



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Évaluation du Programme de contributions à l'OTAN

Mars 2011

1258-184 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	vi
Introduction	1
Contexte	1
But	1
Objectifs	1
Portée	2
Méthodologie	3
Description et analyse	5
Vue d'ensemble de l'OTAN	5
Mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN	10
Financement, administration et coordination du Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN	18
Détails du Programme de contributions à l'OTAN	23
Budget militaire	24
Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité	27
Programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN	32
Capacité alliée de surveillance terrestre	36
Capacités de transport stratégique	41
Corps de déploiement rapide de l'OTAN	45
Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement	49
Centre de fusionnement du renseignement	53
Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées	57
Centre d'excellence pour les opérations interarmées multinationales menées à partir de la mer	60
Centre OTAN de coordination des forces d'opérations spéciales/Quartier général des forces d'opérations spéciales de l'OTAN	64
Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Mer) ..	67
Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Air)	70
Conseil OTAN-Russie	72
Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions	76
Sites de contrôle de précision des armes et des détecteurs des forces navales de l'OTAN	79
Réseau Centre-Europe des pipelines	83
Constatations et recommandations	85
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Matrice d'évaluation du Programme de contributions à l'OTAN	B-1



Acronymes et abréviations

\$CAN	Dollars canadiens
AAC	Contrat d'accès garanti
AAP	Architecture d'activités de programme
AC/326	Groupe de la CDNA sur la sécurité des munitions (appelé également CASG)
ACG/3	Groupe des capacités aérospatiales 3
ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
AEM	Adjoint d'état-major
AF	Année financière
AGS	Capacité alliée de surveillance terrestre
AOM	Opérations et missions de l'Alliance
ARRC	Corps de réaction rapide allié
ASMD	Défense contre missiles antinavires
BC	Bureau consultatif
BoD	Comité de direction
BPR	Bureau de première responsabilité
C Prog	Chef de programme
C2	Commandement et contrôle
C3	Commandement, contrôle et communications
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
CAI	Initiative sur l'espace aérien en coopération
CAN	Conseil de l'Atlantique Nord
CASG	Groupe de la CDNA sur la sécurité des munitions (appelé également AC/326)
CDF	Chef – Développement des forces
CDNA	Conférence des Directeurs nationaux des armements
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe



CEPS	Réseau Centre-Europe des pipelines
CETM	Centre d'essais techniques (Mer)
CGAFC	Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes
CGMFC	Centre de guerre maritime des Forces canadiennes
CJOS COE	Centre d'excellence pour les opérations interarmées multinationales menées à partir de la mer
CM	Comité militaire
Cmdt	Commandant
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COE	Centre d'excellence
COI	Capacité opérationnelle initiale
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMFOSCAN	Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
COR	Conseil OTAN-Russie
COT	Capacité opérationnelle totale
CRD	Chef – Renseignement de la Défense
CS Ex	Chef – Service d'examen
DBA	Directeur – Besoins aérospatiaux
DBMM	Directeur – Besoins maritimes (Mer)
DCI	Initiatives sur les capacités de défense
DCPD	Directeur – Coordination du programme de la Défense
DFCEF	Directeur – Fonction de contrôleur et ententes financières
DGPII	Directeur général – Programmes internationaux et industriels
DM	Déployabilité et mobilité
DP OTAN	Directeur – Politiques de l'OTAN
DPOEPM	Directeur – Politique, opérations et état de préparation maritimes
DPSI	Direction – Programme de sécurité internationale
DREM	Directeur – Réglementation des explosifs et munitions
DRESS	Experts requis par le directeur pour appuyer le comité directeur
É.-U.	États-Unis
EMI	État-major militaire international
EMIS	État-major interarmées stratégique
EXTAC	Tactique expérimentale



FC	Forces canadiennes
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique
FOL	Emplacement d'opérations avancé
FORACS	Site de contrôle de précision des armes et des détecteurs des forces navales
GC	Gouvernement du Canada
GE	Guerre électronique
GT	Groupe de travail
GSMC	Groupe de soutien en matériel du Canada
HRN	Haut représentant national
IBAN	Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
IFC	Centre de fusionnement du renseignement
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JAPCC	Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées
KFOR	Force pour le Kosovo
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MCCE	Centre de coordination des mouvements Europe
MCG	Groupe des capacités maritimes
MDN	Ministère de la Défense nationale
MIA	Arrangement multinational de mise en œuvre
Min DN	Ministre de la Défense nationale
MOB	Base d'opérations principale
MOU	Mémorandum d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
MSO	Opérations de sécurité maritime
MSSC	Comité directeur multinational du transport maritime
MURAT	Munitions à risques atténués
NAEW&C	Programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAEW&FC	Commandement de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAEWF	Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAFAG	Groupe OTAN sur l'armement des forces aériennes



NAGSMA	Agence de gestion de l'AGS de l'OTAN
NAMP	Plan annuel des effectifs de l'OTAN
NAMSA	Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAMSO	Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAPMA	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAPMO	Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NC3A	Agence de consultation, de commandement et de contrôle de l'OTAN
NC3B	Bureau de consultation, de commandement et de contrôle de l'OTAN
NDMC	Comité des effectifs de défense de l'OTAN
NEWAC	Comité consultatif OTAN sur la guerre électronique
NNAG	Groupe OTAN sur l'armement des forces navales
NOR	Bureau OTAN des ressources
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NPLO	Organisation de production et de logistique de l'OTAN
NPLSO	Organisation de production, de logistique ou de service de l'OTAN
NRF	Force de réaction de l'OTAN
NRL	Naval Research Laboratory
NSCC	Centre OTAN de coordination des forces d'opérations spéciales
NSHQ	Quartier général des forces d'opérations spéciales de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NSP	Plan stratégique de la NAPMO
O&M	Exploitation et maintenance
O&S	Exploitation et soutien
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
OTANB	Délégation canadienne conjointe auprès de l'OTAN à Bruxelles
PCC	Engagement capacitaire de Prague
PMOU	Mémorandum d'entente de programme
POC	Point de contact
QG	Quartier général
R.-U.	Royaume-Uni



RCS	Surface équivalente radar
RDC	Corps de déploiement rapide
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
REPMIL	Représentant militaire
RLN	Représentant de liaison national
RMN	Représentant militaire national
RPPB	Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
SACEUR	Commandant suprême des Forces alliées en Europe
SALIS	Solution intérimaire pour le transport aérien stratégique
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SET	Technologie des capteurs et des composants électroniques
SG2	Sous-groupe 2
SHAPE	Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe
SIC	Système d'information et de communication
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
SMA(S & T)	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)
SOC	Système OTAN de codification
SOF	Forces d'opérations spéciales
SOH	Quartier général opérationnel unique
SPRC	Comité supérieur des politiques et des ressources
SRB	Bureau principal des ressources
STANAG	Accord de normalisation OTAN
SWG	Groupe de travail spécial
TEP	Tableau d'effectifs du temps de paix
UE	Union européenne
US NORTHCOM	United States Northern Command
USAF	United States Air Force
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VNC	Contribution nationale volontaire

Sommaire des résultats

Le Programme de contributions à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) compte 17 activités et programmes distincts. Le budget militaire de l'OTAN et le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) sont les deux programmes essentiels auxquels tous les pays membres de l'OTAN sont tenus de participer. Quant aux 15 autres activités et programmes non essentiels financés par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, la participation est facultative. Cela inclut le Programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C), la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS), les centres d'excellence et d'autres activités liées à l'OTAN.

Durant la période d'évaluation, c.-à-d. de l'année financière (AF) 2005-2006 à l'AF 2009-2010, le MDN a versé 836 M\$ par le biais du Programme de contributions à l'OTAN. Environ 200 M\$ ont été versés en 2009-2010, dont 64 p. 100 sont allés aux deux programmes obligatoires et 34 p. 100 aux programmes non essentiels NAEW&C et AGS¹. Les 2 p. 100 restants ont été affectés aux autres activités discrétionnaires auxquelles le Canada a choisi de participer.

Constatations

Pertinence

Dans l'ensemble, le Programme de contributions à l'OTAN est conforme aux priorités et à la mission du gouvernement du Canada (GC), du MDN et des FC. Il permet au Canada de contribuer à la paix et à la sécurité internationale, tout en faisant preuve de leadership au sein d'une organisation internationale. Sa participation à ces programmes et activités procure au Canada un siège dans un important forum mondial sur la défense, lui offre l'occasion de contribuer à l'orientation et aux résultats de l'OTAN et permet aux FC d'avoir accès à des compétences, des installations, des activités et des services spécialisés qui n'existent pas au Canada.

Évaluation globale

- L'OTAN et le Programme de contributions à l'OTAN sont pertinents et conformes aux priorités du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC).
- Bien que l'OTAN soit efficace, ses processus administratifs et financiers ne fonctionnent pas de manière efficiente.
- Le MDN et les FC n'ont pas une perspective globale de leurs investissements dans l'OTAN, ce qui pourrait se traduire par des conseils contradictoires, des occasions manquées et une baisse de rendement des investissements.

¹ Le 3 août 2011, le Canada a fait une déclaration à l'OTAN relativement à son intention d'amorcer son retrait du programme AGS, avec le retrait complet du Canada au printemps 2012. Le 31 août 2011, le Canada a déclaré à l'OTAN relativement à son intention d'amorcer son retrait du programme NAEW&C. Le retrait complet de ce programme ne commencera pas avant l'automne 2012.



Rendement

En général, l'OTAN atteint ses buts, qui consistent à maintenir la sécurité collective et à tenir des consultations sur les questions de défense et de sécurité, comme en témoignent bon nombre de ses programmes et activités financés par le Programme de contributions à l'OTAN. Elle a contribué notamment à accroître la sécurité et la stabilité en Afghanistan, à renforcer la sécurité maritime en Méditerranée, à bâtir la nation en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo et à combattre la piraterie dans le golfe d'Aden. L'OTAN a démontré son efficacité en contribuant à améliorer les compétences et les capacités des pays membres pour qu'ils respectent les normes de l'OTAN convenues, permettant ainsi d'augmenter l'interopérabilité des forces militaires.

Toutefois, les processus administratifs et financiers de l'OTAN ne fonctionnent pas de manière efficiente, comme l'ont souligné le secrétaire général de l'OTAN ainsi que les principaux ministres de la Défense. Les états-majors de l'OTAN ont été chargés d'élaborer des modifications importantes pour combler les lacunes reconnues. Par ailleurs, les contrôles en place dans ces activités de l'OTAN sont insuffisants pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chacune. Puisqu'il s'agit de programmes et d'activités de l'OTAN et non du Canada, celui-ci est limité quant aux moyens d'opérer des changements.

Dans le cas du Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN, le champ d'action du promoteur et du gestionnaire désignés du programme est trop restreint pour gérer et coordonner entièrement une activité susceptible d'avoir une si grande incidence sur le gouvernement, le MDN/les FC et l'obtention des résultats en matière de défense. Le Programme de contributions à l'OTAN, ainsi que d'autres activités et programmes du MDN/des FC ayant trait à l'OTAN, bénéficierait d'une méthode de gestion plus stratégique et plus globale de façon à mieux tirer parti des investissements du Canada, dans l'intérêt du MDN/des FC et des Canadiens. Il se peut que le MDN et les FC n'obtiennent pas un rendement optimal de leurs investissements dans l'OTAN parce que les responsabilités à l'égard des activités de l'OTAN sont trop fragmentées dans l'ensemble du Ministère, de sorte que la perspective n'est pas assez vaste ou stratégique pour permettre au Canada de tirer pleinement parti de ses investissements dans l'OTAN.

L'évaluation a révélé que le manque de gestion centralisée, de perspective stratégique et de compréhension de l'étendue de la participation du MDN/des FC au sein de l'OTAN engendre des risques éventuels et une absence de synergie des nombreux programmes et activités de l'OTAN auxquels le Canada participe. Il existe également un risque que des groupes ministériels distincts prennent des décisions en vase clos ou donnent des conseils contradictoires.

De plus, nous avons déterminé que les programmes NAEW&C et AGS englobent non seulement des contributions du MDN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, mais aussi d'importants besoins en personnel et en soutien du MDN/des FC, ainsi que des ressources connexes et des coûts opérationnels considérables. Au cours de l'évaluation, plusieurs questions ont été soulevées à l'égard de ces deux programmes, dont les répercussions sur le MDN/les FC dépasseront largement les paramètres du Programme de contributions à l'OTAN, particulièrement en ce qui concerne la dotation et les ressources.



Recommandations clés

Continuer de financer, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, les deux programmes essentiels auxquels les pays doivent obligatoirement participer pour être membres de l'Alliance :

- Budget militaire
- NSIP

BPR : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM))

Continuer de financer, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, les activités non essentielles suivantes :

- Corps de déploiement rapide (RDC) de l'OTAN;
- Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSA);
- Centre de fusionnement du renseignement (IFC);
- Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées (JAPCC);
- Centre d'excellence pour les opérations interarmées multinationales menées à partir de la mer (CJOS COE);
- Quartier général des forces d'opérations spéciales de l'OTAN (NSHQ);
- Groupe de travail spécial – Essais de guerre électronique (Mer);
- Groupe de travail spécial – Essais de guerre électronique (Air);
- Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC);
- Sites de contrôle de précision des armes et des détecteurs des forces navales (FORACS) de l'OTAN;
- Conseil OTAN-Russie (COR) – Activités de coopération pratique dans le cadre de l'Initiative sur l'espace aérien en coopération (CAI), de la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense, et du Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes.

BPR : SMA(Fin SM)

Effectuer une évaluation exhaustive des programmes non essentiels suivants de l'OTAN afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes :

- Programme NAEW&C

BPR : Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA)

- AGS

BPR : Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD)

- Transport maritime stratégique

BPR : Commandant du Commandement du soutien opérationnel du Canada (Cmdt COMSOCAN)

Concevoir et mettre en place un cadre de gestion du MDN/des FC pour le Programme de contributions à l'OTAN et d'autres activités et programmes continus de l'OTAN, afin d'assurer la gestion stratégique de la participation du MDN/des FC au sein de l'OTAN et ainsi faire en sorte que le Canada tire pleinement parti de ses investissements, dans l'intérêt du MDN/des FC et des Canadiens.

BPR : VCEMD

Élaborer un processus d'approbation officielle pour déterminer les activités et programmes essentiels et non essentiels de l'OTAN qui peuvent être considérés aux fins d'inclusion dans le Programme de contributions à l'OTAN et financés par ce biais.

BPR : VCEMD

Veiller à ce que les documents officiels du MDN à l'appui du Programme de contributions à l'OTAN reflètent exactement la portée des audits et contrôles de l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Continuer de préconiser et d'appuyer l'amélioration de l'administration, l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience, ainsi que l'élaboration et la collecte d'indicateurs de rendement pour l'ensemble des activités et programmes essentiels et non essentiels.

BPR : Par l'entremise du représentant du MDN/des FC auprès de chaque programme et activité dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN.

Lors de la prochaine évaluation du Programme de contributions à l'OTAN, procéder à un examen afin de déterminer si les réformes de l'OTAN ont été mises en œuvre et si elles ont amené des changements aux mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN, en ce qui a trait aux programmes et activités financés grâce au Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : Chef – Service d'examen (CS Ex)

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

En tant que signataire du Traité de l'Atlantique Nord, le Canada est tenu de contribuer aux programmes essentiels de l'OTAN et peut choisir de participer à d'autres activités non essentielles, conformément à ses priorités, besoins et intérêts nationaux. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) est responsable de la contribution civile à l'OTAN, tandis que le MDN est chargé de la contribution militaire. Au cours de la période d'évaluation allant de l'AF 2005-2006 à l'AF 2009-2010, le MDN a versé 836 M\$ par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, dont quelque 200 M\$ durant l'AF 2009-2010. En général, le Programme de contributions à l'OTAN fournit un financement aux programmes et activités de l'OTAN visant à répondre à des besoins collectifs qui ne peuvent être désignés comme étant la responsabilité d'un seul pays.

Le CS Ex n'a jamais évalué le Programme de contributions à l'OTAN bien que la *Vérification des contributions à l'OTAN* qu'il a effectuée en 2004 ait porté sur les processus de gestion des contributions versées par le MDN au budget militaire et au NSIP par le biais dudit programme. Or, cette évaluation est maintenant nécessaire aux termes de la *Politique sur l'évaluation* et de la *Politique sur les paiements de transfert*.

Contexte

La présente évaluation s'est déroulée conformément au Plan de travail d'évaluation du MDN et des FC pour l'AF 2009-2010, qui a été approuvé par le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense sur la recommandation du Comité d'évaluation du MDN et des FC.

But

Le but consiste à évaluer la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN.

Objectifs

Conformément aux questions d'évaluation fondamentales énoncées dans la *Directive sur la fonction d'évaluation* du gouvernement fédéral, la présente évaluation a porté sur la pertinence et le rendement du programme, comme suit :

Pertinence

Question 1. Existe-t-il un besoin continu de financer le Programme de contributions à l'OTAN?

Question 2. Le rôle du MDN dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN est-il conforme aux politiques et priorités gouvernementales?

Question 3. Le rôle du MDN dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN s'harmonise-t-il avec les rôles et responsabilités actuels du gouvernement fédéral?



Rendement (efficacité, efficience et économie)

Question 4. Le MDN obtient-il les résultats escomptés dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN? Les activités et programmes financés grâce à ces contributions obtiennent-ils les résultats escomptés?

Question 5. Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN? Existe-t-il d'autres façons d'assurer ces services?

Portée

Nous avons examiné le Programme de contributions à l'OTAN dans le cas du cycle de contributions du crédit 10 de l'AF 2005-2006 à l'AF 2009-2010, ainsi que la façon dont le programme amorce son nouveau cycle quinquennal. Dix-sept activités et programmes distincts ont été financés durant la période d'évaluation :

- Budget militaire de l'OTAN
- Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
- Programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
- Capacité alliée de surveillance terrestre
- Capacités de transport stratégique
- Corps de déploiement rapide de l'OTAN
- Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement
- Centre de fusionnement du renseignement
- Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées
- Centre d'excellence pour les opérations interarmées multinationales menées à partir de la mer
- Centre OTAN de coordination des forces d'opérations spéciales (NSCC)
- Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Mer)
- Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Air)
- Conseil OTAN-Russie
- Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
- Sites de contrôle de précision des armes et des détecteurs des forces navales de l'OTAN
- Réseau Centre-Europe des pipelines

Exclusions/limites

L'évaluation a uniquement porté sur les programmes et activités de l'OTAN précisés dans le Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN. Nous n'avons pas examiné toutes les activités de l'OTAN qui sont appuyées par le MDN et les FC. Dans la plupart des cas, les paiements du crédit 10 qui sont effectués en vertu du Programme de contributions à l'OTAN contribuent expressément à la composante administrative des programmes et activités visés. Les coûts relatifs au déploiement ou à l'emploi de personnel du MDN/des FC pour appuyer ces programmes et activités spécifiques de l'OTAN ne sont pas couverts par le Programme de contributions à l'OTAN et sont exclus de la présente évaluation. À l'exception de certains projets de l'OTAN financés en commun et approuvés par elle, à l'appui de ses missions ou opérations, et de ceux qui



peuvent être financés par le biais du budget militaire ou du NSIP du Programme de contributions à l'OTAN, les paramètres de l'évaluation n'englobent pas les coûts de la participation du MDN/des FC aux missions de l'OTAN ou aux opérations dirigées par l'OTAN à l'étranger.

L'évaluation de ce Programme de contributions permet de mieux connaître un élément distinct du rôle du Canada au sein de l'OTAN, comparativement à la participation diversifiée du MDN/des FC à des programmes et activités de l'OTAN qui débordent largement les paramètres du Programme de contributions à l'OTAN. En général, les limites de l'évaluation des contributions du crédit 10 versées au Programme de contributions à l'OTAN rendent difficile l'élaboration d'évaluations globales de la pertinence et du rendement des programmes et activités. Par ailleurs, des décisions prises uniquement en fonction de la présente évaluation pourraient avoir une incidence beaucoup plus vaste sur les activités existantes de l'OTAN; par exemple, l'expansion, la réduction ou la clôture d'une activité aurait un effet sur les niveaux de dotation du MDN à l'égard de l'OTAN, ce qui pourrait modifier le nombre global de postes d'officiers généraux de l'OTAN alloués par les FC, lesquels sont fondés sur les chiffres de dotation.

Architecture d'activités de programme (AAP)

Le Programme de contributions à l'OTAN a été évalué en fonction de l'AAP du MDN en vigueur durant la période visée :

Résultat stratégique	Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale
Activité de programme	Contribuer au gouvernement canadien, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Pour le prochain cycle quinquennal de contributions, le programme relève de l'AAP qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2010. Les secteurs de l'AAP touchés par la présente évaluation sont indiqués ci-dessous, avec les activités et composantes de programme correspondantes ainsi que leur désignation numérique respective :

Résultat stratégique	Les opérations de la Défense améliorent la paix, la stabilité et la sécurité
Activité de programme	3.4 Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale
Sous-activité de programme	3.4.2 Diplomatie militaire
Niveau intermédiaire de programme	3.4.2.0.2 OTAN
Composante de programme	3.4.2.0.2.2 Contributions du crédit 10

Méthodologie

Nous avons utilisé les méthodes suivantes pour rassembler les éléments de preuve :



Examen de documents/données. L'examen initial de documents a permis de comprendre le Programme de contributions à l'OTAN et son contexte afin de faciliter la planification. Un examen documentaire plus approfondi a été effectué en vue de rassembler et d'évaluer les données pertinentes, par exemple les données financières, les données sur la mesure du rendement et/ou d'autres types de données déjà recueillies par les responsables du programme.

Analyse documentaire. L'examen visait principalement à contextualiser le Programme de contributions à l'OTAN à l'échelle nationale et internationale. Il nous a permis d'examiner les avantages et les critiques du programme en ce qui a trait au MDN/aux FC et à l'OTAN, et de dégager les questions courantes et éventuelles dans le contexte du programme.

Entrevues. Des entrevues structurées et non structurées ont été menées en personne et par téléphone auprès du personnel militaire et civil approprié au sein du MDN/des FC, y compris les N1/états-majors qui dirigent les programmes/activités ou y participent, notamment dans les organisations du SMA(Fin SM), du SMA(Pol), du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)), de l'État-major interarmées stratégique (EMIS), du VCEMD et du COMSOCAN; des représentants appropriés du MDN et du MAECI qui sont membres de la Délégation canadienne conjointe auprès de l'OTAN; et des représentants du MDN/des FC auprès des organisations de l'OTAN qui reçoivent un financement du programme. Nous avons aussi interrogé des responsables d'autres organismes et ministères fédéraux, comme le Bureau du Conseil privé et le MAECI, ainsi que d'autres organes de l'OTAN, tels que les Organismes nationaux de contrôle financier compétents. En tout, 48 intervenants ont été interrogés en personne ou par téléphone.

Examen des coûts. Le cas échéant, nous avons examiné des audits de l'OTAN et du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) et d'autres évaluations financières de programme pertinentes.

Une matrice d'évaluation a été établie (voir l'[annexe B](#)). Il s'agit d'un guide énonçant les questions d'évaluation précises, les indicateurs de rendement et les sources de données pertinentes.

Limites de la méthodologie

Étant donné que les activités et programmes examinés dans le cadre de la présente évaluation constituent des entités de l'OTAN, les pays membres ne peuvent effectuer d'audit, de vérification ou d'évaluation portant directement sur les programmes spécifiques de l'OTAN, mais seulement sur leur composante nationale respective. Les résultats d'audits, d'examens ou d'évaluations effectués par les programmes spécifiques de l'OTAN ou sur eux peuvent être communiqués aux pays membres des programmes, sur demande. Or, dans la majorité des cas, des mesures de programme n'étaient pas disponibles puisque les entités spécifiques n'en font pas la collecte. Les indicateurs de rendement recueillis à l'égard des composantes du MDN/des FC ne fourniraient pas d'indicateurs globaux pour les programmes et activités de l'OTAN.

Description et analyse

Vue d'ensemble de l'OTAN

En 1949 est née une Alliance de l'Atlantique Nord fondée sur des garanties de sécurité et des engagements mutuels entre l'Europe et l'Amérique du Nord. Douze pays, dont le Canada, ont créé l'OTAN sur la foi d'un traité visant à assurer leur défense collective grâce au développement de « relations internationales pacifiques et amicales », et ce, en favorisant des conditions de stabilité et de bien-être. Le but de l'OTAN, énoncé dans le Traité de l'Atlantique Nord, était de protéger la liberté et la sécurité de ses membres. À l'article 4 du Traité, les parties ont convenu de « se consulter chaque fois que, de l'avis de l'une d'elles, l'intégrité territoriale, l'indépendance politique ou la sécurité de l'une des parties sera menacée ». À l'article 5, elles ont convenu « qu'une attaque armée contre l'une ou plusieurs d'entre elles survenant en Europe ou en Amérique du Nord sera considérée comme une attaque dirigée contre toutes les parties »².

De 1949 jusqu'à la chute du Mur de Berlin en 1989, l'OTAN s'est employée à défendre l'Ouest contre une attaque possible du bloc communiste, tout en appuyant les principes démocratiques dans les pays européens. Dans les années 1990, elle s'est engagée dans une action militaire pour mettre un terme à l'épuration ethnique dans les Balkans. La fin de la guerre froide lui a permis de nouer des partenariats avec d'anciens adversaires et d'accueillir de nouveaux membres qui pourraient contribuer à la sécurité collective.

Le tournant du siècle a apporté avec lui des dangers plus diffus et moins prévisibles pour l'Alliance. Face à ces menaces non conventionnelles pour la sécurité, l'OTAN demeure engagée : elle aide le gouvernement afghan à créer des conditions sécuritaires qui permettront la reconstruction, le développement et la bonne gouvernance; elle contribue à la sécurité maritime en Méditerranée, elle aide à bâtir la nation en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo; et elle lutte contre la piraterie dans le golfe d'Aden.

Aujourd'hui, l'OTAN compte 28 pays membres européens et nord-américains qui « maintiendront et accroîtront leur capacité individuelle et collective de résistance à une attaque armée »³. En outre, l'OTAN offre une tribune unique pour la discussion et la coopération en matière de défense et de sécurité. Bien que les activités de l'OTAN aient évolué au fil des décennies, le principe fondamental de la coopération repose toujours sur ses piliers initiaux : la défense collective, la résolution pacifique des différends et le caractère défensif de l'OTAN.

Pertinence

Tous les pays membres de l'OTAN sont tenus de contribuer au budget militaire et au NSIP. Ces contributions obligatoires peuvent être interprétées comme étant des frais annuels que l'OTAN exige de ses membres. Par le biais de ses contributions nationales au budget militaire et au NSIP, le Canada prend part au financement d'activités essentielles de l'OTAN qui sont financées en commun et qui ont été approuvées par consensus.

² Le Traité de l'Atlantique Nord, 1949 http://www.nato.int/cps/fr/natolive/official_texts_17120.htm.

³ Ibid.



Pour ce qui est de tous les autres programmes et activités financés par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, la participation du Canada est discrétionnaire. Le Canada a décidé intentionnellement d'y participer, mais il peut s'en retirer.

L'OTAN et le Programme de contributions à l'OTAN s'alignent sur les orientations stratégiques suivantes du GC, du MDN et des FC :

- **Discours du Trône** : « Notre gouvernement se servira de son influence pour faire valoir l'engagement du Canada à l'égard de la sécurité [...] sur la scène mondiale. »
- **Avantage Canada** : « Le gouvernement fera des investissements et conclura des partenariats avec les provinces et le secteur privé dans des domaines stratégiques qui contribuent à une économie forte [...]. »
- **Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD)** : « Contribution à la paix et à la sécurité internationales – faire preuve de leadership à l'étranger. »
- **SDCD** : « Le Canada continuera d'appuyer ces organismes internationaux clés et de participer à leurs opérations. » (OTAN)
- **AAP MDN** : « Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées. »
- **AAP MDN, sous-activité** : « Le Canada respecte ses engagements envers ses alliés et ses partenaires internationaux. »
- **Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011 du MDN** : « Ce programme contribue à la paix et à la sécurité sur la scène internationale par le biais d'opérations des FC menées à l'échelle mondiale, dans tout le spectre des opérations depuis l'aide humanitaire jusqu'au combat, de concert avec des partenaires nationaux et internationaux en vue d'obtenir des effets opportuns et décisifs en appui aux intérêts nationaux du Canada. »

En tant que membre de l'OTAN, le Canada bénéficie de la sécurité collective, d'un rôle de premier plan dans la sécurité mondiale, de l'accès à un forum « tout prêt » sur la défense et la sécurité, ainsi que d'une interopérabilité et de normes militaires internationales accrues. De surcroît, son appartenance à l'OTAN engendre des retombées industrielles pour les entreprises canadiennes.

L'OTAN joue un rôle clé pour assurer la sécurité collective de ses pays membres, comme en témoignent plus de 60 ans de paix en Europe et dans d'autres démocraties occidentales. Jusqu'à la fin de la guerre froide, l'OTAN a constitué un moyen de dissuader l'ex-Union soviétique de lancer éventuellement une attaque contre l'Europe et l'Amérique du Nord. Pour continuer à assurer la paix et la sécurité internationales, l'OTAN s'emploie maintenant à développer une relation de coopération avec la Russie, à mener des opérations en Afghanistan et ailleurs dans le monde, notamment des opérations de lutte contre la piraterie, et à explorer les moyens de défense contre d'autres menaces, y compris la cyberguerre.

Comme l'indique le document intitulé *La sécurité dans un monde d'incertitude*, « [L]es intérêts des États démocratiques libéraux en matière de sécurité sont devenus si interdépendants qu'un effort mondial est nécessaire pour protéger ces États, où qu'ils puissent se trouver, contre des menaces, mondiales ou particulières, quelle que puisse être leur provenance. »⁴

En tant que membre de l'OTAN, le Canada occupe une place plus importante sur la scène mondiale. Tout en participant avec 27 autres pays aux activités et missions de l'OTAN, le Canada contribue à la prise des décisions internationales qui influent en définitive sur la défense, la sécurité et le bien-être de notre nation. La politique et les priorités du GC indiquent clairement que le Canada s'est engagé à contribuer à la paix et à la sécurité internationales et qu'il respectera son engagement. L'OTAN offre cette possibilité au Canada.

Le fait que le nombre de pays membres est passé de 12 à 28 montre bien que l'OTAN est considérée comme la principale alliance militaire mondiale. C'est ce que montrent aussi les demandes d'adhésion présentées par d'autres pays, l'étendue des partenariats et la taille cumulative de l'Alliance. Grâce à une participation active, le Canada peut diriger le changement et influencer l'orientation de l'Alliance, ce qui lui permet de jouer un rôle de premier plan au sein de la communauté internationale. Il peut également assurer un leadership en partageant ses meilleures pratiques en ce qui concerne les techniques de responsabilisation et de gestion, les méthodes militaires et la formation en matière de disponibilité opérationnelle. Au cours de l'évaluation, on a présenté plusieurs exemples de cas où le Canada a recommandé avec succès des changements sur le plan de la responsabilisation et d'autres où des Canadiens ont fait montre de pratiques exemplaires et exercé un leadership qui a donné lieu à des actions concrètes.

Le rôle de l'OTAN ne se limite pas à assurer la sécurité collective. Comme le précise l'article 4, l'OTAN permet aussi à ses membres de se consulter sur les questions politiques et de sécurité. Lors de la réunion informelle des ministres des Affaires étrangères tenue en avril 2010 à Tallinn, en Estonie, le secrétaire général de l'OTAN a signalé qu'il voulait que l'Alliance accroisse la consultation dans l'intérêt des membres. Par la suite, le groupe d'experts nommé par le secrétaire général et dirigé par l'ancienne secrétaire d'État américaine Madeline Albright, a présenté son rapport intitulé *OTAN 2020 : Une sécurité assurée; un engagement dynamique*, selon lequel « les Alliés devraient utiliser plus régulièrement et de manière plus créative le processus de consultation prévu par l'article 4 »⁵.

Durant la présente évaluation, la plupart des personnes interrogées et bon nombre des documents examinés ont fait état de l'importance de l'OTAN comme réseau de contacts, d'experts et de spécialistes auxquels le Canada a un accès direct et permanent. Cela procure un auditoire de pays intéressés à prendre part aux discussions, offre une tribune pour les annonces et permet aux pays d'être informés promptement et simultanément d'initiatives nationales ou d'événements internationaux, assurant une rétroaction rapide

⁴ Institut de la Conférence des associations de la défense et Institut canadien de la Défense et des Affaires étrangères, *La sécurité dans un monde d'incertitude*, Ottawa, 2010, page 37.

⁵ OTAN, *OTAN 2020 : Une sécurité assurée; un engagement dynamique*, 17 mai 2010, page 9, http://www.nato.int/cps/fr/natolive/official_texts_63654.htm.



de la part des capitales. On a fait observer que certaines idées militaires sont d'abord présentées de manière informelle aux fins de discussion dans les milieux de l'OTAN, en quelque sorte pour sonder l'opinion, avant d'être examinées plus en détail. Si l'OTAN n'existait pas, il faudrait alors établir des groupes spéciaux similaires pour faire face à des questions internationales, à des situations ou crises nouvelles, ce qui empiéterait sur le précieux temps de réaction et empêcherait de tirer parti des relations multinationales établies et de la compréhension culturelle.

Comme l'indiquait la publication de 2010 intitulée *La sécurité dans un monde d'incertitude* :

« Comme forum de dialogue sur les questions de sécurité et de défense, elle est sans égal. L'OTAN offre aux gouvernements membres, grands et petits, un meilleur accès aux renseignements sur les développements internationaux et une plus grande exposition aux politiques, aux programmes, aux activités et aux intentions des autres membres de l'Alliance. »⁶

L'OTAN travaille sans relâche pour améliorer les compétences et les capacités des pays membres en fonction des normes convenues, ce qui accroît l'interopérabilité des forces militaires de ces pays et d'autres proches alliés. Grâce aux équipes de mission réunissant les pays participants, à la formation et aux cours offerts par l'OTAN, aux normes publiées, aux centres d'excellence multinationaux et aux exercices interalliés, les initiatives de normalisation de l'OTAN permettent aux FC et aux forces militaires des autres pays membres et partenaires de travailler ensemble.

La documentation et les entrevues ont mis en évidence le fait qu'il est important pour les forces militaires de travailler ensemble en temps de paix afin d'accroître leur interopérabilité, de se familiariser avec les différences culturelles et d'augmenter les réseaux. Quand survient une crise internationale, comme les attentats du 11 septembre 2001, les forces militaires multinationales peuvent donc réagir plus vite et plus efficacement. On a affirmé qu'il s'agissait de l'un des plus grands avantages de l'appartenance à l'OTAN.

Comme l'indique Avantage Canada, les projets de l'OTAN qui se traduisent par des achats auprès d'entreprises du secteur privé canadien contribuent à l'atteinte des objectifs du GC⁷. Avantage Canada vise à renforcer le Canada par des investissements qui favorisent une croissance durable, la création de nouvelles possibilités pour les gens, la réussite économique et les retombées industrielles à long terme découlant de l'augmentation du nombre d'emplois, l'accroissement de la richesse économique et le développement d'entreprises de défense qui seront là lorsque le Canada en aura besoin.

⁶ *La sécurité dans un monde d'incertitude*, page 45.

⁷ Canada, *Avantage Canada* 2006, <http://www.fin.gc.ca/ec2006/plan/pltoc-fra.asp>.



Constatation

L'OTAN et le Programme de contributions à l'OTAN sont pertinents, car ils sont conformes aux priorités et aux buts du gouvernement ainsi qu'à la mission du MDN/des FC, c'est-à-dire contribuer à la paix et à la sécurité internationales tout en faisant preuve de leadership au sein d'organisations internationales. Le Canada bénéficie de sa participation à l'OTAN.

Recommandation

Continuer de fournir un financement à l'OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN

Le Conseil de l'Atlantique Nord (CAN) est le seul organe de l'Alliance à tenir explicitement son autorité du Traité de l'Atlantique Nord et constitue la plus haute instance décisionnelle au sein de l'OTAN. Le CAN offre un forum où de vastes consultations ont lieu entre les représentants de tous les pays membres. Ses décisions « traduisent la volonté collective de tous les États souverains membres de l'Alliance »⁸.

Le CAN est présidé par le secrétaire général de l'OTAN, et chaque pays membre y compte un représentant permanent ayant rang d'ambassadeur. Il se réunit également à des niveaux supérieurs où l'on retrouve les ministres des Affaires étrangères, les ministres de la Défense ou les chefs de gouvernement. De nombreux comités et groupes de planification constitués de personnel des pays membres ont été mis sur pied pour faciliter le travail du CAN ou assumer des responsabilités précises dans certains domaines.

Le Comité militaire (CM) est composé des chefs d'état-major de la Défense (CEMD) des pays membres de l'OTAN et est le principal organe consultatif du CAN pour les questions liées à la stratégie et aux besoins militaires. Le CM se réunit trois fois par année en session des CEMD. Les représentants militaires (REPMIL) représentent leurs CEMD au sein du CM en session permanente, tout au long de l'année. Le CM est subordonné au CAN et au Comité des plans de défense, mais il possède un statut particulier en tant que principale instance militaire de l'OTAN. À ce titre, le CM formule des recommandations de nature militaire sur l'importance et l'ordre de priorité des besoins financés en commun dans le cadre du budget militaire et du NSIP.

Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), appelé anciennement le Bureau principal des ressources (SRB), est le principal organe consultatif du CAN pour les questions touchant les ressources financières, y compris la nécessité et la pertinence des ressources militaires financées en commun, dont le budget militaire et le NSIP, l'admissibilité au financement commun, la capacité financière, les répercussions des besoins militaires sur les ressources et la planification de celles-ci.

La Délégation canadienne conjointe auprès de l'OTAN à Bruxelles, qu'on appelle également OTANB au MDN, est dirigée par le Représentant permanent canadien. Cette délégation, qui inclut aussi le REPMIL, compte une section politique, une section militaire et une section du soutien en matière de défense. Elle représente le Canada au sein du CAN, du CM et d'autres organes décisionnels de l'Alliance et fait rapport au gouvernement canadien de toutes les questions relatives à l'OTAN.

Mécanismes de financement de l'OTAN

Les pays de l'OTAN allouent le personnel, l'équipement et les fonds dont l'OTAN a besoin pour fonctionner. Cela implique la consultation, la prise de décisions et la mise en œuvre ultérieure des politiques et activités convenues, qui peuvent inclure le déploiement de quartiers généraux (QG), de forces et d'équipement. Dans de nombreux cas, les pays membres peuvent fournir ces capacités, et les coûts sont alors absorbés par le pays fournisseur; dans d'autres cas, ces capacités doivent être obtenues, déployées et

⁸ OTAN, *Le Conseil de l'Atlantique Nord*, http://www.nato.int/cps/fr/natolive/topics_49763.htm.



maintenues par des organisations de l'OTAN. À quelques exceptions près, le financement de l'OTAN ne sert pas à l'obtention de forces ou de moyens militaires tels que des plates-formes ou systèmes d'armes. Le personnel et le matériel militaires sont affectés à l'OTAN par les pays membres, qui en demeurent responsables sur le plan financier. Toutefois, au sein de l'OTAN, il existe deux exceptions qui sont financées en partie par le Canada dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN : la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEWF) et la capacité AGS de l'OTAN, en voie de développement. Dans ces cas, les capacités sont achetées, détenues, exploitées et maintenues conjointement par un groupe précis de pays membres. Elles sont placées sous le commandement et le contrôle opérationnels d'un commandant de force de l'OTAN, qui relève du commandant stratégique de l'OTAN.

Les mécanismes de financement dont l'OTAN dispose pour obtenir les capacités requises comprennent le financement national, le financement multinational, le financement conjoint, le financement hybride et le financement commun.

Financement national. Pour faciliter la consultation et la prise de décisions conjointes au sein de l'Alliance, chaque pays membre assure une présence politique et militaire au siège de l'OTAN ainsi qu'une représentation civile et/ou militaire au siège des différents organismes de l'Alliance et dans les QG des commandements de l'OTAN. Les dépenses liées au fonctionnement et au personnel des délégations et missions militaires nationales sont la responsabilité des pays. En outre, lorsqu'un pays membre de l'OTAN déploie et affecte temporairement des forces à l'OTAN pour répondre à des besoins opérationnels, comme dans le cas de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan, ces forces déployées sont entraînées, équipées, maintenues et financées par le pays en question.

Financement multinational. Il existe différents types de financement multinational. D'abord, ce financement désigne des ententes qui se situent en dehors des structures de l'OTAN et qui concernent deux pays ou plus, selon des arrangements bilatéraux ou multilatéraux. Le financement de ces activités ou programmes multinationaux – qui relèvent de mémorandums d'entente (MOU) – est déterminé à l'aide d'une formule et d'un pourcentage préalablement convenus par les pays bailleurs de fonds. Le pourcentage peut changer avec l'adhésion ou le retrait de pays. Le Canada participe à des accords multinationaux en vertu desquels il consent à verser des paiements réguliers à l'égard de projets précis, selon un pourcentage préétabli du coût total. D'autres mécanismes de financement multinational peuvent inclure la « coalition des partenaires pour une même cause », qui prévoit théoriquement des ententes de financement spéciales pour appuyer des activités spécifiques, les « contributions en nature », qui désignent les cas où un pays participe grâce à des moyens non financiers (notamment en fournissant des installations, des capacités ou du personnel), et les « fonds d'affectation spéciale », qui servent à gérer la contribution volontaire d'une ampleur donnée et permettent aussi la participation de pays non membres de l'OTAN.

Financement conjoint. Il s'agit d'un type particulier de financement multinational qui est établi aux termes d'une charte convenue de l'OTAN et qui définit les besoins, les priorités, les niveaux de financement et un mécanisme formel de partage des coûts entre les pays participants. L'OTAN bénéficie d'un droit de regard sur ces arrangements et exerce souvent une surveillance politique et financière. Dans de nombreux cas, une

Organisation de production et de logistique de l'OTAN (NPLO) est mise sur pied dans le cadre d'une entente de financement conjoint. L'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) constitue un exemple de NPLO.

Financement hybride. Il arrive parfois que le financement d'un programme ou d'une activité repose sur une entente multinationale qui est fondée sur une combinaison de modèles de financement. Dans ce cas, la capacité « appartiendrait » au groupe multinational et, lorsque son utilisation par l'Alliance à titre de capacité de l'OTAN entraînerait des coûts supplémentaires, on aurait recours au financement commun pour couvrir ces coûts.

Financement commun. En vertu du Traité, tous les pays membres ont envers l'OTAN des obligations précises de financement partagé. Le Canada et tous les autres pays membres contribuent aux trois catégories de financement commun : le budget civil, le budget militaire et le NSIP. Le budget civil est établi et appliqué sous la supervision du Comité du budget civil. Il est alimenté essentiellement par les crédits que versent les ministères des Affaires étrangères et couvre les frais de personnel, d'exploitation et de maintenance (O&M) du siège de l'OTAN à Bruxelles. Le Canada contribue au budget militaire et au NSIP grâce au Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN.

Les contributions nationales au financement commun de l'OTAN sont fondées sur des formules de partage des coûts convenues qui représentent la capacité de payer de chaque pays membre et qui permettent ensuite d'établir la quote-part annuelle de chacun. Ces formules s'appuient sur des considérations à la fois économiques et politiques, et les quotes-parts sont examinées et modifiées périodiquement à mesure que la situation économique évolue ou que de nouveaux membres se joignent à l'Alliance. Le principe d'un financement commun fondé sur le consensus demeure essentiel au fonctionnement de l'Alliance et reflète de manière tangible l'engagement d'un pays envers l'OTAN.

Les budgets civil et militaire de l'OTAN financés en commun couvrent la structure de commandement intégrée de l'OTAN, *entre autres choses* les frais de personnel d'O&M du siège de l'OTAN à Bruxelles et de ses QG militaires, mais le financement commun permet également de répondre à des besoins militaires opérationnels. Le processus d'approbation du financement commun militaire d'un projet particulier doit d'abord servir à déterminer qui sera responsable de fournir la capacité et à préciser que la responsabilité financière n'incombe pas à un seul pays et que le projet en question favorisera les intérêts de tous les pays membres de l'OTAN. Ces derniers décident par consensus si le besoin est admissible au financement commun et sont alors responsables des coûts initiaux et subséquents du cycle de vie. Le RPPB est chargé des questions d'admissibilité.

Gestion financière de l'OTAN et contrôle des ressources financées en commun

La structure de gestion financière de l'OTAN est diversifiée et décentralisée. En termes simples, l'Alliance ne possède ni budget centralisé ni compte bancaire ni trésorier. De plus, aucun organisme n'exerce à lui seul un pouvoir de gestion direct sur les quatre principaux éléments de la structure financière de l'OTAN : les frais de personnel et de maintenance du siège de l'OTAN (financés par le budget civil), la structure militaire

internationale (financée par le budget militaire), le NSIP, et les NPLO spécialisées. Le contrôle final des dépenses de l'OTAN incombe aux pays membres, et toutes les décisions financières sont approuvées par consensus.

Les fonctions de trésorerie et les budgets de moindre importance sont habituellement centralisés au sein des commandements stratégiques, des NPLO ou du siège de l'OTAN, comme c'est le cas de la fonction de trésorerie assurée par le Bureau du contrôleur des finances de l'OTAN. Le NSIP et les NPLO sont financés selon des dispositions applicables à la structure militaire internationale ou relèvent de chartes accordées par le CAN; chacun est géré par son propre comité de direction (BoD) et son propre comité des finances, et bénéficie d'un financement direct des pays.

Les chefs des organismes de l'OTAN sont responsables en définitive de préparer et d'exécuter correctement leurs budgets respectifs; toutefois, chaque organisme est doté d'un contrôleur des finances à qui est confiée l'exécution de cette tâche. Les contrôleurs des finances sont des membres titulaires du Comité du budget militaire; à ce titre, ils doivent rendre compte aux pays d'une gestion financière efficace et efficiente, et ils sont particulièrement chargés de veiller à ce que les fonds de l'OTAN soient conformes aux autorisations de dépenses, aux contrôles imposés par le Comité du budget militaire et au Règlement financier de l'OTAN. La nomination des contrôleurs des finances est la prérogative du CAN, mais le pouvoir de nommer des contrôleurs subalternes peut être délégué au Comité du budget militaire. Les contrôleurs des finances peuvent s'adresser en dernier ressort au Comité du budget militaire en cas de désaccord persistant avec le chef de l'organisme de l'OTAN concerné.

La structure de gestion financière des budgets civil et militaire est sanctionnée par un règlement financier qui est approuvé par le CAN. Le Règlement prescrit que chaque organisme de l'OTAN doit posséder son propre budget annuel coïncidant avec l'année civile et géré dans la monnaie du pays hôte. Les valeurs du change sont déterminées par les taux du marché lorsque des dépenses ou des contributions sont traitées. L'OTAN continue de réaliser des progrès afin de s'adapter aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) pour l'ensemble des programmes et activités.

Rendement

En général, l'OTAN atteint ses buts, qui consistent à maintenir la sécurité collective et à tenir des consultations sur les questions de défense et de sécurité, comme en témoignent bon nombre de ses programmes et activités financés par le Programme de contributions à l'OTAN. Elle a contribué notamment à renforcer la sécurité maritime en Méditerranée, à bâtir la nation en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo et à combattre la piraterie dans le golfe d'Aden. L'OTAN a démontré son efficacité en contribuant à améliorer les compétences et les capacités des pays membres pour qu'ils respectent les normes convenues, permettant ainsi d'augmenter l'interopérabilité des forces militaires.

Toutefois, on a amplement documenté le fait que l'OTAN est à la croisée des chemins et qu'elle procède actuellement à des réformes nécessaires à plusieurs niveaux. Le groupe d'experts du secrétaire général de l'OTAN a présenté une nouvelle vision pour l'OTAN. Le Canada a contribué au processus de consultation grâce à la participation de représentants de ministères fédéraux et d'autorités de défense et de sécurité aux réunions



des experts, outre les documents préparés par des organisations et instituts de défense du Canada. Le nouveau Concept stratégique de l'OTAN, parachevé par le secrétaire général de l'OTAN et présenté aux pays membres lors du sommet de Lisbonne en novembre 2010, vise à déterminer les priorités, le but et le rôle de l'OTAN au XXI^e siècle.

En plus de réexaminer son concept stratégique en 2010, l'OTAN effectue des réformes au niveau administratif. Lors de la réunion informelle des ministres de la Défense de l'OTAN tenue en décembre 2009 à Istanbul, en Turquie, on a mentionné publiquement que l'OTAN faisait face à une crise financière, en partie à cause de ses processus d'administration. Le secrétaire général a chargé l'OTAN d'élaborer des réformes administratives qui ont été présentées à l'occasion du sommet de Lisbonne en novembre 2010. À la réunion des ministres des Affaires étrangères à Tallinn, en Estonie, le secrétaire général a présenté d'autres idées sur la façon de moderniser les processus administratifs de l'OTAN grâce à des réformes en profondeur.

Dans une allocution prononcée en février 2010 devant le Conseil atlantique des États-Unis, la secrétaire d'État américaine Hillary Rodham Clinton a souligné à nouveau le besoin de réforme. Elle a fait remarquer que le siège de l'OTAN « compte plus de 300 comités, que les responsabilités de bon nombre d'entre eux se chevauchent », que les budgets ne prévoient pas assez de ressources pour répondre aux grandes priorités et que l'OTAN doit accroître son efficacité si elle veut mener à bien ses missions⁹. L'OTAN a été chargée de réduire radicalement le nombre de comités afin de rationaliser ses processus d'administration.

En février 2010, le secrétaire américain à la Défense, Robert Gates, a signalé que « l'OTAN a besoin d'entreprendre immédiatement des réformes de grande portée pour résoudre une crise en gestation depuis des années ». M. Gates a fait état des problèmes concernant la façon dont l'OTAN établit les priorités et affecte les ressources, de l'infrastructure excédentaire et des structures de commandement périmées compte tenu des besoins actuels de l'Alliance. Il a également indiqué que l'OTAN n'investit pas assez dans la défense collective depuis plus d'une décennie¹⁰.

Lors d'entrevues menées auprès d'OTANB, nous avons confirmé que des réformes administratives et financières plus vastes et plus importantes sont demandées à l'échelle de l'OTAN. Le Canada favorise activement des changements dans l'élaboration, la gestion et la surveillance des paquets de capacités, les pratiques de responsabilisation et l'établissement des rapports. Le RPPB est le seul comité qui donne au CAN des conseils en matière de ressources, et le Canada en a assumé la présidence en 2010.

⁹ Hillary Rodham Clinton. « NATO's Future », 2 février 2010, <http://www.acus.org/event/hillary-clinton-future-nato/transcript>.

¹⁰ Robert Gates. « NATO Strategic Concept Seminar », 23 février 2010.



Constatations

- En général, l'OTAN atteint ses buts, qui consistent à maintenir la sécurité collective et à tenir des consultations sur les questions de défense et de sécurité. Elle a démontré son efficacité en contribuant à améliorer les compétences et les capacités des pays membres, permettant ainsi d'augmenter l'interopérabilité.
- En général, les composantes administratives et financières de l'OTAN ne fonctionnent pas de manière efficiente ou économique. Les représentants de l'OTAN ont été chargés d'élaborer des réformes d'ici novembre 2010. Les représentants canadiens auprès d'OTANB participent activement à l'élaboration de propositions de réformes de l'OTAN.

Recommandation

Contribuer à l'amélioration des composantes administratives et financières de l'OTAN en favorisant l'élaboration de mesures de responsabilisation et de rendement.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants auprès d'OTANB)

Contrôles, audits et examens de l'OTAN

Il existe divers contrôles, audits et examens qui permettent d'évaluer le fonctionnement des programmes et activités de l'OTAN.

Les décisions de l'OTAN sont prises par consensus. Le consensus se distingue de l'« unanimité », qui exigerait l'expression d'un vote en faveur d'une proposition, ce qui n'est pas le but recherché par l'OTAN. La formation d'un consensus au sein de l'OTAN est un processus où les pays membres peuvent formuler des documents et décisions de l'OTAN qui reflètent les opinions individuelles des gouvernements nationaux. Le CAN parvient à un consensus grâce à un processus où aucun gouvernement n'exprime son objection.

Au sein de l'OTAN, la « procédure d'accord tacite » est un processus selon lequel une décision est soumise aux fins d'approbation sans la nécessité d'une rencontre officielle. On y a souvent recours lorsque la discussion sur un sujet semble épuisée. Toutefois, un pays peut rompre l'accord tacite s'il souhaite ouvrir la discussion.

Par ailleurs, l'OTAN offre diverses tribunes, notamment des comités et des groupes de travail (GT), grâce auxquels le Canada peut demander ou appuyer des changements, ou s'y opposer, durant l'élaboration de propositions en vue d'une éventuelle décision de l'Alliance.

Les programmes et activités font l'objet d'audits internes et sont également soumis à des audits de l'IBAN. Les audits internes ont lieu à l'initiative des responsables des programmes et activités ou selon les exigences de la charte ou du MOU pertinent. En général, leurs résultats ne sont pas diffusés à l'extérieur.

Le mandat principal de l'IBAN consiste à donner au CAN et aux gouvernements des pays membres de l'OTAN l'assurance que les fonds communs ont été dépensés pour le règlement de dépenses autorisées. L'IBAN jouit d'un statut indépendant et rend compte

au CAN. Il est chargé d'effectuer des audits financiers qui donnent lieu à une opinion sur la fidélité des états financiers et le respect des autorisations budgétaires, des audits de performance qui évaluent l'économie, l'efficacité et l'efficacité des activités des organismes de l'OTAN, et des audits du NSIP qui attestent le montant imputé à l'OTAN.

L'IBAN effectue régulièrement des audits annuels ou cycliques des programmes et activités de l'OTAN. Ces audits sont soumis à l'examen du Comité du budget militaire et incluent des plans d'action que les entités vérifiées s'engagent à mettre en œuvre. Le suivi des observations d'audit est accompli par l'organisme vérifié et est surveillé par le Comité du budget militaire, qui a le pouvoir d'intervenir et d'ordonner des mesures correctives au besoin et s'assure également que les budgets et les opérations financières tiennent compte de ces mesures correctives. En ce qui a trait au NSIP, l'IBAN « vérifie que les fonds communs ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées » et que « tous les paiements dont le remboursement est demandé ont bien fait l'objet d'une facture et ont été effectués »¹¹.

Chaque année, les Organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB) examinent les audits et le programme d'audit de l'IBAN. Par le biais du Bureau du vérificateur général, le Canada compte un représentant au sein des CNAB et préside la réunion annuelle en alternance, ce qu'il a fait en 2010.

Le Canada n'effectue pas de vérification ou d'examen de programmes ou activités spécifiques de l'OTAN, car ceux-ci ne relèvent pas de sa compétence.

Mécanismes de gouvernance et d'examen de l'OTAN

Les documents officiels du MDN sur le Programme de contributions à l'OTAN indiquent que l'OTAN a mis en place des mécanismes de gouvernance et d'examen acceptables, ce qui donne au Canada l'assurance que les programmes et activités de l'OTAN auxquels il participe sont bien administrés.

Toutefois, comme le secrétaire général de l'OTAN ainsi que la secrétaire d'État et le secrétaire à la Défense des États-Unis (É.-U.) l'ont mentionné dans de récents discours, les pratiques de gouvernance de l'OTAN ne sont pas acceptables. Cette préoccupation a été corroborée lors d'entrevues avec du personnel canadien travaillant dans le cadre des programmes et activités de l'OTAN. OTANB a fourni des exemples qui montrent comment les représentants canadiens collaborent avec ceux des pays aux vues similaires afin de proposer et de favoriser une réforme de l'administration des programmes de l'OTAN, particulièrement le budget militaire et le NSIP.

Le principal mécanisme grâce auquel le Canada peut participer de façon significative au fonctionnement de l'OTAN est celui du consensus, qui lui permet d'exprimer ses préoccupations nationales au sein de comités et de GT et de proposer des améliorations. Or, avec le processus actuel, une fois que les dépenses d'un programme ou d'une activité sont approuvées, les mécanismes d'examen en place sont beaucoup moins nombreux que les documents du MDN le laissent supposer. Le Canada ne reçoit pas automatiquement

¹¹ Rapport d'activité annuel 2008 de l'IBAN, http://www.nato.int/issues/iban/iban_report_2008-fr.pdf.



les rapports d'audit ou d'examen des programmes ou activités spécifiques qui sont financés par le biais du Programme de contributions à l'OTAN. Dans bien des cas, de tels rapports sont inexistantes et, s'il y en avait, il faudrait en faire la demande.

Bien que réguliers, les audits de l'IBAN servent principalement à examiner les états financiers des programmes et activités et le paiement des factures. En outre, contrairement à ce qu'indiquent les documents du MDN, nous avons trouvé peu de preuves d'audits de performance ou d'évaluations de rendement à l'égard des programmes financés dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN. L'équipe d'évaluation a appris que même si des audits de performance étaient effectués, ils ne seraient pas conformes aux normes généralement reconnues au Canada. La surveillance de l'IBAN, assurée par les CNAB, prend habituellement la forme d'un examen de haut niveau de son travail annuel.

Parce qu'ils sont fréquemment énoncés au niveau des résultats finals, les objectifs des programmes et activités sont trop vagues pour être mesurés. Quand elles existent, les mesures de rendement des programmes et activités spécifiques sont pour la plupart trop générales et ne permettraient pas de mesurer la réussite ou le rendement des objectifs établis à l'égard de programmes.

Constatations

- Dans l'ensemble, les audits de performance sont très rares, les évaluations sont inexistantes, et des mesures de rendement ne semblent pas être recueillies pour la majorité des programmes et activités que le Canada finance par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.
- Les documents officiels du MDN sur le Programme de contributions à l'OTAN sont trompeurs, car les pratiques de gouvernance de l'OTAN ne sont pas acceptables, les rapports se limitent surtout aux audits financiers et il n'existe aucune évaluation de rendement qui corresponde aux exigences du gouvernement canadien en matière de responsabilisation.

Recommandations

Veiller à ce que les documents officiels du MDN à l'appui du Programme de contributions à l'OTAN reflètent exactement la portée des audits et contrôles de l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Lors de la prochaine évaluation du Programme de contributions à l'OTAN, procéder à un examen afin de déterminer si les réformes de l'OTAN ont été mises en œuvre et si elles ont amené des changements aux mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN, en ce qui a trait aux programmes et activités financés grâce au Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : CS Ex

Financement, administration et coordination du Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN

Financement du Programme de contributions à l'OTAN

Le Canada paie sa part prescrite des programmes et activités de l'OTAN conformément à une série d'avis de contribution ou « lettres d'appel » prévus dans des accords internationaux dûment signés ou dans le MOU d'une activité. Les contributions annuelles maximales que le MDN verse à l'OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN sont une combinaison de la quote-part du MDN relative aux programmes essentiels, c'est-à-dire le budget militaire et le NSIP, et de la quote-part du Canada à l'égard des activités discrétionnaires (ou non essentielles) auxquelles il participe.

Le financement réel des programmes et activités de l'OTAN est assujéti aux fluctuations monétaires, à la modification des quotes-parts en raison de changements dans le nombre de pays participants ou d'autres accords ou examens d'activités, ainsi qu'aux rajustements du financement à cause d'une augmentation ou d'une diminution des activités spécifiques d'un programme.

Au MDN, le promoteur du Programme de contributions à l'OTAN est le SMA(Fin SM) et son gestionnaire est le Directeur – Fonction de contrôleur et ententes financières 3 (DFCEF 3).

Administration et coordination du Programme de contributions à l'OTAN

Selon les entrevues, les observations et les rapports, le Ministère gère le Programme de contributions à l'OTAN principalement d'un point de vue financier. En tant que gestionnaire désigné au Ministère, le DFCEF 3/SMA(Fin SM) s'occupe surtout de la gestion financière du programme et est à même de répondre directement aux demandes de renseignements touchant les aspects financiers du Programme de contributions à l'OTAN.

Conformément aux exigences officielles, le gestionnaire du programme tient un registre des modalités des programmes et activités, et les aspects financiers du Programme de contributions à l'OTAN sont gérés suivant un processus établi. Les lettres d'appel sont vérifiées, elles font l'objet d'une réponse et les paiements sont effectués.

Bien qu'il soit *de fait* le gestionnaire financier, le gestionnaire du programme ne peut déterminer les mesures de rendement des programmes et activités du Programme de contributions à l'OTAN, ni évaluer toute information relative à des mesures, à moins qu'elles ne se rapportent à des questions financières. De surcroît, à titre de gestionnaire financier, il ne pourrait pas établir de cadre stratégique pour guider la participation du MDN/des FC à l'OTAN.

La plupart des représentants de programmes et d'activités contactés pour la présente évaluation n'étaient pas au courant du poste de gestionnaire du programme au sein du MDN et ne savaient pas non plus où était située cette fonction. De plus, ils n'avaient aucun contact avec ce bureau et personne n'avait communiqué avec eux pour qu'ils fournissent des rapports en guise de documents officiels du MDN sur l'activité en cause.

Même si la communication entre certains secteurs du Ministère et certaines activités du Programme de contributions à l'OTAN semblait fonctionner, bon nombre de représentants n'étaient pas formellement tenus de présenter des rapports au MDN, et on ne leur demandait pas de formuler des commentaires sur les avantages et la pertinence des activités.

Constatations

- Le gestionnaire du programme remplit le rôle financier du poste, mais la détermination des mesures de rendement ou l'évaluation de l'information sur le programme dépasse la portée de ce rôle. Le gestionnaire du programme n'est pas à même de guider la participation du MDN/des FC à l'OTAN du point de vue stratégique.
- En général, les représentants des programmes et activités ne connaissent pas le poste de gestionnaire du programme; ils ne font pas rapport systématiquement au MDN et ce dernier ne leur donne pas régulièrement des directives.

Relation du Programme de contributions à l'OTAN entre OTANB et le MDN

En ce qui concerne le Programme de contributions à l'OTAN, l'évaluation a révélé que, dans bien des cas, l'interaction entre OTANB et le MDN consistait davantage à examiner les besoins financiers et à confirmer les paiements. Trois des postes du MDN au sein d'OTANB sont des postes de l'organisation du SMA(Fin SM) chargés de traiter les questions financières et non les questions opérationnelles. Cela signifie que les titulaires de ces postes ne sont pas en mesure de déterminer les considérations, la politique ou les priorités de programme sur le plan opérationnel. Bien qu'ils puissent en référer au MDN, il existe un manque de coordination intraministérielle dans la façon de transmettre les commentaires et les conseils sur la politique, les programmes, les capacités et les ressources. Le personnel d'OTANB a signalé qu'il ne reçoit souvent pas de réponses harmonisées du Ministère par suite de demandes de renseignements concernant les activités du Programme de contributions à l'OTAN, mais plutôt des informations et directives multiples et parfois contradictoires.

L'absence de réponse coordonnée semble le résultat du concept actuel et des limites des secteurs d'intérêt et de compétence propres au MDN : les finances, le matériel, la politique et les opérations. Bien que ces secteurs ministériels appuient chacun des aspects particuliers du Programme de contributions à l'OTAN, leur objet et leurs mandats précis les empêchent de formuler une position ministérielle globale ou d'assumer un rôle de coordination.

Constatation

Les réponses aux demandes de renseignements d'OTANB concernant le Programme de contributions à l'OTAN ont démontré un manque de coordination de la part du Ministère. Cette situation est attribuable aux secteurs de responsabilité prescrits et au centre d'intérêt spécifique de chaque groupe ministériel. Elle influe sur la capacité des représentants financiers d'OTANB d'en référer au MDN pour obtenir des commentaires et des conseils exhaustifs sur les programmes.



Coordination centralisée des programmes de l'OTAN au sein du MDN/des FC

Au MDN, il n'existe actuellement aucun point de coordination pour les questions liées à l'OTAN, et le poste actuel de gestionnaire du Programme de contributions à l'OTAN n'est pas un point de coordination approprié pour tous les programmes distincts qui en font partie. Nous en avons eu la preuve, tout au long de l'évaluation, par le rôle restreint de ce poste, par le fait que d'autres BPR/BC du Programme de contributions à l'OTAN doivent limiter leurs rôles à leurs mandats spécifiques, et par la progression officieuse de l'ancien Directeur de la section de coordination du programme de la Défense 6 (DCPD 6) vers le rôle d'un point de coordination centralisée pour diverses questions de l'OTAN afin de répondre à un besoin de contact tant au sein du Ministère qu'auprès d'OTANB.

Auparavant, la Direction – Programme de sécurité internationale (DPSI), qui relève du groupe du VCEMD, remplissait un rôle limité de coordination à l'égard de quelques activités de l'OTAN. En mars 2009, la DPSI est devenue une simple section, celle du DCPD 6, dont la fonction consistait à « appuyer directement la stratégie nationale du Canada en matière de multilatéralisme, de défense collective et de défense avancée ». Au sein de l'organisation du DCPD, la section du DCPD 6 était chargée de gérer les questions de capacités et de ressources de niveau stratégique qui avaient trait à la sécurité et qui se rapportaient à l'OTAN, à d'autres alliés, à l'US NORTHCOM, au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), ainsi qu'à d'autres ministères et organisations. La section du DCPD 6 était formée de plusieurs sous-sections : Paquets de capacités et transformation de l'OTAN, Planification des forces de l'OTAN, NSIP, Interopérabilité de l'OTAN et Normalisation de l'OTAN. En avril 2010, afin de remanier le travail du personnel du DCPD en fonction du mandat établi, la section du DCPD 6 a été dissoute et ses fonctions ont été réparties au sein du groupe du VCEMD entre le DCPD 2, le DCPD 4, le Directeur – Planification des forces de la Défense, le Chef – Développement des forces (CDF) et des membres des FC affectés à OTANB.

L'absence de point de coordination centralisée au sein du MDN révèle une lacune et la nécessité de créer une entité de coordination et d'orientation stratégique, non seulement pour le Programme de contributions à l'OTAN mais pour l'ensemble des programmes, des activités et des obligations de l'OTAN au sein du MDN. C'est ce qu'ont démontré, de façon empirique, les demandes dirigées à tort vers le DP OTAN, le DCPD 6 et d'autres BPR/BC de programmes parce que, d'ordinaire, les demandeurs ne savaient pas à qui s'adresser au MDN pour obtenir de l'information sur les diverses questions liées à l'OTAN. Nous avons constaté tout au long de l'évaluation que très peu de personnes au MDN comprenaient la distinction entre les activités de l'OTAN visées par le Programme de contributions à l'OTAN et celles qui relevaient d'autres entités du Ministère, ou la portée limitée du Programme de contributions à l'OTAN.

Au cours de l'évaluation, on a fourni des exemples de secteurs de coordination centralisée de l'OTAN dans d'autres pays. Au Royaume-Uni (R.-U.), l'organisation de la politique de l'OTAN et de l'Europe au sein du ministère de la Défense englobe toutes les unités responsables de l'OTAN. Elle regroupe, sous une seule responsabilité fonctionnelle, des domaines tels que la politique, les plans, les effectifs, les ressources, la



budgetisation, les capacités et les secteurs géographiques. On a également donné des exemples de solides équipes de l'OTAN dans les capitales de l'Allemagne et de la France.

Constatations

- Le champ d'action du promoteur et du gestionnaire officiels du programme est trop limité pour gérer et coordonner convenablement un programme qui inclut des activités susceptibles d'avoir une incidence considérable tant sur le Ministère que sur le gouvernement. Le Programme de contributions à l'OTAN, ainsi que d'autres activités et programmes de l'OTAN, bénéficierait d'une perspective plus stratégique qui pourrait permettre de tirer parti des capacités de l'OTAN dans l'intérêt du MDN/des FC.
- Le concept actuel du Programme de contributions à l'OTAN restreint la capacité du MDN de traiter de façon exhaustive les questions non financières. Il empêche le MDN/les FC de donner des réponses coordonnées et globales sur la politique ministérielle, les opérations, les enjeux de programme ou les priorités concernant le Programme de contributions à l'OTAN; de plus, il nuit à la compréhension de leurs liens avec d'autres priorités du Ministère ou de l'OTAN.
- Le manque de centralisation et l'incapacité d'assurer une coordination et une orientation stratégique globales de la participation du MDN/des FC aux activités de l'OTAN pourraient amener des groupes ministériels distincts à prendre des décisions en vase clos ou à fournir des conseils contradictoires au personnel du MDN/des FC qui s'occupe des programmes de l'OTAN. L'absence de synergie des nombreux programmes et activités de l'OTAN auxquels le Canada participe pourrait faire perdre des occasions à ce dernier et diminuer le rendement de ses investissements dans l'OTAN.

Recommandation

Concevoir et mettre en place un cadre de gestion du MDN/des FC pour le Programme de contributions à l'OTAN et d'autres activités et programmes continus de l'OTAN, afin d'assurer la gestion stratégique de la participation du MDN/des FC au sein de l'OTAN et ainsi faire en sorte que le Canada tire pleinement parti de ses investissements, dans l'intérêt du MDN/des FC et des Canadiens.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Approbation des programmes et activités à financer dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN

Au MDN, les demandes officielles de financement du gouvernement suivent un processus d'approbation déjà établi, et d'importantes activités du Programme de contributions à l'OTAN comme l'AGS sont généralement approuvées grâce à des mécanismes formels. Or, l'évaluation n'a pas permis de trouver au MDN un processus de consultation et d'approbation pour ajouter des programmes ou activités discrétionnaires

nouveaux ou existants au Programme de contributions à l'OTAN. Un document indiquait qu'il fallait « cesser d'insister » pour que les FC décident à la hâte de se joindre à des centres d'excellence (COE).

Par exemple, le Centre d'excellence du Génie militaire, dont le Canada est l'un des pays parrains et qui semblait similaire aux autres COE, n'était pas financé aux termes du Programme de contributions à l'OTAN, tandis que le financement a débuté en 2009-2010 pour le NSCC même si ce dernier ne figurait pas dans les documents officiels approuvés. Étant donné que la participation du Canada à toute activité discrétionnaire pourrait avoir des répercussions plus considérables sur le MDN/les FC en ce qui concerne la dotation et d'autres affectations de ressources, le Ministère s'expose à des risques si ces décisions sont prises en vase clos ou dans le cadre d'un processus spécial.

Constatation

Le MDN n'a pas établi de processus de consultation et d'approbation pour ajouter des programmes ou activités discrétionnaires nouveaux ou existants au Programme de contributions à l'OTAN. Il pourrait s'exposer à des risques si ces décisions sont prises en vase clos ou dans le cadre d'un processus spécial.

Recommandation

Élaborer un processus d'approbation officielle pour déterminer les activités et programmes essentiels et non essentiels qui peuvent être considérés aux fins d'inclusion dans le Programme de contributions à l'OTAN et financés par ce biais.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Détails du Programme de contributions à l'OTAN

Pour la période d'évaluation allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution budgétée du MDN s'est élevée à 877,4 M\$ et les dépenses réelles, à 669,9 M\$. En 2009-2010, le financement réel s'est établi à 194,4 M\$, dont 64 p. 100 ont été affectés au budget militaire et au NSIP, 34 p. 100 aux programmes NAEW&C et AGS et 2 p. 100 aux autres activités non essentielles.

Le tableau 1 résume les contributions réelles du crédit 10 pour chaque programme et activité en termes de pourcentages des dépenses totales du Programme de contributions à l'OTAN, pour la période d'évaluation allant de 2005-2006 à 2009-2010.

Programme ou activité	% du total
Budget militaire	37,294 %
NSIP	26,854 %
Programme NAEW&C	33,633 %
AGS (2009-2010 seulement)	0,066 %
Capacités de transport maritime stratégique	0,109 %
Capacités de transport aérien stratégique	0,459 %
RDC OTAN	0,203 %
NAMSA	0,302 %
IFC	0,020 %
JAPCC	0,023 %
CJOS COE	0,017 %
NSCC (2009-2010 seulement)	0,005 %
Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Mer)	0,004 %
Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Air)	0,006 %
COR	0,025 %
MSIAC	0,073 %
FORACS OTAN	0,460 %
Réseau Centre-Europe des pipelines (CEPS) (jusqu'en 2007-2008)	0,449 %

Tableau 1. Coûts du Programme de contributions à l'OTAN en pourcentages. Coût des activités à titre de pourcentage des contributions réelles totales versées au Programme de contributions à l'OTAN, de l'AF 2005-2006 à l'AF 2009-2010.

Les pages suivantes décrivent chaque programme et activité du Programme de contributions à l'OTAN, ainsi que les dispositions financières pertinentes.

Budget militaire

Nom	Budget militaire
Point de contact (POC) du MDN/des FC	Conseiller (Soutien en matière de défense) OTANB/SMA(Fin SM); premier secrétaire (Finances)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Ministre de la Défense nationale (Min DN); Sous-ministre; SMA(Fin SM) BC : VCEMD; DP OTAN/SMA(Pol); Commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (Cmdt COMFEC); SMA(Mat)
Membre depuis...	1949
Quote-part du Canada	Passera de 5,5 % à 5,95 % au cours des cinq prochaines années
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 253 500 000 \$ Réel : 311 901 097 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	<ul style="list-style-type: none"> les coûts d'O&M de la structure de commandement militaire de l'OTAN (État-major militaire international (EMI), QG des commandements stratégiques et agences); les coûts d'O&M des opérations et missions de l'Alliance (AOM); les pensions militaires de l'OTAN.
Sources de financement des activités	Les 28 pays membres de l'OTAN
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	L'IBAN vérifie périodiquement les éléments du budget militaire.

Tableau 2. Sommaire de la participation du MDN/des FC au budget militaire de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Comme le résume le tableau 2, le budget militaire est un budget général qui comporte plus de 50 budgets d'activités ou de programmes, chacun ayant ses propres structures de financement et de gouvernance. Grâce au budget militaire, les capacités de l'Alliance peuvent être élaborées et maintenues afin de répondre à des besoins de sécurité communs et d'appuyer des programmes de coopération ainsi que des missions et des opérations hors zone qui servent les intérêts de tous les pays membres de l'OTAN.

Le budget militaire couvre les coûts d'O&M de la structure militaire de l'OTAN, y compris l'EMI, les organisations (agences) d'approvisionnement et de logistique de l'OTAN, les deux commandements stratégiques et les systèmes connexes de commandement, de contrôle et d'information, de systèmes opérationnels comme le système de commandement et de contrôle aériens de l'espace aérien de l'Europe, d'agences de recherche et de développement, ainsi que de certains aspects du Commandement de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&FC). Depuis quelques années, une plus grande part du budget militaire couvre les coûts d'exploitation des opérations et missions entreprises par l'OTAN pour intervenir en cas de crise. Le budget est approuvé et géré par le Comité du budget

militaire, qui reçoit l'appui du Secrétariat international au siège de l'OTAN, d'un réseau de contrôleurs des finances et de services d'audit et d'examen. Le CAN approuve les plafonds budgétaires au moyen d'un processus de planification quinquennale.

Dispositions financières

Selon le modèle de financement commun, les 28 pays membres de l'OTAN contribuent au budget militaire, lequel couvre les coûts d'O&M de la structure de commandement militaire de l'OTAN (y compris l'EMI, les QG des commandements stratégiques et les agences), les coûts d'exploitation du NAEW&FC, les coûts d'O&M des AOM et les pensions militaires de l'OTAN. Le budget militaire est établi et exécuté sous la supervision du Comité du budget militaire.

Les appels de contributions au budget militaire sont déterminés par les autorités de l'OTAN conformément aux budgets convenus et au Règlement financier de l'OTAN. Ces appels sont transmis à OTANB chaque année dans le cas des contributions aux pensions militaires de l'OTAN et deux fois par année pour les autres éléments du budget militaire. Ils sont examinés et vérifiés en fonction des budgets et des rajustements convenus par les pays, et conformément au règlement qui les régit. Ils sont ensuite transmis au DFCEF 3/ SMA(Fin SM) aux fins de paiement. En 2010, le budget militaire de l'OTAN a totalisé plus de 1,7 milliard de dollars américains.

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au budget militaire s'est élevée à 311 901 097 \$, soit environ 37,3 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété pour cette période se chiffrait à 253 500 000 \$. L'écart est attribuable aux fluctuations monétaires et à la hausse des coûts. À l'heure actuelle, le Canada a une quote-part nationale de 5,5 p. 100 qui devrait augmenter progressivement pour atteindre 5,95 p. 100 en cinq ans, sous réserve des variations du produit intérieur brut des pays de l'OTAN.

Pertinence

Tous les pays de l'OTAN sont tenus de contribuer au budget militaire. Il s'agit là d'un critère d'adhésion. En tant que membre, le Canada exerce une influence politique et militaire au sein de l'Alliance. De plus, l'appartenance à l'OTAN contribue à la sécurité nationale et commune aux termes de l'article 5 du Traité. Elle offre également au Canada l'accès à une infrastructure et à des capacités militaires communes qu'il ne possède pas sur son territoire.

La contribution du MDN au budget militaire de l'OTAN est conforme à la SDCCD, car elle permet au Canada d'appuyer un organisme international clé, d'en faire partie et de favoriser la paix et la sécurité internationales en faisant preuve de leadership à l'étranger.

Rendement

Des pressions sont exercées sur le budget militaire de l'OTAN, car les besoins de financement approuvés ne correspondent pas aux niveaux de financement actuellement disponibles. Pour 2010, il manque au budget militaire des dizaines de millions de dollars, et l'on prévoit que ce déficit dépassera 100 M\$ dans les prochaines années à mesure que



les coûts de la mission en Afghanistan augmenteront. Le CAN a ordonné au RPPB et aux autorités militaires de l'OTAN d'élaborer de nouveaux contrôles de gestion de la mise en œuvre afin de rétablir l'équilibre structurel du budget militaire – que les procédures existantes ne permettent pas de gérer avec efficacité –, c'est-à-dire de rééquilibrer les besoins et les ressources. Ce déficit du budget militaire est aggravé par les besoins financiers grandissants et imprévisibles des AOM, dont les dépenses opérationnelles communes ne cessent d'augmenter en Afghanistan. La forte augmentation de l'activité en 2010 n'a pas été accompagnée de ressources supplémentaires, et elle s'est produite alors que le budget militaire subissait une réduction réelle de 8 p. 100. Par conséquent, les besoins de financement commun approuvés sont supérieurs au financement que les pays peuvent fournir collectivement, d'où la nécessité de reporter ou d'annuler certains besoins de financement commun. Par ailleurs, les gouvernements de quelques pays membres de l'OTAN connaissent d'importantes pressions économiques et budgétaires et ont donc de la difficulté à respecter leurs obligations de financement commun.

Le personnel d'OTANB reçoit les audits que l'IBAN effectue au sujet des états financiers des programmes et activités de l'OTAN qui figurent dans le budget militaire. Les personnes interrogées durant l'évaluation ont laissé entendre que l'élaboration de critères pour mesurer le rendement des programmes de l'OTAN avance lentement. Des évaluations ou examens de rendement internes à l'égard de programmes ou d'activités spécifiques financés par le budget militaire de l'OTAN sont rarement entrepris, et leurs résultats ne sont communiqués à l'extérieur que si l'on en fait la demande.

Étant donné que tous les pays de l'OTAN contribuent au budget militaire, le principal contrôle des activités est exercé par le biais du Secrétariat international, avec la participation active et l'examen rigoureux des représentants nationaux auprès du Comité du budget militaire, où la planification et les postes budgétaires sont examinés et approuvés. Les membres d'OTANB ont indiqué que des changements concrets seront réalisés grâce à l'accroissement des gains d'efficacité et à l'adoption de pratiques exemplaires dans leur travail avec des pays aux vues similaires en ce qui a trait au budget militaire de l'OTAN et aux réformes de ses procédés et processus financiers.

Constatation

Le budget militaire est pertinent, mais il subit des pressions du fait que les besoins dépassent les crédits disponibles. Il faut apporter des changements aux processus administratifs et financiers du budget militaire. Le financement du budget militaire est obligatoire pour les pays signataires de l'OTAN.

Recommandations

Continuer de fournir un financement au budget militaire par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Continuer de préconiser et d'appuyer l'amélioration de l'administration ainsi que l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience du budget militaire grâce à la représentation au sein du RPPB et du Comité du budget militaire et à d'autres tribunes.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants du MDN/des FC auprès d'OTANB)



Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité

Nom	NSIP
POC du MDN/des FC	Conseiller (Soutien en matière de défense) OTANB/SMA(Fin SM); premier secrétaire (Finances)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Min DN; Sous-ministre; SMA(Fin SM) BC : Chef de programme (C Prog)/VCEMD; DP OTAN/SMA(Pol); SMA(Mat); Cmdt COMFEC; Cmdt COMSOCAN
Membre depuis...	1949
Quote-part du Canada	Passera de 5,5 % à 5,95 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 280 550 000 \$ Réal : 224 587 289 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	L'infrastructure et les capacités communes de l'OTAN
Sources de financement des activités	Les 28 pays membres de l'OTAN
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Audit de l'IBAN de 2006-2007

Tableau 3. Sommaire de la participation du MDN/des FC au NSIP de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Le NSIP a été créé pour faire en sorte que tous les membres de l'Alliance partagent les coûts du développement et du maintien de l'infrastructure et des capacités communes qui serviront leurs intérêts à tous. Comme le résume le tableau 3, le NSIP finance les capacités militaires clés qui sont nécessaires à l'appui des rôles des commandements stratégiques de l'OTAN, mais qui dépassent les besoins de défense nationale des pays membres. Il s'agit, par exemple, d'investissements dans des systèmes de commandement et de contrôle pour les opérations de réponse aux crises, de capacités telles que des systèmes de commandement et de contrôle aériens, de systèmes de communications par satellite, et d'installations comme des QG militaires, des aérodromes, des pipelines et des dépôts de carburant, des ports et des aides à la navigation.

À l'instar du budget militaire, le NSIP est l'un des principaux mécanismes de financement commun au sein de l'OTAN. Le système de gestion financière qui s'applique au NSIP est fondé sur le processus de compensation financière internationale, qui prescrit le transfert de fonds entre les pays. Les projets dont le financement est autorisé au cours d'une année donnée sont regroupés et déduits des contributions exigées des 28 pays. Les demandes de paiement vont directement aux pays une fois par trimestre; elles ne sont pas dirigées vers un fonds centralisé. Le NSIP possède un plafond de contribution annuel qui est approuvé par le CAN, et chaque pays verse sa quote-part.

Mis en oeuvre sous la supervision du Comité de l'infrastructure, les projets du NSIP sont exécutés grâce au concept de pays hôte par des pays individuels, des agences spécifiques de l'OTAN ou ses commandements stratégiques. Les capacités stratégiques de l'OTAN sont élaborées en fonction du concept stratégique, de l'orientation politique et du processus d'établissement des plans de défense. On examine les capacités requises pour



déterminer celles qui manquent ou qui existent déjà. Les projets du NSIP sont inscrits dans des « paquets de capacités » qui sont établis et gérés par les commandements stratégiques dans le but de traduire les directives ministérielles et les exigences opérationnelles de l'OTAN en capacités fonctionnelles militaires qui seront utilisées par les commandants stratégiques.

Le RPPB et le CM examinent les paquets de capacités proposés afin de s'assurer qu'ils correspondent aux priorités et aux besoins. Ils recommandent ensuite leur approbation au CAN. Une fois qu'un paquet de capacités est approuvé, les pays, les agences et les commandements stratégiques préparent une demande d'autorisation et y indiquent les coûts estimatifs de chaque projet pour lequel ils ont été désignés pays hôte. Chaque projet est soumis à l'autorisation du Comité de l'infrastructure. Une fois le projet autorisé, le pays hôte a plein pouvoir pour l'exécuter et dépenser les crédits alloués. Deux fois l'an, il informe le Bureau OTAN des ressources (NOR) des coûts et des jalons contractuels. Les rajustements nécessaires sont indiqués dans les appels de contributions trimestriels. Le processus relatif aux paquets de capacités est illustré à la figure 1.

PROCESSUS DES PAQUETS DE CAPACITÉS

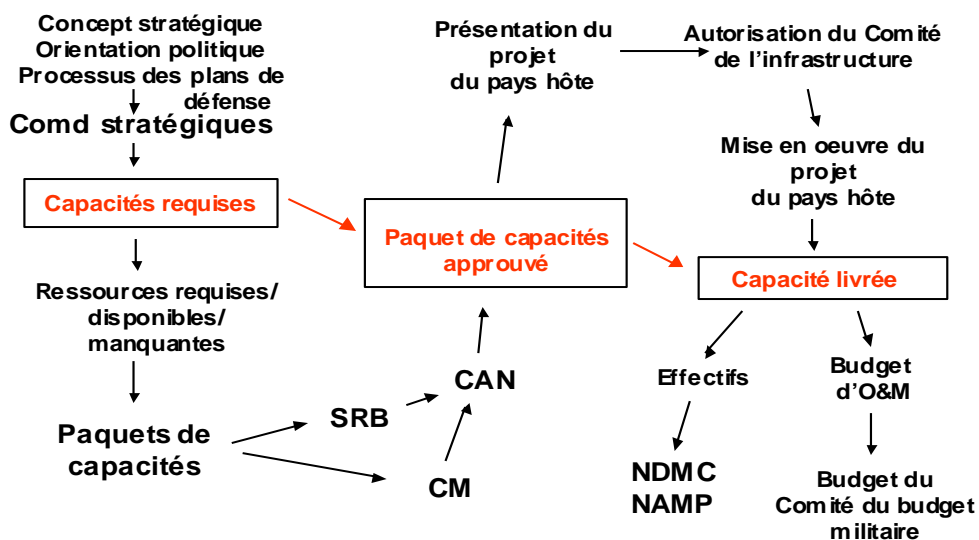


Figure 1. Description du processus des paquets de capacités de l'OTAN. OTANB, mars 2010.

Le Comité de l'infrastructure, qui gère le NSIP, a aussi un pouvoir délégué lui permettant d'autoriser les dépenses du NSIP affectées aux AOM, projets qui, de par leur nature, ne peuvent être conformes au processus traditionnel des paquets de capacités. Il s'agit habituellement de besoins urgents à des fins opérationnelles de l'OTAN qui sont difficiles à prévoir. La grande majorité des AOM sont menées en Afghanistan.

Dispositions financières

Le NSIP est mis en oeuvre sous la supervision du Comité de l'infrastructure, dans les limites d'un plafond de contribution annuel approuvé par le CAN, et financé principalement grâce aux crédits des ministères de la Défense.

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au NSIP s'est élevée à 224 587 289 \$, soit environ 26,9 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. La contribution budgétée était de 280 550 000 \$. L'écart est attribuable aux fluctuations monétaires et à la hausse des coûts du plafond budgété. Les 28 pays membres contribuent au NSIP, et la quote-part nationale du Canada, qui s'établit à 5,5 p. 100, devrait augmenter progressivement pour atteindre 5,95 p. 100 en cinq ans. En 2010, le plafond du NSIP était de 881 M\$, soit une hausse comparativement à 863 M\$ en 2009.

À OTANB, le premier secrétaire (Infrastructure) est le représentant du SMA(Fin SM) pour les questions liées au NSIP et le représentant canadien au sein du Comité de l'infrastructure de l'OTAN. Les appels de contributions trimestriels sont envoyés à OTANB aux fins d'examen et de vérification avant d'être transmis au DFCEF/SMA(Fin SM) pour paiement.

Les budgets de défense des pays membres servent à financer le NSIP selon des pourcentages évalués qui sont examinés et convenus par tous les pays membres. Les besoins définis à l'égard du NSIP, qui seront comblés au cours des 10 à 15 prochaines années, totalisent plus de 13,5 milliards de dollars.

Pertinence

Le versement de contributions annuelles au NSIP constitue une obligation pour chaque pays membre de l'OTAN, en vertu de l'article 5 sur la défense collective. Les pays ne peuvent pas « choisir » les projets qu'ils souhaitent financer dans le cadre du NSIP, car tous les projets sont financés en commun et doivent être payés dès qu'ils sont approuvés par consensus. Le NSIP fait donc partie du « coût d'adhésion » à l'Alliance. En tant que membre de l'Alliance, le Canada doit contribuer au NSIP.

Les contributions du Canada au NSIP sont conformes à la politique du GC, qui consiste à démontrer l'engagement du Canada à assurer la sécurité à l'échelle mondiale, à favoriser la paix et la sécurité internationales et à faire preuve de leadership à l'étranger. Elles respectent également le rôle de la SDCD qui vise à appuyer les organismes internationaux clés et à participer à leurs opérations.

Rendement

Comme l'ont déclaré publiquement, en 2009 et 2010, le secrétaire général de l'OTAN ainsi que les ministres des Affaires étrangères et de la Défense des pays membres, le budget du NSIP subit de fortes pressions et connaît de graves problèmes de ressources. Cette situation est due à l'augmentation considérable des besoins en matière d'AOM, aux paquets de capacités qui sont approuvés depuis longtemps mais dont la mise en œuvre



commence à peine, et aux pressions économiques importantes qui posent des difficultés à certains pays membres de l'OTAN quant au respect de leurs obligations de financement commun.

Dans le cas du NSIP, le déficit de 2010 s'élevait initialement à plus de 809 M\$. Malgré les fluctuations, ce montant a été révisé par la suite et fixé à 623 M\$. Les pays ont convenu de combler entièrement le déficit en 2010 et 2011. À la demande du CAN vers la fin de 2009, le RPPB a défini une série d'améliorations à apporter à la gestion des ressources. Par ailleurs, le CM a évalué les risques, établi l'ordre de priorité des besoins opérationnels et déterminé des mesures possibles pour remédier au déséquilibre actuel du NSIP. Ces améliorations sont lentement mises en œuvre à mesure qu'on parvient à un consensus sur les diverses questions.

Étant donné que tous les pays de l'OTAN contribuent au NSIP, les activités financées sont principalement contrôlées et examinées grâce à une participation active au sein du Comité de l'infrastructure de l'OTAN et du RPPB, où les postes et dépenses budgétaires du NSIP font l'objet d'un examen et de discussions. Les membres d'OTANB ont indiqué qu'ils collaborent avec d'autres pays soucieux de réformes afin de proposer d'importantes améliorations aux procédures, des mécanismes d'élaboration de programmes et des contrôles budgétaires applicables au NSIP. Mentionnons, à titre d'exemple, un GT *ad hoc* du Comité de l'infrastructure sur la réforme de la gestion des programmes, qui est coprésidé par le Canada et les É.-U. Ce GT a déjà considérablement réformé les processus de gestion du NSIP. De plus, un Canadien a assumé la présidence du RPPB, ce qui reconnaît notre leadership dans les domaines de réforme et notre aptitude à faciliter le consensus.

Certaines des réformes proposées comprennent la création de processus visant à :

- mieux utiliser le système d'information pour suivre les projets; le Comité de l'infrastructure dispose déjà d'une base de données, mais cette dernière n'est pas utilisée de manière efficace;
- établir des échéances pour l'exécution des projets;
- rendre les pays hôtes responsables de fournir les capacités dans les délais et dans les limites du budget.

Lorsque s'achève un projet inscrit dans un paquet de capacités, le NOR effectue une inspection finale, qui est suivie d'un audit de l'IBAN. Les coûts font alors l'objet d'un rapprochement. Dans son audit du NSIP pour 2007, l'IBAN a indiqué que, depuis plus de 50 ans, elle ne cesse de répéter ses préoccupations concernant le fait qu'elle doit attendre que les pays l'invitent à effectuer les audits finals, qu'ils peuvent demander des avances équivalant à la totalité des coûts estimatifs et que, lors de l'audit final, il y a davantage de redressements en faveur du NSIP qu'en faveur des pays. Le personnel d'OTANB a confirmé qu'il s'agit là d'un problème administratif persistant.

Constatation

Le NSIP est pertinent, mais il subit de fortes pressions financières du fait que les besoins dépassent largement les crédits disponibles. Il faut modifier considérablement les processus administratifs et financiers du NSIP. Le financement du NSIP est obligatoire pour tous les pays signataires de l'OTAN.

Recommandations

Continuer de fournir un financement au NSIP par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Poursuivre le travail en vue d'accroître la responsabilisation, les gains d'efficience et les économies touchant le NSIP grâce à la représentation au sein du Comité de l'infrastructure et à d'autres tribunes connexes.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants du MDN/des FC auprès d'OTANB)

Programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN

Nom	Programme NAEW&C
POC du MDN/des FC	Représentant militaire national auprès du Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (RMN SHAPE)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : CEMFA BC : C Prog/VCEMD; Directeur général – Programmes internationaux et industriels (DGPII)/SMA(Mat)
Membre depuis...	1979
Quote-part du Canada	8,0536 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 301 058 000 \$ Réal : 281 287 607 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les frais d'exploitation, la modernisation et l'entretien de l'équipement, les modifications en rattrapage et les besoins opérationnels urgents
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 18 pays membres • Budget militaire : financement de l'exploitation et du soutien (O&S) du programme NAEW&C
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	<p>Audit de performance de l'IBAN de 2005 sur le programme NAEW&C</p> <p>Audit de l'IBAN de 2005-2006 sur l'Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO)</p> <p>Suivi de l'IBAN en 2009 sur les recommandations de l'audit de performance</p>

Tableau 4. Sommaire de la participation du MDN/des FC au programme NAEW&C de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Le programme NAEW&C, résumé au tableau 4, a été mis sur pied afin de fournir une capacité aéroportée rapidement déployable de surveillance, de commandement, de contrôle et de communications à longue portée pour les opérations de l'OTAN. Les aéronefs sont conçus pour recueillir et diffuser simultanément des données de surveillance en temps réel sur terre, dans les airs et en mer, afin d'étendre la couverture radar à basse altitude et offrir aux forces des moyens de communications et de contrôle. Le programme NAEW&C vise à fournir des capacités spécialisées qui accroissent l'efficacité opérationnelle de l'OTAN.

Le NAEW&C est un système multinational aéroporté de détection lointaine de l'OTAN auquel participent 18 des 28 pays membres. Il a été créé en 1978 en vertu d'un mémorandum d'entente multilatéral, et sa mise en œuvre est assurée par deux organisations OTAN distinctes : l'une civile et l'autre militaire. La NAPMO et la NAPMA constituent l'organisation civile tandis que le QG du Commandement de la NAEWF et la Composante E-3A forment l'organisation militaire.

Sur le plan opérationnel, le Commandement de la NAEWF possède deux composantes : la base d'opérations principale (MOB) à Geilenkirchen (Allemagne), ainsi que trois bases d'opérations avancées à Trapani (Italie), Konya (Turquie) et Aktion (Grèce), et un emplacement d'opérations avancé (FOL) à Oerland (Norvège). L'autre élément de la NAEWF est la Composante E-3D de la Royal Air Force à Waddington (Angleterre). Les deux composantes relèvent du QG du Commandement de la NAEWF, coimplanté avec le Commandement allié Opérations (ACO).

Dispositions financières

Le programme NAEW&C fait appel à un modèle de financement hybride, en ce sens que les crédits proviennent des pays membres et du financement commun de l'OTAN. Le Canada est l'un des 18 pays participants, et sa quote-part nationale s'établit à 8,0536 p. 100. Les appels de contributions sont envoyés trois fois l'an à OTANB, qui les examine et les vérifie avant de les transmettre au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement. Le Programme de contributions à l'OTAN sert à financer la modernisation et l'entretien de l'équipement, les modifications en rattrapage et les besoins opérationnels urgents, de même que les frais d'exploitation.

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution du MDN/des FC au programme NAEW&C s'est élevée à 281 287 607 \$, soit environ 33,6 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété était de 301 058 000 \$. L'écart de presque 20 M\$ est attribuable à des retards dans l'exécution de certains programmes de modernisation, au fait que de nouveaux pays se sont joints au programme NAEW&C (ce qui a fait baisser la quote-part du Canada), aux fluctuations monétaires ainsi qu'à l'inclusion de fonds de prévoyance dans le montant budgété pour faire face à des besoins accrus ou imprévus.

Pour la prochaine période du Programme de contributions à l'OTAN (de l'AF 2010-2011 à l'AF 2014-2015), le document d'autorisation de financement divise l'affectation de fonds du programme NAEW&C entre la NAPMA (financement de projet) et le budget militaire de l'OTAN, expressément pour le budget d'O&S du programme NAEW&C, qui sera fourni au commandant de la force.

D'autres crédits communs du budget militaire, que partagent les 28 pays membres de l'OTAN, seront quand même alloués au budget d'O&S du programme NAEW&C, au besoin.

Pertinence

Pour le MDN et les FC, la participation à la NAEWF sert de complément à la participation du Canada aux opérations du NORAD, où des équipages canadiens effectuent des missions à bord d'aéronefs du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de la US Air Force (USAF) en compagnie de personnel américain. La NAEWF permet aux FC de prendre part à des opérations de surveillance aérospatiale de l'OTAN dans un contexte multinational, de développer des compétences et d'être interopérables, de faire preuve de leadership au sein d'une organisation de l'OTAN et de montrer un engagement à l'égard des capacités expéditionnaires de l'OTAN.

Rendement

Parmi les nombreuses observations formulées dans son audit de performance de 2005 sur le programme NAEW&C, l'IBAN a signalé que des progrès étaient réalisés en vue d'établir des objectifs annuels et des mesures de rendement, mais que le processus était encore en voie d'élaboration et que la majorité des objectifs étaient dépourvus d'indicateurs de rendement clés entièrement pertinents, valables et imputables. L'IBAN a également constaté que la plupart des objectifs annuels de 2005 de la NAPMA n'étaient pas spécifiques et mesurables ou que des indicateurs de rendement clés n'avaient pas été élaborés. Dans l'audit de suivi qu'il a effectué en 2009, l'IBAN a fait observer, d'une part, que la NAPMO avait dressé un plan stratégique (NSP) indiquant la vision et les buts de l'organisation et, d'autre part, que la NAPMA avait élaboré des objectifs annuels liés aux buts stratégiques du NSP. Ayant déterminé que la recommandation pertinente avait été mise en œuvre, l'IBAN a jugé que cette question était réglée.

Dans son audit de performance de 2005, l'IBAN a également constaté que les rapports annuels qui doivent être présentés aux organes décisionnels de l'OTAN pourraient être améliorés. En 2009, il a signalé que les rapports annuels de la NAPMO destinés au CAN n'étaient pas établis ou que leur contenu n'était pas conforme à ses recommandations. Cette observation de l'IBAN demeure en suspens. Bien que l'audit de l'IBAN ait fait allusion en termes généraux à des mesures de rendement établies, nous n'avons pas eu accès à des mesures ou données précises pour confirmer l'obtention de résultats spécifiques.

La NAEWF est configurée pour appuyer le commandant opérationnel en lui fournissant de précieuses informations en temps réel et pour offrir un important moyen de protection aux forces déployées par l'OTAN. Les crédits alloués au programme NAEW&C par le biais du Programme de contributions à l'OTAN permettent au Canada d'obtenir des renseignements opérationnels et d'avoir accès à une ressource multinationale partagée qu'il ne pourrait se procurer de manière indépendante. Toutefois, un risque demeure du fait qu'un seul pays pourrait opposer son veto au déploiement de ressources de l'OTAN financées en commun. C'est ce qui a temporairement nui à un déploiement de la NAEWF auprès de la FIAS, car un pays de l'OTAN n'était pas d'accord pour financer en commun les ressources déployées et a initialement bloqué le consensus. En outre, il est devenu évident que la mise en place et le déploiement de cette capacité à l'extérieur du territoire européen présentent d'énormes défis d'ordre pratique, ce qui a soulevé des questions quant à l'utilité de cette capacité pour appuyer des opérations expéditionnaires.

Constatations

- La participation au programme NAEW&C permet au MDN et aux FC d'accroître la paix, la stabilité et la sécurité là où les forces sont déployées, et au personnel des FC de faire preuve de leadership. Par le biais de la NAEWF, le programme NAEW&C offre à l'OTAN une capacité opérationnelle, mais certains problèmes de financement commun et de déploiement ont entravé le récent emploi opérationnel.



- Les crédits alloués au programme NAEW&C par le biais du Programme de contributions à l'OTAN ne constituent qu'un élément distinct de la participation totale du MDN/des FC à ce programme, qui englobe d'importants besoins en personnel et en soutien ainsi que les ressources et coûts opérationnels connexes. Par conséquent, il est impossible d'effectuer une évaluation exhaustive de la pertinence et du rendement du programme NAEW&C en s'appuyant uniquement sur une évaluation du Programme de contributions à l'OTAN.

Note administrative : Le 31 août 2011, le Canada a fait une déclaration à l'OTAN relativement à son intention d'amorcer son retrait du programme NAEW&C. Le retrait complet de ce programme ne commencera pas avant l'automne 2012.

Recommandations

Effectuer une évaluation exhaustive du programme NAEW&C afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

BPR : CEMFA

BC : SMA(Mat)

Continuer de fournir un financement au programme NAEW&C par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

BPR : SMA(Fin SM)

Capacité alliée de surveillance terrestre

Nom	AGS
POC du MDN/des FC	Promoteur du projet : CDF/VCEMD Gestionnaire du programme : DGPII/SMA(Mat)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR (promoteur du projet) : CDF/VCEMD BPR (directeur du projet) : SMA(Mat) BC : CEMFA; SMA(Pol)
Membre depuis...	2009
Quote-part du Canada	7,1984 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 10 152 420 \$ (AF 2009-2010) Réel : 549 468 \$ (AF 2009-2010)
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	La capacité centrale de l'AGS
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 14 pays membres (en décembre 2010) après l'annonce de retrait du Danemark. • Budget militaire et NSIP pour les coûts financés en commun. Cela n'a pas encore été convenu par les pays de l'OTAN.
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	S/O (le programme n'est pas encore opérationnel)

Tableau 5. Sommaire de la participation du MDN/des FC à l'AGS de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

En 1997 et de nouveau en 2003, l'OTAN a déterminé la nécessité d'une capacité de surveillance terrestre, d'où le développement et l'acquisition du système AGS (voir le tableau 5), qui consiste en une capacité centrale appartenant à l'OTAN et exploitée par elle et qui serait complétée par des systèmes nationaux interopérables.

Lors du sommet de l'OTAN à Prague en 2002, les pays membres se sont engagés à développer les capacités militaires requises pour permettre à l'Alliance de mener un large éventail de missions. Dans le cadre du développement de ces capacités, baptisées Engagements capacitaires de Prague (PCC), l'AGS a été définie comme étant un élément clé du processus de transformation de l'OTAN. Le Canada l'a incluse dans ses 21 PCC nationaux et reconfirmé cet engagement lors des sommets d'Istanbul en 2004 et de Bucarest en 2008.

L'AGS vise à fournir aux commandants de l'OTAN jusqu'au niveau de la brigade, en temps quasi réel, une information continue et une connaissance de la situation concernant les forces terrestres amies, neutres et adverses, ainsi qu'à faciliter le choix des objectifs et des moyens de traitement. Il s'agit d'un programme de base multinational auquel participent 14 pays et qui est constitué d'un segment air et d'un segment sol intégrés. De plus, le pays hôte fournit des installations de soutien.

Le segment air de l'AGS sera fondé sur le véhicule aérien sans pilote RQ-4B Global Hawk des É.-U., qui vole à haute altitude et est doté d'une grande autonomie. Ce véhicule sera équipé de capteurs radar de surveillance terrestre et de liaisons de données à large bande. Le segment sol assurera une interface entre le système central de l'AGS et une vaste gamme de systèmes de commandement, de contrôle, de communications, d'informatique, de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (C4ISR), permettant ainsi de relier des utilisateurs opérationnels déployés et non déployés. On prévoit que le Quartier général opérationnel unique (SOH) sera établi au SHAPE et que la MOB sera située à la base aérienne de Sigonella, en Italie.

Étant donné que l'AGS est un programme C4ISR complexe, il est tributaire de multiples systèmes d'information et de communication (SIC) de l'OTAN, des programmes connexes qui assurent la maintenance et la mise à niveau de ces SIC, et de la réalisation nécessaire d'autres paquets de capacités de SIC. Vu la complexité du système, il faudra peut-être des ressources additionnelles pour veiller à ce que la capacité centrale de l'AGS soit intégrée rapidement et avec succès dans le système C3 de l'OTAN.

En juillet 2009, le GC a approuvé le financement requis pour permettre au Canada de participer au système AGS et, en septembre 2009, il a signé le mémorandum d'entente du programme (PMOU). Le PMOU, avec la charte de l'AGS, définit le cadre juridique, organisationnel et budgétaire du programme AGS et met en place à la fois l'Organisation de gestion de l'AGS de l'OTAN et l'Agence de gestion de l'AGS de l'OTAN (NAGSMA), qui seront chargées du programme. Depuis que le Ministère a décidé de se joindre au programme AGS, des représentants du MDN/des FC travaillent en vue de mettre en œuvre les exigences et d'assurer la coordination intraministérielle par le biais de divers GT et réunions d'intervenants. En tant que pays participant, le Canada devrait tirer des avantages industriels de ce programme.

Dispositions financières

Le système AGS est fondé sur un modèle de financement hybride et dépend des contributions de chaque pays membre participant à la capacité centrale de l'AGS, des contributions du pays hôte en matière de soutien et d'un éventuel financement commun grâce au NSIP et au budget militaire. Le Canada se classe au quatrième rang des principaux bailleurs de fonds, derrière les É.-U., l'Allemagne et l'Italie. Ces quatre pays financent plus de 87 p. 100 du coût total de la capacité centrale.

La quote-part nationale du Canada pour l'AGS s'élève à 7,6832 p. 100, et la dépense réelle de 549 468 \$ pour une année représente environ 0,07 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété pour l'AF 2009-2010 était de 10 152 420 M\$, mais il n'a pas été dépensé en raison du décalage du programme. Pour la capacité centrale de l'AGS, la prévision prudente du financement du MDN sur 20 ans dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN devrait s'élever à près de 500 M\$.

Bien qu'on n'ait pas encore déterminé si le soutien en service de l'AGS sera financé en commun par tous les pays de l'OTAN, le MDN a budgété un montant qui tient compte d'une prévision prudente selon laquelle les 14 pays qui contribuent à la capacité centrale se partageront les coûts du soutien en service. On peut s'attendre également à des crédits



supplémentaires pour la capacité centrale au cours de la période de 20 ans, afin de réaliser des mises à niveau opérationnelles de la charge utile. Les attentes liées au financement commun exerceront d'autres pressions sur le NSIP et le budget militaire, qui connaissent déjà tous deux un niveau sans précédent de demande de ressources limitées.

Le paquet de capacités de l'AGS de l'OTAN, mis au point pour énoncer les attentes en matière de financement commun dans le cadre du NSIP, a été communiqué à tous les pays de l'OTAN aux fins d'un examen national en mai 2010. Bien que le Canada ait signé le PMOU à titre de pays participant, le concept d'opération, le concept d'emploi et le paquet de capacités de l'AGS, ainsi que leurs coûts connexes, n'ont pas encore été approuvés par les pays de l'OTAN, et des questions liées au financement commun de l'OTAN ne sont toujours pas réglées. On craint déjà que certaines des prévisions touchant le paquet de capacités soient trop faibles ou insuffisantes pour couvrir les coûts. Le paquet de capacités de l'AGS n'a pas encore été approuvé.

Il existe un risque financier et opérationnel si l'un des pays participants qui financent la capacité centrale de l'AGS choisit de quitter le programme. Toutefois, l'incidence financière sur les pays membres de l'AGS et la capacité opérationnelle du système central sera négligeable à moins qu'un des principaux bailleurs de fonds ne se retire. En 2009, la Turquie et la Pologne ont choisi de ne pas signer le PMOU et ont quitté le programme. En juin 2010, le Danemark a annoncé son intention de se retirer du programme. En décembre 2010, le Danemark, dont la quote-part est de 3,4339 p. 100, a confirmé son retrait. En plus de réduire de 15 à 14 le nombre de pays membres, l'impact du retrait du Danemark, et les arrangements économiques, sont en cours de détermination conformément aux dispositions du PMOU de l'AGS.

Pertinence

À titre de complément des capacités du NAEW&C, l'AGS appuiera les opérations de l'OTAN en assurant aux forces déployées une connaissance de la situation au sol, à distance de sécurité. Or, malgré la nouvelle capacité opérationnelle prévue pour l'OTAN et les retombées industrielles attendues pour le Canada, le programme a soulevé certaines préoccupations au sein du MDN. Plus précisément, compte tenu du financement limité en matière de défense, les préoccupations étaient axées sur la pertinence de l'AGS puisque les crédits alloués ne permettent ni de faire avancer les projets ministériels de structure des forces ni de renforcer directement les capacités de souveraineté nationale.

Rendement

Selon les documents de financement officiels de 2009 du MDN et le PMOU de l'OTAN, la capacité opérationnelle initiale (COI) du système AGS était prévue en 2012 et la capacité opérationnelle totale (COT), en 2015. Les documents officiels du MDN en date de mai 2010 prévoient un report des échéances : 2014 pour la COI et d'ici 2017 pour la COT.

Le PMOU stipule que l'IBAN vérifiera chaque année les comptes financiers de la NAGSMA et que ses rapports d'audit seront mis à la disposition de tous les participants. De plus, le directeur général du programme est chargé de fournir d'autres données ou dossiers spécifiques aux auditeurs nationaux, au besoin. Toutefois, on n'a pas encore



élaboré de mesures de rendement pour le système AGS. Bien que ce dernier ne soit pas encore opérationnel, il était intéressant de constater que, dans le Programme de contributions à l'OTAN, l'AGS était la seule activité que la plupart des personnes interrogées lors de l'évaluation considéraient comme préoccupante. Même si quelques-unes des préoccupations débordent le cadre de l'évaluation du Programme de contributions à l'OTAN, il est important d'en prendre note vu les risques qu'elles peuvent poser pour la réussite du programme, tant du point de vue national que du point de vue de l'OTAN.

En résumé, l'évaluation a permis de cerner les préoccupations suivantes :

- Le programme AGS aura des répercussions pour les FC au chapitre de la dotation. Les plans progressent en vue d'affecter 57 membres des FC à l'appui de la contribution du Canada à l'AGS, outre cinq postes de soutien administratif.
- Le système AGS dépend de multiples SIC de l'OTAN et de la réalisation nécessaire d'autres paquets de capacités de SIC connexes. Cela peut exposer le programme AGS à des risques techniques et financiers supplémentaires.
- Le PMOU a été signé par les pays membres participants, mais le concept d'opération, le concept d'emploi et le paquet de capacités de l'AGS, ainsi que les coûts inhérents à chacun, n'ont pas encore été approuvés par les pays de l'OTAN. Par ailleurs, le financement commun de l'OTAN à l'appui de l'AGS n'a pas encore été approuvé. Il reste donc de nombreuses questions fondamentales sans réponse en ce qui a trait au financement et aux opérations.
- Les capacités C4I nationales nécessaires pour recevoir, traiter et intégrer les données brutes et élaborées de l'AGS au Canada ne sont pas encore définies.
- Les avantages pour un pays participant à recevoir des données brutes de l'AGS, au lieu de recevoir uniquement les données traitées qui sont accessibles à tous les pays de l'OTAN, ne sont pas définis.
- Les capacités opérationnelles de l'ensemble de capteurs prévu ne seront peut-être pas suffisantes pour appuyer une vaste gamme d'opérations de l'OTAN, comme la surveillance et l'interdiction maritimes.
- Il reste à savoir si le besoin de consensus au sein de l'OTAN nuira à l'emploi opérationnel de l'AGS.
- Il faut déterminer si le coût du programme pour le Canada, en tant que pays membre de l'AGS, est disproportionné par rapport aux retombées industrielles auxquelles il s'attend.

Constataion

Le système AGS devrait fournir à l'OTAN une capacité opérationnelle dont elle a besoin. Néanmoins, compte tenu de la décision du Danemark de se retirer du programme et de l'état actuel de la situation financière mondiale, ce programme comporte des risques techniques et financiers considérables.

Note administrative : Le 3 août 2011, le Canada a fait une déclaration à l'OTAN relativement à son intention d'amorcer son retrait du programme AGS, avec son retrait complet au printemps 2012.



Recommandations

Effectuer une évaluation exhaustive du programme AGS afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Mat)

Continuer de fournir un financement au programme AGS par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

BPR : SMA(Fin SM)

Capacités de transport stratégique

Nom	Capacités de transport stratégique
POC du MDN/des FC	Groupe de soutien en matériel du Canada (GSMC)/ COMSOCAN
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Cmdt COMSOCAN BC : DGPII/SMA(Mat); Cmdt COMFEC
Membre depuis...	2004 : capacité de transport aérien (Solution intérimaire pour le transport aérien stratégique (SALIS) – Cessation de l'adhésion en décembre 2010) 2003 : capacité de transport maritime
Quote-part du Canada	7,6 % transport aérien (SALIS) 16,7 % transport maritime
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : transport stratégique (montant total) 21 006 000 \$ Réel : 3 835 184 \$ transport aérien (SALIS) Réel : 911 011 \$ transport maritime
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Transport aérien (SALIS) : frais annuels pour l'accès garanti; activités d'approvisionnement de la NAMSA; coûts administratifs Transport maritime : frais annuels pour l'accès garanti; activités d'approvisionnement de la NAMSA
Sources de financement des activités	Transport aérien : 18 pays membres/partenaires Transport maritime : 9 pays membres
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Néant

Tableau 6. Sommaire de la participation du MDN/des FC aux capacités de transport stratégique de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Durant la période d'évaluation allant de 2005-2006 à 2009-2010, l'activité « Capacités de transport stratégique » du Programme de contributions à l'OTAN a englobé les programmes de transport aérien et maritime (voir le tableau 6). Le transport aérien et maritime stratégique faisait partie des Initiatives sur les capacités de défense (DCI) que les chefs d'État et de gouvernement de l'OTAN ont lancées lors du sommet de Washington en 1999. Au nombre des 58 lacunes visées par les DCI se trouvaient deux lacunes spécifiques dans le domaine de la déployabilité et de la mobilité (DM) : DM-2 « Décrire le manque de coordination des moyens de transport stratégique » et DM-3 « Décrire le manque d'accès garanti aux moyens de transport stratégique ». Les Engagements capacitaires de Prague, convenus par les chefs d'État et de gouvernement de l'Alliance au sommet de Prague en 2002, ont permis de développer davantage ces programmes afin que les pays puissent assurer le transport stratégique de l'équipement nécessaire aux forces devant être rapidement déployées à l'appui des opérations de l'OTAN ou de l'Union européenne (UE).

Transport aérien. En 2004, le MDN a signé le MOU sur une Solution intérimaire pour le transport aérien stratégique de cargaisons hors gabarit, plus communément appelée SALIS. Le contrat initial a été établi pour trois ans, avec possibilité de renouvellement chaque année par la suite. Un consortium multinational qui regroupe 16 pays membres de l'OTAN et deux pays partenaires affrète des avions de transport Antonov An-124-100 russes et ukrainiens qui peuvent transporter 120 tonnes de cargaisons « hors gabarit », c'est-à-dire de taille exceptionnellement grande, sur de longues distances et en fonction d'un accès garanti. Le contrat prévoit l'affrètement de deux appareils Antonov à temps plein, de deux autres sur préavis de six jours et de deux avions supplémentaires sur préavis de neuf jours. Le transport aérien est coordonné par le Centre de coordination du transport aérien stratégique, coimplanté avec le Centre de transport aérien européen à Eindhoven, aux Pays-Bas.

Transport maritime. Le 10 décembre 2003, le MDN a signé un arrangement multinational de mise en œuvre (MIA) visant à acquérir et à gérer une capacité de transport maritime en vertu d'un contrat d'accès garanti (AAC). Le 2 juillet 2009, il a signé un autre MIA à cet effet. Neuf pays ont formé le Comité directeur multinational du transport maritime (MSSC) afin de combler les lacunes décelées précédemment au niveau des capacités de transport maritime stratégique en élaborant un paquet de capacités qui inclut des apports de moyens de transport maritime et des AAC. Il s'agit d'un accord d'affrètement commercial entre six pays qui contribuent financièrement aux AAC et trois autres qui offrent une capacité résiduelle à bord de leurs navires de transport stratégique. Le MIA et le MSSC ont pour buts d'énoncer les principes et procédures régissant l'obtention d'une capacité additionnelle de transport maritime, de réduire les lacunes à court terme et d'agir collectivement pour remédier aux insuffisances à plus long terme.

La présidence du MSSC est assurée par rotation. Le Canada a présidé le Comité en 2005-2006 et devrait en principe le refaire en 2012. Le représentant canadien auprès du MSSC vient du GSMC, tandis que le COMSOCAN est représenté au sein du comité de travail du Centre de coordination des mouvements Europe (MCCE). Le MSSC est affilié au MCCE, mais il n'en relève pas.

Dispositions financières

Les arrangements de transport aérien (SALIS) et de transport maritime inclus dans l'activité « Capacités de transport stratégique » du Programme de contributions à l'OTAN font appel à un modèle de financement multinational, en ce sens que les pays signataires des MOU versent chacun leur quote-part. Pour les AF 2005-2006 à 2009-2010, le montant total budgété à l'égard du transport stratégique était de 21 006 000 \$. Le montant réel pour le transport aérien (SALIS) s'est élevé à 3 835 184 \$ (environ 0,46 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN) et pour le transport maritime, à 911 011 \$ (environ 0,11 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN).

Transport aérien. Les contributions à la SALIS couvrent la quote-part contractuelle de chaque membre en ce qui concerne les frais de service engagés pour préparer et effectuer l'acquisition, les coûts administratifs, les coûts annuels de l'accès garanti et une part des coûts liés aux 4 800 heures de vol nécessaires à l'OTAN/l'UE. La formule de partage des coûts est fondée sur un calcul rajusté des quotes-parts du NSIP, et la part du Canada

s'établit à 7,6 p. 100. Aux termes du MOU, le Canada s'engage aussi à payer les heures de vol qu'il utilise. Des lettres d'appel de contributions sont envoyées au contrôleur du COMSOCAN trois fois par année.

La quote-part nationale de la SALIS couvre les coûts d'administration et d'exploitation. Les frais administratifs englobent les coûts du personnel de la NAMSA chargé d'administrer le budget de la SALIS et les coûts d'exploitation, qui comprennent notamment les aéroports et le carburant. Durant l'AF 2007-2008, le DFCEF/SMA(Fin SM) a transféré les dépenses de la SALIS du Programme de contributions de l'OTAN au crédit 1 (fonds d'exploitation) du MDN.

Transport maritime. Le Canada apporte une contribution financière au MSSC au lieu d'offrir une capacité résiduelle à bord d'un navire de charge que le MDN garde présentement affrété à temps plein. La formule nationale de partage des coûts est fondée sur les contributions que les neuf pays participants versent au NSIP. La quote-part canadienne de 5,5 p. 100 du NSIP équivaut à 47,84 p. 100 des frais administratifs du MSSC, ce qui fait du Canada le plus important pays bailleur de fonds. Le Programme de contributions à l'OTAN fournit des fonds administratifs pour couvrir les frais annuels des activités d'acquisition de la NAMSA, permettant ainsi au Canada d'avoir un « accès garanti » à la capacité multinationale de transport maritime. Même si le Canada n'a pas recours à cette capacité, les frais administratifs pour « l'accès garanti » sont perçus chaque année. Des frais supplémentaires d'exploitation ou de mise en service sont prélevés dès qu'un pays utilise les moyens de transport maritime disponibles. Les appels de contributions sont reçus en juin, en novembre et en mars.

Pertinence

Des capacités de transport stratégique sont nécessaires pour que les FC puissent transporter des forces et de l'équipement à l'extérieur du Canada, conformément aux priorités du GC, par exemple dans le cadre d'opérations militaires et de missions d'aide humanitaire et de secours en cas de catastrophe. Les capacités de transport stratégique sont donc pertinentes, car elles permettent aux FC de remplir leurs missions opérationnelles fondamentales comme l'exige le GC.

Rendement

L'arrivée du chargement à destination constitue la mesure de rendement clé du transport stratégique. Bien que d'autres mesures de rendement, comme la rapidité d'exécution ou le coût, puissent être des indicateurs de l'efficacité ou de l'efficacé du transport stratégique, ce sont des facteurs qui peuvent échapper au contrôle du MDN/des FC ou des programmes de transport. La rapidité d'exécution, par exemple, peut dépendre de nombreuses variables telles que des conditions météorologiques imprévisibles ou un accès non garanti aux aéroports et aux ports d'un autre pays.

Transport aérien. Les parties à l'accord SALIS se voient chacune attribuer un certain nombre d'heures annuelles, et chaque pays paie d'avance une partie des heures totales allouées. Comme l'indique le MOU, le Canada dispose de 150 « heures de vol



annuelles » qu'il paie chaque année. L'équipe d'évaluation a été informée que même si le Canada a utilisé l'an dernier toutes les heures de vol allouées et payées, il ne l'avait pas fait dans les années précédentes.

En 2009, le personnel du COMSOCAN a mis en question le côté pratique de l'accord SALIS étant donné que certains pays réservaient des blocs d'heures, ce qui nuisait ensuite à l'accès garanti et diminuait la disponibilité des moyens de transport aérien pour les autres pays. Afin de répondre aux besoins opérationnels du MDN, le personnel du COMSOCAN passait des contrats de transport aérien sur le marché libre, où des tarifs comparables et une souplesse accrue à l'échelle mondiale permettaient un accès économique et sans entrave à des moyens de transport aérien. Par conséquent, il a été déterminé que le maintien de l'adhésion à la SALIS n'offrait aucune économie réelle ni aucun avantage concret. En 2009, le Canada a avisé le comité directeur du projet SALIS qu'il se retirerait du programme en décembre 2010. Ce retrait respecte les exigences convenues dans le MOU sur la SALIS et n'entraînera aucune pénalité pour le Canada¹².

Transport maritime. Bien que l'appartenance au MSSC procure au MDN un accès garanti à une capacité multinationale de transport maritime, le Canada n'a pas encore fait usage de cette capacité. Le MDN a plutôt eu recours dans une large mesure à des accords nationaux d'affrètement à temps plein. Par exemple, des personnes interrogées ont indiqué que pour satisfaire aux besoins des FC dans le cadre de l'opération *Hestia*, le MDN a utilisé le navire affrété à temps plein, puis conclu un deuxième contrat pour obtenir un autre navire. Même si le MDN n'utilise pas une ressource que le Canada contribue à financer, le personnel du COMSOCAN fait preuve de la souplesse voulue pour obtenir et utiliser des moyens de transport maritime, des programmes ou d'autres arrangements internationaux qui répondent le mieux aux besoins opérationnels des FC.

Constatation

Les capacités de transport stratégique sont pertinentes, car elles permettent aux FC de remplir leurs missions opérationnelles fondamentales. Le Canada continue de payer des frais d'administration annuels pour l'« accès garanti », même s'il n'utilise pas la capacité multinationale de transport maritime. Des frais supplémentaires d'exploitation ou de mise en service sont prélevés dès qu'un pays utilise les moyens de transport maritime disponibles.

Recommandations

Effectuer une évaluation exhaustive du programme de transport maritime stratégique afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

BPR : Cmdt COMSOCAN

Continuer de fournir un financement au programme de transport maritime stratégique par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

BPR : SMA(Fin SM)

¹² Confirmé dans le MOU SALIS, page 11, article 12.



Corps de déploiement rapide de l'OTAN

Nom	RDC OTAN
POC du MDN/des FC	RMN SHAPE
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Chef d'état-major du VCEMD BC : Cmdt COMFEC; Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT)
Membre depuis...	1992
Quote-part du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • 2,56 % RDC OTAN – QG du Corps de réaction rapide allié (ARRC) • 7,92 % RDC OTAN – QG Turquie • 0,21 % RDC OTAN – O&M/instruction/exercices du QG Eurocorps
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 3 053 000 \$ Réel : 1 696 484 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Le soutien du programme d'exercices, les activités d'instruction et les coûts d'O&M des QG de déploiement rapide de l'OTAN
Sources de financement des activités	Pays membres
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Audit de l'IBAN de 2005-2006-2007 sur les RDC OTAN Audit de l'IBAN de 2008 sur le QG ARRC Audit de l'IBAN de 2003-2004-2005 sur le RDC Italie Audit de l'IBAN de 2003-2004-2005-2006 sur le RDC Turquie

Tableau 7. Sommaire de la participation du MDN/des FC aux RDC de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Comme le résume le tableau 7, les RDC OTAN sont des QG opérationnels multinationaux à haut niveau de préparation qui peuvent être déployés à bref délai pour diriger des forces de l'OTAN dans une vaste gamme de missions, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire des pays membres de l'Alliance. Le concept de RDC a été établi dans le cadre des travaux en cours visant à transformer la structure des forces de l'OTAN. Tous les pays de l'OTAN peuvent affecter du personnel aux RDC, dont la principale fonction consiste à fournir à l'OTAN des éléments de commandement rapidement déployables.

Six RDC font partie de la structure militaire intégrée dans la structure des forces de l'OTAN. À l'exception de l'Eurocorps, les RDC sont placés sous le commandement opérationnel direct du Commandant suprême des Forces alliées en Europe (SACEUR). Les RDC peuvent commander et contrôler des forces de la taille d'une brigade (quelques milliers de soldats) mais aussi d'un corps d'armée (des dizaines de milliers de soldats). Les missions des RDC peuvent comprendre la gestion des catastrophes, l'aide humanitaire, le soutien de la paix, la lutte contre le terrorisme et les combats de forte intensité. Un RDC a été déployé au Pakistan dans le cadre de l'aide que l'OTAN a apportée par suite du tremblement de terre survenu en octobre 2005. De plus, divers RDC ont commandé la FIAS et rempli des rôles lors des opérations de l'OTAN en Bosnie et au Kosovo.

Les RDC OTAN participent à la Force de réaction de l'OTAN (NRF), qui est une force à haut niveau de préparation pouvant être déployée à bref délai partout où cela est nécessaire. Selon le système de rotation de la NRF, un RDC désigné assume le commandement de la composante terrestre de la NRF pendant une période déterminée de six mois; le commandement opérationnel de la NRF est assuré en alternance par les Commandements OTAN des forces interarmées de Brunssum et de Naples et le QG interarmées de Lisbonne. Avant cela, le RDC suit un entraînement intensif de six mois et un programme d'évaluation opérationnelle visant à mettre à l'épreuve ses procédures pour la planification et la conduite d'opérations interarmées multinationales de réponse aux crises. Lorsqu'il termine le programme avec succès, le RDC devient officiellement un QG de déploiement rapide de l'OTAN.

La NRF est conçue pour être capable d'accomplir diverses missions, partout dans le monde, lors d'opérations de défense collective aux termes de l'article 5 ou d'opérations de réponse aux crises non visées par l'article 5. En 2004, des éléments de la NRF ont assuré la sécurité durant les Jeux olympiques d'Athènes et ont été déployés pour appuyer les élections présidentielles en Afghanistan. En 2005, les aéronefs de la NRF ont livré des approvisionnements de secours au lendemain de l'ouragan Katrina. De 2005 à 2006, des éléments de la NRF ont joué un rôle durant l'opération d'aide dirigée en partie par les RDC OTAN par suite du tremblement de terre au Pakistan.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC aux RDC s'est élevée à 1 696 484 \$, soit 0,2 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété pour cette période était de 3 053 000 \$. Le montant réel moins élevé est attribuable à plusieurs facteurs : les frais de personnel et de soutien ont baissé en raison d'un regroupement au sein du RDC OTAN Turquie et du RDC OTAN R.-U.; des exercices prévus ont été annulés ou leurs coûts se sont avérés inférieurs au budget établi; et le taux de change a nettement avantage le dollar canadien. La fourchette des quotes-parts est la suivante :

- 2,56 p. 100 RDC OTAN – QG ARRC
- 7,92 p. 100 RDC OTAN – QG Turquie
- 0,21 p. 100 RDC OTAN – QG Eurocorps : Exploitation, maintenance, instruction et exercices

Les RDC OTAN sont fondés sur un modèle de financement hybride. Ils sont financés par les membres participants mais principalement parrainés par un ou plusieurs « pays cadres » qui fournissent l'essentiel du personnel, de l'équipement et des ressources financières des QG. Les fonds du Programme de contributions à l'OTAN qui sont alloués aux RDC couvrent le soutien du programme d'exercices, les activités d'instruction et les coûts d'O&M des QG de déploiement rapide de l'OTAN. Toutefois, les RDC reçoivent un financement commun de l'OTAN pour le déploiement et le redéploiement à l'appui des opérations de l'OTAN.

De 2005-2006 à 2008-2009, le Canada a apporté un soutien aux QG de déploiement rapide de l'OTAN ci-dessous par le biais du Programme de contributions à l'OTAN :

- RDC OTAN – QG ARRC
- RDC OTAN – QG Turquie
- RDC OTAN – QG Eurocorps
- RDC OTAN – QG Espagne

Depuis l'AF 2009-2010, le soutien que le Canada fournit aux RDC OTAN dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN inclut, mais sans s'y limiter :

- RDC OTAN – QG ARRC
- RDC OTAN – QG Turquie

Le budget annuel est établi par le Comité supérieur des politiques et des ressources (SPRC) des RDC OTAN, au sein duquel le Canada est représenté par l'adjoint d'état-major (AEM) (national) du RMN canadien auprès du SHAPE. Les lettres d'appel annuelles de contributions nationales sont reçues et vérifiées par le RMN SHAPE, qui les transmet ensuite au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement.

Pertinence

Selon les documents et les entrevues, l'un des principaux buts que l'OTAN voulait atteindre en créant les RDC était de se doter d'éléments de commandement rapidement déployables pour diriger la composante terrestre de la NRF. L'un des objectifs de la NRF, en plus d'être pour l'OTAN une force opérationnelle interarmées à déploiement rapide, consiste à jouer un rôle de premier plan dans la transformation militaire de l'OTAN. La NRF a été créée pour faire en sorte que tous les pays participants, et particulièrement les nouveaux pays membres, soient formés et prêts à prendre part aux opérations de l'OTAN et à déployer leurs troupes selon les normes de l'OTAN. L'entraînement de la NRF permet à l'OTAN de confirmer officiellement l'état de préparation des forces nationales qui doivent être déployées et interopérables.

La participation aux RDC donne au Canada l'occasion de faire preuve de leadership dans le domaine de l'instruction, contribue à notre savoir et à notre expertise, appuie les capacités expéditionnaires de l'OTAN et aide à assurer l'interopérabilité des forces nationales avec lesquelles les FC travailleront lors de futures missions de l'OTAN. Les RDC permettent au Canada de contribuer à la paix et à la stabilité internationales.

Rendement

Les mesures de rendement des RDC incluent le nombre de pays qui ont réussi l'entraînement de six mois et l'évaluation opérationnelle de la capacité à mener des opérations de réponse aux crises. Cela indiquerait le nombre de pays qui répondent aux normes de l'OTAN et qui obtiennent alors le statut de RDC OTAN leur permettant de commander la composante terrestre de la NRF.

Selon les personnes interrogées, cette activité de l'OTAN s'est heurtée à une certaine résistance du fait que des pays hésitaient à se joindre à la NRF, ce qui a eu une incidence sur les RDC. Or, la décision de financer en commun le déploiement et le redéploiement a fait augmenter la participation à l'activité.

L'IBAN a effectué des audits financiers du QG ARRC pour les années 2004, 2005 et 2006. Pour l'année 2006, parmi les nombreuses observations formulées, l'IBAN a constaté que le Commandement avait utilisé des fonds communs à des fins non autorisées dans le budget, qu'un rapport des paiements/comptes débiteurs était incomplet et qu'il fallait se conformer aux procédures de contrôle budgétaire appropriées. L'IBAN a également vérifié le RDC Italie en 2003, 2004 et 2005 et le RDC Turquie en 2003, 2004, 2005 et 2006. Les deux RDC ont fait l'objet d'opinions favorables, mais les auditeurs ont recommandé de légères améliorations sur le plan comptable.

Constatation

La participation du Canada aux RDC OTAN assure l'interopérabilité des FC avec les forces alliées et favorise les possibilités d'apprentissage et d'enseignement des FC.

Recommandations

Continuer de fournir un financement aux RDC OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Continuer de favoriser l'amélioration des pratiques administratives des RDC OTAN en préconisant la mise en œuvre des recommandations découlant des audits de l'IBAN.

BPR : VCEMD (par l'entremise du RMN SHAPE)

Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement

Nom	NAMSA
POC du MDN/des FC	DGP/II/SMA(Mat)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : SMA(Mat)
Membre depuis...	1958
Quote-part du Canada	5,45 % administration de l'Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSO) 5,37 % activités NAMSA AC/135
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 2 855 000 \$ Réel : 2 522 191 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	L'administration du NAMSO Les activités NAMSA AC/135
Sources de financement des activités	28 pays membres
Audit ou examen 2005-2006 – 2009-2010	Audits annuels de l'IBAN

Tableau 8. Sommaire de la participation du MDN/des FC à la NAMSA de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

La NAMSA (voir le tableau 8) est la principale agence de gestion du soutien logistique de l'OTAN. Son rôle consiste principalement à aider les pays de l'OTAN en organisant les achats et l'approvisionnement communs, la maintenance, la gestion des contrats ainsi que le soutien technique et en ingénierie. Ces services sont offerts chaque fois que deux ou plusieurs pays qui utilisent le même système décident d'avoir recours aux installations de soutien de la NAMSA. Celle-ci regroupe les besoins des pays, centralise les activités de gestion logistique, lance les appels d'offres et contrôle le coût et la qualité des services fournis aux membres. La NAMSA est organisée en quatre directions : Programmes et opérations logistiques, Achats, Finances et Ressources.

En tant qu'agence de passation de contrats, la NAMSA fonctionne selon le principe de « l'absence de profits et de pertes ». D'après son mandat, elle n'est pas un titulaire de contrat et ne fait pas concurrence aux organisations d'approvisionnement et de logistique des pays; elle en constitue plutôt un prolongement.

La NAMSA assure également un soutien au titre du Système OTAN de codification (SOC) ainsi que dans un domaine en expansion : celui de la logistique en ligne via Internet pour la gestion, l'échange, la mise en commun et l'achat de matériel. Le SOC offre divers services permettant aux pays membres de la NAMSA, au siège de l'OTAN et aux agences de cette dernière d'échanger de l'information sur des millions d'articles d'approvisionnement, afin d'appuyer les opérations logistiques grâce à l'utilisation d'un système commun pour l'identification, la classification et la nomenclature. Le SOC est géré par le Groupe des directeurs nationaux pour la codification (AC/135).

La NAMSA exerce ses activités sous la supervision du NAMSO, composé d'un organe législatif (le Comité de direction, ou BoD) et d'une agence d'exécution (la NAMSA). Le NAMSO, qui regroupe les 28 pays de l'OTAN, a été créé en 1958 lorsque le CAN a approuvé sa charte. Il s'agit d'une NPLO de l'OTAN à laquelle le CAN a accordé une autonomie organisationnelle, financière et administrative. Le rôle du NAMSO consiste à maximiser l'efficacité du soutien logistique offert aux forces de l'OTAN et à réduire au minimum le coût pour les pays de l'OTAN.

Le BoD du NAMSO publie des directives, détermine la politique générale, oriente le fonctionnement et l'administration de l'Agence, conclut des accords, approuve des contrats, prend des décisions budgétaires et financières et exerce un contrôle de gestion sur l'Agence. Il rend compte directement au CAN. Le Directeur – Coopération internationale en matière de matériel, qui relève du SMA(Mat) du MDN, représente le Canada au sein du BoD de la NAMSA, tandis qu'un représentant des FC auprès d'OTANB est membre du comité subsidiaire des finances et de l'administration, qui examine les finances et les ressources de la NAMSA avant leur présentation au BoD.

Le NAMSO et la NAMSA ont conclu des accords avec plusieurs organes de l'OTAN pour leur apporter un soutien habituellement dans les domaines de la logistique, des SIC et de la maintenance à l'échelon dépôt. Ces organes comprennent le SHAPE, l'Agence C3 (NC3A), l'AC/135, le SOC, le Groupe SIC et l'Agence de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC à la NAMSA s'est élevée à 2 522 191 \$, soit environ 0,3 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété était de 2 855 000 \$. La quote-part du Canada s'établit à 5,45 p. 100 pour l'administration du NAMSO et à 5,37 p. 100 pour les activités NAMSA AC/135. Les paiements servent à couvrir les frais administratifs généraux de la NAMSA et du SOC, auquel la NAMSA apporte un soutien. Le financement alloué à la NAMSA ne vise pas les autres activités de l'OTAN qu'elle appuie et auxquelles le Canada participe (par exemple, la maintenance à l'échelon dépôt et l'entreposage pour le programme NAEW&C), ni les autres contrats de la NAMSA qui appuient la participation des FC aux opérations dirigées par l'OTAN.

La NAMSA agit au nom des pays et ses activités doivent être entièrement transparentes; elle ne peut pas avoir de passif. Pour le versement des fonds du NSIP reçus à l'égard des projets financés en commun que l'OTAN mène en Afghanistan, la NAMSA est considérée comme un pays hôte. Ces paiements financés en commun sont déterminés selon la formule de pourcentage national appliquée aux autres projets de l'OTAN financés en commun par les 28 pays. Les fonds sont versés par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, mais à titre de contributions au NSIP et non à la NAMSA.

Pertinence

La participation à la NAMSA offre au MDN/aux FC des occasions de faire preuve de leadership au sein d'une organisation internationale et de donner des exemples d'efficacité et de pratiques exemplaires provenant du Canada. En étant membre du BoD, le Canada peut aider à déterminer et influencer les pratiques administratives de la NAMSA et du NAMSO, d'où la possibilité accrue de développer une organisation plus efficace.

Rendement

La charte fondatrice de la NAMSA énonce les résultats proposés, lesquels pourraient prendre la forme de mesures qui seraient ensuite recueillies afin d'évaluer le rendement. Toutefois, l'équipe d'évaluation n'a pas pu déterminer si cette information est recueillie et elle ne sait pas si des évaluations ont été effectuées par le NAMSO ou la NAMSA. L'IBAN vérifie chaque année le NAMSO et la NAMSA.

La NAMSA a pris de l'expansion depuis 2006 et est devenue plus populaire en raison des besoins opérationnels de l'OTAN en Afghanistan. Pour que chaque pays de l'OTAN n'ait pas à établir sa propre capacité de passation de contrats sur les lieux et à chercher des fournisseurs, la NAMSA centralise le processus de sorte que les pays ne se font pas concurrence pour obtenir les ressources contractuelles limitées. Le fait que la NAMSA gère la passation des contrats exige moins de personnel administratif de la part de chaque pays, d'où une réduction des coûts individuels. En outre, comme les pays de l'OTAN font une rotation en Afghanistan, la NAMSA assure la continuité et peut mettre en œuvre les pratiques exemplaires issues de contrats antérieurs.

Au dire des personnes interrogées, la NAMSA offre une expertise et des services qui n'existent nulle part ailleurs. Elle joue un rôle précieux pour assurer l'obtention de contrats sur place en Afghanistan et, à titre de client, le Canada a économisé des ressources considérables en se fiant à elle pour fournir des services de positionnement mondial (GPS). Le personnel de la NAMSA est expérimenté et consulte tous les pays. L'équipe d'évaluation a été informée que la NAMSA est une « valeur ajoutée » pour le déploiement des FC en Afghanistan.

Le Canada et les entreprises canadiennes pourraient faire un meilleur usage de la NAMSA, mais cette question relevait davantage des règlements canadiens régissant les processus de passation de contrats et d'approvisionnement que des préoccupations touchant la NAMSA. D'ailleurs, elle débordait le cadre de l'évaluation.

Constataion

Une fois déployée, la NAMSA s'est avérée pertinente par rapport aux besoins des FC et a fourni de précieux services. Bien qu'elle jouisse d'une bonne réputation, il faudrait recueillir des données sur son rendement afin de déterminer si elle obtient ses résultats de manière efficace et efficiente.



Recommandations

Continuer de fournir un financement à la NAMSA par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Contribuer à améliorer la responsabilisation de la NAMSA en favorisant l'élaboration de mesures de rendement.

BPR : SMA(Mat) (par l'entremise du représentant de la NAMSA au sein du BoD)



Centre de fusionnement du renseignement

Nom	IFC
POC du MDN/des FC	Programme : Chef des opérations courantes de l'IFC (poste canadien) Budget d'activité : AEM du RMN SHAPE
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Chef – Renseignement de la Défense (CRD) BC : Cmdt COMFEC; RMN SHAPE
Membre depuis...	2006
Quote-part du Canada	2,55 % (en 2010)
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 116 000 \$ Réel : 169 988 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les frais d'O&M
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 24 pays membres • NSIP/budget militaire
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Audit de 2009 prévu par l'IBAN

Tableau 9. Sommaire de la participation du MDN/des FC à l'IFC de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Créé en 2006 lors de la signature d'un MOU, l'IFC (tableau 9) a pour mandat de fournir au SACEUR et aux commandants subordonnés de l'ACO, en temps opportun, du renseignement opérationnel et stratégique réseaucentrique exhaustif, efficace et de toutes sources. Ce renseignement aide à planifier et à exécuter les opérations de l'OTAN, particulièrement celles de la NRF et du Groupe de forces interarmées multinationales. L'IFC produit des bases de référence politiques, des études de pays, des avertissements sur les zones de crise, des courbes de tendance et des analyses approfondies d'événements. Il ne produit pas de rapports tactiques ni de bulletins quotidiens du renseignement.

Tous les pays de l'OTAN sont invités à se joindre à l'IFC mais, en date d'avril 2010, 23 pays membres y avaient dépêché des représentants. Les pays membres sont encouragés à communiquer de l'information à l'IFC et à appuyer les besoins nationaux. Les participants peuvent se voir offrir des bureaux spécifiques afin d'établir une connectivité nationale, si besoin est. Environ 180 militaires et civils travaillent à l'IFC, et un tiers des postes sont occupés par du personnel de la Defense Intelligence Agency des É.-U.

L'IFC fait partie de la structure des forces de l'OTAN et possède le statut d'organisation militaire internationale de l'OTAN. Étant donné que l'IFC est affecté en permanence à l'OTAN, il favorise les arrangements de commandement de celle-ci, mais il ne relève pas de sa structure de commandement. L'IFC est coimplanté avec le Centre d'analyse interarmées (JAC) du Commandement des forces américaines en Europe, à la RAF Molesworth, au R.-U., afin de bénéficier de l'infrastructure et du soutien logistique en place.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC à l'IFC s'est élevée à 169 988 \$, soit environ 0,02 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété était de 116 000 \$ et la quote-part du Canada se chiffrait à 2,55 p. 100 (en 2010).

Aux termes du MOU sur l'IFC, les coûts budgétés approuvés de l'IFC doivent être assumés par les pays membres à titre de pourcentage de leur part réelle des postes de temps de paix alloués à l'IFC. Ces coûts peuvent inclure les communications, les voyages et les cours prescrits par l'IFC, les services publics, les fournitures, divers besoins de soutien administratif, les changements apportés aux installations, ainsi que le fonctionnement, la gestion et la réparation des installations.

Le MOU indique que la connectivité avec les réseaux de commandement et de contrôle ainsi que les circuits de communication et d'information de l'OTAN désignés comme étant essentiels à la mission seront financés conformément au MC 317 et d'autres documents pertinents de l'OTAN.

Le budget multinational de l'IFC est approuvé par le SPRC, composé de représentants des signataires du MOU. Les membres du SPRC se réunissent habituellement deux fois l'an pour examiner et résoudre les questions liées à l'administration du budget multinational. Ils approuvent aussi les états financiers annuels.

Le représentant canadien auprès du SPRC est l'AEM du RMN SHAPE. Le représentant supérieur des FC à l'IFC est le chef des opérations courantes, qui apporte également son concours à l'AEM du RMN SHAPE en vue des réunions du SPRC. Les lettres d'appel semestrielles de contributions nationales sont reçues et vérifiées par l'AEM du RMN SHAPE, qui les transmet ensuite au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement.

Pertinence

La participation du MDN/des FC à l'IFC permet à du personnel des FC de prendre part aux activités d'un centre interarmées de fusionnement du renseignement dans un contexte multinational, de développer des compétences et d'être interopérable, de mieux connaître les nuances culturelles militaires et civiles des autres pays membres, de faire preuve de leadership au sein d'une organisation de l'OTAN, et de démontrer un engagement à l'égard des capacités expéditionnaires de l'Alliance. Ce travail complète l'analyse du renseignement que le MDN/les FC effectuent par le biais du CRD et d'autres secteurs internes du renseignement.



Le Canada bénéficie de sa participation à l'IFC de plusieurs façons : il acquiert une meilleure connaissance de la situation concernant les opérations de l'OTAN; il a accès à du renseignement national des pays membres de l'OTAN; il a la possibilité de superviser la production du renseignement au profit des contributions des FC aux opérations de l'OTAN; il joue un rôle dans la boucle de rétroaction afin d'améliorer le produit et participe à des échanges à valeur ajoutée avec les Américains coimplantés à la base. Bien qu'une caractéristique particulière à l'IFC réside dans le fait que ses analystes créent un produit du renseignement multisources diffusable à tous les membres de l'OTAN, il y a lieu de s'interroger sur le niveau du renseignement que peuvent renfermer des documents aussi largement diffusés ainsi que sur la valeur et l'effet des produits.

Le Canada profite directement de son appartenance à l'IFC lorsque du personnel des FC prend part à des opérations de l'OTAN, y compris les missions en Afghanistan et les opérations maritimes. Toutefois, les produits finals du renseignement de l'IFC seraient mis à la disposition du Canada même si ce dernier n'était pas membre de l'IFC.

Rendement

L'IBAN n'a effectué aucun audit de l'IFC, et les représentants canadiens auprès de l'IFC n'étaient au courant d'aucun examen ni audit interne de l'IFC. L'IBAN prévoyait cependant commencer un audit en 2010. Au cours de l'évaluation, nous avons trouvé un énoncé de travail d'entrepreneur de l'IFC contenant des objectifs qui pourraient être interprétés comme des mesures de rendement; or, il ne semble pas y avoir de cadre de mesure du rendement permettant de recueillir des mesures et de les analyser pour déterminer les niveaux de rendement. L'IFC suit le nombre de rapports produits et de demandes officielles reçues à l'égard des produits. Par exemple, il a reçu plus de 150 demandes d'information de la FIAS en 2009.

L'IFC ne mène pas de sondages normalisés et officiels auprès des clients au sujet de ses produits. En revanche, il cherche à obtenir une rétroaction officieuse sur ses produits par l'entremise de ses agents de liaison affectés à la FIAS, à la KFOR et à l'opération *Ocean Shield*. Les membres de l'IFC reçoivent également une rétroaction officieuse de vive voix ou par courriel. En décembre 2008, le Général Sir McColl, adjoint au SACEUR, a formulé les commentaires suivants :

[traduction] « Le développement de l'IFC a modifié notre capacité d'utiliser en synergie les diverses ressources nationales afin de produire l'analyse et l'orientation dont nous avons besoin. J'ai été particulièrement impressionné par l'expérience spécialisée que cumulent vos analystes et qui assure une évaluation crédible et à valeur ajoutée. Je n'ai aucun doute que l'IFC revêt une importance telle qu'on se demande comment nous avons pu nous en passer. »

Même si les représentants canadiens n'ont soulevé aucune préoccupation concernant l'IFC, il convient de noter qu'aucune mesure ne permet de déterminer si les produits donnent l'effet voulu ou s'ils répondent au besoin pour lequel ils ont été créés. Le MOU sur l'IFC stipule que celui-ci doit veiller à ce que ses produits du renseignement parviennent à tous les QG, tant fixes que déployés. Bien que l'IFC puisse suivre le nombre de rapports produits et leurs destinataires, cela ne mesure pas l'efficacité du produit ni son incidence.



On a indiqué que certains pays de l'OTAN réduisaient leurs centres nationaux du renseignement parce qu'ils se fient maintenant à l'IFC pour obtenir des produits. De plus, on a fait remarquer qu'un MOU sur le QG des forces spéciales de l'OTAN a été signé en vue de mettre sur pied une section de l'IFC chargée exclusivement d'appuyer le travail des forces spéciales au sein de l'OTAN, particulièrement en Afghanistan. Cette demande est venue du QG des forces d'opérations spéciales de l'OTAN nouvellement créé. Toutefois, cela indique uniquement que l'IFC prend de l'expansion et ne mesure aucunement la qualité du travail. Pour appuyer l'expansion des forces d'opérations spéciales (SOF), les représentants canadiens recommandent d'accroître la participation des FC à l'IFC en ajoutant un poste à temps plein.

Constataion

La participation du Canada à l'IFC est pertinente mais, à l'heure actuelle, aucune mesure n'est recueillie pour déterminer le rendement ou l'effet des produits de l'IFC.

Recommandations

Continuer de financer l'IFC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Contribuer à améliorer la responsabilisation de l'IFC en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

BPR : CRD (par l'entremise du représentant auprès de l'IFC)

Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées

Nom	JAPCC
POC du MDN/des FC	Programme : Expert en la matière du JAPCC (poste canadien) Budget : RMN SHAPE
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : CEMFA BC : RMN SHAPE; Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes (CGAFC)
Membre depuis...	2005
Quote-part du Canada	1,45 % (2,90 % jusqu'en 2009)
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 305 000 \$ Réel : 190 840 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les frais d'O&M
Sources de financement des activités	17 pays membres
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Audit de l'IBAN de 2005; audit de 2006-2007-2008 prévu Renouvellement du statut par le Commandement allié Transformation (ACT) en 2009

Tableau 10. Sommaire de la participation du MDN/des FC au JAPCC de 2005-2006 à 2009-2010.**Description**

Comme le résume le tableau 10, le JAPCC est un COE multinational de l'OTAN créé en 2005 pour examiner, au niveau stratégique, les questions touchant la transformation de la puissance aérienne interarmées. Il prône l'efficacité et la pertinence des opérations aériennes, terrestres et maritimes intégrées. Le JAPCC apporte aussi une expertise en matière d'opérations aérospatiales interarmées aux processus décisionnels de l'Alliance par le biais de comités, de GT et de forums de l'OTAN. En tant que COE, le JAPCC favorise les arrangements de commandement de l'OTAN, mais il ne fait pas partie de sa structure de forces et n'est pas admissible à son financement commun.

Le JAPCC est chargé d'appuyer l'élaboration et l'expérimentation de concepts, l'élaboration de la doctrine, l'étude des questions de normalisation et d'interopérabilité, la planification des capacités et de la défense, l'éducation et l'instruction, les exercices et les leçons retenues¹³.

Durant la période d'évaluation, le représentant des FC au JAPCC relevait du représentant de liaison national (RLN). Le RLN est le membre national du Comité principal des ressources du JAPCC, qui examine et approuve le budget d'exploitation annuel du JAPCC ainsi que les lettres d'appel des budgets qui sont envoyées aux pays. Le programme de travail fait l'objet de discussions lors de la réunion du groupe de travail exécutif du JAPCC à laquelle assiste le représentant désigné du CEMFA. Depuis la fin de l'été 2010, les représentants canadiens auprès du JAPCC relèvent du RMN SHAPE, à Mons.

¹³ MOU JAPCC, page 7, article 3, alinéa 3.3.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au JAPCC s'est élevée à 190 840 \$, soit environ 0,02 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété était initialement de 167 000 \$, mais il a été porté à 305 000 \$ en 2006-2007. La quote-part nationale du Canada au JAPCC était de 2,9 p. 100. Ce pourcentage est calculé en fonction du nombre relatif de postes « appartenant » à chaque pays. Comme le nombre de postes du Canada est passé de deux à un en 2008, la quote-part de 2009 a été réduite à 1,45 p. 100, ce qui a fait baisser les coûts réels assumés par le Canada.

La contribution du MDN/des FC au JAPCC, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, couvre les coûts d'O&M des installations et de l'équipement du JAPCC, y compris les dépenses d'exploitation générales et les frais de déplacement en service temporaire ayant trait aux activités du JAPCC. En tant que pays cadre, l'Allemagne fournit les installations gratuitement. Les pays parrains contribuent au budget selon leur nombre de postes d'officier d'état-major.

Pertinence

À titre de pays parrain du JAPCC, le Canada peut surveiller et influencer le développement de la puissance aérospatiale interarmées au sein de l'OTAN aux niveaux opérationnel et stratégique. Le JAPCC contribue à améliorer l'interopérabilité de l'OTAN avec les procédures canadiennes et aide d'autres pays à se conformer aux normes et à la doctrine de l'OTAN. Le Canada jouit d'un accès immédiat aux rapports et aux études du JAPCC, avant leur distribution par la filière de l'OTAN. Le JAPCC offre également l'accès à des travaux de doctrine qui sont directement transférables en fonction des besoins des FC.

La participation des FC permet un échange d'information avec le CGAFC à Trenton, ce qui facilite le développement et l'interopérabilité des capacités du Canada et des autres pays de l'OTAN en matière de puissance aérospatiale.

Rendement

En 2009, l'ACT a renouvelé le statut du JAPCC. En 2006, l'IBAN a vérifié les états financiers de 2005 du JAPCC et formulé une opinion favorable qui incluait quelques observations secondaires mais ne soulevait aucune préoccupation majeure.

Depuis 2007, le JAPCC présente des rapports annuels indiquant les produits et les activités réalisés tout au long de l'année, ainsi que le programme de travail pour l'année à venir. Ces documents sont publiés sur son site Internet. Bien que le programme de travail et le budget annuels du JAPCC soient approuvés chaque année par tous les pays qui y affectent du personnel, un cadre officiel de mesure du rendement ne semble pas avoir été établi. Il ne semble pas y avoir non plus d'évaluations internes ni de collecte de données sur le rendement.

En 2007, la décision a été prise d'abandonner un des postes canadiens au JAPCC pour des raisons financières et en fonction de considérations globales liées à la dotation des FC. À cause des obligations stipulées dans le MOU, il a fallu un an pour rajuster le financement. Par la suite, le Canada a décidé de réexaminer l'engagement des FC à l'égard du JAPCC afin de rétablir le poste étant donné l'évolution de la relation entre le JAPCC et le CGAFC. Au dire des personnes interrogées, le JAPCC a été utile au Canada et l'on envisage d'augmenter le personnel qui vient du Canada.

Constatation

Le JAPCC est pertinent, mais il n'existe aucune mesure de rendement officielle pour déterminer s'il atteint ses objectifs.

Recommandations

Continuer de fournir un financement au JAPCC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Contribuer à améliorer la responsabilisation du JAPCC en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

BPR : CEMFA (par l'entremise du représentant auprès du JAPCC)

Centre d'excellence pour les opérations interarmées multinationales menées à partir de la mer

Nom	CJOS COE
POC du MDN/des FC	Programme : Chef de direction, CJOS COE (poste canadien) Budget : RMN SHAPE
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) BC : RMN SHAPE; Centre de guerre maritime des Forces canadiennes (CGMFC)
Membre depuis...	2006
Quote-part du Canada	6,45 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 698 000 \$ Réel : 144 695 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les frais d'O&M
Sources de financement des activités	13 pays membres
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Renouvellement du statut par l'ACT en 2010

Tableau 11. Sommaire de la participation du MDN/des FC au CJOS COE de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Comme le résume le tableau 11, le CJOS COE a été créé en 2006 pour offrir une expertise en matière d'opérations (expéditionnaires) maritimes interarmées multinationales afin de mener la transformation des capacités maritimes de l'OTAN. Le CJOS COE favorise les arrangements de commandement de l'OTAN, mais il ne fait pas partie de sa structure de commandement et n'est pas admissible à son financement commun. Il est hébergé par les É.-U. et coimplanté avec le QG du commandant de la 2^e Flotte des É.-U. à Norfolk, en Virginie.

Le CJOS COE donne des conseils visant à améliorer la doctrine, l'instruction et l'interopérabilité des forces maritimes interarmées dans un contexte multinational. Il produit des documents doctrinaux et conceptuels, offre des conseils, organise une conférence annuelle et élabore chaque année un programme de travail dont l'ordre de priorité est fonction des besoins de ses clients, lesquels comptent les commandements de l'OTAN, les pays parrains, des organismes internationaux, des établissements universitaires et d'autres entreprises.

Le CJOS COE vise constamment la coordination avec les commandements stratégiques et opérationnels américains, des entités de l'OTAN telles que l'Agence OTAN de normalisation, le Centre de recherche sous-marine de l'OTAN, l'ACO ainsi que les pays parrains, d'autres COE et des établissements universitaires. Le but premier consiste à s'assurer que les activités prévues tiennent compte des pratiques exemplaires, tout en veillant à ce que le niveau d'intégration soit conforme aux priorités et aux objectifs opérationnels de l'OTAN.

Le CJOS COE se concentre particulièrement sur les opérations expéditionnaires maritimes interarmées de l'OTAN afin d'élaborer des solutions judicieuses et logiques pour régler les problèmes opérationnels dans l'intérêt de l'OTAN. Il met au point des concepts d'un point de vue maritime, en faisant des projections sur trois à cinq ans de manière à répondre aux besoins de mise sur pied de forces maritimes de l'OTAN et à faciliter les acquisitions pour la défense.

Le RLN canadien auprès de l'ACT à Norfolk est le membre national du comité directeur qui agit à titre de BoD du CJOS COE. Ce dernier produit le programme de travail annuel en fonction des tâches demandées et les lettres d'appel de contributions nationales. Le comité directeur approuve l'ordre de priorité du programme de travail afin de s'assurer qu'il demeure compatible avec les intérêts maritimes stratégiques de l'OTAN et des pays parrains et produit des résultats optimaux dans les limites des ressources budgétées.

Un groupe d'experts requis par le directeur pour appuyer le comité directeur s'est récemment ajouté à ce dernier. Baptisé comité DRESS, il se réunit chaque année pour obtenir des officiers généraux une orientation et une expertise stratégiques nationales qui serviront à déterminer les résultats futurs des activités prévues du CJOS COE. Le CEMFM a délégué au Cmdt des Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR(A)) la responsabilité d'envoyer un représentant canadien aux réunions du comité DRESS. Toutefois, les liens hiérarchiques avec le bureau compétent au niveau stratégique n'ont pas encore été officialisés.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au CJOS COE s'est élevée à 144 695 \$, soit environ 0,017 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété à l'origine était de 800 000 \$, mais il a été réduit à 698 000 \$ en 2006-2007. Les contributions ont débuté en 2006-2007, et la quote-part nationale du Canada à l'égard du CJOS COE s'établit à 2,9 p. 100. Le montant réel reflète fidèlement la part canadienne des coûts d'exploitation, lesquels n'étaient pas connus lors de la préparation initiale du budget.

La contribution couvre la part nationale, par habitant, des frais d'O&M, des coûts des bureaux et des SIC. Les installations et l'équipement sont à la charge du pays hôte. Les coûts supplémentaires liés à des besoins nationaux sont assumés par le pays concerné¹⁴.

Le CJOS COE envoie la lettre d'appel annuelle de contributions directement au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement.

Pertinence

Le CJOS COE en est venu à se concentrer sur des questions maritimes davantage axées sur la stratégie et les opérations haut de gamme, par opposition à l'application tactique de la force « à partir de la mer ». Grâce à sa participation au CJOS COE, le Canada peut influencer sur l'élaboration et la rédaction de politiques maritimes stratégiques ainsi qu'élaborer de nouvelles doctrines et de nouveaux concepts opérationnels, ce qui permet

¹⁴ MOU concernant l'établissement, l'administration et l'exploitation du CJOS COE, pages 9-10, articles 8 et 9.



aux participants canadiens de renseigner les bureaux nationaux (comme le CRD, l'EMIS, le CEMFM, les FMAR(A), les Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P) et le CGMFC à Halifax) sur les nouveautés stratégiques et opérationnelles dans les opérations maritimes de l'OTAN et des É.-U. et de solliciter leurs commentaires pour déterminer les résultats futurs. Le CDF, l'EMIS, le CGMFC et le CGAFC ont l'occasion d'orienter le programme de travail du CJOS COE.

Le Canada possède déjà un système bien intégré pour planifier l'entraînement canado-américain, mais le personnel du CJOS COE peut faciliter les occasions d'entraînement réel ou d'instruction des flottes sur simulateurs pour l'ensemble des pays de l'OTAN. Cela permet aux officiers de la Marine canadienne d'interagir avec les forces navales d'autres pays et partenaires de l'OTAN et d'apprendre à leur contact. Grâce au CJOS COE, le Canada peut aussi offrir son expertise et son leadership pour coordonner les besoins d'instruction d'autres pays membres du CJOS COE et d'autres partenaires de l'Alliance.

En participant au CJOS COE, le Canada a accès à des informations pertinentes, il est considéré comme un pays qui apporte sa contribution et il exerce une certaine influence bilatérale du fait que le CJOS COE est coimplanté avec le QG de la 2^e Flotte des É.-U. Tandis que de nombreux pays participant au CJOS COE ont également recours à leur représentant pour assurer la liaison avec le QG de la 2^e Flotte des É.-U., le Canada dispose à cette fin d'un poste d'officier d'échange à l'extérieur du CJOS COE.

Le personnel canadien du CJOS COE est chargé des questions et besoins maritimes d'ordre opérationnel et stratégique. Quant à l'officier d'échange canadien, il s'occupe davantage de la coordination administrative au niveau tactique, et notamment des besoins de visites de navires canadiens.

Rendement

Le MOU sur la relation fonctionnelle touchant le CJOS COE renferme, dans sa section sur la portée et les responsabilités, des critères qui pourraient être interprétés comme des indicateurs de rendement. Jusqu'à récemment, le CJOS COE ne semblait pas partager les données sur son rendement ou préparer des rapports à ce sujet en raison d'un important changement de réseau du NIPRNET à l'intranet de la Marine et du Corps des Marines des É.-U. De nouveaux protocoles ont été récemment intégrés pour faciliter l'accès aux rapports hebdomadaires, mensuels et semestriels qui sont transmis au RLN du Canada.

L'ACT envisage de gérer les COE différemment et a amorcé un processus visant à renouveler leur statut. Le CJOS COE est le premier COE faisant l'objet d'un examen dans le cadre du nouveau système, qui prévoit des questions axées sur le rendement et la réalisation d'objectifs. Or, les ébauches des questions que l'équipe d'évaluation a examinées ne portaient pas sur l'incidence ou les effets. Le personnel du CJOS COE lui a fourni des exemples d'effets, comme le document produit par le CJOS COE et intitulé « Maritime Security Operations (MSO) Concept Development », qui a été présenté au CM de l'OTAN au printemps 2010. Une fois approuvé, ce document du CJOS COE établira la voie à suivre pour les concepts relatifs aux opérations de sécurité maritime de l'OTAN. Le Canada a joué un rôle clé dans le projet MSO étant donné son expérience en collaboration interorganismes.



En outre, le CJOS COE a élaboré la tactique expérimentale (EXTAC) 789 sur les opérations de lutte contre la piraterie, qui a été transférée au centre de guerre maritime du R.-U. en juillet 2010. Cette EXTAC regroupe les pratiques exemplaires de plusieurs pays, dont le Canada, en un seul document qui facilite la planification des opérations de lutte contre la piraterie. Le CJOS COE a également produit un guide technique et opérationnel qui énonce les conditions requises pour intégrer des aéronefs de combat étrangers afin qu'ils mènent des opérations à partir de porte-avions américains. Ce document offre une excellente occasion de réaliser des options tactiques plus importantes grâce à une interopérabilité accrue. La Marine française applique maintenant ce concept, ce qui permet à d'autres marines d'utiliser le même guide. Des approches similaires sont en voie d'élaboration en ce qui concerne l'établissement de bases en mer et les opérations de sécurité maritime.

Le militaire des FC affecté au CJOS COE entretient des rapports étroits avec le RLN, assurant la liaison pour les questions nationales et offrant au commandement stratégique un moyen direct d'interagir avec le CJOS COE à l'échelle nationale.

Constatation

Le CJOS COE est pertinent et obtient les résultats escomptés.

Recommandation

Continuer de fournir un financement au CJOS COE par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Centre OTAN de coordination des forces d'opérations spéciales/Quartier général des forces d'opérations spéciales de l'OTAN

Nom	NSCC NSHQ (rebaptisé le 1 ^{er} mars 2010)
POC du MDN/des FC	Cmdt du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : Cmdt COMFOSCAN
Membre depuis...	2009
Quote-part du Canada	1,37 % en 2009
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : (le NSCC n'était pas inclus dans le budget) Réel : 44 590 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les frais d'O&M
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Pays membres • NSIP/budget militaire
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Néant (nouvelle activité)

Tableau 12. Sommaire de la participation du MDN/des FC au NSCC/NSHQ de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Le NSCC (tableau 12) a été établi dans le cadre de l'initiative de transformation des SOF de l'OTAN, qui visait à accroître la capacité des SOF à s'entraîner et à mener des opérations ensemble, comme l'ont convenu les chefs d'État et de gouvernement de l'OTAN à Riga, en novembre 2006. Le CM a approuvé les rôles et les responsabilités du NSCC dans le document consultatif sur l'initiative de transformation des SOF de l'OTAN. Situé au SHAPE, le NSCC était à l'origine un centre de coordination et de consultation sans fonction de commandement. Il est devenu le NSHQ le 1^{er} mars 2010 et est maintenant reconnu comme organe militaire international. Le MOU actuel sur le NSCC a été révisé pour refléter les changements.

Le mandat du NSHQ consiste à faciliter et à appuyer les opérations des forces spéciales de l'OTAN dans l'ensemble de l'Alliance et à assurer la coordination de l'expertise offerte au SACEUR et aux autres commandants de l'ACO dans ce domaine. À cette fin, le NSHQ doit : fournir en temps opportun des conseils efficaces sur les SOF pour appuyer la planification et l'exécution des opérations; coordonner et synchroniser les SOF de l'OTAN à l'appui du processus de mise sur pied de la force; traduire en exigences les estimations stratégiques liées aux SOF; élaborer et publier les politiques et la doctrine des SOF de l'OTAN afin de promouvoir l'interopérabilité et la normalisation; coordonner, synchroniser et appuyer l'éducation, l'entraînement et les exercices des SOF de l'OTAN; et coordonner le développement des capacités par le biais d'une fédération de centres d'instruction des SOF de l'OTAN.

Le NSHQ possède le statut d'organisation interarmées multinationale et est un QG de mémorandum d'entente qui ne relève pas de la structure de commandement de l'OTAN. Ses postes constituent des contributions nationales volontaires (VNC), et les participants peuvent inclure des pays non membres de l'OTAN, des organisations internationales et des organismes non gouvernementaux qui prennent part à des activités de l'OTAN ou à des opérations dirigées par celle-ci.

Dispositions financières

Pour 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au NSCC s'est élevée à 44 590 \$, soit environ 0,005 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. La quote-part du Canada se chiffrait à 1,37 p. 100. Bien que financé par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, le NSCC/NSHQ ne figure pas dans la liste d'activités pour la période d'évaluation allant de 2005-2006 à 2009-2010 ou le cycle quinquennal subséquent.

Les coûts budgétés approuvés du NSHQ qui sont assumés par les participants peuvent inclure les communications, le soutien en matière de contrats, les coûts de remplacement des systèmes de communications, les voyages et les cours prescrits par le NSHQ, les services publics, les fournitures, les besoins de soutien administratif ainsi que la location, l'entretien et la réparation d'installations. La connectivité avec les réseaux de commandement et de contrôle de l'OTAN et d'autres systèmes de communications désignés comme étant essentiels à la mission sera financée conformément au MC 317. En tant que pays cadre, les É.-U. fournissent les installations et l'équipement initiaux pour l'établissement du NSHQ.

Jusqu'en juin 2010, la quote-part était déterminée en fonction du nombre réel de postes du NSHQ revendiqués par chaque participant, divisé par le nombre total de postes. Le pourcentage du Canada, qui revendique deux postes sur 143, s'élevait à 1,37 p. 100. Les postes vacants ou les renforts temporaires n'ont pas eu d'effet sur ce calcul. En date du 1^{er} juillet 2010, le Canada détient trois postes sur 149, et le calcul des quotes-parts est en voie de renégociation.

Le budget annuel est préparé par le SPRC, dont les représentants canadiens sont le HRN NSHQ et le RMN SHAPE. La lettre d'appel annuelle de contributions nationales est reçue et vérifiée par le RMN SHAPE, qui la transmet ensuite au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement.

Pertinence

La participation au NSHQ devrait permettre aux FC de prendre part aux activités d'un centre interarmées de SOF dans un contexte multinational, de développer des compétences et d'être interopérables, de mieux connaître les nuances culturelles militaires et civiles des autres pays membres, de faire preuve de leadership au sein d'une organisation de l'OTAN, et de démontrer un engagement à l'égard des capacités expéditionnaires de l'Alliance. Ce travail devrait compléter l'analyse des SOF que le MDN/les FC effectuent par le biais des organisations du COMFOSCAN.



Rendement

Comme il s'agit d'une nouvelle activité, il n'y a pas d'audits ni de rapports. Le MOU sur le NSCC indique que l'IBAN effectuera les audits autorisés par le SPRC.

Bien que le MOU sur le NSCC donne une liste de tâches, il ne semble pas y avoir de cadre de mesure du rendement permettant de recueillir des mesures et de les analyser pour déterminer les niveaux de rendement et l'obtention des résultats.

Constatation

Le NSHQ est pertinent, mais aucune mesure de rendement n'a encore été établie pour déterminer s'il atteint ses objectifs.

Recommandations

Continuer de fournir un financement au NSHQ par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Contribuer à améliorer la responsabilisation du NSHQ en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

BPR : Cmdt COMFOSCAN (par l'entremise du représentant auprès du NSHQ)

Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Mer)

Nom	Groupe des capacités maritimes 8 (MCG/8)
POC du MDN/des FC	Directeur – Besoins maritimes (Mer) (DBMM)/CEMFM
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : CEMFM BC : Cmdt FMAR(A) BC : Cmdt FMAR(P)
Membre depuis...	1997
Quote-part du Canada	6,67 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Réel : 29 644 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les activités du MCG/8
Sources de financement des activités	15 pays membres
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Néant

Tableau 13. Sommaire de la participation du MDN/des FC au Groupe de travail spécial (SWG) – Essais de guerre électronique (GE) (Mer) de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

En 1997, 14 pays ont signé une lettre d'entente afin de créer le SWG/4 (voir le tableau 13), qui partagerait les coûts de soutien des essais de GE effectués sous la responsabilité du Groupe. Ce dernier avait pour but de s'assurer que les essais continueraient de s'autofinancer et que les pays partageraient les coûts de certaines ressources, l'analyse et l'évaluation des données ainsi que la production d'un rapport en vue d'essais futurs.

Le SWG/4 est maintenant le MCG/8, un sous-groupe du Groupe OTAN sur l'armement des forces navales (NNAG). Le NNAG se concentre sur tous les secteurs de la guerre, y compris la GE, et est l'un des trois groupes sur l'armement qui relèvent de la Conférence des Directeurs nationaux des armements (CDNA). La CDNA constitue l'organe décisionnel de l'OTAN responsable au plus haut niveau des questions d'armement et rend compte directement au CAN. Le MCG/8 entretient aussi des liens avec les entités suivantes :

- le Comité consultatif OTAN sur la guerre électronique (NEWAC), qui relève du CM et est chargé de déterminer la politique, la doctrine, les opérations et les besoins de formation de l'OTAN en matière de GE et contribue à l'élaboration des concepts de commandement et de contrôle;
- le groupe technique « Technologie des capteurs et des composants électroniques » (SET) de l'Organisation pour la recherche et la technologie de l'OTAN;
- la NC3A (pour la GE).



Le MCG/8 compte maintenant 15 pays membres de l'OTAN dont le but consiste à accroître l'interopérabilité et la normalisation dans les opérations et l'équipement de GE, de sorte que les capacités de GE maritime de l'OTAN puissent exploiter et dominer le spectre électromagnétique. Le MCG/8 permet aux pays membres d'échanger de l'information sur la GE en vue du développement de tactiques de défense contre missiles antinavires (ASMD) et de résoudre des questions opérationnelles précises ayant trait à la GE maritime, principalement grâce à des essais de GE.

Les essais annuels de GE, qui se déroulent à quai et en mer pendant quatre à six jours et dont la coordination est assurée selon un principe de rotation, constituent une activité importante des membres du MCG/8. Ces essais visent à faire progresser l'interopérabilité et le développement tactique des capacités de GE de l'OTAN. Chaque série d'essais est unique en son genre, et tous les pays participants sont sur un pied d'égalité. Les essais ont lieu dans le pays qui est responsable de leur coordination, de leur planification et de leur exécution, ainsi que de l'analyse des résultats et de l'établissement du rapport. Outre des navires de pays de l'OTAN, les participants comprennent un certain nombre d'équipes de mesures civiles/scientifiques nationales et/ou internationales. Le Canada et les É.-U. ont tenu conjointement les essais de GE de 2010, qui ont eu lieu durant l'Op *Halcyon* du 14 au 25 juin 2010 dans la zone d'opérations des FMAR(A). La documentation de l'exercice indiquait que des pays de l'OTAN y participeraient et que l'exercice permettrait de faire progresser les essais de GE maritime du MCG/8.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au MCG/8 s'est élevée à 29 644 \$, soit environ 0,004 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. La quote-part du Canada était de 6,67 p. 100.

Le pays hôte finance habituellement la gestion des essais et l'analyse postérieure; toutefois, chaque participant finance ses propres ressources, qu'il s'agisse de navires, d'aéronefs de soutien ou d'équipement de soutien de GE (stimulateurs, simulateurs, matériel de gestion des signatures, etc.) Le fonds du MCG/8 auquel le Canada verse un pourcentage fixe offre au pays hôte 81 000 \$ pour aider à compenser les coûts de gestion des essais.

Un représentant du DBMM/Guerre de surface assiste aux réunions du groupe de travail au nom du Directeur général – Développement de la Force maritime, qui relève du CEMFM.

Pertinence

Le Canada participe activement aux essais de GE maritime au sein de la collectivité regroupant l'Australie, le Canada, le R.-U. et les É.-U.; néanmoins, les essais du MCG/8 procurent d'autres avantages, dont l'accès à des ressources de GE européennes qui ne sont pas disponibles à l'échelle nationale ou par l'entremise du Naval Research Laboratory (NRL) des É.-U. Les essais du MCG/8 offrent également un moyen de voir les nouvelles technologies de GE européennes et de faire progresser l'interopérabilité avec d'autres pays membres de l'OTAN en matière de GE et d'ASMD.



Rendement

Au chapitre de la GE, l'OTAN veut principalement accroître l'efficacité des systèmes et des procédures, ainsi que développer l'interopérabilité et cerner les problèmes d'interférence mutuelle. Les domaines d'intérêt englobent les scénarios du spectre des ondes radioélectriques en haute mer et sur le littoral et touchent également les capacités électro-optiques. Ces buts sont conformes aux objectifs nationaux en matière de GE, mais la participation aux essais du MCG/8 offre l'occasion d'évaluer le rendement des systèmes canadiens dans un contexte d'alliance ou de coalition, ce qui constitue une priorité pour le développement tactique naval. Tous les pays peuvent faire en sorte que les objectifs nationaux soient intégrés dans le programme global d'essais de GE. Cela intéressera particulièrement le Canada dans l'optique du projet de modernisation des frégates de la classe Halifax, qui donnera l'occasion de mettre à l'essai des systèmes de GE.

La participation aux essais du MCG/8 permet au Canada d'avoir accès à des ressources européennes qui ne sont pas disponibles à l'échelle nationale ou par l'entremise du NRL américain, par exemple :

- les autodirecteurs de missiles et simulateurs d'autodirecteurs de missiles (à guidage radioélectrique, électro-optique et infrarouge) italiens, français, allemands, britanniques et norvégiens;
- le brouillage des communications;
- les ressources portables pour la surface équivalente radar (RCS) à haute résolution, qui permet de donner l'emplacement exact des principaux réflecteurs à bord du navire et de mesurer les leurres radioélectriques;
- l'accès à des appareils portables de mesure d'imagerie et de détection infrarouges;
- la capacité de faire l'essai, ou d'observer des essais, de nouveaux leurres contre missiles antinavires.

La participation offre aussi un moyen rentable de poursuivre le développement tactique national en matière de GE, moyen qui s'ajoute à des essais plus coûteux à l'échelle nationale et de pays non membres de l'OTAN. Elle permet également d'échanger de l'information sur les tactiques d'ASMD et les solutions aux problèmes opérationnels liés à la GE maritime.

Les représentants des FC au sein du groupe de travail n'avaient aucune question ou préoccupation à formuler au sujet de l'activité ni aucun changement à recommander.

Constatation

Le SWG – Essais de GE (Mer) est pertinent et apporte une contribution essentielle à l'état de préparation à la GE maritime grâce à des essais visant à accroître l'interopérabilité des capacités de GE, les normes opérationnelles et le développement de tactiques d'ASMD avec les pays participants.

Recommandation

Continuer de fournir un financement au SWG – Essais de GE (Mer) par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)



Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Air)

Nom	Groupe des capacités aérospatiales 3 (ACG/3) Sous-groupe 2 (SG2) – Essais de GE
POC du MDN/des FC	Directeur – Besoins aérospatiaux (DBA)/CEMFA
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : CEMFA BC : 1 ^{re} Division aérienne du Canada (1 DAC) Sous-ministre adjoint (Science et technologie) (SMA(S &T)) [Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) (Ottawa); RDDC (Valcartier)]
Membre depuis...	1980
Quote-part du Canada	6,67 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Réel : 47 431 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	L'adhésion à l'ACG/3 (SG2) et les activités
Sources de financement des activités	18 pays membres
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Néant

Tableau 14. Sommaire de la participation du MDN/des FC au SWG – Essais de GE (Air) de 2005-2006 à 2009-2010.**Description**

Comme le montre le tableau 14, le Groupe OTAN sur l'armement des forces aériennes (NAFAG), par le biais de ses sous-groupes et GT, est chargé de promouvoir la coopération et la normalisation des armements aérospatiaux grâce à des activités conjointes et à l'échange d'information. Le NAFAG est l'un des trois principaux groupes sur l'armement qui relèvent de la CDNA. Celle-ci constitue l'organe décisionnel de l'OTAN responsable au plus haut niveau des questions d'armement et rend compte directement au CAN. À l'instar du MCG/8, le NAFAG entretient des relations avec le NEWAC, le SET et la NC3A.

L'ACG/3 sur la « surviabilité aérienne » est formé de pays membres de l'OTAN dont le but consiste à accroître la surviabilité des ressources aérospatiales des pays de l'OTAN, à améliorer l'interopérabilité et à élaborer des stratégies d'approvisionnement cohérentes au moyen d'un processus de normalisation technique, de coopération en recherche, de développement, de démonstration et d'achat d'équipement. Ces initiatives reçoivent l'appui du SG2 sur les mesures d'autoprotection en contexte de GE pour les ressources aéroportées interarmées. Pour le Canada, la participation à l'ACG/3 (SG2) permet de bénéficier de la collaboration de l'OTAN à l'exécution d'essais exhaustifs de GE à bord d'aéronefs, afin de déterminer l'efficacité des systèmes d'autodéfense contre des menaces potentielles.

Le représentant des FC auprès du SG2 est le DBA 3, responsable des ressources aéronavales/systèmes de GE et d'avionique; il relève du Directeur général – Développement de la Force (Air) au sein de l'organisation du CEMFA. En plus d'assister aux réunions du SG2, le représentant des FC coordonne la participation canadienne aux essais de GE, examine certains points concernant le SG2 et communique les résultats des essais et les rapports de GE aux autorités du MDN.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au SWG/2 s'est élevée à 47 431 \$, soit environ 0,006 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. La quote-part du Canada s'établit à 6,67 p. 100.

La lettre d'appel annuelle de contributions est envoyée au représentant du DBA/CEMFA. Une copie est aussi envoyée à OTANB, qui la transmet au DFCEF 3 aux fins de paiement.

Pertinence

L'information tirée des essais de GE de l'OTAN a servi à éclairer les décisions d'achat du Canada en matière de GE. Les essais ont également contribué à modifier les techniques et procédures de GE, ce qui a permis aux FC de protéger les ressources aériennes du Canada contre les menaces.

Rendement

Les résultats immédiats découlent des données des essais qui sont consignées et diffusées par le biais de rapports. L'efficacité des essais de GE de l'OTAN est confirmée grâce à d'autres essais opérationnels canadiens qui valident les tactiques, les techniques, les procédures et l'équipement modifiés par suite des essais de GE. Les effets intermédiaires sont liés à l'élaboration de documents d'orientation et d'accords de normalisation (STANAG) qui résultent des essais. Le résultat final consiste à mieux protéger les ressources aériennes du Canada contre diverses menaces.

Constatation

En ayant accès aux essais de GE de l'OTAN, le MDN/les FC n'ont pas à effectuer et à financer d'autres essais que ceux qui ont lieu habituellement à l'échelle nationale. Étant donné la grande qualité et le volume considérable des données des essais menés par l'OTAN, une capacité nationale similaire ne serait pas rentable.

Recommandation

Continuer de fournir un financement au SWG – Essais de GE (Air) par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Conseil OTAN-Russie

Nom	COR
POC du MDN/des FC	DP OTAN/SMA(Pol)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : SMA(Pol) BC : OTANB
Membre depuis...	<ul style="list-style-type: none"> • 2002 : CAI • 2003 : Coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense • 2005 : Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes
Quote-part du Canada	4,0745 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 735 000 \$ Réel : 205 403 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	<ul style="list-style-type: none"> • la CAI • la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense • le Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions nationales volontaires (projets spéciaux) • 28 membres – Budget civil de l'OTAN (COR) • 28 membres – Budget militaire de l'OTAN (COR)
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Néant

Tableau 15. Sommaire de la participation du MDN/des FC au COR de 2005-2006 à 2009-2010.**Description**

Établi en 2002, le COR offre une tribune où les 28 pays membres de l'OTAN et la Russie peuvent travailler ensemble en tant que partenaires égaux (voir le tableau 15). Cet organe a remplacé le Conseil conjoint permanent, créé en vertu de l'Acte fondateur OTAN-Russie de 1997 sur les relations, la coopération et la sécurité mutuelles, qui demeure la base formelle des relations entre l'OTAN et la Russie. Considéré comme se réunissant « à 29 » plutôt qu'à « 28+1 », le COR fournit un cadre de consultation, de recherche d'un consensus et de coopération sur les questions de sécurité et les sujets d'intérêt commun, notamment la lutte contre le terrorisme, la réforme de la défense, la coopération entre forces militaires, la formation à la lutte antidrogue pour le personnel d'Afghanistan et d'Asie centrale, la défense contre les missiles de théâtre, la gestion des crises, la non-prolifération, la gestion de l'espace aérien, la planification civile d'urgence, la coopération scientifique et la sécurité de l'environnement.

Le COR compte plusieurs GT, comités et activités de coopération pratique, ainsi que des experts qui font avancer les questions dans des domaines clés. Dans le cadre du Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN/les FC, le Canada prend part aux travaux du groupe de travail de la CAI et du groupe de coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense. En 2006-2007, il a commencé à participer au Projet de formation à la lutte antidrogue du COR.

Le groupe de travail de la CAI étudie des façons d'améliorer la coopération en gestion de l'espace aérien afin de protéger l'aviation civile contre les menaces terroristes. Il est en train d'établir les modalités de l'échange réciproque de données sur la circulation aérienne civile et militaire et compare les pratiques employées par les membres pour gérer l'espace aérien. Le groupe se concentre surtout sur la coopération à la frontière nord entre l'Europe et la Russie.

Le COR examine les questions de réforme de la défense et d'interopérabilité depuis 2003. Il a convenu d'entreprendre une étude des modalités pratiques et effectives régissant la coopération en matière d'industries de défense – et de recherche et technologie – par le biais du groupe de coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense. L'étude sera progressive et ses deux parties seront financées et exécutées séparément par les membres du COR.

En décembre 2005, les ministres des Affaires étrangères de l'OTAN se sont mis d'accord pour lancer le Projet pilote de formation à la lutte antidrogue destiné au personnel d'Afghanistan et d'Asie centrale. Ce projet vise à favoriser la sécurité en Afghanistan et dans les régions avoisinantes en aidant à faire face aux menaces que pose le trafic de stupéfiants. Il s'agit de développer une capacité locale en donnant des cours à des officiers de grade intermédiaire venant d'Afghanistan, du Kazakhstan, de la République kirghize, du Tadjikistan, du Turkménistan et de l'Ouzbékistan. Les stages de deux à trois semaines sont axés sur les aspects théoriques et pratiques des stratégies et des techniques clés de lutte contre les stupéfiants, comme l'interdiction, la perquisition et la saisie, l'interrogatoire, la surveillance et le renseignement. Les stagiaires sont appelés à transmettre les compétences qu'ils ont acquises à leurs pairs et au personnel placé sous leur commandement. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDD) joue le rôle d'agent exécutif pour le projet.

Dispositions financières

Tandis que les activités du COR sont principalement financées grâce au budget civil de l'OTAN, auquel contribue le MAECI, les VNC des membres de l'OTAN couvrent les coûts d'initiatives telles que le groupe de travail de la CAI et l'étude sur la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense. Des crédits du Programme de contributions à l'OTAN sont alloués à ces deux groupes et, en 2006-2007, on a ajouté des fonds destinés au Projet de formation à la lutte antidrogue du COR pour les Forces de sécurité nationales afghanes.



Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC à ces initiatives s'est élevée à 205 403 \$, soit environ 0,03 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété pour cette période était de 735 000 \$. La quote-part canadienne s'établissait à 4,0745 p. 100. Le montant budgété n'a pas été entièrement utilisé, car les projets prévus n'ont pas été réalisés dans certains cas.

Comme il s'agit d'initiatives spéciales, les paiements ne sont effectués qu'au besoin. En 2009-2010, une contribution de 64 128 \$ a servi à financer la CAI. Durant la période de 2005-2006 à 2009-2010, aucune contribution n'a été versée au groupe de coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense. En 2006-2007, une contribution de 141 275 \$ est allée au Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes, conformément à l'entente conclue par les ministres de la Défense à Séville en février 2007.

Les lettres d'appel à l'égard de ces initiatives du COR sont envoyées à OTANB pour examen et vérification avant d'être transmises au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement.

Pertinence

Pour l'OTAN, le COR constitue le principal mécanisme visant à améliorer sa relation avec la Russie. Le secrétaire général de l'OTAN, M. Anders Fogh Rasmussen, en a d'ailleurs fait sa priorité, faisant observer en décembre 2009 que « la relation OTAN-Russie est devenue, pour la sécurité de l'ensemble de l'Europe, un passage obligé » et que cette coopération « offre de grandes possibilités d'assurer une meilleure sécurité pour tous nos citoyens ». Il a ajouté qu'une « relation de confiance et productive entre l'OTAN et la Russie est importante non seulement pour la sécurité de l'Europe, mais plus encore pour la sécurité du monde ».

La CAI contribue à accroître la confiance entre les pays membres de l'OTAN et la Russie, et elle renforce les moyens de défense communs contre l'utilisation possible d'aéronefs à des fins terroristes. Bien que l'espace aérien du Canada ne soit pas une question centrale, la CAI ouvre des voies de communication et établit des pratiques communes avec la Russie. Cette capacité pourrait être disponible dans l'avenir pour relier l'espace aérien du Canada et celui de la Russie, qui sont contigus au pôle Nord.

Rendement

La CAI contribue à améliorer la sûreté et la sécurité aériennes de même qu'à instaurer une confiance mutuelle entre l'OTAN et la Russie. Elle a donné lieu au développement d'un système conjoint de coordination de la circulation aérienne, qui fournit une image radar commune de la circulation aérienne et signale rapidement les activités aériennes suspectes entre des secteurs de l'Europe du Nord et de la Russie. Quant à la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense, la première étude a été entreprise sur la coopération en recherche et technologie, suivie de celle sur la coopération industrielle, qui est en cours. Dès que le système sera opérationnel en Europe, d'ici 2011, il sera possible d'étendre la capacité entre l'Amérique du Nord et la Russie.



Le comité directeur exécutif du Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes est composé de représentants des pays donateurs participants, dont le Canada. Il s'est réuni régulièrement afin d'évaluer les progrès accomplis et d'examiner la préparation des stages de formation en 2007. Le Comité a rencontré des représentants de l'ONUSD ainsi que des hauts représentants des pays bénéficiaires, afin de s'assurer que la formation envisagée dans le projet du COR répondait adéquatement à leurs besoins spécifiques. Le COR et l'ONUSD surveillent, avec les autorités des pays bénéficiaires, le processus de réintégration professionnelle des officiers au sein de leur organisme d'attache, une fois que ceux-ci ont terminé la formation du COR.

Constatation

La CAI, la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense et le Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes sont pertinents, car ils contribuent à instaurer la confiance entre l'OTAN et la Russie et permettent au Canada de faire preuve de leadership au sein d'une organisation internationale.

Recommandation

Continuer de fournir un financement au COR, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en ce qui concerne les activités de coopération pratique dans le cadre de la CAI, de la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense, et du Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes.

BPR : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions

Nom	MSIAC
POC du MDN/des FC	Directeur – Réglementation des explosifs et munitions (DREM)/SMA(Mat)
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : SMA(Mat) BC : SMA(S & T); Directeur – Gestion et technique des munitions et explosifs/SMA(Mat); états-majors responsables de l'armement du CEMAT/CEMFM/CEMFA
Membre depuis...	1991
Quote-part du Canada	7,14 %
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 760 000 \$ Réel : 608 693 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les coûts d'exploitation annuels du MSIAC
Sources de financement des activités	12 pays membres/partenaires
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Audit de l'IBAN de 2005-2006-2007

Tableau 16. Sommaire de la participation du MDN/des FC au MSIAC de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Comme le résume le tableau 16, le MSIAC est un bureau de projet de l'OTAN qui relève de la Division Investissement pour la défense du siège de l'OTAN. Il reçoit un financement de 12 pays membres et non membres de l'OTAN. Grâce aux officiers techniques qui composent son personnel permanent, le MSIAC apporte un soutien direct à ses membres sur la sécurité des munitions dans la conception, la fabrication, le stockage et l'élimination. Les ressources du MSIAC appuient également les efforts de normalisation du Groupe de la CDNA sur la sécurité des munitions (CASG ou AC/326), qui appuie tous les pays membres de l'OTAN.

Créé en 1991 sous le nom de Centre d'information OTAN sur les munitions à risques atténués, il est devenu en 2004 le Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions, ou MSIAC, afin d'élargir la portée de son travail. Le MSIAC s'occupe maintenant de la sécurité des munitions dans l'ensemble du cycle de vie des munitions et intègre davantage de technologie des munitions à risques atténués (MURAT).

La mission du MSIAC consiste à développer une expertise dans le domaine des MURAT, à tenir des ateliers et des réunions techniques, à offrir des cours sur les explosifs et les munitions, et à appuyer l'AC/326 de l'OTAN. Les secteurs d'expertise regroupent les matières énergétiques (p. ex., les explosifs), les technologies relatives aux charges militaires (p. ex., les bombes et les obus) et à la propulsion (p. ex., les canons et les fusées), les systèmes de munitions (p. ex., la conception et la sécurité) et la logistique (p. ex., le transport et le stockage des munitions).



Le bureau de projet du MSAIC compte un comité directeur, des agents de liaison nationaux et un centre d'analyse de l'information. Le comité directeur est formé d'un représentant votant de chaque pays membre et d'un président élu.

Dispositions financières

Pour la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, la contribution réelle du MDN/des FC au MSIAC s'est élevée à 608 693 \$, soit environ 0,07 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN. Le montant budgété pour cette période était de 760 000 \$. La quote-part canadienne s'établissait à 7,14 p. 100.

Les frais d'adhésion couvrent les coûts du programme de travail du MSIAC selon les quotes-parts déterminées dans le MOU pertinent. Les grands pays ont deux quotes-parts tandis que les petits pays n'en ont qu'une. Le Canada est considéré comme un petit pays et paie une quote-part annuelle.

Le comité directeur du MSIAC se réunit deux fois l'an pour examiner les finances du Centre, l'état d'avancement des travaux, les demandes de nouvelles tâches et le plan stratégique triennal. Étant donné que les contributions nationales couvrent entièrement le budget du MSIAC, les services et produits sont offerts gratuitement à la clientèle.

Pertinence

Le Canada est en mesure de promouvoir ses intérêts et initiatives dans le domaine de la sécurité des munitions grâce à sa participation au MSIAC. Au sein du MDN/des FC, les besoins du SMA(S & T), du SMA(Mat) et des états-majors de l'armement des trois armées bénéficient directement du soutien que le MSIAC apporte à l'AC/326. Parce que le MDN est membre du MSIAC, les industries canadiennes de défense ont également accès à un sous-ensemble de services du MSIAC.

L'appartenance au MSIAC permet au MDN/aux FC de contribuer à la paix et à la sécurité mondiales et d'exercer un leadership au sein d'une organisation internationale, tout en veillant à ce que les FC puissent exceller dans leurs programmes.

Rendement

L'IBAN a vérifié régulièrement les états financiers du MSIAC. Pour ceux de 2006, il a formulé une opinion avec réserve parce que les contributions n'avaient pas été comptabilisées conformément aux IPSAS. Un audit des états financiers de 2007-2008 devait avoir lieu en 2009, mais les résultats n'étaient pas disponibles au moment de l'évaluation.

Le SMA(Mat) surveille les activités du MSIAC par le biais du DREM, qui est membre permanent du comité directeur du MSIAC. Jusqu'à présent, le comité directeur a permis au Canada de promouvoir ses propres intérêts, particulièrement dans les domaines du soutien de ses initiatives au sein de l'AC/326 et de l'avancement des produits logiciels pour l'analyse de la sécurité des munitions.



En étant membre du MSIAC, le Canada a accès aux bases de données sur la sécurité des munitions et aux produits logiciels. Le MSIAC lui permet également d'établir des communications bilatérales avec d'autres pays membres sur des questions précises liées à la sécurité des munitions.

Selon les personnes interrogées, le financement constitue une préoccupation importante pour plusieurs des pays membres du MSIAC. Celui-ci consacre environ 20 p. 100 de ses ressources à l'appui du programme de travail de l'AC/326, dont tous les pays de l'OTAN ont tiré de grands avantages dans le domaine de la sécurité des munitions. Or, seulement 12 pays de l'OTAN et du Partenariat pour la paix sont membres du MSIAC et financent ses activités. Étant donné que le Canada accorde un intérêt très important à l'AC/326, cette question nous préoccupe moins.

Constatation

Le MSIAC est pertinent parce qu'il permet aux FC de développer une expertise et de contribuer à l'élaboration de normes internationales.

Recommandation

Continuer de fournir un financement au MSIAC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Sites de contrôle de précision des armes et des détecteurs des forces navales de l'OTAN

Nom	FORACS OTAN
POC du MDN/des FC	Directeur – Politique, opérations et état de préparation maritimes (DPOEPM)/CEMFM
BPR ou BC du MDN/des FC	BPR : CEMFM BC : Cmdt FMAR(A); Cmdt FMAR(P)
Membre depuis...	1994
Quote-part du Canada	11,32 % (varie selon l'utilisation réelle/prévue des installations)
Affectation en \$CAN AF 2005-2006 – 2009-2010	Budget : 3 860 000 \$ Réel : 3 851 092 \$
L'affectation du MDN/des FC sert à payer...	Les frais d'exploitation des installations : 70 % coûts fixes et 30 % utilisation
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 8 pays membres • Autres pays qui utilisent les installations • NSIP pour les dépenses d'immobilisations
Audit ou examen AF 2005-2006 – 2009-2010	Audit de l'IBAN de 2005; audit de 2006-2007-2008 prévu Certification ISO 9001:2000 en 2008

Tableau 17. Sommaire de la participation du MDN/des FC aux FORACS OTAN de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Les FORACS OTAN (voir le tableau 17) sont un projet multinational qui permet l'étalonnage exhaustif des systèmes de détection, d'arme et de navigation des navires, sous-marins et aéronefs maritimes de l'OTAN en fonction de normes de précision clairement définies. L'étalonnage s'applique au développement et à l'évaluation de systèmes nouveaux et modernisés, afin de valider le rendement des systèmes par suite de nouveaux travaux de construction et de révision et d'évaluer en temps réel les capacités opérationnelles. Les installations des polygones peuvent également tester le système de combat complet d'une unité dans des conditions dynamiques. Les trois polygones fixes avec instruments des FORACS OTAN sont des installations de l'OTAN exploitées par la Grèce, la Norvège et les É.-U. Une capacité d'essais déployable des FORACS est aussi mise à la disposition des forces de l'OTAN et a servi à la Marine canadienne, notamment aux FMAR(P).

La gestion des FORACS OTAN est assurée par un comité directeur qui est responsable de toutes les questions de politique et de budget concernant la réalisation des objectifs du projet. Le comité directeur se réunit deux fois l'an et est formé de représentants de chaque pays membre des FORACS, auxquels s'ajoutent des représentants non votants de l'ACO, de l'ACT et de la gestion du projet. Le Canada y est représenté par un officier d'état-major du DPOEPM, qui relève du CEMFM. De plus, le commandant du Centre d'essais techniques (Mer) (CETM) assiste périodiquement aux réunions afin d'apporter

une expertise technique. Le personnel du DPOEPM et du CETM assiste également aux réunions du Groupe de planification stratégique des FORACS et à celles des utilisateurs des polygones.

Dispositions financières

Le projet des FORACS OTAN est fondé sur un modèle de financement hybride en ce sens que les huit pays membres et les autres pays utilisateurs paient les coûts opérationnels, tandis que le NSIP assure le financement commun des dépenses d'immobilisations des FORACS. La quote-part du Canada s'établit à 11,32 p. 100, mais ce pourcentage peut fluctuer étant donné que les quotes-parts sont réévaluées tous les cinq ans. Le coût que les pays utilisateurs non signataires paient à l'égard des services reçus est calculé au prorata.

Pour la période allant de 2006-2007 à 2009-2010, la contribution budgétée du Canada aux FORACS OTAN s'est élevée à 3 860 000 \$, et la contribution réelle a totalisé 3 851 092 \$. Durant la période d'évaluation, cela représentait environ 0,46 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN.

Le comité directeur prend à l'unanimité toutes les décisions relatives au budget et au financement des FORACS. La lettre d'appel annuelle est envoyée à OTANB puis soumise au représentant du Comité du budget militaire pour examen. Une fois vérifiée, la lettre d'appel est envoyée au DFCEF 3/SMA(Fin SM) aux fins de paiement.

Pertinence

Grâce aux installations des FORACS, le Canada peut participer à la mesure de l'état de préparation des FC au combat naval, permettant à celles-ci de mieux défendre le Canada et ses intérêts tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales. En tant que pays membre des FORACS OTAN, le Canada contribue directement aux capacités requises et aux capacités futures souhaitées des FORACS.

Les personnes interrogées ont indiqué que leur participation aux FORACS OTAN a permis au Canada de contribuer à définir l'orientation du programme et d'exercer un leadership au sein d'une organisation internationale. Elles ont donné des exemples concrets de la contribution du Canada à l'orientation des FORACS.

Rendement

Pour le MDN/les FC, la participation aux FORACS OTAN offre l'occasion d'évaluer des systèmes nouveaux et modernisés, de valider le rendement des systèmes par suite de travaux de construction ou de révision, et d'évaluer en temps réel les capacités opérationnelles. Les mesures d'étalonnage à la fois statique et dynamique instaurent la confiance et accroissent l'interopérabilité des forces navales des pays membres, donnant ainsi la confirmation que l'information et les données peuvent être transmises avec précision des détecteurs aux systèmes d'arme et à d'autres unités de l'OTAN. Les marines nationales, le Groupe maritime permanent de l'OTAN et les unités navales



déployées dans le cadre de l'opération *Enduring Freedom* en Afghanistan¹⁵ et de l'opération *Active Endeavour*¹⁶ ont eu recours aux installations des FORACS OTAN pour attester l'efficacité matérielle et opérationnelle ainsi que l'état de préparation et l'interopérabilité des unités maritimes.

Les documents et les entrevues ont indiqué que les FORACS ont élaboré et mis en œuvre un système de carte de pointage équilibrée pour mesurer leur rendement, le gérer et en faire rapport. Ils ont adopté un ensemble de mesures « équilibrées » qui tiennent compte des facteurs critiques de réussite dans la structure des FORACS : la perspective opérationnelle, la perspective d'entreprise, la perspective des opérations internes et la perspective de la santé organisationnelle. Cela a permis aux FORACS de mesurer les aspects qui sont importants pour les pays membres, de les gérer et d'en faire rapport. Ces mesures sont détaillées dans le plan général annuel des FORACS OTAN et, depuis 2002, elles font l'objet d'un rapport aux réunions semestrielles du comité directeur.

Grâce aux installations des FORACS, les systèmes de détection, d'arme et de navigation sont soumis à des essais plus complets et plus performants que ceux des installations d'essais du MDN à l'échelle nationale. En outre, la capacité déployable des FORACS a permis au Canada d'effectuer davantage d'essais navals tout en réduisant le temps de déplacement, la durée d'indisponibilité et la consommation de carburant.

En tant que pays membre, le Canada bénéficie d'un traitement préférentiel pour ce qui est de l'établissement du calendrier et de l'accès aux polygones, d'où une utilisation du temps plus efficiente et de meilleures capacités de planification. Avec le projet en cours visant à moderniser les frégates canadiennes de la classe Halifax, cet accès préférentiel et planifié au programme prendra de l'importance au fur et à mesure du carénage. Le Canada pourra ainsi élaborer un programme d'essais prévisible et ordonné pour les systèmes nouveaux et modernisés de détection et d'émission sous-marins, de surface et de navigation maritime de ses frégates.

L'équipe d'évaluation a été informée que les FORACS demeurent très attentifs aux besoins des pays membres. En effet, les responsables continuent d'accroître la capacité du programme en progressant vers l'exécution de vérifications de fiabilité de la capacité opérationnelle, qui renforceront la pertinence des FORACS en évaluant non seulement la précision des systèmes d'un navire mais aussi l'aptitude de son équipage à réagir aux diverses menaces et son rendement à cet égard.

Bien que le Canada profite de son appartenance aux FORACS OTAN, on a fait remarquer que s'il n'en était pas membre, il pourrait quand même avoir accès à toutes leurs installations du fait de son adhésion à l'OTAN. Toutefois, il y aurait accès « selon leur disponibilité et en fonction du principe de l'utilisateur-payeur », ce qui l'empêcherait d'exercer une influence sur la mise à niveau des capacités des installations et ne répondrait pas aux besoins prévus de la Marine quant à l'accès après les travaux de carénage.

¹⁵ L'opération *Enduring Freedom*–Afghanistan est une opération menée conjointement par les É.-U., le R.-U. et les autorités afghanes en Afghanistan; elle est indépendante de la FIAS, qui regroupe des pays de l'OTAN, dont les É.-U. et le R.-U.

¹⁶ Dans le cadre de l'opération *Active Endeavour*, des navires de l'OTAN patrouillent la Méditerranée, où ils surveillent la navigation pour lutter contre le terrorisme.



En 2010, l'IBAN a vérifié les états financiers de 2005 à 2008 du bureau des FORACS OTAN, et il effectuera par la suite des audits annuels des états financiers. Les polygones sont vérifiés à l'échelle nationale chaque année. En 2008, le bureau du projet des FORACS OTAN a demandé et obtenu la certification ISO 9001:2000, Norme de qualité.

Constatation

Les FORACS OTAN sont pertinents et apportent une contribution essentielle à l'état de préparation des pays participants au combat naval. Il s'agissait du seul programme pour lequel des systèmes de mesure du rendement et de collecte des données étaient bien établis.

Recommandation

Continuer de fournir un financement aux FORACS OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Réseau Centre-Europe des pipelines

Nom	CEPS
POC du MDN/des FC	S/O
BPR ou BC du MDN/des FC	S/O
Membre	1958-2006
Quote-part du Canada Jusqu'à l'AF 2006-2007	2,0635 % (coûts d'O&M) 2,186 % (neutralisation des installations/programme de réduction des coûts)
Affectation du MDN/des FC en \$ AF 2005-2006 – 2007-2008	Budget : 8 731 000 \$ AF 2005-2006 – 2009-2010 Réel : 3 758 102 \$ AF 2005-2006 – 2007-2008
Sources de financement des activités	<ul style="list-style-type: none"> 7 pays de l'OTAN (jusqu'en décembre 2006) NSIP (pour les installations de distribution)

Tableau 18. Sommaire de la participation du MDN/des FC au CEPS de 2005-2006 à 2009-2010.

Description

Le CEPS, résumé au tableau 18, est le plus important réseau de pipelines de l'OTAN. Il a été construit pour stocker, transporter et livrer du carburant en temps de paix, de crise et de guerre afin de répondre aux besoins militaires de l'OTAN. On l'utilise également à des fins commerciales pour optimiser ses services en temps de paix et aider à compenser les coûts d'exploitation. Le CEPS comprend plus de 5 500 km de pipelines et offre une capacité de stockage de 1,1 million de mètres cubes.

Le CEPS est géré par l'Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO), qui est une organisation de production, de logistique ou de service de l'OTAN (NPLSO). En tant que NPLSO, la CEPMO jouit d'une indépendance organisationnelle, administrative et financière octroyée par le CAN. Elle se compose de deux éléments : le BoD de la CEPMO et l'Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe, qui est l'organe exécutif de la CEPMO et est responsable de la gestion quotidienne du CEPS.

Durant la période d'évaluation, sept pays appartenaient à l'organisation du CEPS : cinq pays hôtes (Belgique, France, Allemagne, Luxembourg et Pays-Bas) et deux pays utilisateurs (Canada et É.-U.). Le R.-U. s'est retiré du CEPS en 2002.

En tant que membre du CEPS, le Canada possédait et stockait 10 000 mètres cubes de carburant d'aviation dans le réseau; de plus, il possédait et fournissait 5 717 mètres cubes constituant sa part du contenu de ligne nécessaire à l'exploitation du réseau. Le carburant canadien représentait environ 1,6 p. 100 de la capacité totale du CEPS.

En novembre 2005, le MDN a reçu l'autorisation ministérielle d'aviser officiellement le BoD du CEPS de l'intention du Canada de se retirer du programme. Comme la charte du CEPS exigeait un préavis de résiliation de 12 mois, le retrait du Canada est entré en vigueur le 31 décembre 2006.

Dispositions financières

Le CEPS est fondé sur un modèle de financement hybride et, durant la période d'évaluation, il recevait un financement des sept pays membres et un financement commun de l'OTAN. Les coûts annuels du CEPS assumés par le Canada étaient calculés en fonction de sa quote-part de 2,063 p. 100 des frais d'O&M, plus une quote-part d'un programme décennal de « neutralisation » du réseau, qui comportait la mise hors service de l'équipement désuet et des travaux d'assainissement. En outre, les coûts de stockage annuels s'élevaient à environ 189 000 \$ pour le Canada.

Jusqu'à ce que le Canada se retire du CEPS en 2006, la valeur marchande totale du carburant qui appartenait au Canada dans le CEPS était d'environ 8 M\$. La fermeture du compte canadien a exigé des négociations pour « déduire » l'actif du Canada (carburant stocké dans le réseau, part du contenu de ligne et soldes financiers) et le passif (passif au titre des retraites et parts futures du programme de neutralisation du CEPS). Les contributions finales au CEPS, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, ont été versées en 2007-2008. Durant la période d'évaluation, le financement du Programme de contributions à l'OTAN alloué au CEPS, y compris les coûts de clôture, a totalisé 3 758 012 \$, soit environ 0,45 p. 100 du Programme de contributions à l'OTAN pour les AF 2005-2006 à 2009-2010.

Pertinence

Le CEPS a été largement utilisé pour appuyer le déploiement stratégique des forces alliées dans le Golfe en 1991 et durant la crise au Kosovo. Le Canada n'a pas puisé dans ses réserves de carburant du CEPS pendant l'opération dirigée par l'OTAN au Kosovo; toutefois, durant l'Op *Mirador* (visant à faire respecter la zone d'exclusion aérienne au-dessus de la Bosnie-Herzégovine), il a traité avec les É.-U. pour obtenir le carburant consommé par la Composante aérienne du Canada à Aviano, en Italie. Malgré que l'OTAN considère toujours que le CEPS fait partie des besoins militaires minimums de l'Alliance, sa valeur stratégique a diminué depuis la fin de la guerre froide.

Par conséquent, en 2005, le MDN a déterminé qu'il n'était plus pertinent pour le Canada de contribuer au CEPS et que le financement versé à la CEPMO pourrait s'avérer plus utile à d'autres objectifs de l'Alliance.

Constataion

Même si le CEPS est un programme bien géré, la participation du Canada n'était plus pertinente et son retrait était approprié.

Recommandation

Aucune. Le retrait du Canada du CEPS est entré en vigueur le 31 décembre 2006.



Constatations et recommandations

Constatation. L'OTAN et le Programme de contributions à l'OTAN sont pertinents, car ils sont conformes aux priorités et aux buts du gouvernement ainsi qu'à la mission du MDN/des FC, c'est-à-dire contribuer à la paix et à la sécurité internationales tout en faisant preuve de leadership au sein d'organisations internationales. Le Canada bénéficie de sa participation à l'OTAN.

Recommandation. Continuer de fournir un financement à l'OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Constatation. En général, l'OTAN atteint ses buts, qui consistent à maintenir la sécurité collective et à tenir des consultations sur les questions de défense et de sécurité. Elle a démontré son efficacité en contribuant à améliorer les compétences et les capacités des pays membres, permettant ainsi d'augmenter l'interopérabilité.

Constatation. En général, les composantes administratives et financières de l'OTAN ne fonctionnent pas de manière efficiente ou économique. Les représentants de l'OTAN ont été chargés d'élaborer des réformes d'ici novembre 2010. Les représentants canadiens auprès d'OTANB participent activement à l'élaboration de propositions de réformes de l'OTAN.

Recommandation. Contribuer à l'amélioration des composantes administratives et financières de l'OTAN en favorisant l'élaboration de mesures de responsabilisation et de rendement.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants auprès d'OTANB)

Constatation. Dans l'ensemble, les audits de performance sont très rares, les évaluations sont inexistantes, et des mesures de rendement ne semblent pas être recueillies pour la majorité des programmes et activités que le Canada finance par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Constatation. Les documents officiels du MDN sur le Programme de contributions à l'OTAN sont trompeurs, car les pratiques de gouvernance de l'OTAN ne sont pas acceptables, les rapports se limitent surtout aux audits financiers et il n'existe aucune évaluation de rendement qui corresponde aux exigences du gouvernement canadien en matière de responsabilisation.

Recommandation. Veiller à ce que les documents officiels du MDN à l'appui du Programme de contributions à l'OTAN reflètent exactement la portée des audits et contrôles de l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Lors de la prochaine évaluation du Programme de contributions à l'OTAN, procéder à un examen afin de déterminer si les réformes de l'OTAN ont été mises en œuvre et si elles ont amené des changements aux mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN, en ce qui a trait aux programmes et activités financés grâce au Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : CS Ex

Constatation. Le gestionnaire du programme remplit le rôle financier du poste, mais la détermination des mesures de rendement ou l'évaluation de l'information sur le programme dépasse la portée de ce rôle. Le gestionnaire du programme n'est pas à même de guider la participation du MDN/des FC à l'OTAN du point de vue stratégique.

Constatation. En général, les représentants des programmes et activités ne connaissent pas le poste de gestionnaire du programme; ils ne font pas rapport systématiquement au MDN et ce dernier ne leur donne pas régulièrement des directives.

Constatation. Les réponses aux demandes de renseignements d'OTANB concernant le Programme de contributions à l'OTAN ont démontré un manque de coordination de la part du Ministère. Cette situation est attribuable aux secteurs de responsabilité prescrits et au centre d'intérêt spécifique de chaque groupe ministériel. Elle influe sur la capacité des représentants financiers d'OTANB d'en référer au MDN pour obtenir des commentaires et des conseils exhaustifs sur les programmes.

Constatation. Le champ d'action du promoteur et du gestionnaire officiels du programme est trop limité pour gérer et coordonner convenablement un programme qui inclut des activités susceptibles d'avoir une incidence considérable tant sur le Ministère que sur le gouvernement. Le Programme de contributions à l'OTAN, ainsi que d'autres activités et programmes de l'OTAN, bénéficierait d'une perspective plus stratégique qui pourrait permettre de tirer parti des capacités de l'OTAN dans l'intérêt du MDN/des FC.

Constatation. Le concept actuel du Programme de contributions à l'OTAN restreint la capacité du MDN de traiter de façon exhaustive les questions non financières. Il empêche le MDN/les FC de donner des réponses coordonnées et globales sur la politique ministérielle, les opérations, les enjeux de programme ou les priorités concernant le Programme de contributions à l'OTAN; de plus, il nuit à la compréhension de leurs liens avec d'autres priorités du Ministère ou de l'OTAN.

Constatation. Le manque de centralisation et l'incapacité d'assurer une coordination et une orientation stratégique globales de la participation du MDN/des FC aux activités de l'OTAN pourraient amener des groupes ministériels distincts à prendre des décisions en vase clos ou à fournir des conseils contradictoires au personnel du MDN/des FC qui s'occupe des programmes de l'OTAN. L'absence de synergie des nombreux programmes et activités de l'OTAN auxquels le Canada participe pourrait faire perdre des occasions à ce dernier et diminuer le rendement de ses investissements dans l'OTAN.

Recommandation. Concevoir et mettre en place un cadre de gestion du MDN/des FC pour le Programme de contributions à l'OTAN et d'autres activités et programmes continus de l'OTAN, afin d'assurer la gestion stratégique de la participation du MDN/des FC au sein de l'OTAN et ainsi faire en sorte que le Canada tire pleinement parti de ses investissements, dans l'intérêt du MDN/des FC et des Canadiens.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Constatation. Le MDN n'a pas établi de processus de consultation et d'approbation pour ajouter des programmes ou activités discrétionnaires nouveaux ou existants au Programme de contributions à l'OTAN. Il pourrait s'exposer à des risques si ces décisions sont prises en vase clos ou dans le cadre d'un processus spécial.

Recommandation. Élaborer un processus d'approbation officielle pour déterminer les activités et programmes essentiels et non essentiels qui peuvent être considérés aux fins d'inclusion dans le Programme de contributions à l'OTAN et financés par ce biais.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Constatation. Le budget militaire est pertinent, mais il subit des pressions du fait que les besoins dépassent les crédits disponibles. Il faut apporter des changements aux processus administratifs et financiers du budget militaire. Le financement du budget militaire est obligatoire pour les pays signataires de l'OTAN.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au budget militaire par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Continuer de préconiser et d'appuyer l'amélioration de l'administration ainsi que l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience du budget militaire grâce à la représentation au sein du RPPB et du Comité du budget militaire et à d'autres tribunes.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants du MDN/des FC auprès d'OTANB)

Constatation. Le NSIP est pertinent, mais il subit de fortes pressions financières du fait que les besoins dépassent largement les crédits disponibles. Il faut modifier considérablement les processus administratifs et financiers du NSIP. Le financement du NSIP est obligatoire pour tous les pays signataires de l'OTAN.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au NSIP par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Poursuivre le travail en vue d'accroître la responsabilisation, les gains d'efficacité et les économies touchant le NSIP grâce à la représentation au sein du Comité de l'infrastructure et à d'autres tribunes connexes.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants du MDN/des FC auprès d'OTANB)

Constatation. La participation au programme NAEW&C permet au MDN et aux FC d'accroître la paix, la stabilité et la sécurité là où les forces sont déployées et au personnel des FC de faire preuve de leadership. Par le biais de la NAEWF, le programme NAEW&C offre à l'OTAN une capacité opérationnelle, mais certains problèmes de financement commun et de déploiement ont entravé le récent emploi opérationnel.

Constatation. Les crédits alloués au programme NAEW&C par le biais du Programme de contributions à l'OTAN ne constituent qu'un élément distinct de la participation totale du MDN/des FC à ce programme, qui englobe d'importants besoins en personnel et en soutien ainsi que les ressources et coûts opérationnels connexes. Par conséquent, il est impossible d'effectuer une évaluation exhaustive de la pertinence et du rendement du programme NAEW&C en s'appuyant uniquement sur une évaluation du Programme de contributions à l'OTAN.

Recommandation. Effectuer une évaluation exhaustive du programme NAEW&C afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

BPR : CEMFA

BC : SMA(Mat)

Recommandation. Continuer de fournir un financement au programme NAEW&C par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

BPR : SMA(Fin SM)

Constatation. Le système AGS devrait fournir à l'OTAN une capacité opérationnelle dont elle a besoin. Néanmoins, compte tenu de la décision du Danemark de se retirer du programme et de l'état actuel de la situation financière mondiale, ce programme comporte des risques techniques et financiers considérables.

Recommandation. Effectuer une évaluation exhaustive du programme AGS afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Mat)

Recommandation. Continuer de fournir un financement au programme AGS par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. Les capacités de transport stratégique sont pertinentes, car elles permettent aux FC de remplir leurs missions opérationnelles fondamentales. Le Canada continue de payer des frais d'administration annuels pour l'« accès garanti », même s'il n'utilise pas la capacité multinationale de transport maritime. Des frais supplémentaires d'exploitation ou de mise en service sont prélevés dès qu'un pays utilise les moyens de transport maritime disponibles.

Recommandation. Effectuer une évaluation exhaustive du programme de transport maritime stratégique afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange.

BPR : Cmdt COMSOCAN

Recommandation. Continuer de fournir un financement au programme de transport maritime stratégique par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. La participation du Canada aux RDC OTAN assure l'interopérabilité des FC avec les forces alliées et favorise les possibilités d'apprentissage et d'enseignement des FC.

Recommandation. Continuer de fournir un financement aux RDC OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Continuer de favoriser l'amélioration des pratiques administratives des RDC OTAN en préconisant la mise en œuvre des recommandations découlant des audits de l'IBAN.

BPR : VCEMD (par l'entremise du RMN SHAPE)

Constataion. Une fois déployée, la NAMSA s'est avérée pertinente par rapport aux besoins des FC et a fourni de précieux services. Bien qu'elle jouisse d'une bonne réputation, il faudrait recueillir des données sur son rendement afin de déterminer si elle obtient ses résultats de manière efficiente et efficace.

Recommandation. Continuer de fournir un financement à la NAMSA par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Contribuer à améliorer la responsabilisation de la NAMSA en favorisant l'élaboration de mesures de rendement.

BPR : SMA(Mat) (par l'entremise du représentant de la NAMSA au sein du BoD)

Constataion. La participation du Canada à l'IFC est pertinente mais, à l'heure actuelle, aucune mesure n'est recueillie pour déterminer le rendement ou l'effet des produits de l'IFC.

Recommandation. Continuer de financer l'IFC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Contribuer à améliorer la responsabilisation de l'IFC en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

BPR : CRD (par l'entremise du représentant auprès de l'IFC)

Constataion. Le JAPCC est pertinent, mais il n'existe aucune mesure de rendement officielle pour déterminer s'il atteint ses objectifs.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au JAPCC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Contribuer à améliorer la responsabilisation du JAPCC en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

BPR : CEMFA (par l'entremise du représentant auprès du JAPCC)

Constataion. Le CJOS COE est pertinent et obtient les résultats escomptés.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au CJOS COE par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. Le NSHQ est pertinent, mais aucune mesure de rendement n'a encore été établie pour déterminer s'il atteint ses objectifs.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au NSHQ par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Recommandation. Contribuer à améliorer la responsabilisation du NSHQ en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

BPR: Cmdt COMFOSCAN (par l'entremise du représentant auprès du NSHQ)

Constataion. Le SWG – Essais de GE (Mer) est pertinent et apporte une contribution essentielle à l'état de préparation à la GE maritime grâce à des essais visant à accroître l'interopérabilité des capacités de GE, les normes opérationnelles et le développement de tactiques d'ASMD avec les pays participants.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au SWG – Essais de GE (Mer) par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. En ayant accès aux essais de GE de l'OTAN, le MDN/les FC n'ont pas à effectuer et à financer d'autres essais que ceux qui ont lieu habituellement à l'échelle nationale. Étant donné la grande qualité et le volume considérable des données des essais menés par l'OTAN, une capacité nationale similaire ne serait pas rentable.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au SWG – Essais de GE (Air) par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. La CAI, la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense et le Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes sont pertinents, car ils contribuent à instaurer la confiance entre l'OTAN et la Russie et permettent au Canada de faire preuve de leadership au sein d'une organisation internationale.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au COR, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en ce qui concerne les activités de coopération pratique dans le cadre de la CAI, de la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense, et du Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes.

BPR : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Constataion. Le MSIAC est pertinent parce qu'il permet aux FC de développer une expertise et de contribuer à l'élaboration de normes internationales.

Recommandation. Continuer de fournir un financement au MSIAC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. Les FORACS OTAN sont pertinents et apportent une contribution essentielle à l'état de préparation des pays participants au combat naval. Il s'agissait du seul programme pour lequel des systèmes de mesure du rendement et de collecte des données étaient bien établis.

Recommandation. Continuer de fournir un financement aux FORACS OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

BPR : SMA(Fin SM)

Constataion. Même si le CEPS est un programme bien géré, la participation du Canada n'était plus pertinente et son retrait était approprié.

Recommandation. Aucune. Le retrait du Canada du CEPS est entré en vigueur le 31 décembre 2006.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Vue d'ensemble de l'OTAN

Recommandation du CS Ex

1. Continuer de fournir un financement à l'OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR: SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN

Recommandation du CS Ex

2. Contribuer à l'amélioration des composantes administratives et financières de l'OTAN en favorisant l'élaboration de mesures de responsabilisation et de rendement.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord. Il s'agit là d'un objectif clé et le Canada continuera de demander des réformes. L'OTAN procède actuellement à un certain nombre d'initiatives de réforme sur le plan des ressources.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants auprès d'OTANB)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

3. Veiller à ce que les documents officiels du MDN à l'appui du Programme de contributions à l'OTAN reflètent exactement la portée des audits et contrôles de l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord. Les documents sont examinés et tenus à jour au sein des comités de l'OTAN sur les ressources et de la délégation canadienne auprès de l'OTAN. Le Canada continuera de jouer un rôle de premier plan afin d'améliorer la gouvernance et la responsabilisation. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources sera saisi des futurs rapports de l'IBAN aux fins d'examen et de règlement des observations importantes.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours



Recommandation du CS Ex

4. Lors de la prochaine évaluation du Programme de contributions à l'OTAN, procéder à un examen afin de déterminer si les réformes de l'OTAN ont été mises en œuvre et si elles ont amené des changements aux mécanismes de gouvernance, de financement et d'examen de l'OTAN, en ce qui a trait aux programmes et activités financés grâce au Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le CS Ex est d'accord.

BPR : CS Ex

Date cible : AF 2014-2015

Financement, administration et coordination du Programme de contributions à l'OTAN géré par le MDN**Recommandation du CS Ex**

5. Concevoir et mettre en place un cadre de gestion du MDN/des FC pour le Programme de contributions à l'OTAN et d'autres activités et programmes continus de l'OTAN, afin d'assurer la gestion stratégique de la participation du MDN/des FC au sein de l'OTAN et ainsi faire en sorte que le Canada tire pleinement parti de ses investissements, dans l'intérêt du MDN/des FC et des Canadiens.

Mesure de la direction

Afin d'améliorer, d'une part, la coordination des questions liées à l'OTAN au sein du Ministère et, d'autre part, les conseils stratégiques donnés à la haute direction concernant la participation du MDN à l'OTAN, le VCEMD examinera des options visant à assurer l'uniformité des messages et un meilleur cheminement de l'information aussi bien dans les chaînes de commandement de N1 que vers l'ensemble des organismes de N1 exerçant des responsabilités relatives à l'OTAN.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Date cible : Décembre 2011

Recommandation du CS Ex

6. Élaborer un processus d'approbation officielle pour déterminer les activités et programmes essentiels et non essentiels qui peuvent être considérés aux fins d'inclusion dans le Programme de contributions à l'OTAN et financés par ce biais.

Mesure de la direction

En ce qui concerne le financement du MDN dans les programmes et activités du Programme de contributions à l'OTAN et sa participation à ces programmes et activités, le VCEMD fera en sorte que des processus de consultation appropriés soient mis en place et que les pouvoirs d'approbation ministériels soient précisés.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Fin SM)

BC : SMA(Pol)

Date cible : Décembre 2011

Budget militaire**Recommandation du CS Ex**

7. Continuer de fournir un financement au budget militaire par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

8. Continuer de préconiser et d'appuyer l'amélioration de l'administration ainsi que l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience du budget militaire grâce à la représentation au sein du RPPB et du Comité du budget militaire et à d'autres tribunes.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord. Un certain nombre de réformes sont en cours. Le Canada jouera un rôle de premier plan afin d'améliorer la gestion financière et de rééquilibrer les besoins et les ressources.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants du MDN/des FC auprès d'OTANB)

Date cible : En cours



Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité**Recommandation du CS Ex**

9. Continuer de fournir un financement au NSIP par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

10. Poursuivre le travail en vue d'accroître la responsabilisation, les gains d'efficience et les économies touchant le NSIP grâce à la représentation au sein du Comité de l'infrastructure et à d'autres tribunes connexes.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM) (par l'entremise des représentants du MDN/des FC auprès d'OTANB)

Date cible : En cours

Programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN

Note administrative : Le 31 août 2011, le Canada a fait une déclaration à l'OTAN relativement à son intention d'amorcer son retrait du programme NAEW&C. Le retrait complet de ce programme ne commencera pas avant l'automne 2012.

Recommandation du CS Ex

11. Effectuer une évaluation exhaustive du programme NAEW&C afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

Mesure de la direction

Le CEMFA est d'accord.

BPR : CEMFA

BC : SMA(Mat)

Date cible : L'examen a pris fin en septembre 2010.



Recommandation du CS Ex

12. Continuer de fournir un financement au programme NAEW&C par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Capacité alliée de surveillance terrestre

Note administrative : Le 3 août 2011, le Canada a fait une déclaration à l'OTAN relativement à son intention d'amorcer son retrait du programme AGS, avec le retrait complet du Canada au printemps de 2012.

Recommandation du CS Ex

13. Effectuer une évaluation exhaustive du programme AGS afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

Mesure de la direction

Le VCEMD est d'accord. Une évaluation a été complétée.

BPR : VCEMD

BC : SMA(Mat)

Date cible : Avril 2011

Recommandation du CS Ex

14. Continuer de fournir un financement au programme AGS par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Capacités de transport stratégique

Recommandation du CS Ex

15. Effectuer une évaluation exhaustive du programme de transport maritime stratégique afin de déterminer les répercussions globales sur les ressources du MDN/des FC, les risques opérationnels, la pertinence pour le Ministère et les solutions de rechange offertes.

Mesure de la direction

Le COMSOCAN est d'accord. Un examen est en cours.

BPR : Cmdt COMSOCAN

Date cible : Juin 2011

Recommandation du CS Ex

16. Continuer de fournir un financement au programme de transport maritime stratégique par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en attendant le résultat de l'évaluation exhaustive recommandée.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Corps de déploiement rapide de l'OTAN

Recommandation du CS Ex

17. Continuer de fournir un financement aux RDC OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

18. Continuer de favoriser l'amélioration des pratiques administratives des RDC OTAN en préconisant la mise en œuvre des recommandations découlant des audits de l'IBAN.

Mesure de la direction

Le VCEMD est d'accord.

BPR : VCEMD (par l'entremise du RMN SHAPE)

Date cible : En cours

Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement**Recommandation du CS Ex**

19. Continuer de fournir un financement à la NAMSA par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

20. Contribuer à améliorer la responsabilisation de la NAMSA en favorisant l'élaboration de mesures de rendement.

Mesure de la direction

Dans le contexte de l'examen actuel, le DGPII recueillera et analysera les mesures de rendement courantes d'ici avril 2011. Par le biais de consultations avec tous les intervenants (clients/utilisateurs de la NAMSA), le DGPII définira des mesures de rendement réalisables et efficaces d'ici juin 2011. Une analyse des lacunes sera effectuée afin de sélectionner et/ou d'élaborer les mesures de rendement manquantes d'ici août 2011. D'autres activités incluent l'établissement de normes/cibles de rendement d'ici octobre 2011 et la tenue de consultations avec la NAMSA et les alliés d'ici janvier 2012. La mise en œuvre se fera d'ici avril 2012 grâce à la collecte et à l'analyse de données, à la documentation et à l'établissement de rapports.

BPR : SMA(Mat) (par l'entremise du représentant de la NAMSA au sein du BoD)

Date cible : Avril 2012

Centre de fusionnement du renseignement

Recommandation du CS Ex

21. Continuer de fournir un financement à l'IFC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

22. Contribuer à améliorer la responsabilisation de l'IFC en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

Mesure de la direction

Le Canada (par l'entremise du représentant auprès de l'IFC) déposera une proposition voulant que l'IFC élabore des mesures de rendement et recueille des données sur son rendement.

BPR : CRD (par l'entremise du représentant auprès de l'IFC)

Date cible : Décembre 2010

Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées

Recommandation du CS Ex

23. Continuer de fournir un financement au JAPCC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Recommandation du CS Ex

24. Contribuer à améliorer la responsabilisation du JAPCC en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

Mesure de la direction

Les FC appuieront la nécessité de mesures plus officielles par l'entremise de leur représentant au sein du groupe de travail exécutif du JAPCC.

BPR : CEMFA (par l'entremise du représentant auprès du JAPCC)

Date cible : AF 2012-2013

Centre d'excellence pour les opérations interarmées multinationales menées à partir de la mer**Recommandation du CS Ex**

25. Continuer de fournir un financement au CJOS COE par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Centre OTAN de coordination des forces d'opérations spéciales/Quartier général des forces d'opérations spéciales de l'OTAN**Recommandation du CS Ex**

26. Continuer de fournir un financement au NSHQ par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours



Recommandation du CS Ex

27. Contribuer à améliorer la responsabilisation du NSHQ en encourageant ce dernier à élaborer des mesures de rendement et à recueillir des données sur son rendement.

Mesure de la direction

Le COMFOSCAN (par l'entremise du représentant auprès du NSHQ) aidera à formuler des mesures de rendement lors de la déclaration de la capacité opérationnelle totale par le NSHQ.

BPR : Cmdt COMFOSCAN (par l'entremise du représentant auprès du NSHQ)

Date cible : Décembre 2011

Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Mer)**Recommandation du CS Ex**

28. Continuer de fournir un financement au SWG – Essais de GE (Mer) par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Groupe de travail spécial de l'OTAN – Essais de guerre électronique (Air)**Recommandation du CS Ex**

29. Continuer de fournir un financement au SWG – Essais de GE (Air) par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Conseil OTAN-Russie

Recommandation du CS Ex

30. Continuer de fournir un financement au COR, par le biais du Programme de contributions à l'OTAN, en ce qui concerne les activités de coopération pratique dans le cadre de la CAI, de la coopération en matière d'industries de défense et de recherche et technologie pour la défense, et du Projet de formation à la lutte antidrogue pour les Forces de sécurité nationales afghanes.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

BC : SMA(PoI)

Date cible : En cours

Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions

Recommandation du CS Ex

31. Continuer de fournir un financement au MSIAC par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Sites de contrôle de précision des armes et des détecteurs des forces navales de l'OTAN

Recommandation du CS Ex

32. Continuer de fournir un financement aux FORACS OTAN par le biais du Programme de contributions à l'OTAN.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin SM) est d'accord.

BPR : SMA(Fin SM)

Date cible : En cours

Réseau Centre-Europe des pipelines

Recommandation du CS Ex

33. Aucune. Le retrait du Canada du CEPS est entré en vigueur le 31 décembre 2006.



Annexe B – Matrice d'évaluation du Programme de contributions à l'OTAN

Pertinence

1. Nécessité continue du programme

- **Question d'évaluation :**
 - Les programmes et activités du Programme de contributions à l'OTAN répondent-ils à un besoin continu?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Mesure dans laquelle les programmes et activités du Programme de contributions à l'OTAN continuent de répondre à un besoin démontrable.
- **Sources des données :**
 - Rapports annuels du GC et du MDN;
 - Stratégie de défense *Le Canada d'abord*;
 - Documents officiels du MDN;
 - MOU pour les programmes et activités financés par le Programme de contributions à l'OTAN;
 - Examens, rapports et/ou études du secteur public ou privé;
 - Entrevues.

2. Conformité aux priorités gouvernementales

- **Question d'évaluation :**
 - Le Programme de contributions à l'OTAN est-il conforme aux politiques et priorités du gouvernement du Canada?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Liens avec les priorités du gouvernement fédéral;
 - Liens avec les résultats stratégiques du MDN (AAP).
- **Sources des données :**
 - Discours du Trône;
 - Rapports annuels du GC et du MDN;
 - Stratégie de défense *Le Canada d'abord*;
 - AAP;
 - Documents officiels du MDN;
 - Entrevues.

3. Conformité aux responsabilités et rôles fédéraux

- **Question d'évaluation :**
 - Les programmes et activités du Programme de contributions à l'OTAN sont-ils conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Degré de conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
 - Degré de conformité aux rôles et responsabilités du MDN.
- **Sources des données :**
 - Discours du Trône;
 - Rapports annuels du GC et du MDN;
 - Stratégie de défense *Le Canada d'abord*;
 - AAP;
 - Documents officiels du MDN;
 - Rapports, études et examens du secteur public ou privé;
 - Entrevues.

Rendement (efficacité, efficience et économie)

4. Obtention des résultats escomptés (efficacité)

- **Question d'évaluation :**
 - Dans quelle mesure les programmes et activités financés par le biais du Programme de contributions à l'OTAN obtiennent-ils les résultats escomptés?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Mesure dans laquelle les programmes et activités obtiennent les résultats voulus;
 - Niveau de satisfaction des intervenants à l'égard des programmes ou activités;
 - Mesure dans laquelle les programmes ou activités contribuent aux objectifs de l'OTAN.
- **Sources des données :**
 - Documents de l'OTAN, y compris : documents de travail de l'OTAN, appels de contributions pour les programmes et activités de l'OTAN financés par le Programme de contributions à l'OTAN, rapports de GT de l'OTAN, examens et rapports financiers de comités de l'OTAN;
 - Documents de l'IBAN, y compris : rapports d'activité annuels, audits des états financiers et audits de performance;
 - MOU pour les programmes et activités financés par le Programme de contributions à l'OTAN;
 - Rapports annuels des programmes et activités financés par le Programme de contributions à l'OTAN;

- Documents officiels du MDN;
- Rapports, études et examens du secteur public ou privé;
- Entrevues.

5. Démonstration d'efficacité et d'économie

- **Question d'évaluation :**
 - Utilise-t-on les moyens les plus efficaces et les plus économiques pour obtenir les résultats des programmes et activités du Programme de contributions à l'OTAN?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Preuve qu'il s'agit du moyen approprié pour réaliser ces programmes et activités;
 - Preuve que les programmes et activités fonctionnent de manière efficace;
 - Preuve que les programmes et activités assurent l'optimisation des ressources.
- **Sources des données :**
 - Rapports annuels des programmes et activités financés par le Programme de contributions à l'OTAN;
 - Cadres de mesure du rendement des programmes et activités;
 - Données sur le rendement des programmes et activités;
 - Documents de l'IBAN, y compris : rapports d'activité annuels, audits des états financiers et audits de performance;
 - Documents officiels du MDN;
 - Rapports, études et examens du secteur public ou privé;
 - Entrevues.