



National Défense  
Defence 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  
de l'accord de contribution relatif au  
Programme d'aide à l'instruction militaire  
(PAIM)

Mars 2009

1258-117-3 (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>
Contexte .....	1
Objectifs.....	1
Portée.....	1
Méthodologie .....	1
Limites de la méthodologie.....	2
<b>Description du programme</b> .....	<b>3</b>
Formation linguistique.....	4
Perfectionnement professionnel .....	5
Formation pour le soutien de la paix.....	5
Autres initiatives du PAIM.....	6
Gestion du programme .....	6
Financement.....	7
<b>Constatations</b> .....	<b>8</b>
Conformité à l'accord de contribution .....	8
Pertinence .....	8
Réussite.....	10
Rentabilité.....	13
<b>Recommandations</b> .....	<b>14</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction</b> .....	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Modèle logique</b> .....	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Pays membres du PAIM</b> .....	<b>C-1</b>
<b>Annexe D – Cours financés par l'accord de contribution relatif au PAIM</b> .....	<b>D-1</b>
<b>Annexe E – Modalités de l'accord de contribution</b> .....	<b>E-1</b>



## Liste d'abréviations

ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
ANA	Armée nationale afghane
CCEFTC	Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne
CECEM	Cours élémentaire de commandement et d'état-major
CECEMC	Cours élémentaire de commandement et d'état-major pour les Caraïbes
CEMFC	Collège d'état-major des Forces canadiennes
CEMOT	Cours d'état-major sur les opérations tactiques
CFSP	Centre de formation pour le soutien de la paix
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
COAT	Cours sur les opérations de l'Armée de terre
CS Ex	Chef – Service d'examen
CT	Conseil du Trésor
DG Pol SI	Directeur général – Politique de sécurité internationale
DPAIM	Direction du PAIM
FC	Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
Min DN	Ministre de la Défense nationale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSP	Opération de soutien de la paix
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PAIM	Programme d'aide à l'instruction militaire
STANAG	Accord de normalisation OTAN
TI	Technologie de l'information



## Sommaire des résultats

Le Chef – Service d'examen a effectué une évaluation sommative<sup>1</sup> de l'accord de contribution entre le Conseil du Trésor (CT) et le ministère de la Défense nationale (MDN) concernant le Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM).

L'évaluation visait à déterminer si :

- .....
- le PAIM demeure pertinent, efficace et rentable.

### Évaluation globale

Le PAIM a rempli les obligations de l'accord de contribution, et il demeure pertinent, efficace et rentable.

L'accord du PAIM fournit annuellement 10 M\$ de l'année financière (AF) 2005-2006 à l'AF 2009-2010 pour des cours de langue et de perfectionnement professionnel et des cours sur les opérations de soutien de la paix (OSP). Les cours sont dispensés chaque année à environ 1 200 militaires de pays en développement qui ne sont pas membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et également à quelques civils.

### Principales constatations

#### Obligations de l'accord de contribution

Nous avons examiné les modalités de l'accord et constaté que le PAIM continue de remplir ses obligations.

#### Pertinence, réussite et rentabilité

L'évaluation a permis de déterminer que le PAIM est pertinent, efficace et rentable en fonction des mesures de rendement fournies dans son modèle logique de 2005 et des indicateurs de rendement demandés par suite de l'évaluation formative de 2007. Cette constatation est confirmée par les examens indépendants annuels qui sont conçus par Conseils et Vérification Canada, un organisme de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et administrés par le PAIM.

Depuis l'établissement de l'accord du PAIM en 1992, environ 35 000 militaires étrangers ont fait l'expérience de l'instruction et des valeurs canadiennes. Durant l'accord actuel, quelque 5 000 militaires étrangers auront suivi des cours qui les aideront à travailler en anglais ou en français et dans le cadre de missions de l'OTAN et de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Ils auront fait connaissance avec des Canadiens et des membres d'autres forces militaires. Et, fait tout aussi important, ils auront échangé leurs vues et opinions particulières avec leurs interlocuteurs canadiens.

<sup>1</sup> Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une évaluation formative en 2007 et publié le rapport en mai 2008.



## Recommandations

Pour faire en sorte que le PAIM demeure pertinent, efficace et rentable, il est recommandé :

1. que le Directeur général – Politique de sécurité internationale (DG Pol SI) élabore, à l'échelle du MDN, une stratégie de diplomatie de défense liée aux autres ministères dont les buts sont connexes, stratégie qui permettrait une analyse future du PAIM dans le contexte d'un continuum de la diplomatie de défense;
2. que la Direction du PAIM (DPAIM) mette en œuvre des processus pour surveiller les rapports présentés par le personnel pédagogique sur les réalisations des stagiaires, afin d'en assurer l'uniformité et l'intégralité d'une année à l'autre.

---

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

---



## Introduction

### Contexte

Une évaluation sommative<sup>2</sup> de l'accord de contribution du PAIM était incluse dans le Plan de travail d'évaluation du CS Ex pour les AF 2008-2009 et 2009-2010.

L'accord entre le CT et le MDN est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005 et expire le 31 mars 2010.

Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a été approuvé en 2005 en même temps qu'un modèle logique. Le CGRR figure dans un document distinct, et le modèle logique est présenté à l'[annexe B](#). Indépendamment de la description du programme, le CGRR établit le cadre dans lequel le programme sera évalué et définit les mesures de rendement, les extrants et les résultats du programme.

### Objectifs

La présente évaluation sommative visait à déterminer si :

- .....
- le PAIM demeure pertinent, efficace et rentable.

### Portée

L'évaluation a été limitée à la période allant de l'AF 2005-2006 à l'AF 2008-2009.

### Méthodologie

La méthodologie comportait les éléments suivants :

- Examen de la documentation liée au programme (documents d'approbation du programme, documents de planification et documents produits par le PAIM);
- Sondages menés par le CS Ex en 1996, 2000, 2005 et durant l'AF 2007-2008;
- Sondages menés par la DPAIM en 2004, 2005, 2006, 2007 et 2008;

---

<sup>2</sup> Le CS Ex a effectué une évaluation formative du PAIM en 2007. L'évaluation du financement de l'accord de contribution est un processus à deux étapes. L'évaluation formative détermine si le programme s'harmonise avec le Cadre de responsabilisation de gestion, tandis que l'évaluation sommative sert à évaluer la pertinence, l'efficacité et la rentabilité du programme.



- Analyse quantitative des progrès de l'apprentissage linguistique et des réalisations des participants aux trois programmes de l'École de langues des Forces canadiennes durant les AF 2004-2005 à 2007-2008 inclusivement<sup>3</sup>. Ces trois programmes linguistiques étaient les suivants :
  - Cours d'anglais et de français de longue durée (19 semaines) donnés à Saint-Jean et à Borden,
  - Cours d'anglais de courte durée (9 semaines) donnés à Borden,
  - Cours de formation des professeurs de langue dispensés à Ottawa;
- Analyse quantitative des cours suivants de 2004 à 2007 :
  - Observateur militaire de l'ONU, Centre de formation pour le soutien de la paix (CFSP) à Kingston,
  - Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes,
  - Cours élémentaire de commandement et d'état-major, Aldershot,
  - Programme des études de sécurité canadienne à l'intention des lieutenants-colonels,
  - Programme de sécurité nationale à l'intention des colonels,
  - Cours sur les opérations de l'Armée de terre (COAT), Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne (CCEFTC);
- Examen d'autre documentation, notamment :
  - Documents sur l'entraînement de forces militaires étrangères qui décrivaient les approches, les investissements et les résultats dans d'autres pays, en particulier l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis,
  - Documents portant sur la diplomatie de défense et la façon dont elle est définie au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie et au Canada;
- Entrevues avec des personnes clés, y compris les gestionnaires et le personnel de la DPAIM, le personnel du MDN qui connaît le PAIM ou s'en occupe, et la haute direction du MDN;
- Sondage auprès des attachés de défense responsables du PAIM dans leur pays respectif;
- Entrevues avec des stagiaires, anciens et actuels.

### Limites de la méthodologie

L'une des limites résidait dans la difficulté de retrouver les participants au PAIM qui ne restent pas en contact grâce aux divers liens du PAIM sur le Web. Les attachés de défense ont été utiles mais, dans bien des cas, les forces militaires étrangères sont peu disposées à révéler l'affectation actuelle de ces personnes.

Une autre difficulté consistait à déterminer l'incidence que les participants au PAIM ont sur leurs organisations militaires. Il existait des preuves anecdotiques provenant d'officiers qui ont été promu à des grades supérieurs, puis affectés à l'OTAN, et qui ont attribué leur réussite en grande partie au fait d'avoir reçu une formation linguistique dans le cadre du PAIM. Par ailleurs, un général qui a été nommé CEMD dans son pays a dit beaucoup de bien de l'instruction d'état-major qu'il a reçue grâce au PAIM.

---

<sup>3</sup> Les résultats de cette recherche figurent dans un document distinct.



## Description du programme

Le programme de contribution fournit un financement partiel visant à promouvoir les objectifs de la diplomatie de défense. Ces fonds permettent au gouvernement du Canada, par l'entremise du MDN, d'offrir une instruction militaire au personnel de certains pays et de certaines organisations.

Le PAIM est l'un des instruments de la diplomatie étrangère et de défense du Canada, et il est censé contribuer directement à la mission du MDN. Le PAIM appuie les intérêts et les valeurs du Canada à l'étranger et contribue à la paix et à la sécurité internationales. Il favorise le développement de forces militaires démocratiques et responsables, encourage la stabilité, aide à prévenir de nouvelles crises, facilite le retrait de forces internationales de zones de conflit et aide d'autres pays à bâtir leur capacité à entreprendre des OSP afin d'alléger le fardeau opérationnel du Canada.

L'instruction a lieu aussi bien au Canada qu'à l'étranger.

Au Canada, l'instruction est dispensée dans des établissements du MDN (comme les écoles situées dans des bases des Forces canadiennes (FC)) et d'autres installations et englobe les cours de langue, le perfectionnement professionnel et la formation pour le soutien de la paix. Les activités suivantes sont entreprises dans le cadre du PAIM :

- Une formation linguistique en anglais ou en français (jusqu'au niveau STANAG 4, selon le cas) est offerte pour faciliter la communication et l'interopérabilité parmi les forces internationales. Les cours sont donnés dans les bases des FC à Borden et Saint-Jean et préparent les participants à exécuter des tâches liées à l'OTAN.
- Une formation linguistique en anglais (jusqu'au niveau STANAG 3) est dispensée dans la région de la capitale nationale aux professeurs d'anglais langue seconde. Il s'agit à la fois de civils et de militaires qui enseignent l'anglais langue étrangère à des militaires dans leur pays d'origine.
- Les cours de commandement et d'état-major et la formation technique (au Collège des Forces canadiennes à Toronto) préparent les stagiaires à occuper des postes supérieurs de commandement et d'état-major au niveau opérationnel au sein d'organisations et de quartiers généraux nationaux et internationaux.
- Les cours d'état-major et la formation technique à l'intention des officiers subalternes (au CCEFTC à Kingston) préparent les stagiaires à occuper des postes d'état-major aux niveaux de l'unité et de la brigade au sein d'organisations nationales et internationales.
- Les OSP et l'étude de la coopération civilo-militaire (à l'Académie canadienne de la Défense (ACD) à Kingston) permettent d'ajouter à la stabilité sur la scène internationale.
- La formation pour le soutien de la paix (au CFSP à Kingston) améliore la capacité des participants militaires et civils à entreprendre des missions de maintien de la paix et des OSP multilatérales dans un contexte multidisciplinaire.

Outre les cours dispensés au Canada, le PAIM parraine des cours et des activités spécifiques ailleurs dans le monde (Afrique, Caraïbes, Amérique du Sud et Afghanistan).

En ce qui concerne l'Afghanistan, depuis janvier 2004, le PAIM offre à des officiers de l'Armée nationale afghane (ANA) une formation linguistique et un perfectionnement professionnel visant à renforcer les capacités, dans le cadre de l'engagement des FC envers l'Afghanistan.



La DPAIM entreprend aussi des projets spéciaux, notamment le parrainage d'équipes d'experts (pour offrir une expertise canadienne dans un autre pays), des visites de délégations étrangères au Canada ainsi que des activités ponctuelles, qui s'ajoutent au PAIM proprement dit. Ces activités émanent de demandes urgentes sur le plan stratégique et sont conçues, élaborées et mises en œuvre conformément aux priorités canadiennes. L'instruction dispensée grâce au financement supplémentaire est similaire à celle qui est offerte dans le cadre du PAIM.

Chaque année, le PAIM dispense des cours :

- au Canada à environ 1 000 personnes venant de pays en développement qui ne sont pas membres de l'OTAN;
- en Jamaïque à environ 100 personnes venant des Caraïbes et de l'Amérique centrale;
- en Amérique du Sud à environ 90 personnes;
- au Mali et au Kenya à environ 100 personnes venant de l'Afrique subsaharienne;
- à Kaboul à environ 200 Afghans (à compter de 2009);
- de façon ponctuelle dans d'autres pays, au besoin.

Ces personnes sont surtout des militaires, mais parfois des civils. Un comité directeur inter-ministériel d'aide militaire détermine les pays bénéficiaires pour s'assurer qu'ils s'alignent sur les priorités canadiennes en matière d'affaires étrangères, de commerce et de défense. Certains pays de l'OTAN reçoivent aussi une instruction du PAIM, mais celle-ci n'est pas subventionnée.

Les principaux intervenants, clients et partenaires du PAIM sont le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, l'Agence canadienne de développement international, la Gendarmerie royale du Canada, les attachés de défense du Canada, l'ACD, les écoles de langues des FC à Borden et Saint-Jean, les écoles de la région de la capitale nationale, le Collège des Forces canadiennes à Toronto, le CCEFTC à Kingston, le CFSP à Kingston, les pays admissibles et les stagiaires.

Les piliers du programme sont la formation linguistique, le perfectionnement professionnel et les cours sur les opérations de soutien de la paix. L'instruction est habituellement dispensée au Canada, mais aussi dans d'autres pays. Ces trois piliers ont été mis au point après que les responsables du PAIM ont défini, au début du programme, les besoins d'instruction auxquels il fallait répondre au sein des forces armées des pays en développement et le type d'instruction que le système des FC et du MDN était en mesure d'offrir sous les auspices du PAIM.

La théorie globale veut que ces cours, et d'autres initiatives du PAIM non financées par l'accord de contribution, favorisent les valeurs et les intérêts canadiens à l'étranger et renforcent la sécurité et la stabilité internationales. La devise de la DPAIM est « promouvoir la stabilité mondiale ».

Les cours spécifiques qui sont coordonnés par le PAIM sont décrits à l'[annexe D](#).

## Formation linguistique

La connaissance de l'anglais ou du français est essentielle au développement et au renforcement des capacités des forces armées des pays en développement qui participeront à des missions de l'OTAN ou de l'ONU. Les officiers des forces armées qui désirent recevoir une instruction internationale ou prendre part à des missions ou exercices multinationaux doivent pouvoir

communiquer en anglais ou en français. Les compétences linguistiques sont donc indispensables au perfectionnement personnel et à la capacité globale des forces armées des pays partenaires. Le système d'instruction des FC et du MDN est le mieux placé pour remplir cette fonction pédagogique étant donné sa capacité d'enseignement des langues et la nature bilingue des FC.

Pour appuyer cette capacité, le PAIM offre :

- des cours d'anglais;
- des cours de français;
- des cours de formation des professeurs d'anglais (formation des formateurs).

Tous les stagiaires qui suivent ces cours parrainés par le PAIM sont des participants au PAIM, et ce dernier assume en entier le coût des cours, de leur élaboration et de leur prestation.

Le PAIM vend aussi, selon le principe du recouvrement des coûts, des cours de langue aux anciens pays participants et à d'autres pays, le cas échéant.

### **Perfectionnement professionnel**

Les forces armées des pays en développement dispensent l'instruction militaire de base principalement dans les limites de leurs propres capacités. D'ordinaire, elles ne sont pas en mesure de fournir le perfectionnement professionnel de niveau supérieur, notamment les compétences d'état-major, comme par exemple, le fonctionnement de l'état-major dans les structures militaires modernes ainsi que les organisations d'état-major, les missions ou les exercices de niveau multinational. Les forces armées des pays en développement se tournent vers des partenaires comme le Canada pour les aider à renforcer cette capacité tant chez les officiers que dans leurs établissements d'instruction.

Les cours d'état-major<sup>4</sup> du PAIM partagent tous un mécanisme permettant de valider l'instruction, de mettre à jour le matériel et d'obtenir une rétroaction officieuse et officielle des stagiaires. Le matériel didactique provient de cours canadiens normalisés comme le Cours sur les opérations tactiques de l'Armée de terre, le Cours sur les opérations de l'Armée de terre et les cours du CCEFTC. La valeur ajoutée des FC réside en une capacité d'instruction d'état-major moderne qui correspond à une échelle et à un niveau répondant aux besoins et à l'aptitude des pays partenaires.

Pour appuyer cette capacité d'instruction, le PAIM offre :

- des cours de commandement et d'état-major et une formation technique;
- des cours d'état-major et une formation technique à l'intention des officiers subalternes.

Pour ces cours, les participants parrainés par le PAIM sont intégrés à d'autres stagiaires, et le PAIM assume une part proportionnelle du coût de prestation des cours.

### **Formation pour le soutien de la paix**

Outre le perfectionnement professionnel militaire, la formation liée aux OSP est un outil important qui permet aux officiers et aux unités des pays partenaires de participer à des OSP multinationales. Les FC, notamment, comptent parmi les forces armées les plus expérimentées et les plus

---

<sup>4</sup> CCEFTC Kingston, OSP Kingston, ACD Kingston, CEMFC Toronto, CECEMC Jamaïque, CECEM Aldershot et CEMOT Afrique.



respectées du monde en ce qui concerne les OSP et l'aptitude à former et à instruire. Cette formation est recherchée par les pays en développement qui veulent jouer un rôle en fournissant des forces à la communauté internationale afin d'accroître la paix et la sécurité. Les pays partenaires ont avantage à prendre part aux OSP, car cela favorise leur intégration au sein de la communauté internationale et améliore ainsi leurs initiatives de renforcement des capacités. Pour le Canada, le fait de permettre aux forces armées de pays partenaires de participer efficacement à ces missions aide en définitive à alléger le travail des FC puisqu'un plus grand nombre de pays sont en mesure de partager les exigences des OSP.

Pour appuyer cette capacité, le PAIM offre :

- une formation sur les OSP;
- l'étude de la coopération civilo-militaire;
- une formation pour le soutien de la paix.

Certains de ces cours sont exclusifs au PAIM et d'autres sont des cours des FC où les participants au PAIM sont intégrés à d'autres stagiaires. Le coût pour le PAIM varie donc selon le pourcentage de participants.

### **Autres initiatives du PAIM**

Le PAIM coordonne d'autres initiatives qui ne sont pas incluses dans son accord de contribution et qui sont donc financées par le MDN. Ces initiatives comprennent les suivantes :

- visites d'experts (expertise canadienne offerte à des pays du PAIM dans divers domaines);
- visites de délégations (délégations étrangères au Canada pour obtenir de l'expertise canadienne);
- instruction générale (demandée par un pays);
- aide à l'instruction au Darfour;
- affectation permanente de quatre membres des FC en Afrique pour le renforcement des capacités et les écoles de maintien de la paix;
- instruction axée sur l'Afghanistan (dispenser une formation linguistique et une instruction d'état-major en Afghanistan, pour finalement confier l'instruction à l'Afghanistan).

### **Gestion du programme**

La DPAIM administre l'accord de contribution.

La DPAIM relève du Directeur général – Politique de sécurité internationale, qui relève à son tour du Sous-ministre adjoint (Politiques).



## Financement

Le financement global de la DPAIM pour l'AF 2008-2009 est indiqué au tableau 1.

Catégorie	Financement
Accord de contribution	10 000 000 \$ (46 %)
Enveloppe des traitements et salaires de la DPAIM	5 129 460 \$ (23 %)
Autres initiatives ajoutées récemment	6 778 106 \$ (31 %)
- visites d'experts	
- visites de délégations	
- instruction propre à un pays	
- instruction axée sur l'Afghanistan	
<b>Total</b>	<b>21 907 566 \$ (100 %)</b>

**Tableau 1. Financement global de la DPAIM pour l'AF 2008-2009.**

L'accord de contribution actuel fournit 10 M\$ par année de 2005 à 2010. Un nouveau financement sera demandé au terme de cette période. Le tableau 2 montre l'affectation des 10 M\$ (avec prévisions).

AF	Formation linguistique (\$)	Cours d'état-major (\$)	Formation au maintien de la paix (\$)	Formation professionnelle (\$)	Projet d'AEC (\$)	Administration (\$)	Total (\$)
2005-06	7 524 531	2 428 454	2 241 824	1 525 443	0	742 049	14 462 301
2006-07	6 517 532	1 920 116	2 758 767	806 703	42 200	658 379	12 703 697
2007-08	8 382 988	3 445 015	3 036 276	2 085 364	(141 949)	826 628	17 634 322
2008-09	8 774 785	3 900 852	3 925 732	1 848 944	1 776 288	916 533	21 143 134
2009-10	<b>Le budget détaillé ne sera pas connu avant mars/avril 2009</b>						
4 ans	31 199 836	11 694 437	11 962 599	6 266 454	1 676 539	3 143 589	65 943 454
<b>Moyenne annuelle</b>	<b>7 799 959</b>	<b>2 923 609</b>	<b>2 990 650</b>	<b>1 566 614</b>	<b>419 135</b>	<b>785 897</b>	<b>16 485 864</b>

**Tableau 2. Affectation des fonds par année financière.**

### Nota :

1. Les fonds alloués au Cours de formation des professeurs ont été réduits en 2006-2007 car l'école ne pouvait accueillir le nombre de stagiaires proposé.
2. « Maintien de la paix » englobe le Centre Pearson pour le maintien de la paix et les affectations au Mali/Kenya.
3. Pour les AF 2005-2006 à 2007-2008, il s'agit des chiffres réels. Les chiffres de l'AF 2008-2009 sont des estimations.



## Constatations

### Conformité à l'accord de contribution

Le PAIM s'est conformé aux obligations de l'accord de contribution de 2005.

### Pertinence

Le PAIM est pertinent par rapport aux objectifs et aux priorités du MDN et à d'autres objectifs et priorités du gouvernement fédéral.

### Pertinence par rapport à la politique

Le PAIM est pertinent par rapport au MDN et aux FC, car il s'aligne sur les documents de politique suivants :

- **Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale, 2004 :** « À commencer par l'établissement d'un fonds consacré au renforcement de capacités, le gouvernement utilisera son expérience relative à l'établissement de la paix, de l'ordre et du bon gouvernement, pour aider les États en développement, délinquants ou en voie de délinquance. »
- Selon la Stratégie de défense **Le Canada d'abord de 2008**, la sécurité au Canada est tributaire, en fin de compte, de la sécurité à l'étranger. Les efforts déployés dans le cadre du PAIM pour proposer chaque année des cours et une expérience directe des valeurs canadiennes à environ 1 000 militaires étrangers s'alignent sur cet énoncé du gouvernement.
- **Architecture d'activités de programmes du MDN, 2008-2009 :** apporter une contribution à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada en fournissant à d'autres pays un soutien en matière d'instruction (sous-activité de programme 3.3.2).
- **Rapport sur les plans et les priorités du MDN, 2008-2009 :** « Promouvoir la saine gouvernance et l'identité canadienne et exercer une influence au sein de la collectivité mondiale. »

### Pertinence par rapport à d'autres pays

Le PAIM dispense des cours d'état-major sur les opérations tactiques en réponse à la promesse que le Canada a faite lors du 28<sup>e</sup> sommet du G8 à Kananaskis (Alberta), en juin 2002, d'aider l'opération de maintien de la paix de l'Union africaine au Soudan et au Darfour jusqu'en 2010. Cela indique que les fonds de l'accord de contribution sont intégrés dans un vaste programme de défense qui s'harmonise avec les engagements du gouvernement fédéral.

Le PAIM offre une aide militaire (semblable à celle que fournissent le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie) qui correspond aux efforts déployés par les alliés du Canada en vue d'interagir, de façon mutuellement avantageuse, avec des pays en développement qui ne sont pas membres de l'OTAN. Le Canada constitue une bonne solution de rechange pour les États qui préfèrent recevoir de l'aide d'un pays qui n'a pas de passé colonial ni hégémonique.

En janvier 2007, le PAIM a commencé à offrir une formation linguistique et des cours élémentaires d'état-major à l'ANA afin de l'aider à acquérir d'autres compétences sur lesquelles elle pourra faire fond à long terme.

La DPAIM a élaboré un cadre stratégique pour la coordination des initiatives d'instruction militaire avec les pays en développement et pour la façon dont le PAIM décide quels pays recevront un financement et à quel niveau. Ce cadre est approuvé chaque année par le Comité directeur d'aide militaire. L'évaluation a révélé que le Royaume-Uni a publié une politique sur la diplomatie de défense qui sert à guider les activités connexes de divers ministères.

### **Pertinence par rapport aux participants**

Un sondage indépendant que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada mène chaque année auprès des intervenants clés (forces militaires étrangères, stagiaires étrangers, attachés de défense du Canada, partenaires de l'exécution du PAIM et personnel supérieur des FC) confirme la pertinence du PAIM. La DPAIM a récemment mis en œuvre des sondages de fin de cours. La quasi-totalité des participants recommanderaient les cours à leurs collègues. Les invitations du PAIM sont bien accueillies et le PAIM reçoit chaque année beaucoup plus de demandes d'aide qu'il ne peut en traiter.

Le PAIM continue d'examiner le contenu des cours en fonction des commentaires formulés par les attachés de défense, les stagiaires et les professeurs. Un examen rigoureux des cours et des échanges d'instructeurs permettent au PAIM de veiller à ce que les cours offerts soient adaptés afin de demeurer pertinents par rapport aux besoins actuels du Canada et des stagiaires étrangers.

## Réussite

Le PAIM a réussi à réaliser les extraits de l'accord de contribution.

Le PAIM montre qu'il réussit à réaliser les extraits de l'accord de contribution.

### Réussite de la formation linguistique

L'évaluation formative effectuée en 2007 recommandait que le PAIM élabore des mesures de rendement plus précises et plus approfondies afin de déterminer dans quelle mesure les stagiaires apprenaient l'anglais ou le français. Ce travail a été exécuté pour les AF 2007-2008 et 2008-2009. La DPAIM devra mettre en œuvre les processus appropriés afin de maintenir, d'une année à l'autre, l'uniformité et l'intégralité des rapports du personnel pédagogique.

Les cours de langue sont surveillés par un personnel pédagogique qui, avec le temps, apporte des améliorations aux processus de vérification des connaissances et de prestation des cours. Le personnel pédagogique travaille de concert avec le Bureau de coordination linguistique internationale pour s'assurer que l'interprétation canadienne du STANAG 6001 (2<sup>e</sup> édition) concorde avec celle des autres pays.

Les nouveaux participants sont testés pour déterminer leur classement en fonction de l'échelle de compétence linguistique STANAG. Les diplômés sont testés de nouveau pour déterminer où ils se situent (gain ou perte) par rapport à la norme STANAG.

La réussite du PAIM est illustrée par le résumé de son rendement en ce qui a trait aux indicateurs d'extrait de la formation linguistique, au tableau 3.

Cours du PAIM	2005-06	2006-07	2007-08
<b>Nombre de cours de langue</b>	9	11	17
Nombre de stagiaires	413	612	875
% de stagiaires qui ont jugé le cours efficace	95 %	96 %	96 %
<b>Nombre de cours de formation des professeurs de langue</b>	2	2	3
Nombre de stagiaires	27	32	52
Nombre de stagiaires qui ont jugé le cours efficace	s.o.	s.o.	s.o. <sup>5</sup>

**Tableau 3. Appréciation des stagiaires.** Bien que le nombre de cours et de stagiaires ait augmenté, le nombre de stagiaires qui ont jugé le cours efficace est toujours demeuré élevé.

<sup>5</sup> Jusqu'à maintenant, il n'y a pas eu assez de cours pour fournir des données fiables. Celles-ci seront disponibles à mesure que d'autres cours seront donnés dans l'avenir.



## Réussite du perfectionnement professionnel et de la formation pour le soutien de la paix

Chaque cours compte un instructeur-chef à temps plein qui est chargé de tenir à jour les documents relatifs au cours avec l'aide d'un officier des normes à temps plein ainsi que d'un préparateur de programmes d'études à temps plein. Des contacts réguliers sont maintenus avec le Directeur – Instruction de l'Armée de terre à Kingston de même qu'avec les experts en la matière comme ceux de l'escadre de la tactique du Centre d'instruction au combat Gagetown, du CCEFTC et du Juge-avocat général (droit des conflits armés). Par exemple, le commandant, l'instructeur et l'officier des normes du Cours élémentaire de commandement et d'état-major (CECEM) Aldershot rencontrent régulièrement le Directeur – Instruction de l'Armée de terre pour officialiser les normes de qualification et le plan d'instruction de ce cours. Il y a des échanges d'instructeurs entre les cours afin d'éviter que la matière devienne trop spécialisée. Pour obtenir de nouvelles idées et de nouveaux points de vue, on fait appel à des instructeurs réservistes dont les compétences sont à jour en raison de leur récente expérience opérationnelle.

À la fin de chaque cours, les stagiaires en font une critique et tout le personnel participe à l'élaboration d'un compte rendu détaillé. On analyse les résultats pour s'assurer que la matière demeure à jour et continue de répondre aux besoins d'instruction ainsi qu'aux objectifs généraux du PAIM dans le cadre de la diplomatie de défense. On obtient d'autres commentaires en invitant d'anciens stagiaires à remplir des fonctions d'instructeur après qu'ils ont eu un an ou deux pour mettre en pratique leurs compétences dans leur pays. Cela fait partie du volet « formation des formateurs » du PAIM et facilite le processus de validation.

Chaque année, environ 100 stagiaires reçoivent un perfectionnement professionnel ou une formation pour le soutien de la paix.

Cours	2005	2006	2007
Cours de formation pour le soutien de la paix	28	40	40
Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des FC	4	3	9
CECEM Aldershot	32	31	28
Programme des études de sécurité canadienne à l'intention des Icol	3	4	6
Programme de sécurité nationale à l'intention des colonels	7	2	3
CCEFTC – Cours sur les opérations de l'Armée de terre	21	23	21
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>103</b>	<b>107</b>

Tableau 4. Stagiaires par année – Cours d'état-major ou sur les OSP.

Pour aider à mesurer les effets du cours à plus long terme, on encourage les anciens participants à rester en contact par l'entremise d'Internet. Ceux du CECEM le font au moyen d'une page de groupe tenue par un des anciens stagiaires. Des détails y sont affichés régulièrement au sujet de leur travail ou de leurs affectations dans le monde entier, et l'on peut y lire de fréquents commentaires sur les façons dont ils mettent à profit les connaissances acquises.



Sur le plan des résultats globaux, l'évaluation indépendante annuelle fondée sur les commentaires des attachés de défense a également indiqué une cote élevée de réussite compte tenu des diverses régions qui participent au PAIM, y compris l'Afrique, l'Asie-Pacifique, les Caraïbes, l'Amérique centrale, l'Amérique du Sud, l'Europe et le Moyen-Orient.

Le tableau 5 résume la perception de réussite selon les attachés de défense.

**1-Pas du tout d'accord, 2-Pas d'accord, 3-Neutre, 4-D'accord, 5-Entièrement d'accord**

Rétroaction des attachés de défense	Résultats
Les candidats qualifiés suivent les programmes d'instruction du PAIM.	4,1
Le PAIM a amélioré les relations de défense du Canada avec les pays membres.	4,6
Le PAIM présente un profil canadien reconnaissable et indépendant dans votre région.	4,4
Les aptitudes linguistiques s'améliorent.	3,9
L'interopérabilité avec le Canada et les alliés de l'OTAN s'améliore.	3,5
La conduite des OSP s'améliore.	3,5
Les réponses aux offres du PAIM sont toujours promptes et enthousiastes.	4

**Tableau 5. Rétroaction des attachés de défense sur la mesure dans laquelle ils sont d'accord avec les énoncés suivants.<sup>6</sup>**

En outre, les évaluations effectuées par les stagiaires ont indiqué une cote élevée de réussite compte tenu de la diversité des cours et des régions du PAIM. Ces données sont résumées au tableau 6.

**1-Pas du tout d'accord, 2-Pas d'accord, 3-Neutre, 4-D'accord, 5-Entièrement d'accord**

Rétroaction des stagiaires	Résultats
Ce cours a amélioré ma compréhension du contrôle civilo-démocratique des FC.	3,9
J'ai été satisfait(e) de la façon dont ce cours m'a fait connaître la culture du Canada, ses valeurs et son système de gouvernement.	4,3
Ce cours a répondu à mes besoins d'instruction et me permettra d'améliorer mon rendement au travail.	4
J'ai été satisfait(e) des activités/du programme du cours (travaux personnels, exposés, tests et évaluations, et travail sur le terrain).	4,1

**Tableau 6. Rétroaction des stagiaires sur la mesure dans laquelle ils sont d'accord avec les énoncés suivants.**

En ce qui concerne la réussite, des stagiaires du PAIM dans le monde entier sont restés en contact avec le programme. Plusieurs d'entre eux sont montés en grade et ont assumé de plus grandes responsabilités dans leur pays. Même si l'on ne peut établir de lien direct entre leur participation au PAIM et leur avancement professionnel, ces diplômés supérieurs du PAIM se disent toujours bien disposés envers le Canada, et ce, en partie grâce à leur expérience au sein du PAIM.

De plus, même si l'on ne peut établir de lien direct entre le nombre de pays du PAIM participant à des missions de l'OTAN ou à des opérations de soutien de la paix, il convient de noter que 35 000 soldats de la paix sont venus de pays ayant pris part au PAIM au cours des 20 dernières années.

<sup>6</sup> Les cotes des tableaux 5 et 6 représentent la moyenne des réponses.



## Rentabilité

Le PAIM obtient ses résultats de manière rentable.

Chaque année, le PAIM coordonne l'instruction de 1 200 stagiaires à un coût de 17 M\$, soit 14 000 \$ par stagiaire. Si les cours étaient offerts par le secteur privé, il en coûterait environ 24 000 \$ par stagiaire.

Le PAIM tire parti des places libres dans les cours et les établissements des FC afin de maintenir les coûts d'instruction à un faible niveau. Certains stagiaires sont logés dans des résidences privées, ce qui les aide à connaître le mode de vie canadien et limite les coûts le plus possible.

La contribution versée au PAIM est donc rentable, car elle réduit considérablement le rôle du Canada dans la conduite d'OSP, et elle coûte moins cher que l'impartition à un autre fournisseur de services d'instruction.

Il est impossible de déterminer si le PAIM est rentable pour ce qui est de ses objectifs généraux à long terme en matière de diplomatie de défense, c'est-à-dire promouvoir les intérêts et les valeurs du Canada à l'étranger et favoriser la sécurité et la stabilité internationales.

## Recommandations

1. Que le DG Pol SI élabore, à l'échelle du MDN, une stratégie de diplomatie de défense liée aux autres ministères dont les buts sont connexes, stratégie qui permettrait une analyse future du PAIM dans le contexte d'un continuum de la diplomatie de défense.
2. Que la DPAIM mette en œuvre des processus pour surveiller les rapports présentés par le personnel pédagogique sur les réalisations des stagiaires, afin d'en assurer l'uniformité et l'intégralité d'une année à l'autre.



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

### Mesure du rendement

#### Recommandation du CS Ex

1. Que le DG Pol SI élabore, à l'échelle du MDN, une stratégie de diplomatie de défense liée aux autres ministères dont les buts sont connexes, stratégie qui permettrait une analyse future du PAIM dans le contexte d'un continuum de la diplomatie de défense.

#### Mesure de la direction

Une stratégie de diplomatie de défense sera élaborée.

**BPR :** DG Pol SI

**Date d'achèvement :** Janvier 2010

---

#### Recommandation du CS Ex

2. Que la DPAIM mette en œuvre des processus pour surveiller les rapports présentés par le personnel pédagogique sur les réalisations des stagiaires, afin d'en assurer l'uniformité et l'intégralité d'une année à l'autre.

#### Mesure de la direction

Des processus appropriés seront mis en œuvre.

**BPR :** DG Pol SI/DPAIM

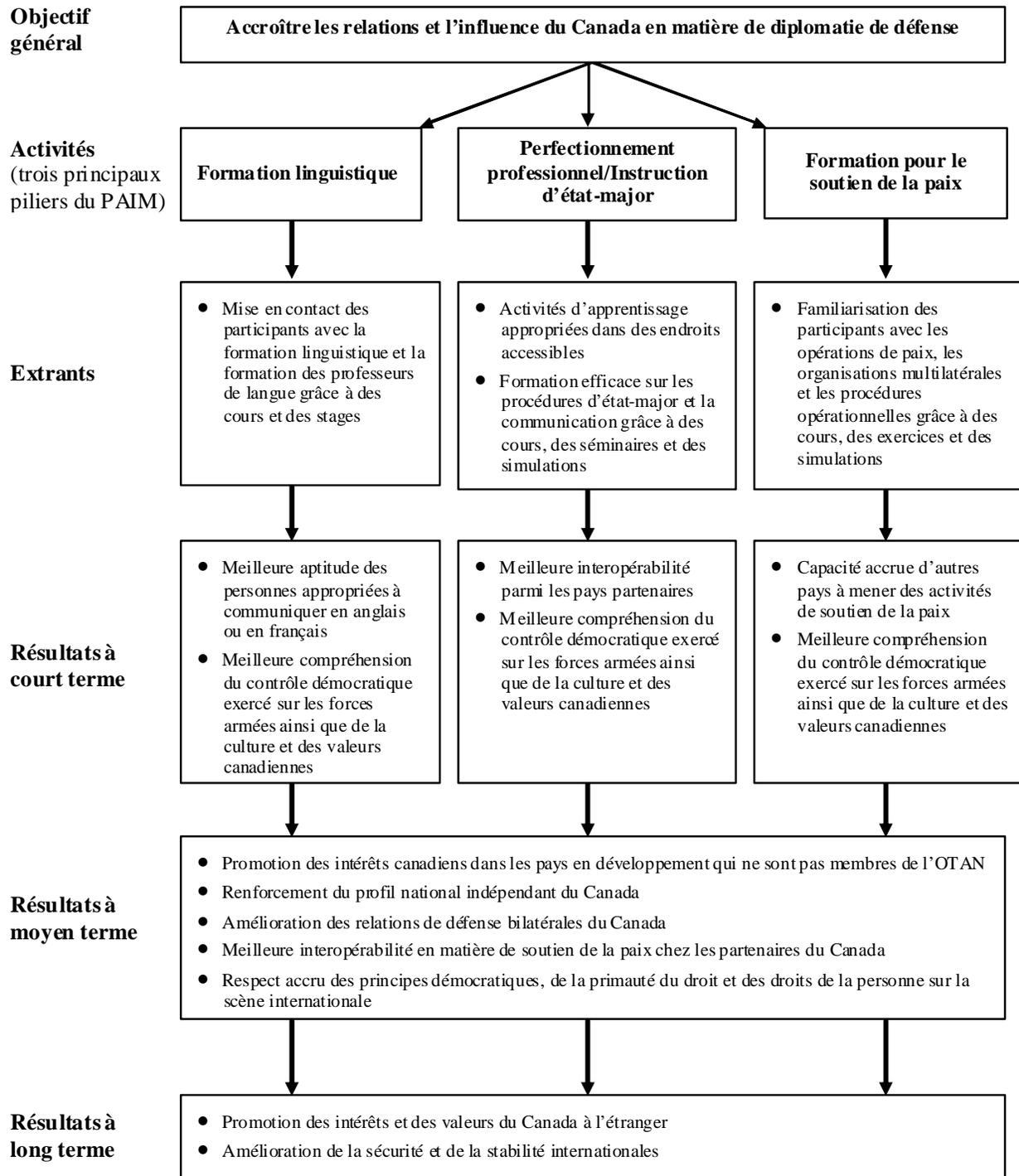
**Date d'achèvement :** Juin 2009

---



## Annexe B – Modèle logique

### MODÈLE LOGIQUE DU PAIM



## Annexe C – Pays membres du PAIM

**PAYS MEMBRES DU PAIM**  
En vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009

PAIM (66 Pays)		
<b>Niveau 1 (60 Pays)</b>		
Albanie	Guyana	^Ouzbékistan
Afrique du Sud	Honduras	Pakistan **
Antigua-et-Barbuda	Indonésie	Paraguay
Argentine	Jamaïque	Pérou
Bangladesh	Jordanie	Philippines
Barbade	Kazakhstan	République dominicaine
Belize	Kenya	Rwanda
Bénin	Kirghizistan	Salvador
Bolivie	Macédoine	Sénégal
Bosnie-Herzégovine	Malaisie	Serbie
Botswana	Malawi	Sierra Leone
Brésil	Mali	^Soudan
Burkina Faso	Mexique	Tadjikistan
Cameroun	Mongolie	Tanzanie
Chili	Monténégro	Thaïlande
^Côte d'Ivoire	Namibie	Timor-Leste
Croatie	Népal	Ukraine
Équateur	Nicaragua	Uruguay
Ghana	Nigéria	Zambie
Guatemala	^Ouganda	^Zimbabwe
(** Sous surveillance pour admission)		(^ Suspendus)
<b>Niveau 2 (6 Pays)</b>		
Corée du Sud	Russie	
Koweït	Singapour	
Oman		
Trinité-et-Tobago		

Les pays du PAIM sont répartis en deux niveaux, selon l'aide financière dont les membres ont besoin pour participer à l'instruction canadienne, soit les pays du niveau 1 et les pays du niveau 2. Les pays du niveau 1 comprennent les États dont le PIB par habitant est de 15 k\$ US ou moins; les pays du niveau 2 englobent ceux dont le PIB par habitant est supérieur à 15 k\$ US. Les membres éventuels du PAIM peuvent seulement provenir du niveau 1.

Les pays du PAIM sont ensuite répartis par catégorie de priorité du SMA(Pol) – « A » (en vert) et « B » (en bleu).

Le PAIM couvre les coûts d'instruction, y compris les frais de scolarité, les vivres et le logement, les vols aller/retour au Canada et les indemnités, pour les pays du niveau 1. Le PAIM paie seulement les frais de scolarité, les vivres et le logement dans le cas des pays du niveau 2.



## Annexe D – Cours financés par l'accord de contribution relatif au PAIM

### Cours principaux

Cours	But	Lieu	Durée
Formation linguistique en anglais ou en français jusqu'au niveau STANAG 4	Facilite la communication et l'interopérabilité parmi les forces internationales au sein de l'OTAN.	Bases des Forces canadiennes Borden et Saint-Jean	Longue durée Courte durée
Formation linguistique en anglais jusqu'au niveau STANAG 3	Prépare des professeurs d'anglais langue seconde (civils et militaires) à enseigner l'anglais langue étrangère à des militaires dans leur pays d'origine.	École de formation des professeurs de langue dans la région de la capitale nationale	22 semaines
Cours de commandement et d'état-major et formation technique	Préparent les stagiaires à occuper des postes supérieurs de commandement et d'état-major au niveau opérationnel au sein d'organisations et de quartiers généraux nationaux et internationaux.	Collège des Forces canadiennes à Toronto	Diverses
Cours d'état-major et formation technique à l'intention des officiers subalternes	Préparent les stagiaires à occuper des postes d'état-major aux niveaux de l'unité et de la brigade au sein d'organisations nationales et internationales.	Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne (CCEFTC) à Kingston	Diverses
OSP et étude de la coopération civilo-militaire	Préparent les stagiaires à fonctionner dans le cadre d'OSP. Améliorent la compréhension du rôle des forces militaires dans une démocratie.	Académie canadienne de la Défense (ACD) à Kingston	Diverses
Formation pour le soutien de la paix	Améliore la capacité des participants militaires et civils à entreprendre des missions de maintien de la paix et des OSP multilatérales dans un contexte multidisciplinaire.	Centre de formation pour le soutien de la paix (CFSP) à Kingston	Diverses <sup>7</sup>

<sup>7</sup> La durée des cours varie selon les circonstances (lieu, besoins des clients, etc.).



ANNEXE D

Cours secondaires

Type d'instruction (AF 2008-2009)	Nbre de postes offerts
<b>Formation linguistique</b>	
Anglais, Borden (Ontario) et Saint-Jean (Québec)	345
Français, Saint-Jean (Québec)	72
Anglais – Formation des professeurs, Ottawa (Ontario)	34
<b>Total</b>	<b>451</b>
<b>Cours d'état-major</b>	
Programme de commandement et d'état-major interarmées, Toronto (Ontario)	17
Cours sur les opérations de l'Armée de terre (COAT) et pré-COAT, Kingston (Ontario)	18
Programme de sécurité nationale, Toronto (Ontario)	11
Cours élémentaire de commandement et d'état-major, Aldershot (Nouvelle-Écosse)	58
Cours élémentaire de commandement et d'état-major pour les Caraïbes, Moneague, Jamaïque	30
<b>Total</b>	<b>134</b>
<b>Cours sur les opérations de soutien de la paix</b>	
Cours d'observateur militaire, Kingston (Ontario)	46
Cours sur les missions intégrées des Nations Unies à l'intention des officiers d'état-major, Cornwallis (Nouvelle-Écosse)	34
Cours sur les missions de paix intégrées à l'intention des cadres supérieurs, Cornwallis (N.-É.)	34
Cours de logistique des Nations Unies, Nairobi, Kenya	29
<i>Cours sur les opérations de déploiement et la logistique des Nations Unies (ANNULÉ)</i>	0
Séminaire sur les relations civilo-militaires/la coopération civilo-militaire à l'échelle régionale, Belgrade, Serbie	26
Séminaire sur les opérations de soutien de la paix, Montevideo, Uruguay	32
Séminaire sur les relations civilo-militaires/la coopération civilo-militaire, Santiago, Chili	32
Séminaire sur les relations civilo-militaires/la coopération civilo-militaire, Ottawa (Ontario)	29
Séminaire sur les OSP, Collège interaméricain de défense, Washington D.C.	62
<b>Total</b>	<b>324</b>
<b>Perfectionnement professionnel</b>	
Cours d'aumônier, Borden (Ontario)	8
Cours international de gestion des ressources de défense, Ottawa (Ontario)	19
Force de défense de la Jamaïque – Cours avancé de technicien en aéronautique et cours élémentaire d'avionique, Borden (Ontario)	17
Cours de gestion des ressources de défense, Ottawa (Ontario)	20
Programme des études de sécurité canadienne, Toronto (Ontario)	6
Cours élémentaire d'officier des affaires publiques, Ottawa (Ontario)	3
Cours sur les opérations psychologiques, Kingston (Ontario)	1
Formation en TI pour les Caraïbes, Kingston (Ontario)	27
<b>Total</b>	<b>101</b>
<b>Total – Instruction du PAIM</b>	<b>1 010</b>



## Annexe E – Modalités de l'accord de contribution

N <sup>o</sup>	Modalités de l'accord de contribution	Mesures de la DPAIM
1	Autorité.	Pour l'accord de contribution, l'autorité est le CT.
2	Description du programme.	Le programme actuel correspond à la description.
3	Objectifs et résultats.	Les extrants peuvent être mesurés. Les objectifs généraux ne peuvent être mesurés, mais les activités du PAIM s'alignent sur les initiatives de diplomatie de défense d'autres pays comparables.
4	Durée.	Du 1 <sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2010.
5	Bénéficiaires admissibles.	Le Comité directeur d'aide militaire détermine les bénéficiaires admissibles.
6	Exigences relatives à la demande : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérations financières et non financières;</li> <li>• Conflit d'intérêts.</li> </ul>	Le groupe de travail du Comité directeur d'aide militaire établit les priorités selon un cycle de planification triennal. Les participants au PAIM ont signé la déclaration sur les conflits d'intérêts.
7	Dépenses admissibles : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours et activités dispensés au Canada dans des établissements du MDN;</li> <li>• Cours dispensés au Canada dans des établissements autres que ceux du MDN;</li> <li>• Cours et activités dispensés à l'extérieur du Canada.</li> </ul>	Le MDN engage et assume toutes les dépenses admissibles en exerçant un contrôle financier sur les ressources.
8	Limites de cumul.	Le MDN est le seul à contribuer au PAIM et sa contribution ne dépasse pas 100 p. 100 des dépenses admissibles.
9	Montant maximum payable.	Le PAIM n'a pas besoin d'avoir un montant maximum payable par stagiaire en raison des priorités stratégiques et des fluctuations d'un cours à l'autre.
10	Modalités de paiement.	Il n'y a pas de retenues à l'égard du PAIM étant donné que c'est le MDN, et non les bénéficiaires, qui engage tous les frais.
11	Pouvoir d'approuver, de signer et de modifier.	Le Min DN a le pouvoir d'approuver, de signer et de modifier le protocole d'entente connexe, et il peut déléguer ce pouvoir.
12	Pouvoir d'approuver les paiements.	Le Min DN a délégué le pouvoir d'approuver les paiements, conformément à la Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC.
13	Contributions remboursables.	Comme le PAIM ne produit pas de bénéfices, il ne s'agit pas d'une contribution remboursable.
14	Diligence raisonnable.	Le PAIM est conforme aux politiques financières du Ministère et du gouvernement. L'information financière était exacte et facile à obtenir. Un CGRR a été élaboré. Le MDN peut exécuter et administrer efficacement les programmes de paiements de transfert.

ANNEXE E

N°	Modalités de l'accord de contribution	Mesures de la DPAIM
15	Coûts supplémentaires pour l'administration et la gestion du programme et de la source de financement.	Les coûts supplémentaires pour le MDN ont été déterminés aux fins de l'évaluation sommative.
16	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR).	..... .....
17	Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR).	..... .....
18	Crédits et modification du financement du Parlement.	La DPAIM comprend que des paiements peuvent être annulés ou réduits par le Parlement.
19	Immobilisations.	Des biens d'équipement peuvent être acquis pour répondre aux besoins d'instruction, accompagnés d'un plan d'entretien et de suivi.