### Pertinence du programme

- Le Programme de subventions est-il compatible avec les priorités du gouvernement et les objectifs stratégiques du MDN et des FC?
- Les objectifs du Programme de subventions sont-ils pertinents? Le Programme de subventions répond-il de façon réaliste à un besoin réel?
- Le Programme de subventions est-il le moyen le plus approprié de répondre à un besoin reconnu? Le besoin reconnu qui a entraîné la mise en œuvre du Programme de subventions a-t-il changé?

### Succès/résultats obtenus

- Le Programme de subventions obtient-il les résultats à court, moyen et long terme indiqués dans le modèle logique ([annexe C](#)) en offrant un cadre de bénévoles hautement efficace pour aider les jeunes à accéder au Mouvement des cadets partout au Canada?
- En particulier :
  - A-t-on amélioré la gestion et le soutien des ligues?
  - A-t-on amélioré l'accès interne/externe à des informations cohérentes et fiables?
  - A-t-on accru la liaison avec le gouvernement?

### Rentabilité

- Les moyens les plus appropriés et les plus efficaces sont-ils utilisés pour obtenir les résultats souhaités?
- Le Programme de subventions est-il mis en œuvre comme prévu?
- Quels coûts/avantages imprévus sont liés à l'exécution du programme?



## Méthodologie

Un examen des documents et rapports connexes sur les cadets a permis de mieux comprendre le programme ainsi que de définir les besoins d'information et les lacunes possibles. Le programme et les éventuels problèmes de méthode ont fait l'objet de discussions avec les représentants compétents.

Les méthodes de collecte des données comprenaient des techniques et des analyses quantitatives et qualitatives, notamment :

- des entrevues avec les principaux intervenants;
- une analyse quantitative et qualitative des données sur le rendement;
- une analyse financière limitée des états financiers vérifiés.

Parmi les principaux documents examinés, mentionnons :

- des modèles de mesure du rendement que les bénéficiaires remplissent chaque année et qui constituent un élément important de leurs rapports annuels respectifs;
- des rapports statistiques et autres documents préparés par les ligues de cadets;
- un sondage de base mené auprès des cadets par Ipsos-Reid en 2006 pour explorer la sensibilisation et les perceptions à l'égard du Programme des cadets.

Comme ce programme de subventions représente un montant relativement faible par rapport au financement total accordé, l'évaluation a été essentiellement limitée à un processus d'examen interne. Les ligues de cadets ont présenté des rapports annuels au MDN pour décrire en détail leurs progrès en vue de l'obtention des résultats escomptés. Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a examiné les données qualitatives et quantitatives préparées annuellement par les ligues de cadets, ainsi que d'autres données recueillies par le Ministère. Les directeurs exécutifs des ligues ont été interviewés, en présence du Directeur – Cadets (D Cad ) 2. De plus, les trois ligues de cadets ont été comparées entre elles pour favoriser le partage des pratiques exemplaires et déterminer leur situation globale.

Une matrice d'évaluation ([annexe D](#)) a été établie afin de cerner les questions d'évaluation et les méthodes de collecte des données pour chaque volet de l'étude : pertinence, succès et rentabilité.

## Profil du programme

### Description du programme

La Ligue navale du Canada, la Ligue des cadets de l'Air du Canada et la Ligue des cadets de l'Armée du Canada sont des organisations bénévoles à but non lucratif constituées en vertu d'une loi fédérale. Elles apportent aide et soutien aux personnes chargées de la mise en œuvre du Programme des cadets dans les collectivités d'un bout à l'autre du pays. Le MDN et les FC se sont engagés à développer un programme pour les jeunes qui fait la promotion du civisme, du leadership et de la forme physique au Canada.

Depuis 1971, le MDN et les FC versent une subvention à chacune des trois ligues de cadets pour appuyer son bureau national. Le montant reçu annuellement dans le cadre du Programme de subventions s'élève à 1,14 M\$ et est réparti également entre les trois ligues.

Les bureaux nationaux des trois ligues servent de point de contact à leurs homologues provinciaux/régionaux et aux répondants des corps de cadets locaux. Des assises nationales et centrales solides sont nécessaires pour assurer la collaboration entre tous les niveaux.

### Activités et résultats prévus

Les bureaux nationaux sont responsables des activités suivantes :

- formuler des recommandations sur la formation, l'organisation et la dissolution des corps de cadets;
- aider à promouvoir le programme;
- recruter les membres et les officiers des ligues;
- s'assurer que des locaux, du matériel d'instruction et un soutien appropriés sont mis à la disposition des membres/bénévoles des ligues et des cadets;
- recruter et superviser les répondants des corps de cadets;
- tenir à jour une base de données centralisée pour la sélection des membres/bénévoles;
- veiller à ce que les personnes qui travaillent bénévolement avec les cadets possèdent un certificat de fiabilité approfondie.

Voici les résultats attendus des trois bureaux nationaux :

- amélioration de la gestion et du soutien des ligues grâce à l'élaboration d'un système de gestion des membres, d'un cadre de gouvernance organisationnelle, de politiques et procédures normalisées ainsi que de pratiques d'évaluation et de gestion des risques;
- intensification des communications grâce au Centre d'information national des ligues, notamment des outils de communication sur le Web et sur support papier pour les communications internes et externes;
- recrutement actif pour augmenter le nombre de membres des ligues et des corps de cadets;
- promotion de la liaison avec le gouvernement (aux niveaux national et international) grâce à la participation à des forums nationaux comme le Conseil national des cadets, aux réunions avec le personnel du D Cad et aux activités des organisations internationales de cadets, et grâce à l'accroissement de la visibilité du programme au niveau fédéral.



## Constatations et recommandations

### Pertinence

La *Loi fédérale sur la responsabilité* exige que tous les programmes de paiements de transfert soient examinés (sur les plans de la pertinence et de l'efficacité) au cours d'un cycle de cinq ans.

#### A. Mandat et priorités du MDN et des FC

Le Programme de subventions est-il compatible avec les priorités du gouvernement et les objectifs stratégiques du MDN et des FC?

#### Objectifs stratégiques du MDN et des FC

Des programmes destinés aux jeunes, plus précisément le Programme des cadets du Canada, figurent toujours dans le portefeuille de la Défense du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008. Les ligues de cadets demeurent pertinentes et importantes pour le MDN et les FC, car elles contribuent directement à l'un des trois programmes indiqués dans l'Architecture des activités des programmes (AAP)<sup>1</sup> : « Apporter une contribution à la société et au gouvernement du Canada ainsi qu'à la communauté internationale en accord avec les intérêts et les valeurs du Canada »<sup>2</sup>. En particulier, les trois ligues de cadets permettent au MDN et aux FC de « contribuer à l'épanouissement et à l'éducation des jeunes »<sup>3</sup>.

#### Priorités du gouvernement

L'un des domaines d'intérêt clés du gouvernement fédéral est celui des affaires sociales, qui comporte plusieurs éléments, notamment :

- des collectivités sécuritaires et sécurisées;
- une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale;
- une culture et un patrimoine canadiens dynamiques.

Ces éléments donnent lieu à des résultats stratégiques tels que « Les Canadiens vivent dans une société ouverte à tous, fondée sur la compréhension interculturelle et la participation des citoyens »<sup>4</sup>. L'une des activités clés qui contribuent à ce résultat est la « participation à la vie communautaire et à la vie civique »<sup>5</sup>.

**Énoncés de mission.** Les énoncés de mission des trois bureaux nationaux demeurent pertinents et alignés à la fois sur les priorités du gouvernement et les objectifs stratégiques du MDN. La Ligue navale et la Ligue des cadets de l'Armée ont des énoncés de mission clairs et concis, mais

<sup>1</sup> L'AAP est un répertoire des programmes et activités d'une organisation qui sont liés aux résultats stratégiques de cette dernière.

<sup>2</sup> Ministère de la Défense nationale – Architecture des activités des programmes (AAP), D Gest D 5 – 30 août 2005.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Le rendement du Canada 2006-2007 : La contribution du gouvernement du Canada, Conseil du Trésor du Canada.

<sup>5</sup> Ibid.



la Ligue des cadets de l’Air pourrait bénéficier d’un énoncé de mission plus succinct qui explique brièvement la raison d’être de l’organisation et ce qu’elle entend réaliser dans l’avenir. Les énoncés de mission actuels des trois ligues de cadets figurent au tableau 1.

Ligue navale	Ligue des cadets de l’Air	Ligue des cadets de l’Armée
La Ligue navale du Canada est un organisme communautaire et bénévole consacré au développement des ressources, de la vitalité et du leadership chez les jeunes Canadiens par l’entremise de nos grandes traditions maritimes et des possibilités technologiques stimulantes de l’avenir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir et encourager chez les jeunes un intérêt concret pour l’aéronautique, et aider ceux qui veulent entreprendre une carrière dans le domaine de l’aviation.</li> <li>Agir au Canada comme porte-parole de l’ensemble du mouvement des cadets de l’Air, pour sensibiliser les Canadiens aux réalisations et aux compétences du mouvement, ainsi qu’à sa capacité d’atteindre ses buts.</li> <li>Conseiller les FC et les aider à développer et à améliorer les programmes d’instruction des cadets de l’Air, à définir les besoins en main-d’œuvre du Cadre des instructeurs de cadets et à résoudre les problèmes liés à la mise en application des politiques et des procédures.</li> <li>Étudier et mettre en route des propositions en provenance ou à l’usage du MDN et d’autres ministères lorsqu’elles sont favorables à l’avenir du mouvement des cadets de l’Air et qu’elles sont compatibles avec les objectifs économiques et sociaux du Canada.</li> <li>Participer avec les FC à la planification à court et long terme pour les cadets de l’Air, et promouvoir des rapports amicaux en favorisant le respect et la compréhension réciproques des rôles confiés à chaque partenaire.</li> <li>Encourager la discussion et la résolution de tous les problèmes qui surgissent au sein du mouvement des cadets de l’Air, et veiller à ce qu’il continue de progresser et de prospérer.</li> </ul>	La Ligue des cadets de l’Armée du Canada, organisation civile à but non lucratif, a pour mission de soutenir les cadets de l’Armée en travaillant en collaboration avec les collectivités locales et les FC à l’élaboration de politiques et de méthodes pour atteindre les buts et les objectifs du Mouvement des cadets du Canada en général et ceux des cadets royaux de l’Armée canadienne en particulier.

Tableau 1. Énoncés de mission des ligues de cadets du Canada.

BPR	RECOMMANDATION
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Énoncé de mission.</b> La Ligue des cadets de l’Air devrait élaborer un énoncé de mission clair et succinct qui explique la raison d’être de l’organisation et ce qu’elle entend réaliser.

## B. Objectifs du Programme de subventions

Les objectifs du Programme de subventions sont-ils pertinents? Le programme répond-il de façon réaliste à un besoin réel?

Les objectifs du Programme de subventions pour les bureaux nationaux des ligues de cadets sont les suivants :

- Améliorer la gestion et le soutien des ligues, à savoir :
  - réduire l'exposition du gouvernement aux risques grâce à des assurances adéquates;
  - améliorer les mesures d'identification et d'atténuation des risques et accroître la sécurité des programmes destinés aux cadets;
  - maximiser la normalisation de l'exécution des programmes afin de garantir et de renforcer la sécurité des jeunes participants;
  - maximiser le respect des exigences du gouvernement;
  - réduire les risques au minimum grâce à la sélection des membres/bénévoles et renforcer la protection des ligues et des cadets grâce à la formation;
  - améliorer la connaissance des techniques de collecte de fonds et élargir l'éventail des options disponibles à l'échelon local.
- Intensifier les communications grâce au Centre d'information national des ligues, à savoir :
  - améliorer l'accès interne/externe à des informations cohérentes et fiables, et prévenir ainsi la désinformation; et augmenter le nombre de cadets et de bénévoles.
- Promouvoir la liaison avec le gouvernement, c'est-à-dire le D Cad, le Conseil national des cadets et le gouvernement fédéral, dans les buts suivants :
  - influencer la prise de décision, l'orientation stratégique et les politiques;
  - maintenir et/ou accroître le niveau de soutien à l'égard du Mouvement des cadets;
  - accroître la sensibilisation à l'utilité des programmes.

Ces objectifs des bureaux nationaux demeurent pertinents pour les raisons suivantes :

- Les programmes sont exécutés à l'échelle provinciale et locale. Les bureaux nationaux assurent la normalisation des programmes, de la sélection et des politiques.
- Les bureaux nationaux coordonnent les communications nationales et la mise en commun des leçons retenues.
- L'endroit où ils se trouvent leur permet de coordonner leurs efforts avec les FC et d'assurer la liaison avec les bureaux gouvernementaux à Ottawa.

Le Programme de subventions répond-il de façon réaliste à un besoin réel?

En janvier 2006, Ipsos-Reid a publié les résultats d'un sondage de base mené auprès des cadets et du grand public. Des méthodes de recherche-sondage téléphonique et électronique ont été utilisées pour mieux saisir comment les cadets, les parents de cadets, les jeunes dans le grand public (âgés de 12 à 17 ans) et les parents de jeunes répondaient aux questions d'importance pour le Programme des cadets. La recherche a examiné la sensibilisation et les perceptions à l'égard du Programme des cadets, notamment :



- la mesure dans laquelle le programme est connu et suscite de l'intérêt;
- les forces et faiblesses perçues du programme;
- les valeurs associées aux cadets.

Voici les résultats signalés pour chacun des quatre principaux groupes :

**Cadets.** Les participants au Programme des cadets (94 p. 100) avaient une attitude positive face au programme en général et à la plupart de ses aspects. Ils ont mentionné que les principaux avantages du programme étaient la possibilité d'acquérir des compétences en leadership et les expériences qu'on ne peut pas vivre ailleurs. Les inconvénients étaient liés aux conflits entre les travaux scolaires et le fait que le programme demande beaucoup de temps. Les cadets ont exprimé le plus haut degré de satisfaction en ce qui concerne l'adresse au tir, les exercices en forêt et le leadership.

**Parents de cadets.** Les parents de cadets (94 p. 100) ont également formulé des opinions positives à l'égard du programme en général et de la plupart de ses aspects. Les parents ont désigné l'autodiscipline et la confiance en soi comme étant les principaux avantages. Environ la moitié d'entre eux ont dit que le programme ne présentait aucun inconvénient. Les autres ont mentionné le conflit avec l'école. Presque tous les parents de cadets ont dit que le programme a eu un effet positif sur leur enfant.

**Grand public - Jeunes.** Six jeunes sur dix (61 p. 100) qui connaissaient un peu le programme ont dit en avoir une opinion positive. Selon eux, les principaux avantages étaient l'acquisition d'habiletés techniques et de survie. Lorsqu'on a demandé aux jeunes pourquoi ils n'étaient pas intéressés à participer au programme, ils ont répondu le plus souvent que c'était par manque de temps.

**Grand public - Parents.** En ce qui a trait aussi bien à l'ensemble du programme qu'à certains de ses aspects, les parents dans le grand public (80 p. 100) ont exprimé des opinions plus positives que celles des jeunes dans le grand public. Ils ont désigné l'autodiscipline et la confiance en soi comme étant les principaux avantages. La nature trop militariste du programme et les conflits avec les travaux scolaires étaient au nombre des inconvénients, mais 33 p. 100 des parents ont dit que le programme ne comportait aucun inconvénient. De plus, la majorité était d'avis que la participation au programme aurait un effet positif sur leur enfant.

Dans l'ensemble, le sondage a révélé que le Programme des cadets jouit d'une extraordinaire considération parmi les participants et leurs parents de même qu'auprès du grand public, et ce, malgré le fait que ce dernier connaisse moins bien le programme. Comme en témoignent leurs énoncés de mission respectifs (tableau 1), les ligues sont essentielles pour promouvoir et faciliter le Programme des cadets, qui ne pourrait fonctionner si ces rôles stratégiques n'étaient pas remplis.



### C. Pertinence continue du Programme de subventions

Le Programme de subventions est-il le moyen le plus approprié de répondre à un besoin reconnu? Le besoin reconnu qui a entraîné la mise en œuvre du programme a-t-il changé?

Même si le Programme de subventions n'est pas nécessairement considéré comme idéal, il s'agit de l'option privilégiée compte tenu des autres choix possibles. Le mode de financement est parfois jugé contraignant, restrictif et lourd sur le plan administratif. Néanmoins, c'est un mécanisme efficace pour assurer aux ligues un financement fiable.

Le Programme de subventions a été modifié au fil des ans mais, dans l'ensemble, les changements ont été modestes. En plus du Programme de subventions, les bureaux nationaux de la Ligue navale et de la Ligue des cadets de l'Armée reçoivent des fonds de bureaux provinciaux et locaux. La Ligue des cadets de l'Air fonctionne un peu différemment en ce sens qu'elle demande uniquement un certain montant aux provinces pour couvrir les frais d'assurance.

En général, on reconnaît l'importance des ligues. Si les bureaux nationaux des ligues de cadets voyaient leur subvention réduite, ils seraient incapables de fournir la même orientation à leurs répondants provinciaux et locaux. En outre, le niveau actuel du Programme des cadets ne pourrait pas être assuré, particulièrement dans les collectivités où le MDN et les FC sont absents.



## Succès/résultats obtenus

Le Programme de subventions obtient-il les résultats à court, moyen et long terme indiqués dans le modèle logique?

### A. Résultats à court et moyen terme

#### Gestion et soutien des ligues

**Assurances.** La preuve que les cadets ainsi que le personnel, les biens immobiliers et les biens des ligues sont dûment assurés est fournie dans les rapports annuels des bénéficiaires des subventions.

Bien qu'elles aient deux courtiers différents, les ligues font affaire avec la même société d'assurances. Par conséquent, il est peu probable que des économies d'échelle puissent être réalisées grâce à un regroupement. Quoiqu'il en soit, un groupe de travail sur les assurances a été formé récemment pour explorer la possibilité de faire des gains d'efficacité tout en favorisant l'uniformité et la normalisation de la couverture des ligues. Ce groupe de travail se réunit au besoin et est considéré comme un mécanisme raisonnable pour contribuer à l'obtention des résultats recherchés.

Une preuve d'assurance est fournie chaque année au D Cad, qui relève du Sous-ministre pour ce qui est de l'ensemble du Programme des cadets. L'information concernant les assurances est publiée sur les sites Web des ligues.

**Gestion des risques.** Un Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) a été élaboré en novembre 2004, et révisé en mai 2008, afin de décrire le niveau de risque associé au Programme de subventions. Les risques connexes sont jugés faibles selon les facteurs suivants :

- La valeur pécuniaire du Programme de subventions est relativement faible.
- Les fonds servent à des fins précises.
- Des contrôles appropriés sont en place.
- Les résultats financiers sont vérifiés de façon indépendante par un cabinet d'experts-comptables.

En outre, si les ligues ne fournissaient pas les documents et les rapports exigés, elles ne recevraient plus de subventions. Les relations entre le Ministère et les ligues de cadets sont solides à l'échelle nationale, et tous travaillent ensemble pour réduire au minimum les risques possibles qui sont cernés (voir le tableau 2). Les trois ligues de cadets ont accepté l'accord de subvention et se conforment aux exigences en matière de rapports.



Secteur de risque possible	Probabilité	Conséquences	Niveau de risque	Mesures d'atténuation	Risque résiduel
Ne se conforme pas à la politique.	Faible	Faibles. Problèmes de relations. Subvention non approuvée/versée. Perception défavorable du public.	Faible	<b>Existantes</b> Examen annuel. Interaction quotidienne. <b>Supplémentaires</b> Demande de documentation. Examen des exigences en matière de politique.	Faible
Ne fournit pas de rapport financier annuel, de données ou de statistiques.	Faible	Faibles. Problèmes de relations. Subvention non approuvée/versée. Perception défavorable du public.	Faible	<b>Existantes</b> Examen annuel. Interaction quotidienne. <b>Supplémentaires</b> Demande de documentation. Examen des exigences en matière de politique.	Faible
Ne peut former de conseil de direction/ manque de membres.	Faible	Moyennes. Problèmes de relations. Subvention non approuvée/versée. Perception défavorable du public.	Faible	<b>Existantes</b> Examen annuel. Interaction quotidienne. <b>Supplémentaires</b> Demande de documentation. Examen des exigences en matière de politique.	Faible
Utilise les fonds à des fins inadmissibles, assure un piètre suivi des recettes et des dépenses, et est incapable de mener ses activités de manière crédible.	Faible	Moyennes. Problèmes de relations. Subvention non approuvée/versée. Perception défavorable du public. Conflit d'intérêts.	Faible	<b>Existantes</b> Examen annuel. Interaction quotidienne. <b>Supplémentaires</b> Demande de documentation. Examen des exigences en matière de politique.	Faible
Perception négative du public.	Faible	Moyennes. Problèmes de relations. Perception défavorable du public. Conflit d'intérêts.	Faible-moyen	<b>Existantes</b> Interaction quotidienne. Plan de communication. <b>Supplémentaires</b> Groupe des communications.	Faible

**Tableau 2. Cadre de gestion des risques du Programme de subventions destinées aux ligues de cadets.** Bien qu'un certain nombre de risques soient possibles, quelques-uns seulement sont considérés comme importants.

Les risques importants comprennent l'incapacité de former un conseil de direction ou le manque de membres, ainsi que l'omission de fournir un rapport financier annuel, des données ou des statistiques. Le risque possible est que les ligues de cadets ne possèdent pas de conseil de direction pour superviser les activités et ne soient pas non plus en mesure de se conformer à la politique. La conformité aux modalités de la subvention est essentielle pour recevoir des fonds supplémentaires, et des contrôles sont en place pour faire respecter cette exigence. Dans la plupart des cas, le risque résiduel est minime étant donné que des mesures d'atténuation offrent un mécanisme permettant de réduire la subvention ou d'y mettre fin. La perspective de voir la subvention considérablement réduite ou éliminée par manque de diligence raisonnable incite fortement les gestionnaires du programme à remplir les exigences en matière de rapports annuels, ce qui réduit les risques au minimum.

Voici des exemples d'initiatives d'atténuation des risques mises en œuvre par les bureaux nationaux :

- amélioration du processus de sélection des bénévoles;
- adoption du Registre national des délinquants;
- recours à des certificats d'assurance;
- examen des scénarios de risque de concert avec les conseillers juridiques;
- initiative visant à décourager les parents/bénévoles d'assumer la responsabilité de l'hébergement.

Compte tenu de ce qui précède, les mesures d'atténuation sont jugées suffisantes pour le niveau de risque associé au Programme de subventions. Dans l'ensemble, le programme présente de faibles risques financiers et opérationnels tout en procurant des avantages appréciables au Ministère, aux jeunes Canadiens et aux collectivités locales.

**Politiques et procédures.** Bien que les trois bureaux nationaux partagent de nombreuses procédures, il convient de noter que ce sont des organisations différentes ayant des besoins spécifiques. Par exemple, trois différents éléments des FC sont utilisés pour attirer les jeunes, et les ligues travaillent pour des conseils d'administration distincts, d'où la difficulté de trouver des points communs. Étant donné qu'une approche coordonnée/normalisée à l'égard de l'élaboration et de la diffusion des politiques et procédures n'est ni apparente ni réalisable, aucune démarche n'a été faite en ce sens. Des efforts sont néanmoins déployés, comme le montre le récent regroupement des bureaux nationaux dans le même immeuble. Cette mesure a permis d'améliorer la synergie et le partage de l'infrastructure entre les ligues.

Pour assurer une gouvernance efficace et le respect des règlements du gouvernement du Canada, un certain nombre de nouvelles politiques et procédures ont été établies et mises en œuvre (tableau 3) :

Ligue navale	Ligue des cadets de l’Air	Ligue des cadets de l’Armée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection de l’information et respect de la vie privée</li> <li>• Programme de prix et de reconnaissance</li> <li>• Précis sur le déroulement des réunions</li> <li>• Guides de mise en œuvre de PE (MDN/LNC) pour les divisions</li> <li>• Manuel du coordonnateur de la sélection des bénévoles</li> <li>• Attributions – Conseil d’administration national</li> <li>• Nouveau modèle de gouvernance de la LNC</li> <li>• Nouveaux contrôles financiers et nouvelles politiques pour réduire le vol et la fraude au sein des divisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision du guide de politiques et de méthodes administratives disponible sur le site Web de la ligue</li> <li>• Inscription et sélection des membres</li> <li>• Nouvelle politique d’investissement</li> <li>• Politique et procédure régissant l’examen et la signature des formulaires ACC-9 du comité répondant de l’escadron par le comité provincial superviseur de la Ligue des cadets de l’Air</li> <li>• Nouveaux règlements administratifs</li> <li>• Formation d’un nouveau comité de gouvernance afin d’améliorer la gouvernance organisationnelle aux trois échelons de la ligue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications aux règlements administratifs</li> <li>• Manuel de référence en ligne, qui inclut une politique financière et comptable</li> <li>• Procédures et gestion financières améliorées; responsabilité de surveillance assignée à un service externe de tenue de livres</li> <li>• Mesures élargies de contrôle des coûts</li> </ul>

**Tableau 3. Nouvelles politiques et procédures des ligues.**

**Gouvernance organisationnelle.** Voici des exemples de conformité aux exigences gouvernementales :

- présentation d’une liste des membres du conseil d’administration à Industrie Canada<sup>6</sup>;
- conformité aux règlements de l’Agence du revenu du Canada en ce qui a trait aux organismes de charité;
- présentation, à Industrie Canada, des changements apportés aux règlements administratifs<sup>7</sup>;
- réception de fonds de la Commission des loteries dans l’Ouest canadien;
- conformité aux exigences touchant les lobbyistes enregistrés (Armée de terre et Marine);
- préparation de rapports annuels.

On estime que cet aspect de la charge de travail a augmenté de 15 p. 100 durant la période de la plus récente subvention.

**Gestion des bénévoles.** Le nombre de bénévoles par ligue pour les AF 2004-2005 à 2007-2008 est indiqué au tableau 4 :

<sup>6</sup> L’article 133 de la *Loi sur les corporations canadiennes* (1970, c. C-32) exige que toutes les sociétés présentent à Industrie Canada un rapport annuel indiquant, entre autres, les noms et adresses de tous les membres du conseil d’administration.

<sup>7</sup> Divers articles de la *Loi sur les corporations canadiennes* (1970, c. C-32) exigent que les changements apportés à certains règlements administratifs soient signalés à Industrie Canada.

Année financière	Bénévoles au début de l'année	Bénévoles recrutés durant l'année	Bénévoles partis durant l'année	Bénévoles à la fin de l'année
2004-2005	0	16	S.O.	16
2005-2006	16	405	S.O.	421
2006-2007	421	783	S.O.	1 204
2007-2008	1 204	549	S.O.	1 753

**Tableau 4a. Nombre de membres sélectionnés de la Ligue navale<sup>8</sup>.**

Année financière	Bénévoles au début de l'année	Bénévoles recrutés durant l'année	Bénévoles partis durant l'année	Bénévoles à la fin de l'année
2004-2005	5 568	1 237	1 070	5 735
2005-2006	5 735	1 324	1 306	5 753
2006-2007	5 753	1 398	1 351	5 800
2007-2008	5 800	278	285	5 793

**Tableau 4b. Nombre de bénévoles de la Ligue des cadets de l'Air<sup>9</sup>.**

Année financière	Bénévoles au début de l'année <sup>10</sup>	Bénévoles recrutés durant l'année	Bénévoles partis durant l'année	Bénévoles à la fin de l'année
2004-2005	1 164	51	42	1 173
2005-2006	1 173	557	51	1 679
2006-2007	1 679	618	42	2 255
2007-2008	2 255	660	20	2 895

**Tableau 4c. Nombre de membres/bénévoles de la Ligue des cadets de l'Armée<sup>11</sup>.**

Afin de protéger les cadets, les ligues ont établi un programme de sélection des bénévoles de concert avec les FC. Elles ont élaboré des manuels afin de donner des instructions détaillées sur la sélection des bénévoles. En voici quelques éléments clés :

- tenue d'un répertoire central pour le suivi des bénévoles travaillant auprès des cadets;
- vérifications locales des références pour compléter la vérification de l'identité effectuée par la police canadienne;
- système de vérification de l'identité et consignes de sécurité pour les conducteurs bénévoles;
- politique détaillée sur le harcèlement et l'abus;
- capacité d'échanger de l'information avec d'autres organisations de jeunes;
- renouvellement du processus de sélection tous les cinq ans.

En 2005, les trois ligues ont décidé d'utiliser une seule base de données afin de pouvoir mettre en commun l'information sur les candidats bénévoles (voir le tableau 5). D'autres discussions avec le MDN ont abouti à la mise en œuvre d'une entente de bénévolat pour les candidats qui travailleront au niveau de l'escadron. En 2008, afin de réduire les dépenses, la Ligue des cadets

<sup>8</sup> Membres sélectionnés seulement – le nombre de membres est contrôlé à l'échelle locale.

<sup>9</sup> Inclut les membres et les bénévoles.

<sup>10</sup> Inclut uniquement les bénévoles sélectionnés.

<sup>11</sup> Les chiffres de 2007-2008 sont extrapolés, car les données sont recueillies par année civile.



de l'Armée s'occupera à l'interne de l'administration du programme de sélection et cessera de partager les coûts de ce processus avec la Ligue navale du Canada.

Année financière	Ligue des cadets de l'Air <sup>12</sup>	Ligue des cadets de l'Armée	Ligue navale
2004-2005	1 237	11	16
2005-2006	1 324	526	405
2006-2007	1 398	583	783
2007-2008	278	640	549

**Tableau 5. Nombre de bénévoles sélectionnés.**

**Terminologie.** Durant l'évaluation, nous avons constaté que les termes « membre », « bénévole » et « cadet » avaient des significations différentes d'une ligue à l'autre (la terminologie est clarifiée à l'[annexe B](#)). En général, les ligues sont plus claires au sujet du terme « cadet ». Dans la Ligue des cadets de l'Air et la Ligue navale, les termes « bénévole » et « membre » sont pratiquement interchangeables. Or, dans la Ligue des cadets de l'Armée du Canada (LCAC), ces deux termes ont des sens légèrement différents. Pour être membre de la LCAC, une personne doit payer sa cotisation et se conformer aux règlements administratifs. En outre, elle peut ou non faire du bénévolat au sein d'un corps de cadets.

BPR	RECOMMANDATION
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Terminologie.</b> Il faut clarifier les définitions des termes « bénévole » et « membre » pour assurer l'uniformité, ou expliquer les différences de terminologie entre les trois ligues.

## Initiatives de formation des bénévoles

### Ligue navale

Pour fournir la meilleure expérience d'apprentissage possible aux cadets, la Ligue navale offre un programme de perfectionnement professionnel aux officiers et instructeurs bénévoles.

La formation est dispensée par le personnel de division et peut varier selon les besoins locaux.

### Ligue des cadets de l'Air

La Ligue des cadets de l'Air offre dans les deux langues officielles un programme de formation national destiné aux membres et aux bénévoles. À chaque assemblée générale annuelle (AGA) de la ligue, il y a habituellement une discussion ouverte ou séance plénière où l'on fait souvent le point sur diverses initiatives et/ou activités d'instruction des cadets. Parmi les sujets traités, mentionnons :

- le processus de sélection national;
- les communications efficaces et les relations avec les médias;
- l'inscription et la sélection des membres;

<sup>12</sup> Inclut les membres et les bénévoles.

- les collectes de fonds;
- les mises à jour générales sur le Programme des cadets.

#### Ligue des cadets de l'Armée

La formation est dispensée au niveau de la division et à l'échelle provinciale/territoriale. Étant donné que la formation offerte correspond aux besoins régionaux, les sujets peuvent varier d'une division à l'autre. Voici quelques sujets représentatifs :

- la politique régissant la sélection des bénévoles;
- les techniques d'entrevue;
- les vidéos et stratégies pour traiter avec les bénévoles à l'échelle locale.

Une formation sur les moyens et méthodes à utiliser pour exécuter des programmes de recrutement locaux efficaces est en voie d'élaboration.

**Guide de collecte de fonds.** Les ligues de cadets reçoivent chacune 380 000 \$ (1/3 de 1,14 M\$) par année, mais cet argent couvre uniquement les dépenses liées au fonctionnement et à l'administration de base de leurs bureaux nationaux. Chaque ligue effectue des collectes de fonds pour augmenter son budget de fonctionnement.

#### Ligue des cadets de l'Air

À l'échelle nationale, la Ligue des cadets de l'Air mène chaque année deux campagnes par publi-postage afin de recueillir des dons et cherche activement, tout au long de l'année, à obtenir des fonds pour des bourses et des prix qui seront décernés aux cadets. Des fonds sont également recueillis pour le budget de fonctionnement grâce à un catalogue de produits en ligne. Le bureau national amasse environ 230 000 \$ chaque année. Il existe aussi des protocoles d'entente (PE) avec certaines sociétés. Par exemple, le Canadian Air Space Human Resource Council fournit des produits au lieu d'un financement, p. ex., des billets de transport. Des suggestions d'activités de collecte de fonds à l'échelle provinciale et locale figurent dans le guide de politiques et de méthodes administratives.

#### Ligue des cadets de l'Armée

La Ligue des cadets de l'Armée prélève une cotisation auprès des divisions afin de recueillir 68 000 \$ par année pour couvrir les dépenses qui ne sont pas admissibles en vertu de la subvention. Des outils et des activités de collecte de fonds sont élaborés à l'échelle provinciale, à l'exception du soutien des expéditions au pays et à l'étranger, lesquelles sont financées à l'échelle nationale. Le bureau national étudie divers moyens d'appuyer et d'encourager les programmes et techniques de financement au niveau local, communautaire et provincial. Il fait des démarches auprès d'entreprises canadiennes dans le cadre d'une nouvelle initiative. Par exemple, une compagnie finance des expéditions de cadets à l'extérieur du Canada en partageant les coûts également avec la ligue. Il est toutefois difficile de recueillir des fonds à des fins bureaucratiques, surtout compte tenu de la perception selon laquelle le gouvernement finance le programme.



## Ligue navale

La source de revenu garanti de la Ligue navale est la cotisation annuelle de 400 \$ qu'elle prélève auprès de chaque corps de cadets de la Marine. Chaque année, ces cotisations rapportent 70 000 \$ et servent à financer les activités qui ne sont pas visées par la subvention. Le bureau national continue de mener une campagne d'adhésion annuelle afin de recueillir des fonds pour le bulletin, les régates des cadets de la Marine et d'autres activités des cadets. Une fondation pour l'éducation a été créée récemment grâce à des legs de succession. En outre, la Ligue navale a mis sur pied un programme des affaires maritimes en vertu duquel 17 entreprises de défense connexes doivent verser une cotisation annuelle.

## Communications

**Améliorer l'accès interne/externe à des informations cohérentes et fiables.** Cette section présente les constatations liées à l'obtention du deuxième résultat à court et moyen terme précisé dans le modèle logique des bureaux nationaux des ligues de cadets : intensifier les communications.

Les trois bureaux nationaux ont une approche coordonnée à l'égard des communications. Chaque ligue compte un gestionnaire des communications, et les trois titulaires se trouvent tous dans le même immeuble. Les représentants des communications des ligues assistent aux réunions nationales et internationales et s'occupent des questions de communication qui débordent le mandat des Affaires publiques du MDN. Par exemple, lorsqu'on a reproché aux ligues de former des « enfants-guerriers », il a été décidé que les ligues elles-mêmes étaient les mieux placées pour répondre. L'un de leurs agents des communications a donc pris le dossier en main. Or, dans la plupart des cas, peu de communications externes émanent des ligues, car c'est habituellement la responsabilité du D Cad.

En général, les ligues s'accordent à dire que chacune d'elles est une organisation distincte possédant ses propres domaines d'intérêt. Par conséquent, il y a peu de gains d'efficacité à réaliser en uniformisant l'approche relative aux activités de communication.

La Ligue navale et la Ligue des cadets de l'Air ont des plans et stratégies de communication qu'elles jugent profitables et bien utilisés. Quant à elle, l'Armée de terre estime que son plan de communication n'est pas particulièrement utile. Les sites Web des trois ligues constituent la principale source de communication.

En ce qui concerne les quatre sites Web se rapportant aux cadets, le format ou le contenu ne présentait guère de points communs. Les directeurs exécutifs sont d'avis que les ligues doivent être autonomes au niveau du contenu du site Web, car il s'agit d'un point d'entrée pour les membres et qu'il faut donc l'adapter aux besoins précis de chaque ligue. En général, lorsque des candidats éventuels choisissent de se joindre au Mouvement des cadets, c'est parce qu'ils désirent s'associer à un élément particulier des FC. Par conséquent, de l'avis des directeurs exécutifs des ligues, la disponibilité d'une information comparative importe peu, dans l'ensemble, aux utilisateurs des sites Web.



Les ligues ont indiqué qu'elles partagent les communications et d'autres ressources dans la mesure du possible. En effet, les bureaux nationaux ont en commun un serveur pour répondre aux besoins d'information électronique et partagent d'autre matériel, comme un photocopieur. Cette mise en commun est facilitée par le fait que les bureaux des ligues se trouvent dans le même immeuble.

Afin d'évaluer l'incidence de leurs activités de communication, les ligues ont recours à des sondages périodiques. Par exemple, la Marine mène un sondage annuel pour obtenir de la rétroaction, mais elle met davantage l'accent sur l'AGA comme principal outil de communication face à face. L'Armée de terre a récemment effectué un sondage dont elle est en train d'évaluer les résultats. Un autre mécanisme de rétroaction consiste à transmettre les plaintes et les préoccupations aux directeurs exécutifs. Les trois ligues considèrent les AGA comme un excellent outil de communication.

Un sujet de préoccupation concerne la communication relative au Programme de bourses d'études en pilotage. La Ligue des cadets de l'Air et le D Cad offrent des bourses distinctes. Toutefois, les différences entre ces deux sources de financement pour les cadets n'ont pas été bien communiquées. Une stratégie de communication est maintenant en voie d'élaboration pour le programme de bourses d'études.

Même s'il est vrai que des paramètres pertinents sont difficiles à élaborer, il est important de mesurer systématiquement l'efficacité des communications internes et externes, car cette fonction est l'une des principales responsabilités des bureaux nationaux. Comme aucun paramètre de communication précis n'est recueilli, un sondage d'opinion devait fournir une indication de l'efficacité et de l'efficacé de l'approche adoptée par les ligues de cadets.

**Sondage d'opinion.** Un sondage Ipsos-Reid mené en janvier 2006 renfermait des questions portant sur l'incidence ou l'efficacité des communications émanant des ligues de cadets. On a demandé aux répondants de préciser comment ils avaient entendu parler du Programme des cadets. Environ un adulte canadien sur quatre (23 p. 100) a dit qu'il connaissait très bien ou assez bien le programme. Chez les répondants du grand public qui ont été interrogés en ligne, moins de trois jeunes sur dix (28 p. 100) et deux parents sur cinq (40 p. 100) ont dit qu'ils connaissaient très bien ou assez bien le Programme des cadets.

On a demandé aux jeunes et aux parents dans le grand public qui connaissaient le Programme des cadets comment ils en avaient entendu parler. Le plus souvent, ces répondants ont dit qu'ils en avaient entendu parler par l'entremise d'un parent ou d'un ami qui y participait (jeunes – 38 p. 100; parents – 41 p. 100). En outre, les jeunes ont fréquemment mentionné l'école comme source d'information (28 p. 100). Environ un jeune sur dix (10 p. 100) et la même proportion de parents (13 p. 100) ont dit qu'ils avaient entendu parler du Programme des cadets dans les médias, tandis qu'un nombre plus restreint ont dit qu'ils en avaient entendu parler par l'organisation elle-même (jeunes – 5 p. 100; parents – 7 p. 100).

Les auteurs du sondage ont recommandé que pour promouvoir le programme à plus grande échelle, il pourrait s'avérer nécessaire de répondre aux préoccupations liées à la gestion du temps et/ou de faire connaître le rôle important du programme dans l'horaire chargé des participants. Un objectif de communication devrait consister à diffuser de l'information afin de modifier



l'opinion des personnes qui ne rejetteraient pas entièrement le programme, en leur faisant valoir que les habiletés et les expériences offertes par le programme sont pertinentes bien au-delà d'un contexte militaire.

BPR	RECOMMANDATIONS
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Stratégie de communication.</b> Élaborer une stratégie de communication pour promouvoir le programme.
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Mesure du rendement.</b> Élaborer des mesures de rendement pour les programmes de communication.

**Publications et bulletins.** Le tableau 6 indique les publications vedettes et autres, ainsi que les données sur le tirage, par ligue de cadets<sup>13</sup> :

	Ligue navale	Ligue des cadets de l'Air	Ligue des cadets de l'Armée
Titre des publications vedettes et autres	À la barre	<ul style="list-style-type: none"> <li>NOTAM (Avis aux navigants)</li> </ul>	Droit au but <ul style="list-style-type: none"> <li>Catalogue « Le Kit Bag » (approvisionnement)</li> <li>E-zines</li> </ul>
Nombre d'abonnements (2006-2007)	1 100	300 (environ)	1 500

**Tableau 6. Bulletins et autres publications.**

**Nombre de cadets et de bénévoles.** L'augmentation du nombre de cadets et de bénévoles est l'un des objectifs de communications externes efficaces.

Bénévoles de la Ligue navale

Comme le montre le tableau 4a, les chiffres disponibles correspondent uniquement aux membres sélectionnés. Il est donc impossible d'analyser le succès quant à l'augmentation du nombre global de bénévoles à partir de ces chiffres, car ils n'indiquent ni le nombre de membres/bénévoles qui n'ont pas été sélectionnés, ni le nombre au début de la période.

Bénévoles de la Ligues des cadets de l'Air

La Ligue des cadets de l'Air a connu une légère hausse du nombre de bénévoles de l'AF 2004-2005 à l'AF 2006-2007 (voir le tableau 4b). Entre le début de l'AF 2004-2005 et la fin de l'AF 2007-2008, le nombre de bénévoles est passé de 5 568 à 5 793 (augmentation de 4 p. 100).

<sup>13</sup> Étant donné que les ligues diffusent un bulletin électronique, il est impossible de mesurer exactement le nombre d'abonnés.



## Bénévoles de la Ligue des cadets de l'Armée

Comme dans le cas de la Ligue navale, les statistiques ne sont disponibles que pour le nombre de membres/bénévoles sélectionnés (voir le tableau 4c). Il est donc impossible de formuler des commentaires sur l'augmentation ou la baisse du nombre global de bénévoles.

Le nombre de cadets<sup>14</sup> de la Marine, de l'Air et de l'Armée est indiqué dans les tableaux suivants :

Année d'instruction	Cadets au début de l'année	Cadets arrivés durant l'année	Cadets partis durant l'année	Cadets à la fin de l'année
2004-2005	8 060	S.O.	S.O.	7 425
2005-2006	10 404	5 285	5 200	10 492
2006-2007	10 285	4 596	4 874	9 844
2007-2008	9 787	4 026	4 535	9 255

**Tableau 7a. Nombre de cadets de la Marine royale canadienne.**

Année d'instruction	Cadets au début de l'année	Cadets arrivés durant l'année	Cadets partis durant l'année	Cadets à la fin de l'année
2004-2005	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
2005-2006	21 849	14 436	10 032	26 762
2006-2007	26 530	12 507	12 734	25 976
2007-2008	25 707	10 989	12 134	24 393

**Tableau 7b. Nombre de cadets de l'Air.**

Année d'instruction	Cadets au début de l'année	Cadets arrivés durant l'année	Cadets partis durant l'année	Cadets à la fin de l'année
2004-2005	15 314	S.O.	S.O.	14 107
2005-2006	19 768	11 683	7 404	22 394
2006-2007	22 296	10 470	10 988	21 406
2007-2008	21 033	9 034	10 192	19 784

**Tableau 7c. Nombre de cadets de l'Armée.**

**Évolution de la population des jeunes.** L'analyse du nombre de cadets montre une augmentation pour chacune des ligues pendant la période de la subvention. Or, durant l'AF 2007-2008, la dernière année pour laquelle il existe des données, les trois ligues ont toutes connu une baisse du nombre de cadets, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Ligue	% de croissance durant la période de la subvention (de 2004-2005 à 2007-2008)	% de baisse durant la dernière année financière (2007-2008)
Cadets de la Marine	14,8 %	-5,4 %
Cadets de l'Air	11,6 % <sup>15</sup>	-5,2 %
Cadets de l'Armée	29,2 %	-5,9 %

**Tableau 8. Évolution du nombre de cadets des ligues.**

<sup>14</sup> Le nombre de cadets est indiqué par année d'instruction, qui va de septembre à juin. Pour cette raison, certaines des données figurant aux tableaux 7a, b et c ne donnent pas le total prévu.

<sup>15</sup> Données disponibles uniquement pour la période de 2005-2006 à 2007-2008.



En 2008, la Ligue navale du Canada a effectué une étude de communication sur l'évolution de la situation démographique du Canada. Cette étude visait à examiner la vitalité des programmes de cadets par rapport à l'évolution de la population des jeunes. On s'est penché sur les changements survenus dans la population des cadets par comparaison à la population totale des jeunes pendant la période entre 2001 et 2006 du Recensement du Canada. Les taux de variation de la population pendant cette période sont indiqués au tableau 9 pour chacune des ligues.

	Variation de la population totale	Variation de la population des cadets de la Marine	Variation de la population des cadets de l'Armée	Variation de la population des cadets de l'Air
Canada	5,35 %	1,23 %	7,09 %	8,27 %

**Tableau 9. Taux de variation de la population 2001 – 2006<sup>16</sup>.**

Les projections à long terme montrent que la population des enfants (moins de 14 ans) continuera de baisser, passant de 5,7 millions à 4,8 millions au cours des 50 prochaines années.

L'étude a également permis de déterminer l'efficacité du recrutement dans chacune des ligues de cadets. À cette fin, on s'est servi des statistiques sur l'attraction pour comparer la variation de la population des cadets à celle de la population générale, pour les âges appropriés, de 2001 à 2006.

	Attraction - Cadets de la Marine	Attraction - Cadets de l'Armée	Attraction - Cadets de l'Air
Canada	-3,52 %	2,33 %	3,52 %

**Tableau 10. Efficacité du recrutement 2001 – 2006.**

Par rapport au nombre de jeunes dans l'ensemble de la population, lequel diminue graduellement, le maintien du nombre actuel de cadets signifie que le programme augmente en fait son pourcentage de la population des jeunes.

**Intégrité des données.** Des données ont été recherchées afin d'élaborer des tableaux qui indiqueraient, pour une période de quatre ans, le nombre de membres/bénévoles et de cadets qui se sont joints aux ligues respectives et qui sont partis. Les différences de terminologie, les changements dans les systèmes d'information et les méthodes de collecte ont rendu difficile la compilation de ces données. Bien qu'elles indiquent un « certain ordre de grandeur », leur intégrité est quelque peu douteuse. Pour résoudre cette question, il est recommandé de mettre en place un processus visant à assurer la cohérence et l'exactitude des données statistiques figurant dans les rapports.

BPR	RECOMMANDATION
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Intégrité des données.</b> Établir des processus pour veiller à ce que les données recueillies à des fins de rapports statistiques soient assimilées de façon rigoureuse afin d'assurer un haut niveau d'intégrité.

<sup>16</sup> Les données démographiques sont fondées sur l'écart entre les chiffres du Recensement de 2001 et ceux du Recensement de 2006 – Statistique Canada.

## Liaison nationale/internationale

La troisième grande composante ou activité indiquée dans le modèle logique est la liaison nationale/internationale. Plus particulièrement, les objectifs de cette composante consistent à promouvoir la liaison avec le D Cad, le Conseil national des cadets et le gouvernement fédéral.

**Liaison avec le D Cad.** Les directeurs exécutifs des bureaux nationaux des ligues de cadets ont de nombreuses occasions d’influer sur la prise de décision, tant de manière officielle qu’officieuse. Par exemple, les ébauches des Ordonnances sur l’administration et l’instruction des cadets (OAIC) sont soumises à l’examen des directeurs exécutifs. Auparavant, des discussions sont tenues avec les ligues durant la phase de rédaction. Il y a aussi les conversations informelles, les documents de travail, les réunions bimestrielles entre les directeurs exécutifs et le D Cad, les conférences téléphoniques mensuelles, la participation aux réunions annuelles des Centres d’instruction d’été des cadets (CIEC), ainsi que les réunions d’affaires publiques.

Voici de récents exemples de la façon dont les directeurs exécutifs ont influencé la prise de décision :

- locaux pour les cadets de l’Air au nouveau manège militaire d’Edmonton;
- mise au point du nouveau processus de sélection des bénévoles;
- processus de sélection pour le Programme d’échanges internationaux.

Le tableau 11 porte sur la participation des cadets à des forums internationaux ou aux rencontres internationales d’organisations de cadets :

Ligue navale	Ligue des cadets de l’Air	Ligue des cadets de l’Armée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée annuelle de l’Association internationale des cadets de la Marine, au sein de laquelle le Canada continue d’agir à titre de secrétaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGA de la Civil Air Patrol de l’USAF.</li> <li>• Hôte de la conférence de 2006 de l’International Air Cadet Exchange Association (IACEA) à Québec.</li> <li>• Réunion de l’IACEA en 2005 à Bruxelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur exécutif en 2006-2007 est l’actuel président du Programme d’échanges internationaux des cadets de l’Armée.</li> <li>• Le directeur exécutif en 2004-2006 a été vice-président et trésorier du Programme d’échanges internationaux des cadets de l’Armée.</li> </ul>

**Tableau 11. Participation à des forums internationaux de cadets.**

**Conseil national des cadets.** Les directeurs exécutifs ont également l’occasion d’influer sur l’orientation stratégique ou les politiques par l’entremise du Conseil national des cadets. Chaque ligue envoie des représentants et a ainsi accès au comité de direction du Conseil. Le principal objectif du Conseil est d’améliorer la coordination des efforts entre les intervenants du Programme des cadets. Il offre une tribune pour discuter des questions nationales et/ou inter-ligues et des nouvelles opportunités. Les ligues veillent à ce que la chaîne de commandement établie soit respectée. Toutefois, le Conseil national des cadets n’est plus jugé très utile quant à son but initial, car on estime qu’il est plus efficace pour résoudre les questions qui surgissent périodiquement entre les directeurs exécutifs et le D Cad. Par conséquent, le Conseil est

désormais considéré comme un arbitre de dernier recours et la fréquence des réunions a été réduite, passant de deux réunions face à face à une réunion et une vidéoconférence. Les directeurs exécutifs des ligues et le représentant du D Cad ont été unanimes à dire qu'une ou deux vidéoconférences annuelles avec le Conseil national des cadets seraient suffisantes.

Voici quelques-uns des résultats ou changements réalisés grâce à ces réunions :

- La Ligue des cadets de l'Armée a fait des pressions pour que soit rédigée une OAIC sur la gestion des risques liés au parachutisme, car l'assureur actuel ne voulait plus l'assurer.
- La Ligue navale a recommandé une OAIC sur la plongée sous-marine.
- Entente sur la sélection des bénévoles.
- Entente sur le soutien du MDN pour le processus d'inscription et de sélection des membres.
- Soutien à l'égard du déménagement des bureaux nationaux des trois ligues.
- Entente sur un thème de programme pour chaque année de cadets.

BPR	RECOMMANDATION
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Liaison avec le gouvernement.</b> Revoir le mandat des réunions du Conseil national des cadets afin d'en accroître l'efficacité.

**Niveau fédéral.** Relativement peu d'efforts sont concentrés au niveau fédéral, car le Programme des cadets est considéré par beaucoup de gens à l'extérieur du Ministère et des FC comme une initiative qui relève uniquement du MDN. Les directeurs exécutifs des trois ligues et le D Cad ont donc convenu de supprimer du modèle logique « Préserver et augmenter le niveau de soutien offert au Mouvement des cadets » comme résultat de niveau fédéral. On a cependant convenu qu'il serait opportun de conserver le deuxième objectif de ce résultat, à savoir « Accroître la sensibilisation à l'utilité du programme »<sup>17</sup>.

## B. Obtention de résultats à long terme

Grâce à un cadre de bénévoles hautement efficace, aider les jeunes à accéder au Mouvement des cadets partout au Canada.

Il existe des preuves raisonnables que des progrès sont accomplis en vue d'obtenir ce résultat. Le nombre de jeunes dans la population générale diminue graduellement, tandis que le nombre global de cadets se maintient. En maintenant le nombre de cadets aux niveaux actuels, le Programme des cadets augmente en fait son pourcentage de la population des jeunes.

Une analyse du succès avec lequel les ligues facilitent l'accès des jeunes au Mouvement des cadets partout au Canada a montré que les unités de cadets formées au cours des cinq dernières années l'ont surtout été dans les collectivités plus petites (comptant moins de 50 000 habitants).

<sup>17</sup> [Annexe C](#) – Le modèle logique des ligues de cadets a été modifié pour tenir compte de ce changement.

**Ligue des cadets de l'Armée.** Bien que la LCAC soit la seule ligue qui ait dissous plus d'unités qu'elle n'en a créées au cours des cinq dernières années (diminution nette de six unités), elle a quand même établi 14 nouvelles unités. Des trois ligues, c'est celle qui a connu le plus de succès pour ce qui est d'atteindre les collectivités plus petites. En effet, 79 p. 100 de ses nouvelles unités ont été formées dans des collectivités comptant moins de 5 000 habitants. Quatre-vingt-treize pour cent des nouvelles unités de la LCAC ont été établies dans des localités de moins de 10 000 habitants. Seulement 7 p. 100 des nouvelles unités des cadets de l'Armée (représentant une unité) sont allés à une collectivité de plus de 50 000 habitants.

**Ligue des cadets de l'Air.** La Ligue des cadets de l'Air a formé le plus grand nombre de nouvelles unités, soit 15, et en a dissous sept, ce qui représente une augmentation nette de huit unités. Elle a connu moins de succès que la LCAC pour ce qui est d'atteindre les plus petites collectivités, mais elle est quand même parvenue à établir quatre unités, ou 27 p. 100 de ses nouvelles unités, dans des collectivités de moins de 5 000 habitants. En outre, elle a réussi à placer neuf de ses nouvelles unités (niveau respectable de 60 p. 100) dans des localités de moins de 50 000 habitants. Six nouvelles unités (environ 40 p. 100) ont été établies dans des collectivités de plus de 50 000 habitants.

**Ligue navale.** Du côté de la Ligue navale du Canada (LNC), huit nouvelles unités de cadets ont été établies et trois seulement ont été dissoutes, d'où un gain net de cinq unités. Par le biais de ses unités locales, la LNC a également eu un impact sur les collectivités plus petites, car cinq des nouvelles unités ont été formées dans des localités de moins de 5 000 habitants et six des huit nouvelles unités, ou 75 p. 100, ont été établies dans des collectivités de moins de 10 000 habitants.

Il est raisonnable de conclure que les collectivités plus petites offrent généralement moins de programmes officiels pour l'épanouissement des jeunes Canadiens que les grands centres. Il est donc clair que les ligues de cadets, grâce à leurs affiliés provinciaux et locaux, ont eu un impact sur les collectivités où les opportunités sont moins nombreuses. Les ligues ont atteint les jeunes Canadiens, leur facilitant ainsi l'accès au Mouvement des cadets.

Malgré l'absence d'un « cadre de bénévoles » spécifique, il existe un réseau de bénévoles à divers niveaux de développement dans chacune des trois ligues. Les données empiriques ont indiqué que ces bénévoles ont grandement facilité l'accès des jeunes au Mouvement des cadets.

## Rentabilité

Les moyens les plus appropriés et les plus efficaces sont-ils utilisés pour obtenir les résultats souhaités?

L'évaluation n'a pas mis en évidence de changements à la conception du programme qui permettraient d'améliorer sensiblement son efficacité ou son efficience. Bien qu'il existe certains points communs entre les ligues, les problèmes et les préoccupations diffèrent en général. Du point de vue de la rentabilité, les ligues partagent généralement ce qu'elles peuvent et cherchent des possibilités, lorsque c'est faisable et logique, de réaliser des gains d'efficience. En bout de ligne, elles appliquent le principe du partage dans la mesure du possible, tout en répondant à leurs besoins particuliers.

Le Programme de subventions est-il mis en œuvre comme prévu?

Selon l'accord de subvention, signé en mars 2005, les bureaux nationaux des ligues de cadets doivent se conformer à des lignes directrices précises en matière de dépenses. Les rapports financiers vérifiés donnent l'assurance, au moyen de la vérification indépendante requise, que chacune des ligues de cadets se conforme entièrement aux critères régissant les dépenses autorisées, c.-à-d. qu'elles dépensent les subventions annuelles de 380 000 \$ qui leur sont allouées ainsi que des fonds supplémentaires<sup>18</sup>.

Quels coûts/avantages imprévus sont liés à l'exécution du Programme de subventions?

Pour ce qui est des coûts/avantages imprévus réalisés grâce au Programme de subventions, les personnes interrogées ont décrit la grande participation communautaire des cadets. En effet, les cadets contribuent de diverses façons à la collectivité en dehors des activités habituelles. Dans leurs activités communautaires, ces jeunes deviennent les ambassadeurs du Programme des cadets et du Canada.

## Processus d'établissement des rapports annuels

À titre de récipiendaire d'une subvention, le bureau national de chacune des trois ligues de cadets du Canada présente un rapport annuel qui renferme les éléments suivants :

- des états financiers vérifiés;
- les comptes rendus de la ligue de cadets présentés lors de son AGA;
- le modèle dûment rempli de mesure du rendement pour le rapport annuel (voir l'[annexe E](#));
- des exemplaires des publications et documents pertinents qui attestent la conformité à la subvention comme l'indique la section des modalités décrivant les « exigences de la demande » ;

<sup>18</sup> Chacune des ligues dépense entièrement sa subvention chaque année. Chacune d'entre elles mène des activités de collecte de fonds qui lui procure des ressources supplémentaires. Par conséquent, les ligues dépensent en réalité plus que leur subvention uniquement parce qu'elles sont en mesure de recueillir ces fonds additionnels par d'autres moyens.



- des données sur la ligue de cadets découlant de visites sur les lieux;
- la participation à des activités et réunions;
- un examen périodique des documents Web accessibles au public;
- l'effectif de la ligue de cadets.

Il existe toutefois certaines incohérences entre les résultats à court et moyen terme précisés dans le modèle logique et les indicateurs de rendement qui doivent être respectés dans le modèle de mesure du rendement du bénéficiaire pour le rapport annuel. Ainsi, il manquait parfois certaines preuves pour évaluer les progrès en vue de l'obtention des résultats. Par exemple, l'objectif qui consiste à promouvoir la liaison avec le gouvernement fédéral est absent du modèle de mesure du rendement. Nous avons également constaté que les rapports annuels sont très volumineux. Il est clair que beaucoup de temps est investi dans l'élaboration de ces longs rapports et qu'il faudrait déterminer si la préparation de documents aussi exhaustifs favorise l'optimisation des ressources.

### Recommandations

Étant donné que le travail continu de collecte des données et d'établissement des rapports est une exigence liée à la subvention, certaines recommandations sont formulées afin d'améliorer les rapports annuels :

BPR	RECOMMANDATIONS
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Modèle de mesure du rendement.</b> Réviser le modèle de mesure du rendement du bénéficiaire pour le rapport annuel afin de veiller à ce que tous les résultats précisés dans le modèle logique soient inclus.
VCEMD/C Rés et Cad	<b>Processus d'établissement des rapports annuels.</b> Revoir le contenu des rapports annuels dans le but d'inclure seulement l'information essentielle et de rationaliser les exigences en matière de rapports.

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

### Pertinence

#### Recommandation du CS Ex

1. **Énoncé de mission.** La Ligue des cadets de l'Air devrait élaborer un énoncé de mission clair et succinct qui explique la raison d'être de l'organisation et ce qu'elle entend réaliser.

#### Mesure de la direction

Élaborer un énoncé de mission plus clair et plus succinct pour la Ligue des cadets de l'Air du Canada.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> décembre 2008

---

### Succès/résultats obtenus

#### Recommandation du CS Ex

2. **Terminologie.** Il faut clarifier les définitions des termes « bénévole » et « membre » pour assurer l'uniformité, ou expliquer les différences de terminologie entre les trois ligues.

#### Mesure de la direction

Déterminer une stratégie et un plan d'action, y compris des jalons, pour remédier aux incohérences dans l'utilisation des termes « bénévole » et « membre » entre les trois ligues.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> décembre 2008

---

#### Recommandation du CS Ex

3. **Stratégie de communication.** Élaborer une stratégie de communication pour promouvoir le programme.

#### Mesure de la direction

De concert avec les trois ligues et le personnel des affaires publiques du C Rés et Cad, élaborer une stratégie de communication visant à promouvoir le Programme des cadets.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> décembre 2008

---

#### Recommandation du CS Ex

4. **Mesure du rendement.** Élaborer des mesures de rendement pour les programmes de communication.

#### Mesure de la direction

De concert avec les trois ligues et le personnel des affaires publiques du C Rés et Cad, élaborer des mesures de rendement pour chacune des initiatives de communication des ligues.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> décembre 2008

---



**Recommandation du CS Ex**

5. **Intégrité des données.** Établir des processus pour veiller à ce que les données recueillies à des fins de rapports statistiques soient assimilées de façon rigoureuse afin d'assurer un haut niveau d'intégrité.

**Mesure de la direction**

Bien que le règlement des questions d'intégrité des données soit une activité permanente du D Cad, une analyse des problèmes sera effectuée et des stratégies seront élaborées pour y remédier.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> décembre 2008

---

**Recommandation du CS Ex**

6. **Liaison avec le gouvernement.** Revoir le mandat des réunions du Conseil national des cadets afin d'en accroître l'efficacité.

**Mesure de la direction**

Le mandat des réunions du Conseil national des cadets sera à l'ordre du jour de la réunion de novembre 2008. Il sera confirmé ou révisé.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> février 2009

---

**Rentabilité**

**Recommandation du CS Ex**

7. **Modèle de mesure du rendement.** Réviser le modèle de mesure du rendement du bénéficiaire pour le rapport annuel afin de veiller à ce que tous les résultats précisés dans le modèle logique soient inclus.

**Mesure de la direction**

Ce travail a été fait durant la révision du CGRR au printemps/à l'été 2008.....  
.....

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** Terminé

---

**Recommandation du CS Ex**

8. **Processus d'établissement des rapports annuels.** Revoir le contenu des rapports annuels dans le but d'inclure seulement l'information essentielle et de rationaliser les exigences en matière de rapports.

**Mesure de la direction**

Le contenu des rapports annuels sera analysé dans le but d'inclure uniquement l'information essentielle, et de nouvelles lignes directrices seront publiées sur le modèle de rapport révisé.

**BPR:** VCEMD/C Rés et Cad

**Échéance:** 1<sup>er</sup> février 2009

---



## Annexe B—Clarification de la terminologie entre les trois ligues

Durant les discussions avec les directeurs exécutifs des trois ligues, il est devenu évident que les termes « membre », « bénévole » et « cadet » ont des sens différents d'une ligue à l'autre.

### Ligue navale du Canada (LNC)

**Membres de la ligue.** Un membre de la LNC est une personne qui a choisi de se joindre à cette ligue, paie sa cotisation annuelle et reçoit une carte de membre. En tant que titulaire d'une carte de la Ligue navale, la personne a le droit de voter aux élections de la ligue, d'assister aux réunions et d'être indemnisée par les assurances de la ligue. Les membres qui consacreront du temps à travailler bénévolement avec les cadets de la Marine font l'objet d'une sélection.

**Bénévoles.** Les bénévoles sont des personnes qui donnent de leur temps pour aider un groupe de cadets, soit en le conduisant à des activités ou en lui apportant une autre forme d'assistance. Ces bénévoles ne font pas l'objet d'une sélection pour avoir des contacts individuels avec un cadet. Les bénévoles ne paient pas de cotisation et travaillent avec les cadets ou les aident de façon sporadique plutôt que régulière. Ils ne sont pas officiellement affiliés à la Ligue navale.

**Cadets.** La LNC s'occupe de deux groupes de cadets : les cadets de la Ligue navale, qui regroupent des jeunes âgés de 9 à 13 ans, et les cadets de la Marine royale canadienne, appelés également cadets de la Marine, qui réunissent des jeunes de 12 à 18 ans. Aux fins du présent rapport, toute mention des cadets dans le cadre de la Ligue navale vise uniquement les cadets de la Marine.

### Ligue des cadets de l'Air du Canada (LCA)

**Membres de la ligue.** Il n'y a aucune distinction entre les membres et les bénévoles au sein de la LCA. Lors de son inscription, la personne est acceptée comme membre et s'implique dans certains aspects des affaires et des activités de la LCA. Les membres doivent se soumettre à un processus de sélection afin d'avoir des contacts individuels avec les cadets de l'Air. Tous les membres sont bénévoles de fait, mais leurs activités de bénévole sont limitées jusqu'à ce qu'ils aient franchi avec succès le processus de sélection. Les membres/bénévoles ne paient pas de cotisation et sont là pour appuyer la mission de la LCA.

**Bénévoles.** Il n'y a aucune distinction entre les bénévoles et les membres au sein de la LCA.

**Cadets.** Les jeunes de 12 à 18 ans qui se joignent à la LCA sont les bénéficiaires des activités de programme parrainées par la ligue.

### Ligue des cadets de l'Armée du Canada (LCAC)

**Membres de la ligue.** Comme c'est le cas pour la Ligue navale, une personne peut devenir membre de la LCAC en s'y inscrivant et en payant sa cotisation. Les membres ne deviennent pas nécessairement des bénévoles, à moins de vouloir travailler directement avec les cadets. Pour ce faire, ils doivent se soumettre à un processus de sélection.



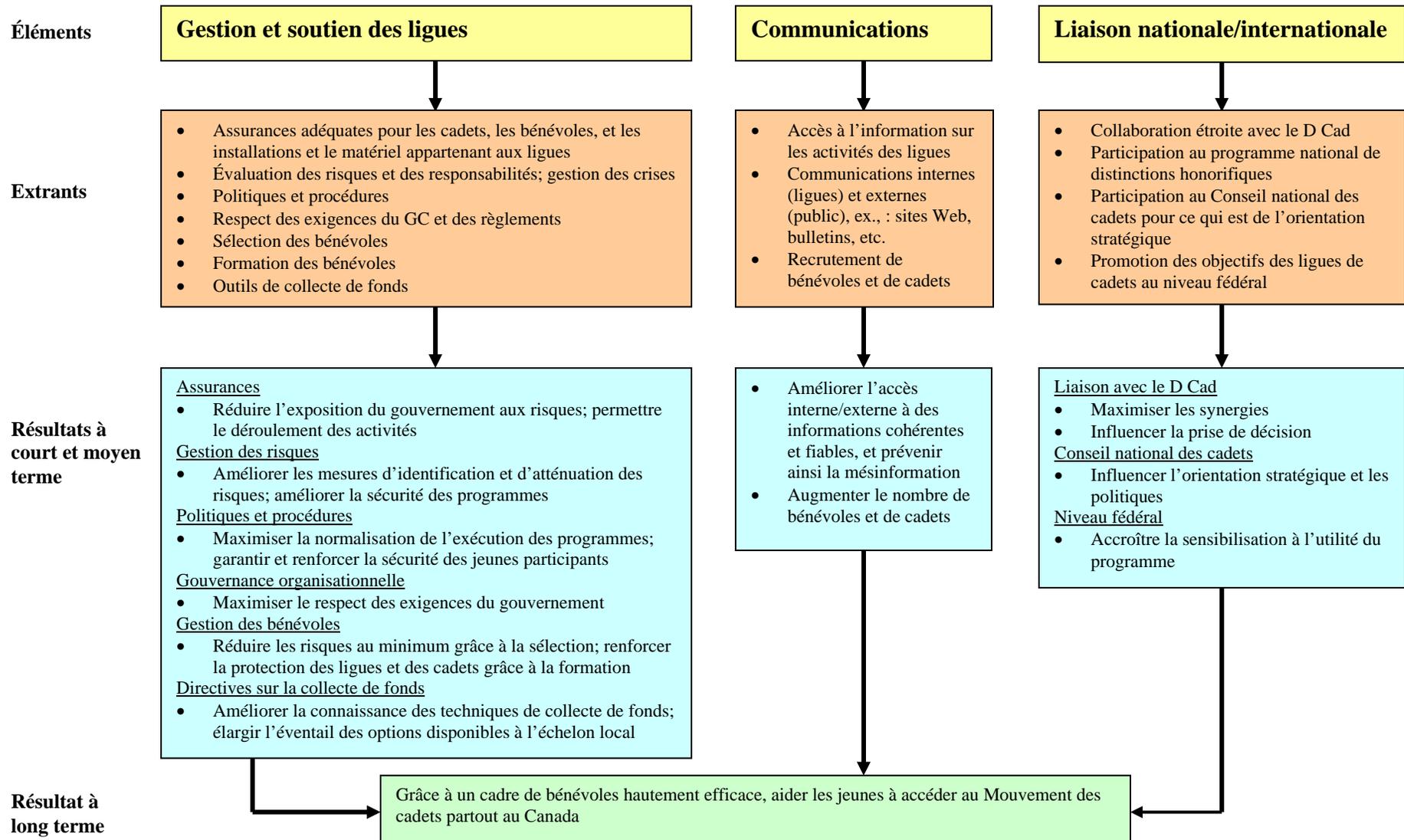
**ANNEXE B**

**Bénévoles.** Tous les membres commencent d’abord par s’inscrire, mais ils peuvent devenir bénévoles plus tard s’ils le désirent. Ceux qui deviennent bénévoles ne sont autorisés à travailler avec les cadets sur une base individuelle qu’après avoir fait l’objet d’une sélection.

**Cadets.** Les cadets de la LCAC sont âgés entre 12 et 18 ans. Ils participent aux activités de la LCAC et bénéficient de la gamme des services offerts par la ligue.



### Annexe C—Modèle logique – Bureaux nationaux des ligues de cadets du Canada



## Annexe D—Matrice de l'évaluation sommative

### Questions d'évaluation

#### Pertinence – Question n° 1 :

Le Programme de subventions est-il compatible avec les priorités du gouvernement et les objectifs stratégiques du MDN et des FC?

#### Indicateurs

- Conformité des énoncés de mission des ligues de cadets aux objectifs stratégiques du MDN et des FC et aux priorités du gouvernement fédéral.

#### Sources des données

- Documents de politique

#### Méthodes de collecte

- Analyse documentaire
- 

### Questions d'évaluation

#### Pertinence – Question n° 2 :

Les objectifs du Programme de subventions sont-ils pertinents? Le programme répond-il de façon réaliste à un besoin réel?

#### Indicateurs

- Réactions positives des cadets, des parents de cadets ainsi que des jeunes et parents dans le grand public à l'égard du Programme des cadets en général et de la plupart de ses aspects.

#### Sources des données

- Sondage de base Ipsos-Reid mené auprès des cadets et du grand public (2006)

#### Méthodes de collecte

- Analyse des résultats du sondage
- 

### Questions d'évaluation

#### Pertinence – Question n° 3 :

Le Programme de subventions est-il le moyen le plus approprié de répondre à un besoin reconnu? Le besoin reconnu qui a entraîné la mise en œuvre du programme a-t-il changé?

#### Indicateurs

- Degré de satisfaction du Directeur – Cadets et des directeurs exécutifs à l'égard du Programme de subventions.

#### Sources des données

- Rapports annuels et autres
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

#### Méthodes de collecte

- Analyse documentaire
  - Entrevues face à face
- 



**Questions d'évaluation**

**Obtention de résultats à moyen terme – Question n° 1 :**

Les bureaux nationaux ont-ils amélioré la gestion et le soutien de leur ligue?

**Indicateurs**

- Réduction de l'exposition du gouvernement aux risques grâce à des assurances adéquates.

**Sources des données**

- Preuve d'assurance fournie chaque année au D Cad
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Indicateurs**

- Pertinence des mesures d'identification et d'atténuation des risques; amélioration de la sécurité des programmes destinés aux cadets.

**Sources des données**

- CVAR (2004)

**Indicateurs**

- Efforts visant à maximiser la normalisation de l'exécution des programmes grâce à des politiques et procédures communes.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Indicateurs**

- Maximisation du respect des exigences gouvernementales.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Indicateurs**

- Réduction au minimum du risque pour les ligues et les cadets grâce à la sélection des bénévoles.

**Sources des données**

- Statistiques sur les bénévoles et les membres
- Rapports annuels

**Indicateurs**

- Nombre et pourcentage de nouveaux bénévoles/membres sélectionnés chaque année.

**Sources des données**

- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux
- Base de données pour la sélection des bénévoles

**Indicateurs**

- Réussite des initiatives de collecte de fonds.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Méthodes de collecte (applicable à tous les Indicateurs)**

- Analyse documentaire
- Entrevues face à face
- Analyse statistique



**Questions d'évaluation**

**Obtention de résultats à moyen terme – Question n° 2 :**

Les bureaux nationaux ont-ils amélioré l'accès interne/externe à des informations cohérentes et fiables, pour ainsi prévenir la mésinformation?

**Indicateurs**

- Amélioration de l'accès à des informations cohérentes et fiables.
- Augmentation du nombre de cadets et de bénévoles.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux
- Sondage de base Ipsos-Reid mené auprès des cadets et du grand public (2006)

**Méthodes de collecte**

- Analyse des résultats du sondage
  - Analyse documentaire
  - Entrevues face à face
- 

**Questions d'évaluation**

**Obtention de résultats à moyen terme – Question n° 3 :**

Les bureaux nationaux ont-ils favorisé la liaison nationale/internationale?

**Indicateurs**

- Mesure dans laquelle la liaison avec le D Cad, le Conseil national des cadets et le gouvernement fédéral a été favorisée.
- Nombre de décisions importantes sur lesquelles une influence a été exercée.
- Participation et contributions à des forums internationaux de cadets.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Méthodes de collecte**

- Analyse documentaire
  - Entrevues face à face
- 

**Questions d'évaluation**

**Rentabilité – Question n° 1 :**

Les moyens les plus appropriés et les plus efficaces sont-ils utilisés pour obtenir les résultats souhaités?

**Indicateurs**

- Identification de points communs.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Méthodes de collecte**

- Analyse documentaire
  - Entrevues face à face
-

**Questions d'évaluation**

**Rentabilité – Question n° 2 :**

Le Programme de subventions est-il mis en œuvre comme prévu?

**Indicateurs**

- Conformité à l'accord de paiement de transfert et aux PE.

**Sources des données**

- Rapports financiers vérifiés

**Méthodes de collecte**

- Analyse documentaire
- 

**Questions d'évaluation**

**Rentabilité – Question n° 3 :**

Quels coûts/avantages imprévus sont liés à l'exécution du Programme de subventions?

**Indicateurs**

- Coûts/avantages non attribués réalisés.

**Sources des données**

- Rapports annuels
- D Cad et directeurs exécutifs des bureaux nationaux

**Méthodes de collecte**

- Analyse documentaire
  - Entrevues face à face
-

## Annexe E—Modèle de mesure du rendement du bénéficiaire pour le rapport annuel

Description de l'organisation	
Identification du bénéficiaire	Inscrivez le nom de l'organisation.
Énoncé de mission	Brève description
Décrivez brièvement l'importance de votre organisation sur le plan national.	Brève description
Décrivez brièvement comment votre ligue de cadets est organisée et dirigée.	Brève description
Rapport d'activités (résumé des activités de l'organisation pour l'année écoulée)	Annexez un rapport sur les activités de votre ligue pour l'année écoulée.
Plans d'avenir (activités prévues pour les cinq prochaines années. Mettez l'accent sur le prochain exercice.)	Annexez le programme des activités de votre ligue pour les années à venir.

Membres		
Quel est le nombre total d'employés à temps plein dans votre bureau national?	Chiffre de l'année en cours	Chiffre de l'année précédente
Quel est le nombre total d'employés à temps partiel dans votre bureau national?	Chiffre de l'année en cours	Chiffre de l'année précédente
Quel est le nombre de bénévoles/non-membres du conseil d'administration dans votre bureau national?	Chiffre de l'année en cours	Chiffre de l'année précédente
Quel est le nombre total de membres au sein de votre organisation? (Annexez un document indiquant, pour chaque province/territoire, le nombre de membres de la ligue, ainsi que le nombre de clubs associés, d'associations, de répondants, etc.)	Chiffre de l'année en cours	Chiffre de l'année précédente
Conseil d'administration national	Annexez une liste des noms des représentants de la ligue et des postes des membres actuels du conseil d'administration national.	

Information financière	
Les états financiers annuels vérifiés pour l'année précédente, avec le nom et l'adresse du vérificateur, tels que présentés à l'AGA. Ils doivent indiquer au minimum : les cotisations des membres et les recettes d'autres sources (ventilation par sources fédérales, provinciales et municipales, conformément aux dispositions relatives au cumul du financement), et les dépenses admissibles et non admissibles.	Annexez une copie des états financiers annuels vérifiés de votre ligue.
Les prévisions de recettes et de dépenses pour le prochain exercice (budget).	Annexez une copie des prévisions de recettes et de dépenses (budget) de votre ligue.

Indicateurs de rendement		
Gestion et soutien des ligues		
Évaluation, recherche et acquisition d'assurances appropriées pour les cadets, les membres de la ligue ainsi que les biens immobiliers et les biens appartenant à la ligue.	Fournissez une preuve que les cadets, ainsi que le personnel, les biens immobiliers et les biens de la ligue sont dûment assurés.	
Élaboration (et mise en œuvre) d'une sélection efficace des bénévoles par le biais de politiques et procédures. Preuve de son application.	Fournissez des informations sur le nombre de bénévoles sélectionnés sur le total, le nombre de nouveaux venus, le nombre de renouvellements, etc.	
Quelles nouvelles politiques et procédures ont été mises en œuvre au cours de l'année pour maximiser la normalisation de l'exécution des programmes, et/ou garantir et renforcer la sécurité des jeunes participants?	Brève description	
Quels programmes de formation pour les bénévoles ont été mis en œuvre?	Brève description	
Combien de bénévoles ont reçu la formation offerte par la ligue (à l'échelon national, provincial ou local)?	Brève description et/ou chiffres	
Quels outils/activités de collecte de fonds la ligue a-t-elle utilisés?	Brève description	
Quelles améliorations ont été apportées à l'identification et à l'atténuation des risques afin d'accroître la sécurité des programmes?	Brève description	
Quels prix et distinctions honorifiques ont été présentés aux membres et aux bénévoles en reconnaissance de leurs réalisations?	Brève description et/ou chiffres	
Communications		
Politiques et procédures	Liste des mises à jour et des nouveaux guides de politique (copies disponibles sur demande).	
Comment avez-vous amélioré l'accès interne/ externe à des informations cohérentes et fiables?	Brève description	
Site Web		
Combien de fois votre site Web a-t-il été visité?	Chiffre de l'année en cours	Chiffre de l'année précédente
Combien de membres se sont connectés à votre site Web?	Chiffre de l'année en cours	Chiffre de l'année précédente
Quels changements avez-vous apportés à votre site Web cette année?	Description	
Quelles publications sont disponibles en ligne?	Description	
Publications et bulletins		
Indiquez le titre de votre publication vedette et de vos autres publications, le cas échéant.	Description	
Quel est le tirage de vos publications (nombre d'abonnés, numéros gratuits, etc.)?	Chiffres	
Quelles sont vos activités de sensibilisation du public?	Liste des activités et des résultats	
Quelles sont les activités d'enseignement et de recherche de la ligue?	Liste des activités et des résultats	



Indicateurs de rendement	
Liaison aux niveaux national et international	
Participation et contributions aux réunions du D Cad, aux assemblées générales nationales et aux réunions provinciales.	Indiquez les réunions auxquelles vous avez assisté, avec la raison et la fréquence en termes généraux, ainsi que les résultats obtenus ou les changements apportés.
Participation et contributions aux forums internationaux ou aux réunions d'organisations internationales de cadets.	Indiquez les réunions auxquelles vous avez assisté, avec la raison et la fréquence en termes généraux, ainsi que les résultats obtenus ou les changements apportés.
Participation aux réunions du Conseil national des cadets. Indiquez l'orientation stratégique et les politiques sur lesquelles vous avez influé.	Indiquez les réunions auxquelles vous avez assisté, avec la fréquence, en termes généraux, ainsi que les résultats obtenus ou les changements apportés.
Quel a été l'impact (avantages, changements, etc.) de votre participation à des réunions, conférences, conseils ou forums au cours de l'année?	Indiquez les réunions auxquelles vous avez assisté et les résultats obtenus.
Autre soutien apporté par la ligue	
Quel soutien connu et recensé a été apporté au Mouvement des cadets pour favoriser l'atteinte de ses objectifs (heures de bénévolat, locaux, aide à l'instruction facultative, apport communautaire, etc.)?	Dressez une liste du soutien et chiffrez-le, au besoin, en précisant à quel niveau se situe l'aide fournie (échelon national, provincial ou local).