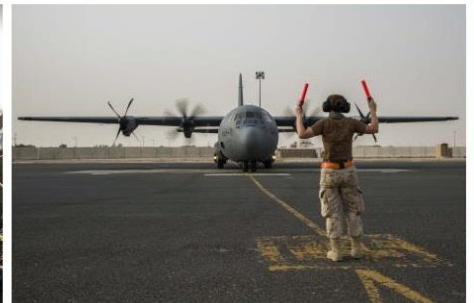




Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

## Évaluation du programme des cadets et des Rangers juniors canadiens (programme pour les jeunes)



Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation

Octobre 2020

1258-3-036 (SMA[Svcs Ex])

## Table des matières

<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>iv</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte de l'évaluation .....	1
1.2 Profil du programme .....	1
1.3 Portée de l'évaluation .....	6
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>8</b>
2.1 Pertinence .....	8
2.2 Rendement (efficacité).....	9
2.3 Efficience .....	17
2.4 Mesure du rendement.....	29
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation.....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Modèle logique.....</b>	<b>C-1</b>
<b>Annexe D – Matrice d'évaluation .....</b>	<b>D-1</b>
<b>Annexe E – Organigramme .....</b>	<b>E-1</b>

## Sigles et abréviations

AC	Armée canadienne
AF	Année financière
ARC	Aviation royale canadienne
ASL	Allocation de soutien local
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
Cadet	Personne âgée de 12 à 18 ans qui appartient à une organisation de cadets (cadets de la Marine; cadets de l'Armée; cadets de l'Air)
CCC	Comité de coordination communautaire
CEMA	Chef d'état-major d'armée
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CIC	Cadre des instructeurs de cadets
CIC	Centre d'instruction de cadets
Cmdt	Commandant
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
EMS	État-major supérieur
F rég	Force régulière
FAC	Forces armées canadiennes
Gp S Nat CRJC	Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens
GPRC	Groupe de patrouilles des Rangers canadiens
GRCC	Groupe régional consultatif des cadets
Ligues de cadets	La Ligue navale du Canada, la Ligue des cadets de l'Armée du Canada et la Ligue des cadets de l'Air du Canada, soit ensemble, soit individuellement
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
O&E	Organisation et effectifs
OCC	Organisation des cadets du Canada (Cadets de la Marine royale canadienne; Cadets royaux de l'Armée canadienne; Cadets de l'Aviation royale du Canada)

OIZ	Officier d'instruction de zone
OR (Cadets)	Ordres et règlements royaux des cadets du Canada
PE	Protocole d'entente
PEED	Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : la politique de défense du Canada
RJC	Rangers juniors canadiens
RRA	Responsabilisation, responsabilité et autorité
SAIOC	Services d'administration et d'instruction des organisations de cadets
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
URSC	Unité régionale de soutien aux cadets
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

## Sommaire

### But et portée

Le présent rapport fournit les constatations et les recommandations de l'évaluation du programme des cadets et des Rangers juniors canadiens (RJC) au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). On a examiné dans le cadre de cette évaluation la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme des cadets et des RJC, en mettant particulièrement l'accent sur la structure, la gouvernance, les ressources et les partenariats de soutien qui permettent la réussite de la mise en œuvre du programme. Le rapport couvre les années financières (AF) 2014-2015 à 2019-2020, et s'appuie sur les recommandations découlant de l'évaluation de l'Organisation des cadets du Canada (OCC) de 2013.

### Description du programme

Le programme des cadets et des RJC offre aux jeunes des expériences et des occasions d'appuyer leur développement, et de renforcer du même coup les collectivités au Canada. Grâce à des activités amusantes, stimulantes et sécurisées, les jeunes apprennent les compétences en leadership et l'engagement civique qui soutiennent leur transition vers l'âge adulte, tout en acquérant une connaissance des FAC. Le programme des cadets et des RJC comprend deux volets de programmation complémentaires, mais distincts : le programme des cadets offert par le Vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) et le programme des RJC offert par l'Armée canadienne (AC).

#### Portrait global

- Il y a une orientation et un engagement ministériels forts à l'égard du programme.
- La nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle a principalement été mise en œuvre comme prévu, mais certaines lacunes subsistent.
- La réalisation à l'échelle nationale du programme des cadets et des RJC est entravée par des niveaux de soutien inconsistants.
- La portée et le profil de financement du programme des cadets et des RJC ne sont pas harmonisés.
- Il faut mettre en place une approche en matière de mesure du rendement normalisée et coordonnée et axée sur les répercussions et les résultats.

**Nota :** Se reporter à l'[annexe A](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).



Principale constatation	Recommandation
<b>1</b> : Il y a une orientation et un engagement ministériels forts à l'égard du programme des cadets et des RJC.	Aucune recommandation
<b>2</b> : La réalisation à l'échelle nationale du programme des cadets et des RJC est entravée par des niveaux de soutien inconsistants de la part des organisations et des intervenants clés.	<b>1</b> : Passer en revue le soutien apporté à tous les niveaux afin d'assurer que les ressources, les capacités et l'expertise nécessaires sont en place pour atteindre les objectifs et assurer l'efficacité du processus de dotation.
<b>3</b> : Bien que les partenariats entre les FAC et les ligues de cadets se soient améliorés au fil du temps, il reste des questions concernant le consensus quant aux rôles et aux responsabilités des ligues de cadets dans le soutien de la réalisation du programme des cadets, ainsi qu'à l'accomplissement de ces rôles et responsabilités.	<b>2</b> : Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2.1 Peaufiner les mises à jour du protocole d'entente (PE) entre les FAC et les ligues de cadets</li> <li>➤ 2.2 Examiner les options et les accords de financement avec les ligues de cadets</li> </ul>
<b>4</b> : Il existe des défis concernant l'attraction, l'enrôlement et le maintien en poste du personnel des FAC dans le cadre du programme des cadets.	<b>1</b> : Passer en revue le soutien apporté à tous les niveaux afin d'assurer que les ressources, les capacités et l'expertise nécessaires sont en place pour atteindre les objectifs et assurer l'efficacité du processus de dotation.
<b>5</b> : La portée et le profil de financement du programme des cadets et des RJC ne sont pas harmonisés, et il y a un manque de clarté quant à la mesure dans laquelle le programme a une incidence maximale sur les participants et les collectivités.	<b>3</b> : Examiner la portée du programme pour assurer l'harmonisation entre les ressources, les résultats escomptés et la planification des activités.
<b>6</b> : Le programme des cadets est à la traîne quant aux tendances technologiques.	<b>4</b> : Améliorer les stratégies de communication internes et externes afin de promouvoir et de renforcer les connaissances et la sensibilisation à l'égard du programme pour les jeunes du MDN, tout en veillant au respect de la Politique sur les services et le numérique.

<p><b>7</b> : La nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle a été principalement mise en œuvre comme prévu, ce qui a mené à une meilleure gestion du programme des cadets et des RJC. Toutefois, certaines disparités régionales subsistent.</p>	<p><b>2</b> : Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2.3 Peaufiner les mandats et simplifier les procédures et les politiques liées à la nouvelle harmonisation</li> </ul>
<p><b>8</b> : Il existe une bonne structure de gouvernance dans le cadre du programme des cadets pour assurer la surveillance et l'orientation. Toutefois, certaines questions subsistent.</p>	<p><b>2</b> : Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2.4 Examiner les comités de gouvernance pour assurer que les enjeux sont traités</li> </ul>
<p><b>9</b> : Des mesures bien établies sont en place pour mesurer les activités des cadets et des RJC. En revanche, il existe peu de mesures des résultats du programme pour éclairer la prise de décision fondée sur des preuves.</p>	<p><b>5</b> : Mettre en œuvre une stratégie globale de mesure du rendement afin de définir et de mesurer les résultats à court, moyen et long terme afin d'éclairer la prise de décision.</p>

**Tableau 1. Principales constatations et recommandations.** Le tableau présente les principales constatations de l'évaluation ainsi que les recommandations connexes.

## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport fournit les résultats de l'évaluation du programme des cadets et des RJC. Cette évaluation a été réalisée par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]), dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal du MDN (AF 2017-2018 à 2022-2023) approuvé lors de la réunion de mars 2019 du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation.

L'évaluation a été menée en accord avec la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor. L'évaluation a permis d'examiner la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme des cadets et des RJC pour les AF 2015-2016 à 2019-2020.

### 1.2 Profil du programme

#### 1.2.1 Description du programme

Le programme des cadets et des RJC (programme pour les jeunes) offre aux 12 à 18 ans des occasions positives de perfectionnement pour les jeunes ainsi que des expériences uniques de familiarisation avec les FAC qui les aident à faire une transition réussie vers l'âge adulte.

- Le programme des cadets a pour mission de favoriser l'épanouissement chez les jeunes et de les préparer à la transition vers l'âge adulte en leur donnant les outils nécessaires pour relever les défis d'une société moderne grâce à un programme dynamique axé sur la collectivité.
- Le programme des RJC renforce les cultures et les modes de vie traditionnels des collectivités éloignées et isolées. Les trois principaux piliers de l'instruction, soit Ranger, habiletés traditionnelles, aptitudes à la vie, sont planifiés et enseignés par le truchement de la collaboration entre le MDN et les FAC et les comités d'adultes (Rangers adultes et aînés ou bénévoles de la collectivité).

Le programme des cadets et des RJC aide à renforcer les collectivités locales en offrant aux jeunes l'occasion de s'engager de manière constructive dans leur collectivité et de développer des attributs positifs qui peuvent contribuer à réduire la participation à des comportements à risque élevé et nuisibles. On aide les jeunes à être des membres productifs de la société et à acquérir des compétences en leadership qu'ils conserveront tout au long de leur vie. Grâce à ces activités, les jeunes obtiennent également une appréciation de l'histoire et du patrimoine militaires tout en apprenant les valeurs et l'éthique militaires.

#### 1.2.2 Objectifs du programme



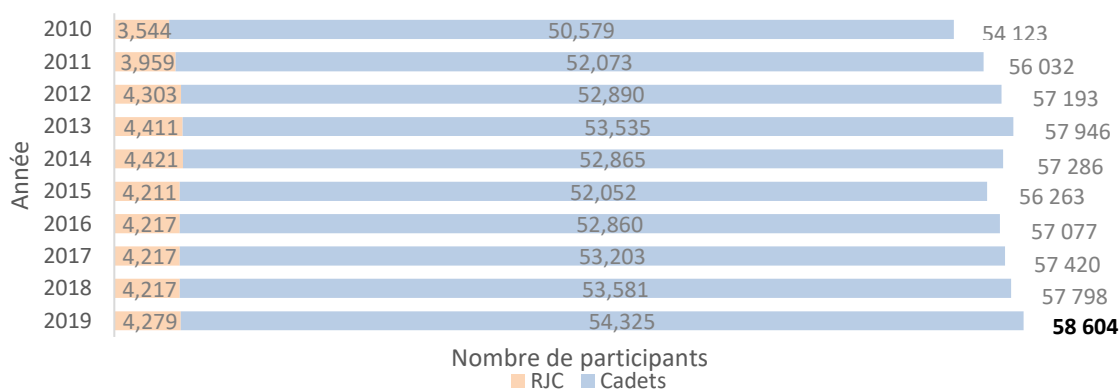
Conformément à la politique de défense, les objectifs du programme des cadets et des RJC consistent à renforcer les collectivités en investissant dans la jeunesse, c'est-à-dire :

- renforcer la compréhension générale du programme pour les jeunes du Ministère (cadets et RJC) et l'appui offert à celui-ci à l'échelle du MDN et des FAC au moyen de directives mises à jour et d'allocations de ressources nécessaires, et en externe par l'amélioration de la sensibilisation et du rayonnement publics;
- élargir la portée du programme pour que davantage de jeunes Canadiens puissent profiter de ces occasions de développement jeunesse extraordinaires et positives et pour continuer à renforcer les collectivités aux quatre coins du Canada.

Le programme est lié à la responsabilité essentielle 3 (Équipe de la Défense), qui consiste à renforcer les collectivités au Canada en investissant dans la jeunesse. Le programme s'harmonise également avec le résultat ministériel suivant : les jeunes au Canada acquièrent de l'expérience et des possibilités qui les aident à faire une transition réussie vers l'âge adulte.

### 1.2.3 Participation à l'échelle nationale et régionale

Depuis 2010, le nombre de participants aux programmes des cadets et des RJC a légèrement augmenté. Le nombre total combiné a atteint son niveau le plus élevé en 2019, s'établissant à environ 58 600 participants, en hausse par rapport à 54 100 participants en 2010. Au cours de cette période, le nombre de cadets a augmenté, passant d'environ 50 600 à 54 300, et le nombre de RJC a augmenté, passant d'environ 3 500 à 4 300 (figure 1). Chez les cadets, le taux de participation national est demeuré relativement stable, soit entre 1,8 pour cent et 1,9 pour cent de la population de jeunes. Le taux de participation combiné des deux programmes est de 2,05 pour cent en 2018-2019 et de 2,06 pour cent en 2019-2020<sup>1</sup>.



<sup>1</sup>Rapport statistique sur les cadets de la Marine, de l'Armée et de l'Air, Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens, mars 2019.

**Figure 1. Nombre total de cadets et de RJC participants.** Le diagramme à barres affiche le nombre de cadets et de RJC de 2010 à 2019.

Le programme des cadets et des RJC est représenté dans toutes les régions (tableau 2). Tandis que l'Ontario et le Québec comptent le plus grand nombre de participants, les régions du Nord et de l'Atlantique ont les taux de participation les plus élevés, en raison d'une combinaison de facteurs. Les territoires du Nord et les provinces de l'Atlantique ont des populations nettement plus petites que le centre du Canada, et en général, il y a moins de programmes pour les jeunes dans ces régions (figure 2).

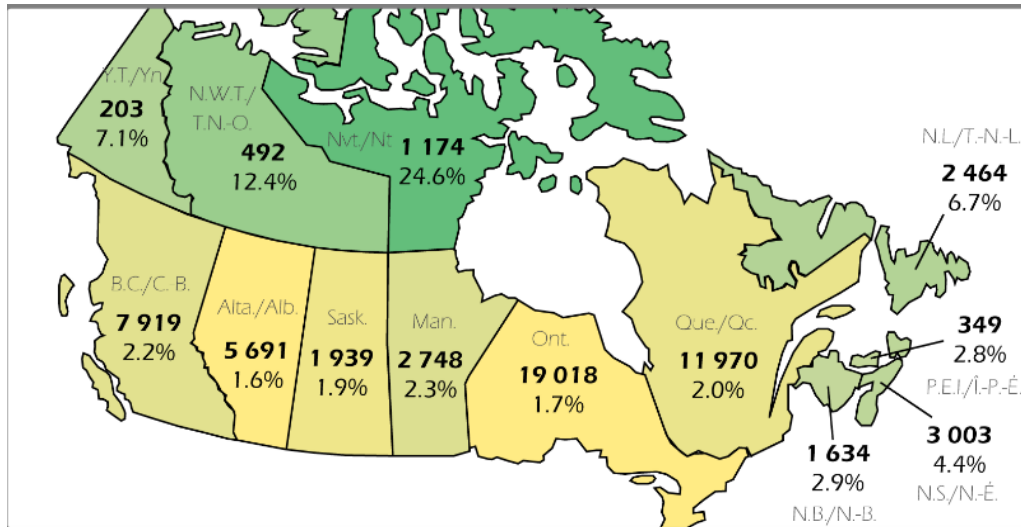
<b>Programme des cadets</b>	Pacifique	Nord-ouest	Centre	Est	Atlantique	Total national
Nombre de corps et d'escadrons	138	217	285	241	226	1 107
Services d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC) et état-major du programme	1 165	1 567	2 473	2 340	1 678	9 223

<b>Programme des RJC</b>	Provinces de l'Ouest	Le Nord	Ontario	Québec	Provinces de l'Atlantique	Total national
Nombre de patrouilles	31	44	22	35	15	147
Rangers et personnel du programme	227	81	166	147	135	756

**Tableau 2<sup>2</sup>. Nombre de corps, d'escadrons, de patrouilles et de membres du personnel du programme par région pour l'AF 2018-2019.**

<sup>2</sup>Rapport statistique du Gp S Nat CRJC (2018) sur les cadets de la Marine, de l'Armée et de l'Air. Forteresse (SGRH), DGIRH SRRH. Gp S Nat CRJC CGS TI.



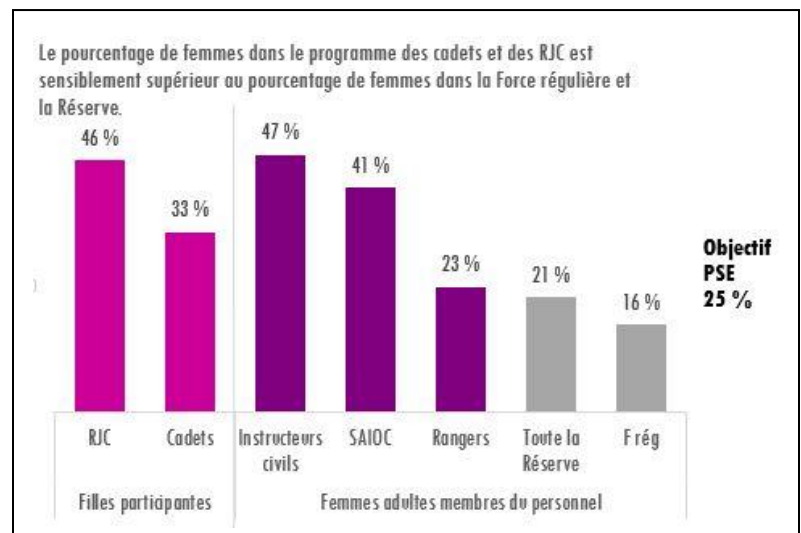
**Figure 2<sup>3</sup>. Taux de participation des cadets et des RJC dans l'ensemble du Canada.** La carte du Canada montre le nombre total et le pourcentage de jeunes qui participent au programme des cadets et des RJC par province et territoire.

### 1.2.4 Diversité en matière de sexes

Le programme des cadets et des RJC présente une grande diversité en matière de sexes.

Parmi le personnel adulte, il y a un pourcentage plus élevé de femmes dans le programme des cadets et des RJC que dans la Force régulière (F rég) et la Première réserve (figure 3)<sup>4</sup>. Pour l'heure, les membres des SAIOC ne sont pas pris en compte dans le calcul du nombre de femmes dans les forces.

Parmi les jeunes participants, les filles représentent un tiers de tous les cadets et près de la moitié des RJC. Parmi les trois armées, les cadets de la Marine ont la plus grande représentation de filles, soit 40 pour cent, comparativement à 32 pour cent pour les cadets de l'Armée et à 31 pour cent pour les cadets de l'Air.



**Figure 3. Diversité en matière de sexes dans le programme des cadets et des RJC.** La figure montre que le pourcentage de femmes adultes est plus élevé dans le programme des cadets et des RJC que dans la F rég et la Force de réserve.

<sup>3</sup>Rapport statistique du Gp S Nat CRJC (AF 2019-2020) sur les cadets de la Marine, de l'Armée et de l'Air. Fortress (Guardian/SGRH).

<sup>4</sup>Ibid.

### 1.2.5 Intervenants

Le ministre de la Défense nationale exerce un contrôle officiel définitif sur le programme des cadets et des RJC, y compris l'administration du matériel ainsi que des ressources humaines et financières nécessaires, selon ce qui est jugé approprié.

L'autorité fonctionnelle du programme des cadets et des RJC est le VCEMD, qui assure le contrôle général et l'administration de l'OCC. Le Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens (Gp S Nat CRJC) exerce ses activités sous la gouverne du VCEMD et est responsable de la conception opérationnelle et de la gouvernance du programme. Tandis que le Gp S Nat CRJC exerce le commandement et le contrôle du programme des cadets, le commandant de l'AC est responsable de la supervision de la mise en œuvre du programme des RJC ainsi que de son commandement, de son contrôle et de son administration, et il doit rendre des comptes au VCEMD en ce qui concerne l'affectation des ressources et les résultats en matière de rendement.

Les Unités régionales de soutien aux cadets (URSC) relèvent du Gp S Nat CRJC et supervisent, coordonnent et fournissent un soutien aux corps et aux escadrons qui assurent l'exécution du programme des cadets dans leur région respective. Tous les corps et escadrons de cadets doivent être dotés d'un comité local qui est acceptable pour une ligue de cadets civile et le Chef d'état-major de la défense (CEMD). Les rôles et les responsabilités des ligues de cadets sont établis dans la politique<sup>5</sup> et comprennent la prestation d'un soutien financier, d'un soutien à l'hébergement et d'un soutien au transport, et les normes de service sont maintenues par l'intermédiaire de son réseau de bénévoles.

Les Groupes de patrouilles des Rangers canadiens (GPRC) relèvent de leur division respective de l'AC et supervisent, coordonnent et fournissent un soutien aux groupes de patrouilles des RJC qui exécutent le programme des RJC dans leur région respective. Tous les groupes de patrouilles des RJC mènent leurs opérations en collaboration avec leur comité d'adultes pour l'élaboration, la mise en œuvre et le soutien du programme, qui sont établis dans la politique.

### 1.2.6 Ressources

L'affectation budgétaire de 2019-2020 au Gp S Nat CRJC pour l'exécution du programme pour les jeunes s'élevait à 221,4 millions de dollars, dont 207,7 millions de dollars ont été affectés à l'appui de l'exécution du programme des cadets, et 13,8 millions de dollars ont été affectés au programme des RJC<sup>6</sup>. Les dépenses réelles annuelles s'harmonisent étroitement avec les dépenses prévues (tableau 3).

---

<sup>5</sup> *Loi sur la défense nationale*, article 46; Ordres et règlements royaux des cadets du Canada, juin 2005.

<sup>6</sup> Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens, confirmation du plan d'activités et de l'affectation des ressources, 15 mai 2019.

Cela comprend le financement accordé dans le cadre du programme de subventions des ligues de cadets du Canada, en place depuis 1971. Au cours de l'AF 2019-2020, le programme de subventions a affecté 500 000 dollars à chacun des trois bureaux nationaux des ligues de cadets afin d'appuyer les coûts ministériels et administratifs, comme la couverture d'assurance et les activités<sup>7</sup> de présélection des bénévoles, dans le but de concentrer leurs efforts sur l'attraction et le développement d'un réseau de bénévoles à l'appui des organisations de cadets<sup>8</sup>.

	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020
<b>Allocation budgétaire</b>	217,1 M\$	218,2 M\$	213,5 M\$	207,7 M\$	208,0 M\$	209,3 M\$	208,0 M\$	221,5 M\$	221,4 M\$
<b>Dépenses réelles</b>	216,1 M\$	217,3 M\$	209,0 M\$	202,2 M\$	204,0 M\$	204,6 M\$	220,3 M\$	219,8 M\$	230,2 M\$
<b>Écart</b>	1,0 M\$	0,9 M\$	4,5 M\$	5,5 M\$	3,4 M\$	4,7 M\$	12,3 M\$	1,7 M\$	-8,8 M\$

Tableau 3<sup>9</sup>. Affectation budgétaire annuelle et dépenses réelles pour le programme des cadets et des RJC. Le tableau présente les dépenses budgétaires par rapport aux dépenses réelles pour les AF 2011-2012 à 2019-2020.

## 1.3 Portée de l'évaluation

### 1.3.1. Couverture

La portée a été élaborée en consultation avec le Comité consultatif sur les évaluations et a pris en compte les directives reçues du VCEMD et du cmdt Gp S Nat CRJC. L'évaluation a permis d'analyser la pertinence, l'efficacité (atteinte des résultats) et l'efficience (conception et exécution) du programme des cadets et des RJC, en mettant l'accent sur l'examen de la mesure dans laquelle le degré de soutien fourni permet l'exécution efficace du programme (voir [l'annexe C – Modèle logique](#)).

Une grille d'évaluation qui énumère toutes les questions de l'évaluation, accompagnées des indicateurs et des sources de données connexes, est fournie à [l'annexe D](#).

<sup>7</sup> Ministère de la Défense nationale, Chef – Service d'examen, « Évaluation des Organisations des cadets du Canada (OCC) », 2013; 1258-103-2. [https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES\\_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-verifi-eval/p0958-fra.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-verifi-eval/p0958-fra.pdf).

<sup>8</sup> Site Web de la Défense nationale : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/programmes/subventions-contributions.html>.

<sup>9</sup> Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD)/Gp S Nat CRJC, confirmation annuelle des plans d'activités et de l'affectation des ressources, 2016-2017 à 2019-2020.

Remarque : Le financement en cours d'exercice a eu lieu en 2017-2018 et 2019-2020 pour une partie des augmentations de solde rétroactives. Les dépenses relatives aux trousseaux de repas, qui n'étaient plus fournies par le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), ont également été prévues dans le financement de 2017-2018 en cours d'année. Une partie de ces dépenses a été incluse dans l'affectation budgétaire de l'année financière suivante.

Le SMA(Svcs Ex) avait déjà évalué les organisations de cadets du Canada en 2013, ce qui a jeté les bases de cette évaluation. Le programme des cadets et des RJC a pris en compte les recommandations du rapport de 2013, dont la nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle, qui est considérée comme un jalon important.

### 1.3.2. Méthode

Les méthodes d'évaluation comprenaient un examen détaillé des documents, une analyse des données financières et des ressources humaines, des entrevues avec des informateurs clés et un sondage auprès des commandants des corps et des escadrons ainsi que des ligues de cadets provinciales et régionales. La détermination de la portée et la planification de l'évaluation ont commencé en janvier 2019, et l'évaluation a été entreprise entre juillet et décembre 2019.

La méthode utilisée pour recueillir les preuves à l'appui des questions de l'évaluation est présentée à l'[annexe B](#).

## 2.0 Constatations et recommandations



### 2.1 Pertinence

Dans la présente section, on examine la mesure dans laquelle le programme des cadets et des RJC cadre avec les priorités du MDN et des FAC, et est fourni avec un engagement sur le plan de l'entreprise.

**Principale constatation 1** : Il y a une orientation et un engagement ministériels forts à l'égard du programme des cadets et des RJC.

En s'appuyant sur l'évaluation de 2012-2013 de l'OCC, les politiques ministérielles et le soutien ministériel à l'égard du programme des cadets et des RJC se sont renforcés. Le programme des cadets et des RJC est un élément clé de la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE), qui s'engage à renforcer la compréhension globale du programme et à en assurer le soutien, ainsi qu'à accroître la participation. De plus, la *Loi sur la défense nationale* (article 46) stipule clairement que le ministre exerce un contrôle officiel définitif sur le programme des cadets, y compris la répartition du matériel ainsi que des ressources humaines et financières, selon ce qui est jugé approprié.

Une structure de commandement centralisée est en place sous les auspices du VCEMD. Ce dernier, par l'intermédiaire du Gp S Nat CRJC, assure la gestion et l'administration globales du programme dans l'ensemble des régions. Pour l'AF 2019-2020, le VCEMD a engagé un financement global de 221,4 millions de dollars destiné au programme des cadets et des RJC à l'appui du personnel du programme, des corps et des escadrons, ainsi que des cadets participants dans l'ensemble des régions (figure 4). Cela comprend le financement de 1,5 million de dollars qui est accordé par le programme de subventions pour le Bureau national des ligues de cadets du Canada afin d'appuyer le programme des cadets par l'intermédiaire de son réseau de bénévoles.

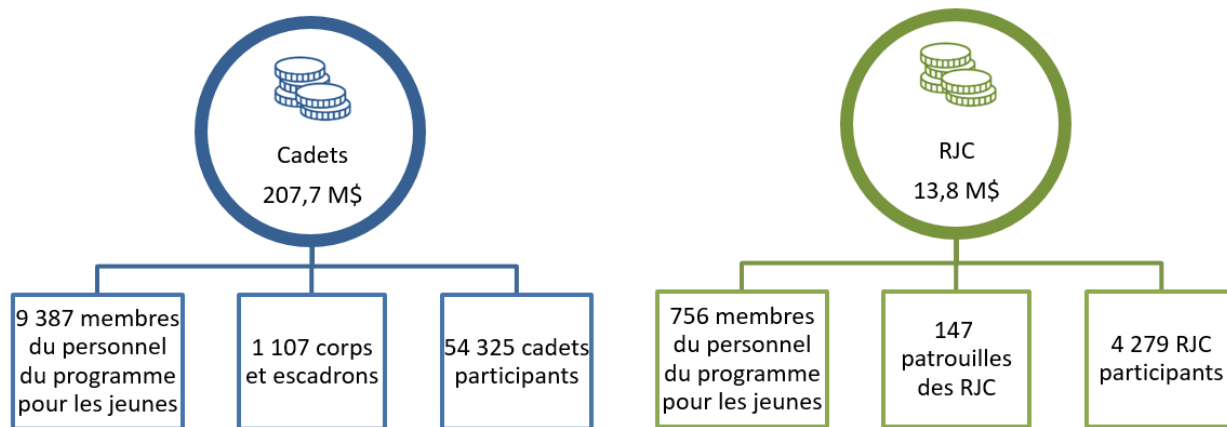


Figure 4<sup>10</sup>. Profil de financement. La figure présente le profil de financement du programme des cadets et des RJC.

## 2.2 Rendement (efficacité)

Dans la présente section du rapport, on évalue la mesure dans laquelle le MDN et les FAC ainsi que leurs ligues de cadets civiles et leurs comités d'adultes fournissent un degré approprié de soutien pour permettre l'atteinte des résultats liés au programme des cadets et des RJC.

**Principale constatation 2 :** La réalisation à l'échelle nationale du programme des cadets et des RJC est entravée par des niveaux de soutien inconsistants de la part des organisations et des intervenants clés.

Le programme des cadets et des RJC repose sur un certain nombre d'organisations et d'intervenants clés afin de fournir un soutien supplémentaire aux corps et aux escadrons ainsi qu'aux RJC. Cependant, bien que certains corps et escadrons et patrouilles de RJC reçoivent un soutien adéquat de la part de toutes les organisations et de tous les intervenants clés, d'autres doivent composer avec des lacunes dans le soutien qu'ils reçoivent, ce qui a une incidence négative sur l'exécution du programme au sein de leurs collectivités.

### Le soutien à l'échelle locale varie et est touché par de multiples facteurs

Les corps et les escadrons reçoivent du soutien à l'échelle locale de la part des URSC et des unités locales des FAC. En ce qui concerne le programme des cadets, le soutien logistique et administratif apporté aux corps et aux escadrons n'est pas constant, car les besoins en ressources et les défis varient d'une région à l'autre. Par exemple, bien que l'URSC Centre soit situé dans la Base des Forces canadiennes Borden et qu'elle puisse tirer parti de ressources

<sup>10</sup>Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens, plan d'activités de 2019-2022, 18 octobre 2019.



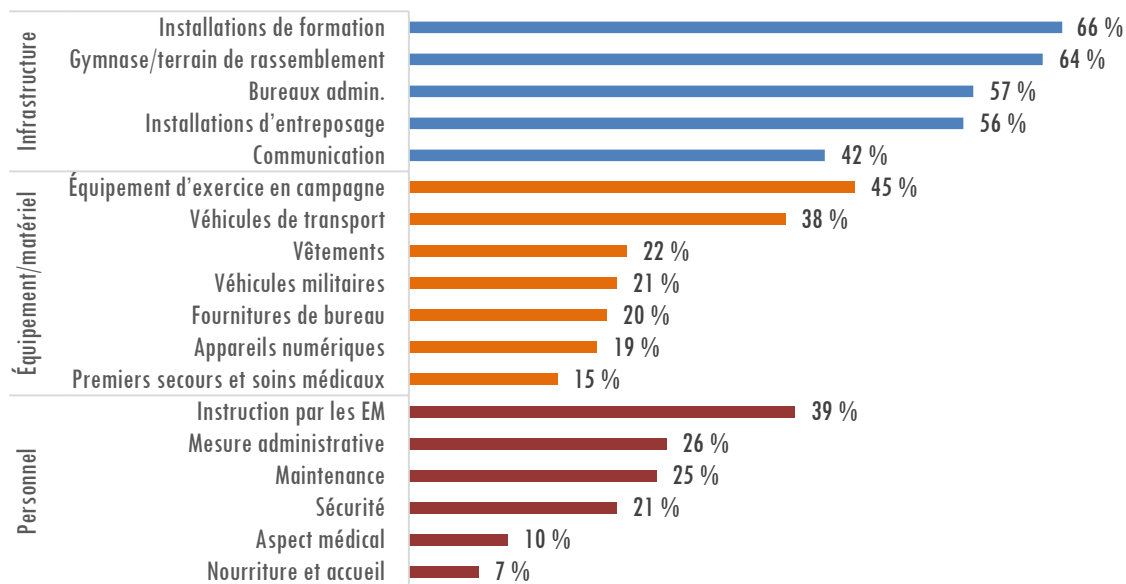
supplémentaires pour son centre d'instruction de cadets (CIC), l'URSC Atlantique doit composer avec des difficultés géographiques en raison des grandes distances qui compliquent la fourniture de soutien aux corps et aux escadrons éloignés. Par conséquent, la proximité d'un corps ou d'un escadron avec son URSC influe aussi sur le degré de soutien qu'il reçoit, ainsi que sur la facilité avec laquelle il peut participer aux activités dirigées à l'échelle régionale. Cependant, les nouveaux officiers d'instruction de zone (OIZ) ont atténué certaines des pressions des URSC et ont apporté un grand soutien aux corps et aux escadrons. Il a été largement convenu que les OIZ fournissent constamment un niveau élevé de soutien qui est plus que nécessaire pour les corps et les escadrons.

Le degré de soutien des unités locales des FAC dépend également en partie de la proximité des corps et des escadrons et des patrouilles des RJC, et ceux qui sont à proximité offrent un degré de soutien supérieur. Ce soutien comprend les installations et l'hébergement, l'équipement et le matériel, le transport vers les activités d'instruction, le soutien opérationnel et du personnel supplémentaires et les possibilités d'instruction avec les FAC, y compris la familiarisation avec les FAC. Il a souvent été mentionné que le degré de soutien des unités des FAC varie selon les personnes; en effet, le personnel des bases ou des escadres ayant une expérience antérieure au sein des cadets ou des RJC ou ayant un lien personnel ou professionnel avec le personnel manifestent un degré de soutien plus élevé. En effet, même si 56 pour cent des corps ou des escadrons se trouvent près d'une base, d'une escadre ou d'une unité de réserve, seulement 44 pour cent des répondants ont déclaré avoir reçu un soutien (figure 5). Les corps et les escadrons ont signalé qu'ils reçoivent davantage de soutien aux infrastructures des unités locales des FAC que de soutien à l'équipement, au matériel et au personnel (figure 5)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Sondage auprès des commandants des corps et des escadrons, 2019.

Les corps et les escadrons sont les plus susceptibles de recevoir au moins un certain soutien à l'infrastructure



**Figure 5. Soutien des corps et des escadrons des unités locales des FAC.** Le diagramme à barres affiche le pourcentage de soutien que reçoivent les corps et les escadrons des unités locales des FAC.

### Soutien des unités locales des FAC par élément

Le soutien au programme des cadets varie selon le contexte de l'armée. Les trois armées ont des capacités et des structures différentes pour offrir du soutien aux corps et aux escadrons de cadets. L'AC est conçue différemment en ce qui a trait à ses unités de la Première réserve et à ses affiliations avec le corps des cadets de l'Armée. À ce titre, les entrevues avec des membres de la direction du programme indiquent un degré de soutien supérieur de l'AC, et ce, à tous les niveaux (figure 6)<sup>12</sup>.

<sup>12</sup>Données du Sondage auprès des commandants des corps et des escadrons.

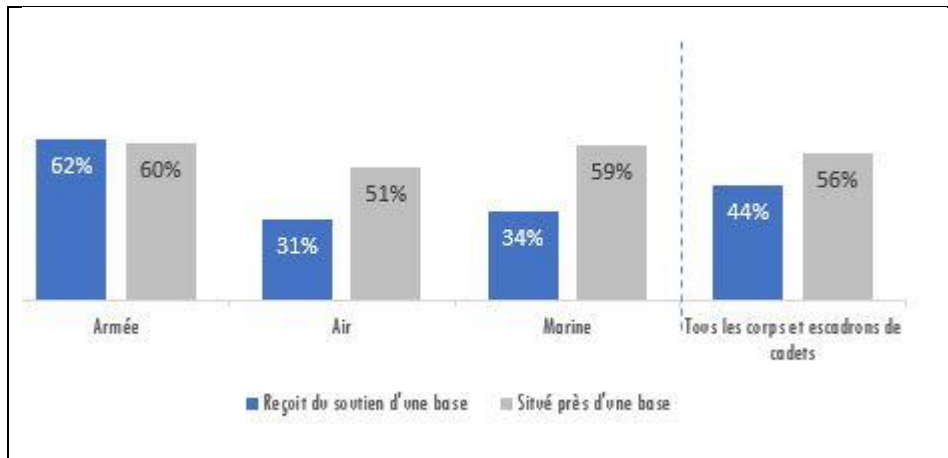


Figure 6. Soutien d'une base reçu par les corps ou les escadrons de cadets.

Bien que les commandants de chaque armée soutiennent le programme des cadets, avec des directives et des lignes directrices officielles en place, les preuves laissent entendre que le soutien de l'Armée de terre est généralement plus élevé à l'échelle locale et qu'il est le résultat d'une communication solide de la part de son commandant avec ses organisations subordonnées. Dans l'ensemble, les commandants et le personnel des corps et des escadrons étaient satisfaits du soutien de l'Armée de terre, y compris des cas ponctuels de financement supplémentaire pour l'instruction et les activités. Les personnes interrogées ont indiqué que les commandants des bases de la Marine ou des escadres aériennes locales ne sont pas aussi susceptibles d'accorder la priorité au soutien du corps et des escadrons.

Dans le cadre du programme des RJC, le GPRC perçoit que l'AC est engagée et qu'elle fournit un soutien, et il a indiqué recevoir un financement supplémentaire ponctuel de l'AC pour assurer la réussite du programme des RJC. Bien que les GPRC soient généralement satisfaits du degré de soutien apporté par leur division, les preuves laissent entendre qu'il y a un manque de connaissances et d'expertise au sein de l'état-major supérieur (EMS) de l'AC et des divisions de l'Armée de terre pour soutenir adéquatement les GPRC dans l'exécution du programme. De plus, la plupart des GPRC et des patrouilles des RJC sont menées dans des régions éloignées qui présentent des difficultés particulières (p. ex., manque d'infrastructures de base) et éprouvent des difficultés à obtenir le soutien des unités locales des FAC, en particulier celles qui mènent leurs opérations dans le Nord.

### **D'autres organisations de niveau 1 ont des lignes directrices limitées sur l'appui au programme des cadets**

En général, les preuves tirées de l'examen des documents et des entrevues avec la direction du programme des cadets et des RJC indiquent qu'il y a un soutien et des lignes directrices limités de la part du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL), Sous-ministre adjoint

(Infrastructure et Environnement) (SMA[IE]), ce qui a créé des défis liés à la dotation et à l'équipement pour la réalisation du programme des cadets.

Le soutien limité du COMPERSMIL a entraîné des lacunes dans le processus d'attraction et d' enrôlement des membres des SAIOC dans le cadre du programme des cadets, où le temps d' enrôlement moyen est de 13 mois, ce qui a entraîné la perte de candidats potentiels. Les preuves recueillies par les personnes interrogées ont indiqué que certains candidats abandonnent et se retirent du processus d' enrôlement en raison de l'attente prolongée.

Les personnes interrogées ont signalé qu'en raison du soutien limité à l'infrastructure de la part du SMA(IE), les installations des cadets sont peu ou pas entretenues. À titre d'exemple, les tentes utilisées pour l'instruction des cadets au CIC Blackdown se sont détériorées à tel point qu'il faut maintenant prévoir 250 000 dollars par année pour assurer leur entretien.

### **Le soutien au comité local et le soutien au comité d'adultes du programme des cadets et des RJC ne sont pas uniformes**

Il y a un consensus entre les membres de la direction du programme selon lequel l'efficacité avec laquelle les comités locaux assurent le soutien des corps et des escadrons varie et dépend en grande partie des gens. Étant donné que les membres des comités locaux sont majoritairement des parents de cadets actuels et anciens, il existe de grands écarts quant aux connaissances et aux capacités au sein des comités locaux pour qu'ils puissent s'acquitter adéquatement de leurs rôles et de leurs responsabilités, comme le stipulent actuellement les Ordres et règlements royaux des cadets du Canada (OR Cadets) <sup>13</sup> et le PE de 2005 <sup>14</sup> avec les ligues de cadets.

Bien que l'on s'attende dans le cadre du programme à ce que les comités locaux fournissent le soutien nécessaire décrit dans les OR Cadets et le PE de 2005, les comités locaux ne font principalement que fournir du soutien dans le cadre des collectes de fonds, de la gestion des fonds ainsi que de l'attraction et de la sélection des bénévoles. Afin que les comités locaux fonctionnent efficacement, on s'attend également à ce que les ligues de cadets provinciales ou divisionnaires soutiennent leurs comités locaux respectifs. Toutefois, des preuves suggèrent que le soutien des ligues de cadets provinciales ou divisionnaires n'est pas uniforme, ce qui fait en sorte que les comités locaux doivent relever des défis en matière de personnel et de financement. En effet, les résultats des sondages auprès des comités locaux indiquent qu'ils reçoivent une aide limitée dans certains domaines clés de leur ligue de cadets provinciale ou divisionnaire, ce qui entraîne des répercussions, notamment des lacunes en matière de soutien pour l'acquisition d'équipement et de matériel, ainsi que l'attraction et la participation à la couverture médiatique des activités des cadets.

---

<sup>13</sup> Ordres et règlements royaux des cadets du Canada.

<sup>14</sup> PE de 2005 entre le MDN et les ligues de cadets.

Dans le cadre du programme des RJC, les comités d'adultes sont essentiels à la réussite du programme, car ils travaillent en collaboration avec le MDN et les FAC à l'élaboration des plans de leçon en se fondant sur les trois principaux piliers du programme (Ranger, habiletés traditionnelles et aptitudes à la vie), et contribuent directement à l'enseignement des compétences traditionnelles. Les aînés et les bénévoles au sein des comités d'adultes transmettent leurs compétences et leurs connaissances dans des domaines tels que la chasse, la pêche, la langue locale, la musique traditionnelle et la danse, la cuisine traditionnelle ainsi que les cérémonies spirituelles. Néanmoins, des preuves donnent à penser qu'il y a un manque de comités d'adultes officiels dans certaines régions et collectivités, ce qui a mené à des pressions sur le programme des RJC et la nécessité pour les GPRC de combler cette lacune, par exemple grâce à une participation accrue des instructeurs des RJC et des Rangers canadiens.

Les personnes interrogées laissent entendre que, bien que le programme des RJC fonctionne en l'absence de comités d'adultes officiels, les participants dans ces régions pourraient ne pas posséder les connaissances et les compétences des aînés et d'autres membres de la collectivité et ne pas participer à la gamme complète d'activités ni obtenir toute l'information, ce qui fait que le programme n'est pas entièrement exécuté comme prévu.

### **Le financement du programme pour les corps et les escadrons ainsi que les patrouilles des RJC ne prend pas en compte les défis géographiques et autres défis pour déterminer le soutien nécessaire**

Le financement des corps et des escadrons se fait par l'intermédiaire de l'allocation de soutien local (ASL) du programme, qui est fondée sur le nombre de cadets dans une unité. Les entrevues avec le personnel du programme, ainsi que les données du sondage auprès des commandants, indiquent que l'ASL ne tient pas compte des réalités géographiques et autres défis liés aux disparités en matière de soutien. Par exemple, les corps et les escadrons situés dans des régions éloignées ont tendance à compter moins de cadets et à recevoir un financement au titre de l'ASL inférieur, mais ont des coûts de transport plus élevés à assumer en raison de la plus grande distance de déplacement. Les personnes interrogées ont indiqué que cela a mené à des disparités dans l'exécution du programme alors que certains corps et escadrons disposent de ressources abondantes pour exécuter leur programme, tandis que d'autres se limitent à fournir le minimum requis.

« Si l'on se fie aux documents, le programme fonctionne de la même façon, qu'il s'agisse d'une unité en milieu urbain ou rural. Toutefois, les unités urbaines jouissent d'un meilleur accès aux installations, aux fournitures et aux bases; elles peuvent donc en faire plus. Les unités rurales éprouvent des difficultés. »<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Personnes interrogées des corps et des escadrons.

Les personnes interrogées ont indiqué que les GPRC font face à un enjeu similaire quant à leur affectation de fonds à l'échelle régionale et locale, alors que certains GPRC doivent assumer des coûts plus élevés en raison de distances géographiques plus importantes ou doivent composer avec un manque d'infrastructures de base, et qu'ils disposent donc d'une quantité moindre de ressources financières à affecter au programme de formation.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Passer en revue le soutien apporté à tous les niveaux afin d'assurer que les ressources, les capacités et l'expertise nécessaires sont en place pour atteindre les objectifs et assurer l'efficacité du processus de dotation. (La recommandation 1 s'applique aux constatations 2 et 4.)

**BPR :** VCEMD

**BC :** COMPERSMIL, SMA(IE), SMA(Mat), CEMA

**Principale constatation 3 :** Bien que les partenariats entre les FAC et les ligues de cadets se soient améliorés au fil du temps, il reste des questions concernant le consensus quant aux rôles et aux responsabilités des ligues de cadets dans le soutien de la réalisation du programme des cadets, ainsi qu'à l'accomplissement de ces rôles et responsabilités.

Les relations entre le MDN et les FAC et les ligues de cadets soulèvent des questions depuis longtemps, et elles ont été mises en évidence par deux évaluations antérieures du SMA(Svcs Ex) (1993-1994 et 2012-2013). Les entrevues avec les principaux intervenants laissent entendre que les relations se sont améliorées, mais qu'il subsiste encore des enjeux concernant 1) les rôles et les responsabilités des ligues de cadets; 2) l'engagement et la communication entre la direction du programme et les ligues de cadets; 3) les frais d'évaluation.

### **Le consensus sur les rôles et les responsabilités des ligues de cadets et leur mise à jour sont incomplets**

Les partenariats entre le MDN et les FAC et les ligues de cadets ont depuis longtemps été respectés, dans une certaine mesure, par l'intermédiaire des OR Cadets<sup>16</sup> et du PE de 2005<sup>17</sup>. Toutefois, des preuves obtenues au moyen d'examen de documents, d'entrevues et de sondages ont mis en évidence les enjeux liés à l'état actuel de chacun de ces instruments de politique. Les personnes interrogées ont indiqué que les rôles et les responsabilités doivent être plus clairs, et que les comités locaux ne sont pas en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités, comme il est décrit dans les OR Cadets et le PE de 2005. Le MDN et les FAC et les ligues de cadets reconnaissent que ces instruments de politique doivent être mis à jour, mais que les discussions se sont étirées sur plusieurs années, et que le manque de progrès a eu des répercussions à l'échelle locale, comme les lacunes dans le soutien des comités locaux aux

---

<sup>16</sup> Ordres et règlements royaux des cadets du Canada.

<sup>17</sup> PE de 2005 entre le MDN et les ligues de cadets.

corps et aux escadrons. Par conséquent, l'achèvement en temps opportun des OR Cadets et du PE est essentiel pour assurer une relation de travail efficace et efficiente entre le MDN et les FAC et les ligues de cadets.

### **Un plus grand engagement et une meilleure communication ont amélioré les relations**

Par le passé, un engagement et une communication limités ont nui aux relations entre les ligues nationales de cadets et le MDN et les FAC. Les ligues de cadets estiment que la direction du programme n'a pas été pleinement engagée et consultée lorsque de nouvelles politiques et de nouveaux processus ont été mis en œuvre. Cependant, la mise sur pied du Gp S Nat CRJC et d'une nouvelle structure de gouvernance a permis des interactions régulières entre la direction du programme et les ligues de cadets, ce qui a mené à de meilleures relations et à de meilleurs partenariats à l'échelle nationale.

La nouvelle structure de gouvernance permet également d'accroître les interactions à l'échelle régionale et locale entre le MDN et les FAC et les ligues de cadets provinciales et divisionnaires, y compris les comités locaux. Néanmoins, les Groupes régionaux consultatifs des cadets (GRCC) et les comités de coordination communautaire (CCC) pourraient être plus efficaces avec une participation accrue. Les preuves recueillies dans le cadre des sondages indiquent que seulement la moitié des membres des comités locaux ont signalé avoir participé aux CCC et parmi ceux qui n'ont pas participé à la réunion, environ la moitié ne connaissaient pas les CCC. À l'échelle régionale, les deux tiers des membres des ligues de cadets provinciales et divisionnaires ont indiqué qu'ils avaient participé aux GRCC et parmi ceux qui n'y avaient pas participé, plus de la moitié ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas les GRCC.

### **Les motifs des frais d'évaluation ne sont pas uniformes et ont une incidence sur le soutien des comités locaux**

Les ligues de cadets ont indiqué que le financement de 1,5 million de dollars provenant du programme de subventions ne leur permet pas de fournir le soutien prévu. Les méthodes traditionnelles de collecte de fonds utilisées par les comités locaux ne sont pas réalisables à l'échelle nationale et provinciale ou divisionnaire en raison du nombre limité de membres du personnel. Par conséquent, les ligues nationales de cadets facturent les frais d'évaluation à leurs ligues de cadets provinciales ou divisionnaires respectives. Ces frais d'évaluation peuvent être payés par la ligue de cadets provinciale ou divisionnaire ou passés à l'échelle locale afin d'être assumés au moyen de collectes de fonds. La plupart des ligues de cadets provinciales ou divisionnaires ont également imposé d'autres frais d'évaluation à leurs comités locaux afin de compléter leur budget provincial ou divisionnaire.

Les entrevues avec les commandants et les membres du personnel des corps et des escadrons indiquent que les frais d'évaluation prennent aux comités locaux les fonds nécessaires, ce qui limite leur capacité à appuyer directement les corps et les escadrons. Plus de la moitié des comités locaux indiquent qu'une grande partie de leurs fonds disponibles sont utilisés pour

payer les frais d'évaluation. Toutefois, les ligues de cadets nationales maintiennent que les frais d'évaluation contribuent à la réalisation du programme. Parmi les exemples cités par les ligues de cadets concernant la façon dont les frais d'évaluation sont utilisés, mentionnons le paiement des primes d'assurance (plus élevées pour le programme des cadets de l'Air), les activités facultatives et le soutien aux militaires (p. ex., mentorat, ressources). Néanmoins, les personnes interrogées ont reconnu que les frais d'évaluation sont aussi utilisés pour répondre aux besoins administratifs des ligues de cadets et d'autres projets spéciaux, qui ont peu d'incidence sur l'expérience des cadets. On craint également que les cadets et les parents doivent assumer les frais d'évaluation lorsque les comités locaux ne sont pas en mesure de recueillir suffisamment de fonds. Il faut plus de clarté et d'uniformité concernant les collectes de fonds et le but des frais d'évaluation.

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris :

(La recommandation 2 s'applique aux constatations 3, 7, 8.)

- 2.1 Peaufiner les mises à jour du PE entre les FAC et les ligues de cadets
- 2.2 Examiner les options et les accords de financement avec les ligues de cadets

BPR : cmdt Gp S Nat CRJC

## 2.3 Efficience

Dans la section suivante, on évalue la mesure dans laquelle la conception et la mise en œuvre du programme, y compris sa gestion et sa gouvernance, sont efficaces.

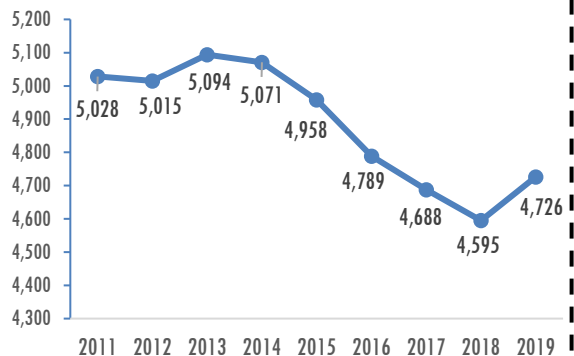
**Principale constatation 4** : Il existe des défis concernant l'attraction, l'enrôlement et le maintien en poste du personnel des FAC dans le cadre du programme des cadets.

**Les questions de dotation ont une incidence sur la gestion du programme<sup>18</sup>.**

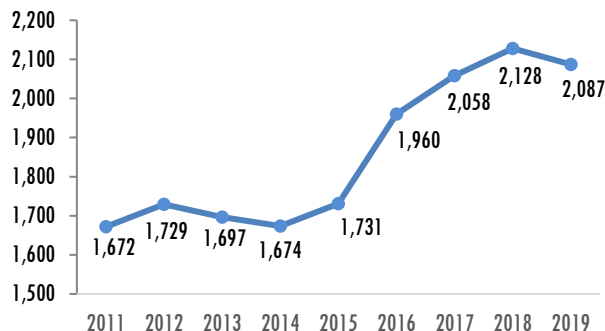
<sup>18</sup>Rapport statistique sur le personnel national, régional et local des cadets de la Marine, de l'Armée et de l'Air 2018-2019, Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens, Vice-chef d'état-major de la Défense; analyse supplémentaire.



**Figure 7 — Nombre d'officiers du CIC**



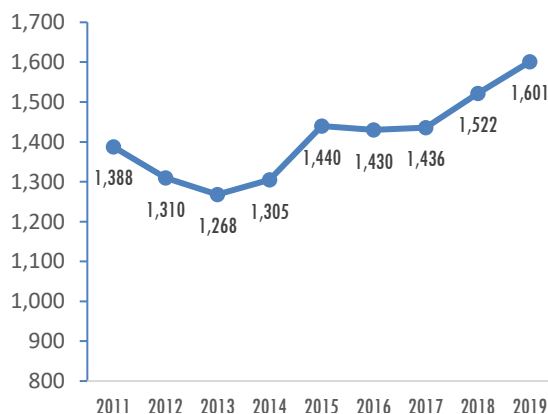
**Figure 8 — Manque d'effectifs (prévu par rapport à réel)**



**Figure 7. Nombre d'officiers du Cadre des instructeurs de cadets (CIC).** Le graphique linéaire affiche le nombre d'officiers du CIC de 2011 à 2019.

**Figure 8. Manque d'effectifs (prévu par rapport à réel).** Le graphique linéaire affiche le nombre manquant de membres du personnel de 2011 à 2019<sup>19</sup>.

Les pressions en matière de dotation constituent un enjeu permanent pour les corps et les escadrons, 42 pour cent des commandants indiquant que le recrutement et le maintien en poste des officiers du CIC posent un défi important. Bien que les 4 700 officiers du CIC représentent un gain modeste en 2019-2020, les niveaux de dotation sont toujours inférieurs au seuil de 5 000 d'il y a plusieurs années (figure 7). Cette tendance est marquée étant donné les attentes à l'égard de l'élargissement du programme des cadets. Les documents de planification des activités indiquent que les niveaux de dotation planifiés des corps et des escadrons ont été considérablement réduits depuis plusieurs années. Par conséquent, l'écart entre le nombre prévu et réel d'officiers a augmenté, passant d'environ 1 600 à 2 100 entre 2011-2012 et 2019-2020 (figure 8).



**Figure 9. Nombre d'instructeurs civils.** Le graphique linéaire affiche le nombre d'instructeurs civils de 2011 à 2019.

Parallèlement, le nombre d'instructeurs civils a augmenté, passant d'un peu moins de 1 400 à 1 600 au cours des dernières années (figure 9), afin de combler partiellement le manque d'officiers du CIC. Bien que les instructeurs civils combler l'écart de façon assez adéquate, il semble que la gestion du programme a une incidence négative sur les formations spécialisées, et que les officiers des FAC devraient assurer l'exécution du programme des cadets.

Étant donné que de plus en plus de programmes sont enseignés par des instructeurs civils, on

<sup>19</sup> Ibid.

crainent que le programme ne soit en train de perdre les aspects des FAC.

Les questions de dotation au sein du Gp S Nat CRJC (niveau 2) et des URSC (niveau 3) ont une incidence sur la prestation du soutien. Des entrevues avec des membres de la direction du programme laissent entendre que le Gp S Nat CRJC n'a pas suffisamment de personnel possédant les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour appuyer adéquatement les URSC, ce qui entraîne des retards dans la réception des lignes directrices en matière d'interprétation des politiques et de gestion des enjeux. En retour, cela a une incidence sur la capacité des URSC à répondre aux besoins de leurs corps et escadrons.

Certaines URSC doivent composer avec des pressions en matière de dotation en raison des postes vacants, de la perte de postes en raison de la nouvelle harmonisation, ainsi que du manque de connaissances et d'expertise dans certains domaines. Certains intervenants du programme ont fait remarquer que le soutien fourni par les URSC n'est pas durable, particulièrement en raison de la perception selon laquelle de nombreux membres du personnel sont déjà surchargés de travail et contribuent aux enjeux de maintien de l'effectif.

## **Le processus d'enrôlement des officiers du CIC est inefficace et n'est pas suffisamment appuyé**

Près de la moitié des commandants interrogés ont déclaré être mécontents du processus d'enrôlement des officiers du CIC. Au nombre des défis relevés, mentionnons la complexité des formulaires et le soutien inadéquat des centres de recrutement, ainsi que la durée de l'enrôlement (la durée actuelle moyenne est de 13 mois)<sup>20</sup>. La direction du programme a indiqué qu'un enjeu majeur qui contribue au retard est que le Groupe de recrutement des Forces canadiennes ne connaît pas les exigences en matière d'enrôlement des SAIOC et qu'il applique le principe de l'universalité du service, ce qui est plus restrictif. Des améliorations pourraient être apportées afin de reconnaître que les officiers des SAIOC peuvent travailler jusqu'à l'âge de 65 ans, qu'ils n'ont pas besoin de passer une évaluation de la condition physique, et qu'ils n'ont pas non plus besoin d'avoir le même profil médical que les officiers de la F rég.

Compte tenu des difficultés liées à la dotation des officiers du CIC, il y a une dépendance excessive à l'égard de la dotation des instructeurs civils pour combler l'écart, le rapport général entre instructeurs civils et officiers du CIC étant actuellement de 1:3. Les instructeurs civils reçoivent moins d'instruction que les officiers du CIC et sont moins équipés pour transmettre certains aspects du programme, comme la familiarisation avec les FAC. De plus, la dotation des militaires du rang est sous-utilisée, ces derniers représentant moins de 4 pour cent du personnel adulte total<sup>21</sup>.

## **Les enjeux liés à la charge de travail peuvent avoir une incidence sur le maintien en poste des membres des SAIOC**

Des preuves tirées du sondage auprès des commandants indiquent que les officiers du CIC travaillent plus que les 25 jours rémunérés par année qui leur sont attribués. Bien que la récente introduction des OIZ ait apporté un soutien supplémentaire aux corps et aux escadrons, les entrevues menées laissent entendre que les OIZ sont eux-mêmes surchargés et qu'ils n'ont pas la capacité suffisante pour soulager davantage les pressions exercées au niveau des corps et des escadrons. Parmi les autres aspects qui pourraient avoir une incidence sur le maintien en poste du personnel des SAIOC, mentionnons la perception quant au manque de possibilités de perfectionnement professionnel et de progression de carrière<sup>22</sup>.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

---

<sup>20</sup>Présentation au VCEMD du Cadre de mesure du rendement du Gp S Nat CRJC. 27 novembre 2019.

<sup>21</sup>Données tirées du sondage auprès des commandants des corps et des escadrons, 2019.

<sup>22</sup>Entrevues avec les intervenants du SMA(Svcs Es). 2019.

1. Passer en revue le soutien apporté à tous les niveaux afin d'assurer que les ressources, les capacités et l'expertise nécessaires sont en place pour atteindre les objectifs et assurer l'efficacité du processus de dotation. (La recommandation 1 s'applique aux constatations 2 et 4.)

**BPR :** VCEMD

**BC :** COMPERSMIL, SMA(IE), SMA(Mat), CEMA

**Principale constatation 5 :** La portée et le profil de financement du programme des cadets et des RJC ne sont pas harmonisés, et il y a un manque de clarté quant à la mesure dans laquelle le programme a une incidence maximale sur les participants et les collectivités.

### **La portée du programme des cadets est vaste et insoutenable avec le profil de financement actuel**

Le profil de financement du programme des cadets et des RJC est de 221,4 millions de dollars sous la responsabilité du VCEMD<sup>23</sup>. Cependant, le Gp S Nat CRJC et la direction du programme estiment que les pressions de financement permanentes constituent un défi, principalement en raison de la vaste gamme de programmes et d'activités d'instruction à une population de cadets en expansion constante.

En plus du programme d'instruction normal tout au long de l'année, les cadets peuvent participer à des activités dirigées à l'échelle nationale et régionale, à des activités facultatives des ligues de cadets et au programme d'été des CIC. Dans le cadre du programme, il y a plus d'une dizaine d'activités communes aux trois programmes de base, de même que plusieurs activités propres aux éléments<sup>24</sup>.

La politique sur les *Ordonnances sur l'administration et l'instruction des cadets* reconnaît que cette vaste gamme d'activités offre une expérience dynamique aux cadets, mais met en garde que « [c]ette gamme d'activité doit tenir compte des limitations du programme afin de gérer celui-ci avec efficacité et efficacité et puis d'assurer sa durabilité par rapport aux ressources disponibles »<sup>25</sup>. Les preuves laissent entendre que cet équilibre n'a pas été atteint de façon constante dans l'ensemble du programme.

Comme il est indiqué dans de multiples plans d'activités annuels du VCEMD, les pressions financières et opérationnelles se répètent chaque année et les risques sont gérés avec les ressources existantes. À la suite d'une période de réduction du financement, l'affectation de fonds pour le programme des cadets a augmenté depuis 2018-2019 (tableau 2), ce qui a partiellement compensé les rajustements de l'augmentation de la solde et l'achat de trousseaux de repas étant donné que le SMA(Mat) n'offrait plus de repas individuels. De plus, les pressions

<sup>23</sup>Plan d'activités 2019-2020 du VCEMD.

<sup>24</sup>*Ordonnances sur l'administration et l'instruction des cadets* 11-04.

<sup>25</sup>*Ibid.*

inflationnistes et les coûts croissants de l'exécution du programme se poursuivent, ce qui complique le maintien des opérations nécessaires pour mener à bien la vaste gamme d'activités. Le personnel du programme a reconnu la nécessité de réaliser des gains d'efficacité et d'explorer les options. Les commandants et les URSC ont proposé que bon nombre de corps et d'escadrons dans les zones prescrites s'entraînent ensemble. De même, les GPRC ont combiné certaines séances d'instruction de multiples patrouilles de RJC. Parmi les autres options pouvant être envisagées pour réaliser des gains d'efficacité, mentionnons un examen continu de la conception et de la programmation des CIC afin de réduire les coûts et d'accroître la sensibilisation et les avantages. En effet, des lignes directrices et des directives descendantes sont nécessaires pour obtenir des gains d'efficacité globaux à l'échelle du programme, en particulier en ce qui a trait à la nouvelle harmonisation de l'instruction et des activités avec le niveau de financement disponible.

### **Il est nécessaire de déterminer comment et où élargir la portée du programme des cadets et des RJC afin d'obtenir une incidence maximale**

PSE fournit des directives pour élargir la portée du programme des cadets et des RJC. Toutefois, les entrevues avec les principaux intervenants du programme, ainsi que l'examen des données financières et de la planification des activités, suggèrent que l'expansion continue pourrait dépasser les ressources disponibles. Une approche plus ciblée devrait être envisagée. Par exemple, le programme pourrait être modifié de façon à mettre l'accent sur les jeunes dans les régions éloignées ou à faible revenu qui offrent moins de possibilités de développement pour eux. Bien que l'expansion dans les zones peuplées et bien développées permette de plus grandes économies d'échelle, elle peut ne pas avoir une incidence maximale étant donné que les jeunes ont plus facilement accès à des possibilités de développement. Une plus grande clarté sur PSE, et sur ce qui constitue une augmentation du nombre de participants, permettrait de mieux harmoniser les plans avec un mandat axé sur le programme des cadets et des RJC.

### **On se fie à la collecte de fonds des cadets pour appuyer les activités du programme**

La portée actuelle de l'exécution du programme repose également sur les collectes de fonds des comités locaux auxquelles participent souvent les cadets. Neuf commandants de corps et d'escadrons sur dix ont signalé au moins un certain degré de participation des cadets aux collectes de fonds, et les deux tiers ont indiqué que les collectes de fonds sont essentielles pour appuyer les opérations et l'administration<sup>26</sup>. Bien que le sondage auprès des commandants indique que la plupart des cadets accordent de la valeur aux activités de collecte de fonds, certains membres de la direction du programme ont mis en garde que la trop grande dépendance à l'égard des collectes de fonds pourrait avoir une incidence sur les expériences globales des cadets dans le cadre du programme et influencer sur les taux de rétention.

---

<sup>26</sup>Sondage du SMA(Svcs Ex) auprès des commandants des corps et des escadrons. 2019.

## Il y a des possibilités de gains d'efficacité dans le cadre du programme des RJC

L'affectation de fonds actuelle de 13,8 millions de dollars par le VCEMD n'est généralement pas jugée suffisante par les intervenants du programme et par le Gp S Nat CRJC pour exécuter le programme des RJC comme prévu. Les pressions annuelles récurrentes, qui s'élevaient actuellement à 1,9 million de dollars, sont attribuables à l'expansion du programme<sup>27</sup>. Cette pression est considérée comme non discrétionnaire, mais non financée, ce qui fait en sorte qu'elle est gérée en fonction des risques et que les ressources internes sont réaffectées selon les besoins. De plus, les entrevues ont révélé que la majorité des GPRC complètent leur financement par d'autres moyens, que ce soit en demandant des fonds supplémentaires auprès de leur division d'armée ou en réaffectant des fonds du budget des Rangers canadiens. L'Armée fournit également des ressources et de l'équipement de façon informelle pour appuyer le programme des RJC.

Le programme des RJC est actuellement composé de deux catégories de participants : la programmation communautaire et les séances d'instruction accrue d'été annuelles. Près de la moitié des fonds totaux des RJC sont consacrés à la programmation communautaire de base, qui mobilise tous les participants. Par comparaison, les séances d'instruction supplémentaires représentent un pourcentage important, soit 36 pour cent<sup>28</sup> de l'affectation totale du programme tout en bénéficiant à moins de RJC. Les entrevues avec le personnel du programme indiquent que le fardeau administratif lié aux séances d'instruction accrue d'été annuelles est particulièrement difficile. Plus précisément, la planification du transport ainsi que des mouvements du personnel et des participants est coûteuse, prend beaucoup de temps et nécessite de vastes ressources qui se consacrent au soutien et à la coordination, en particulier dans les régions très éloignées. Bien qu'il y ait des avantages importants pour les RJC qui participent aux séances d'instruction accrue, il n'est pas clair s'il s'agit de l'utilisation la plus efficace des ressources pour obtenir les répercussions maximales sur les participants et les collectivités.

Parallèlement, la direction du programme reconnaît qu'il y a un manque de clarté quant à la façon dont on rend compte des dépenses dans le cadre du programme des RJC. Les entrevues avec les GPRC indiquent que cela s'explique principalement par le fait que le programme est exécuté de concert avec les Rangers canadiens afin de tirer parti de leurs ressources et de leurs possibilités d'instruction, et que les Rangers et les fonds des RJC sont gérés dans le cadre d'un budget unique. De plus, les attentes en matière d'établissement de rapports financiers dans le contexte communautaire et culturel dans lequel les RJC mènent leurs activités ne sont pas aussi formelles que dans le centre du Canada. Les GPRC ont indiqué qu'en raison de l'éloignement de bon nombre des collectivités et du manque d'infrastructures, la souplesse dans la façon dont les fonds sont dépensés est essentielle à la mise en œuvre du programme comme prévu.

---

<sup>27</sup>Plan d'activités de l'AF 2019-2022. Gp S Nat CRJC. Octobre 2018.

<sup>28</sup>*Ibid.*

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Examiner la portée du programme pour assurer l'harmonisation entre les ressources, les résultats escomptés et la planification des activités.

**BPR** : VCEMD

**BC** : Cmdt AC

**Principale constatation 6** : Le programme des cadets est à la traîne quant aux tendances technologiques.

Le programme des cadets pourrait tirer profit d'une plus grande présence sur les réseaux sociaux. L'ampleur de l'empreinte géographique des programmes et les nombreux groupes et personnes qui y participent font de la mise en œuvre coordonnée de la stratégie de communication un défi. Aujourd'hui, les jeunes ne consultent généralement pas les médias traditionnels, p. ex., la télévision, la radio, comparativement aux générations précédentes. La diffusion du contenu promotionnel doit donc être envisagée pour atteindre ce public. De plus, les corps, les escadrons et les patrouilles doivent disposer des outils dont ils ont besoin pour préparer le contenu et établir des contacts avec les médias locaux à l'échelle de la collectivité, comme les influenceurs de la collectivité et les parents, tout en tirant parti des médias numériques et de l'efficacité des images convaincantes. Les plans et les stratégies de communication ont déjà montré qu'une plus grande présence sur les plateformes de réseaux sociaux, p. ex., Facebook, Twitter, Instagram, est un objectif clé dans les objectifs de croissance du programme des cadets<sup>29</sup>. Plus particulièrement, une initiative de communication solide et moderne sera lancée à l'occasion du cinquième anniversaire du Gp S Nat CRJC en 2020. Le point de mire de la campagne de communication des Affaires publiques sera l'identité. L'objectif sera d'accroître la sensibilisation à l'égard du programme des cadets sur de multiples plateformes<sup>30</sup>.

En interne, des améliorations ont été apportées au déploiement régional et à l'utilisation des outils de gestion de l'information, p. ex., Fortress, CSAR, SharePoint, Outlook, afin de soutenir le personnel des corps et des escadrons. Toutefois, les corps et les escadrons signalent qu'il est difficile d'accéder à ces outils au moyen des dispositifs du MDN, et certains n'ont pas accès au RED à partir des ordinateurs personnels et des appareils mobiles au moment de l'instruction. Cela entraîne des pertes d'efficacité pour les commandants et le personnel des corps et des escadrons. De plus, l'utilisation des plateformes numériques libre-service est limitée pour les cadets participants, ce qui pourrait permettre de réaliser des gains d'efficacité et de réduire le fardeau administratif imposé aux corps et aux escadrons.

---

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Commandement, Directives et lignes directrices du Gp S Nat CRJC pour l'AF 2019-2020, 30 mai 2019.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Améliorer les stratégies de communication internes et externes afin de promouvoir et de renforcer les connaissances et la sensibilisation à l'égard du programme pour les jeunes du MDN, tout en veillant au respect de la Politique sur les services et le numérique.

**BPR** : VCEMD

**BC** : cmdt AC et SMA(AP)

**Principale constatation 7** : La nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle a été principalement mise en œuvre comme prévu, ce qui a mené à une meilleure gestion du programme des cadets et des RJC. Toutefois, certaines disparités régionales subsistent.

En ce qui concerne la gérance au niveau ministériel, une nouvelle structure de commandement centralisée a été mise en œuvre avec succès le 1<sup>er</sup> avril 2015. Les entrevues avec les principaux intervenants ont révélé que cette structure est la conception organisationnelle optimale. La centralisation du commandement et du contrôle a permis de rationaliser et de normaliser (unifier) la gestion et l'administration globales du programme dans l'ensemble des régions. La conception et la mise en œuvre du programme sont plus harmonisées et interconnectées. La surveillance et la vision nationales permettent de plus grandes économies d'échelle.

Depuis que la nouvelle structure de commandement du VCEMD a été mise en œuvre, le Gp S Nat CRJC a renforcé la capacité de gestion. Cela comprend un cadre financier et des renseignements sur le rendement connexes dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense afin d'aider à assurer que le programme est mis en œuvre et soutenu de façon uniforme au Canada en fonction de paramètres communs. Cette approche ascendante axée sur les activités est essentielle pour éclairer et valider les besoins en ressources, et pour appuyer la stratégie globale visant à accroître la sensibilisation à l'égard du programme des cadets et des RJC.

Le soutien et les ressources sont maintenant plus rapprochés des corps et des escadrons par l'intermédiaire de l'officier de secteur en déploiement avancé, des OIZ et des coordonnateurs du soutien de l'instruction. Néanmoins, les intervenants du programme reconnaissent que des lacunes subsistent, ce qui a une incidence sur la prestation normalisée du soutien, y compris la finalisation des organisations et des effectifs régionaux (mandats), et la rationalisation des procédures et des politiques (passage des *Ordonnances sur l'administration et l'instruction des cadets* aux ordres et aux directives de groupe). Il y a également un manque de normalisation organisationnelle dans l'ensemble des 22 CIC, ce qui a une incidence sur l'uniformité et l'efficacité de l'exécution du programme.

**Le fardeau administratif a augmenté à l'échelle régionale et locale**



Tandis que la nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle a entraîné une augmentation de la surveillance et de la responsabilisation à l'égard du programme, cela a été accompagné d'un fardeau administratif plus lourd pour le personnel responsable de l'exécution du programme. Bien que la centralisation des fonctions administratives puisse avoir donné lieu à de meilleures pratiques en matière d'établissement de rapports, elle n'a pas donné lieu à des processus d'administration plus efficaces. Les commandants et le personnel des corps et des escadrons estiment que le fardeau administratif est attribuable au grand nombre de règles et aux nombreux formulaires à remplir qui se ressemblent, p. ex., Fortress, SharePoint, feuilles de calcul, etc. La nécessité d'obtenir de l'information pour prendre des décisions éclairées au sein du Gp S Nat CRJC a donné lieu à une augmentation du nombre d'exigences en matière d'établissement de rapports à l'échelle des corps et des escadrons.

### **La conception des RJC est optimale, mais n'a pas la capacité et l'expertise nécessaires pour appuyer l'exécution du programme**

La nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle a eu une incidence minimale sur le programme des RJC, car celui-ci a continué d'être financé par le VCEMD et exécuté par l'AC, par l'intermédiaire des GPRC et des Rangers canadiens.

Les intervenants du programme se sont entendus sur le fait que le programme des RJC doit continuer d'être exécuté conjointement avec les Rangers canadiens, et que le programme ne pourrait pas exister autrement. La structure actuelle du programme des RJC, selon laquelle le programme est exécuté par les GPRC et administré au sein de l'AC, est la structure d'exécution optimale. Cependant, il a été reconnu que l'AC ne possède pas la capacité ni l'expertise nécessaires à l'échelle de la Division et de l'EMS pour fournir des lignes directrices adéquates aux GPRC lorsque des enjeux surviennent. Bien que les commandants des GPRC soient généralement satisfaits de la gestion des questions ponctuelles au cours des réunions bilatérales avec le commandant de division, on craint que ce manque d'expertise et de capacité à l'échelle de la Division et de l'EMS nuise à la capacité de l'AC à assurer son commandement et son contrôle, ainsi que sa responsabilisation, ses responsabilités et son autorité (RRA), selon les directives du CEMD<sup>31</sup>.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

2. Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris :

(La recommandation 2 s'applique aux constatations 3, 7, 8.)

<sup>31</sup>Directive du CEMD : Commandement et contrôle exercé par les Forces armées canadiennes sur les organisations des cadets du Canada et le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets, ce dernier étant un sous-élément de la Force de réserve, février 2018.

- 2.3 Peaufiner les mandats et simplifier les procédures et les politiques liées à la nouvelle harmonisation

**BPR** : VCEMD et cmdt AC

**BC** : cmdt Gp S Nat CRJC

**Principale constatation 8** : Il existe une bonne structure de gouvernance dans le cadre du programme des cadets pour assurer la surveillance et l'orientation. Toutefois, certaines questions subsistent.

Afin de répondre aux recommandations découlant de l'évaluation des organisations de cadets du Canada du SMA(Svcs Ex) 2012-2013, une structure de gouvernance solide et officielle a été établie pour appuyer et superviser l'exécution du programme des cadets. La nouvelle structure de gouvernance comprend des comités à tous les niveaux de la gestion du programme, y compris des membres du MDN et des FAC ainsi que les ligues de cadets nationales, provinciales et divisionnaires, notamment les comités locaux (figure 10).

### **Des défis continuent de se poser pour les comités de gouvernance de niveau inférieur**

Les intervenants du programme ont indiqué que les comités de niveau supérieur, y compris le Conseil national des cadets et le Comité de gestion du programme des cadets, assuraient des communications efficaces sur les enjeux et l'orientation stratégiques. Des répondants ont indiqué qu'ils avaient l'impression que le Bureau de gestion du programme des cadets n'achemine pas efficacement les enjeux aux échelons supérieurs de la chaîne de gouvernance parce que ses membres régionaux ne signalent pas l'information et les enjeux (figure 10)<sup>32</sup>. Cependant, les preuves tirées des entrevues et des sondages indiquent que les questions sont ciblées au niveau des CCC, qui devraient les porter à l'attention des GRCC puis du Bureau de gestion du programme des cadets, ce qui indique que la structure de gouvernance actuelle ne permet pas l'acheminement des enjeux des comités de niveau inférieur aux comités de niveau supérieur.

---

<sup>32</sup> Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens, résultats des entrevues et des sondages.

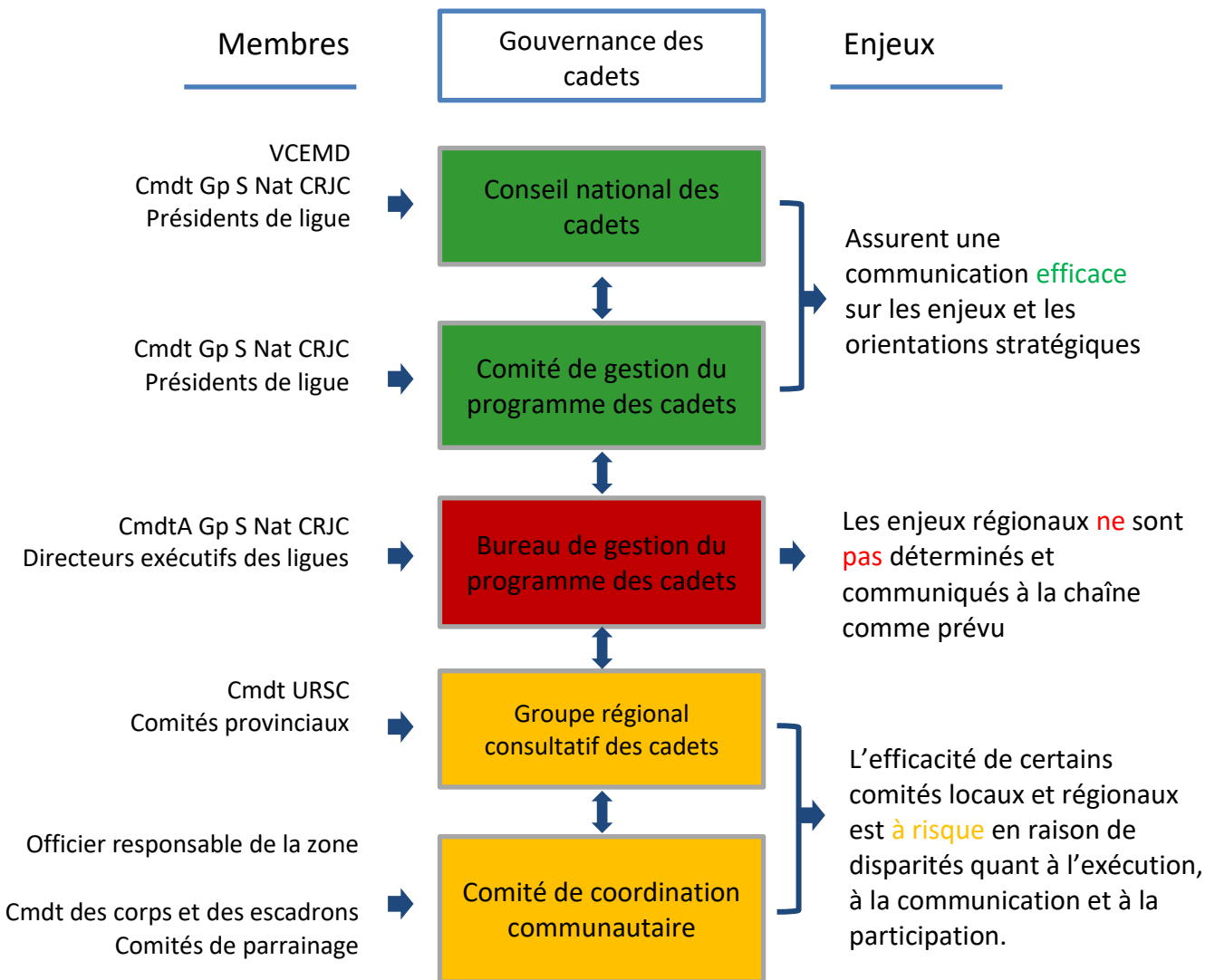


Figure 10. Nouvelle structure de gouvernance.

La direction du programme est consciente des défis liés à la structure de gouvernance actuelle et des mesures ont été prises pour traiter les difficultés, comme la normalisation de la portée, des programmes et des exigences en matière d'établissement de rapports pour les comités afin de simplifier les processus. Les intervenants du programme signalent que des améliorations mineures ont été apportées au CCC et au GRCC au fil du temps, mais qu'une participation des ligues plus forte et plus uniforme appuierait ces efforts.

## **Des lacunes subsistent en ce qui concerne la coordination et la communication dans le cadre du programme des RJC**

Nous sommes conscients du contexte culturel. Il n'y a actuellement aucun organisme de surveillance officiel pour favoriser l'engagement entre la direction du programme des RJC, les collectivités locales et les comités d'adultes bénévoles. L'autorité nationale des Rangers canadiens assure un certain degré de surveillance. Toutefois, le programme des RJC n'est pas lié aux comités de gouvernance des cadets, et aucune structure de gouvernance n'est établie pour le programme des RJC. Les intervenants du programme des RJC ont noté qu'une structure de gouvernance similaire ne conviendrait pas au programme étant donné son contexte culturel et son modèle de prestation uniques.

De plus, certains des commandants du GPRC ont indiqué que la structure actuelle ne permet pas les interactions directes entre les GPRC et le commandant du Gp S Nat CRJC. La chaîne de commandement dicte plutôt que les enjeux passent par les divisions de l'Armée, puis par l'EMS de l'Armée, et enfin par le Gp S Nat CRJC. On craint que la circulation indirecte de l'information et le manque de capacité quant aux questions relatives aux RJC au niveau de la Division et de l'EMS de l'Armée puissent nuire à la transmission des enjeux au Gp S Nat CRJC.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

2. Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris :  
(La recommandation 2 s'applique aux constatations 3, 7, 8.)

- 2.4 Examiner les comités de gouvernance pour assurer que les enjeux sont traités

**BPR** : VCEMD

**BC** : Cmdt AC

## **2.4 Mesure du rendement**

Dans la section suivante, on examine les données actuellement recueillies afin de mesurer la réussite du programme des cadets et des RJC, ainsi que les renseignements sur le rendement prévu.

**Principale constatation 9** : Des mesures bien établies sont en place pour mesurer les activités des cadets et des RJC. En revanche, il existe peu de mesures des résultats du programme pour éclairer la prise de décision fondée sur des preuves.

L'indicateur de réussite du programme des cadets et des RJC est le taux participation des jeunes Canadiens âgés de 12 à 18 ans, le taux cible s'établissant à deux pour cent ou plus<sup>33</sup>. Entre 2011 et 2018, le taux de participation est demeuré relativement stable, s'établissant entre 1,8 pour cent et 1,9 pour cent<sup>34</sup>.

Au-delà de cet objectif de participation, la direction du programme devrait continuer de s'efforcer d'améliorer son profil d'information sur le programme. Des progrès sont réalisés afin de définir la réussite et d'élaborer des indicateurs et des mesures de rendement clés et des mesures qui seront utilisés dans les profils ministériels de l'information sur le rendement, qui permettent la collecte d'information normalisée afin de déterminer la mesure dans laquelle le programme fournit les résultats escomptés. Il est nécessaire d'assurer que la réussite (résultats escomptés) est définie et qu'une approche de mesure du rendement normalisée et coordonnée est élaborée.

La direction du programme des cadets mène des études et des sondages afin de recueillir des preuves liées à certains résultats du programme à moyen et à long terme, comme l'opinion publique à l'égard du programme des cadets et des RJC du MDN, le statut des anciens cadets, etc. Les mesures et indicateurs de rendement actuels permettent principalement de recueillir des renseignements quantitatifs sur les éléments suivants : a) la participation des cadets à différents programmes et activités d'instruction, y compris le nombre de jours d'instruction et les qualifications que reçoivent les cadets; b) les taux de dotation des militaires et des civils au niveau des corps et des escadrons. Ces mesures permettent à la direction du programme d'éclairer les décisions et de concentrer les efforts sur le maintien du degré actuel d'enrôlement des cadets et d'attirer de nouveaux cadets – taux de pénétration, taux de rétention, etc. –, y compris la détermination des zones sous-desservies.

La majorité des membres du personnel des corps et des escadrons utilisent Fortress – parfois en parallèle avec d'autres outils comme le CSAR – pour recueillir et signaler des renseignements sur les jeunes et les adultes qui participent au programme des cadets, et pour répondre à d'autres besoins administratifs, logistiques et financiers. Le programme devrait tirer davantage parti de l'utilisation de Fortress en tant que solution d'entreprise afin de maximiser la collecte et l'établissement de rapports sur l'information qui est directement utilisée pour favoriser et documenter le rendement du programme (incidence et résultats).

---

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Rapport statistique sur les cadets de la Marine, de l'Armée et de l'Air, Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens, mars 2019.

## **Les accords de financement des ligues de cadets comportent des exigences minimales en matière d'établissement de rapports**

Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'il doit y avoir une plus grande reddition de compte en ce qui concerne les accords de financement des ligues de cadets. L'examen des accords de financement actuels n'a révélé que des exigences de base en matière d'établissement de rapports sur les dépenses pour les ligues de cadets. Bien que les subventions des ligues soient inférieures au seuil de 5 millions de dollars applicable pour les exigences en matière de reddition de compte en vertu de la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT, les ligues n'ont pas la rigueur nécessaire en matière d'établissement de rapports pour démontrer la façon dont les dépenses cadrent avec les résultats du programme. Un rehaussement des exigences en matière d'établissement de rapports contribuerait à valider les résultats du programme.

## **Il faut une approche globale et coordonnée en matière de mesure du rendement pour les RJC**

À l'heure actuelle, les renseignements sur le rendement ne sont pas systématiquement recueillis, analysés et présentés dans des rapports pour appuyer la prise de décision. La plupart des GPRC mentionnent qu'ils ont fait face à des défis liés à la collecte de données, en partie en raison de l'éloignement des groupes de patrouilles du Nord, et certains reconnaissent que des efforts accrus sont nécessaires. De plus, il n'y a aucune compréhension définie et commune de ce à quoi ressemble le succès dans l'ensemble du programme. Les entrevues avec le personnel du programme des GPRC ont révélé que les quelques indicateurs de rendement établis pour le programme des RJC sont attribuables à la nécessité de faire preuve de souplesse dans l'exécution du programme, ce qui signifie que ses résultats sont difficiles à mesurer. Par conséquent, il est nécessaire de recueillir des données plus rigoureuses parallèlement à la mise au point d'une stratégie de mesure du rendement pour le programme des RJC.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

5. Mettre en œuvre une stratégie globale de mesure du rendement afin de définir et de mesurer les résultats à court, moyen et long terme afin d'éclairer la prise de décision.

**BPR** : VCEMD

**BC** : cmdt AC; cmdt Gp S Nat CRJC

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

Les mesures de suivi sont catégorisées comme suit aux fins d'harmonisation avec le Répertoire des programmes de la Défense :

- **Programme 3.10** lorsqu'elle s'applique aux cadets et aux RJC (programme pour les jeunes).
- **Segment de programme 3.10.1** lorsqu'elle s'applique uniquement au programme des cadets.
- **Segment de programme 3.10.2** lorsqu'elle s'applique uniquement au programme des RJC.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) 1

Passer en revue le soutien apporté à tous les niveaux afin d'assurer que les ressources, les capacités et l'expertise nécessaires sont en place pour atteindre les objectifs et assurer l'efficacité du processus de dotation. (La recommandation 1 s'applique aux constatations 2 et 4.)

**BPR** : VCEMD

**BC** : COMPERSMIL, SMA(IE), SMA(Mat), CEMA

### Mesures prises par la direction

#### Soutien du matériel et de l'infrastructure du MDN et des FAC :

**Mesure 1.1 (programme 3.10)** Renforcer les attentes en matière de soutien au matériel (approvisionnement national) et à l'infrastructure des bases ou des escadrons des FAC pour l'OCC qui sera fourni et payé au titre des budgets de commandement et de la base, et non au titre du compte ministériel des cadets.

**BPR** : VCEMD

**BC** : Cmdt MRC, cmdt AC, cmdt ARC, SMA(Mat), SMA(IE)

**Date cible** : Directive du VCEMD sur le soutien du MDN et des FAC à l'OCC mise à jour, avril 2021

**Mesure 1.2 (Segment de programme 3.10.1)** Déterminer les besoins des corps et des escadrons liés aux installations, au financement, au matériel et au transport qui seront comblés par les FAC, ainsi que les lacunes actuelles dans la prestation de ce soutien.

**BPR** : Cmdt Gp S Nat CRJC

**BC** : Cmdt URSC, officier responsable de la zone, cmdt des corps et des escadrons

**Date cible** : Rapport sur les besoins des corps et des escadrons et les écarts en matière de soutien des FAC, octobre 2021

**Mesure 1.3 (Segment de programme 3.10.1)** Examiner l'état de l'harmonisation des corps et des escadrons de cadets avec les unités des FAC, p. ex., allocation de soutien de la base ou de l'escadre, unité d'affiliation, nominations des officiers de liaison des cadets, activités de

familiarisation des FAC, pour cerner les lacunes ou les disparités à l'appui des corps et des escadrons. Élaborer un plan d'opération visant à atténuer toute lacune dans l'harmonisation des corps et des escadrons de cadets avec les unités des FAC et dans le soutien des corps et escadrons par les unités des FAC.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt Gp S Nat CRJC, cmdt MRC, cmdt AC, cmdt ARC

**Date cible :** Plan d'opération relatif à l'harmonisation et au soutien pour l'OCC et les FAC, juin 2022

**Mesure 1.4 (Segment de programme 3.10.1)** Élaborer le plan d'action national en matière de biens immobiliers pour le programme des cadets et des RJC.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** SMA(IE), CDC

**Date cible :** Plan d'action national en matière de biens immobiliers pour le programme des cadets et des RJC, mars 2021

**Mesure 1.5 (Segment de programme 3.10.1)** Effectuer un transfert entre éléments de capacité du VCEMD/Gp S Nat CRJC au SMA(IE) lié précisément à l'infrastructure de l'OCC.

**BPR :** VCEMD

**BC :** SMA(IE), cmdt MRC, cmdt AC, cmdt ARC

**Date cible :** Transfert entre éléments de capacité relativement à l'infrastructure de l'OCC, avril 2022

**Mesure 1.6 (Segment de programme 3.10.1)** Mettre à jour la politique sur l'ASL et restructurer le cadre de financement afin d'offrir un plus grand soutien aux corps et aux escadrons de cadets dans les collectivités en difficulté et à ceux qui ne sont pas hébergés dans les installations des FAC.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** cmdt URSC et commandants des corps et des escadrons de cadets

**Date cible :** Politique sur l'ASL, avril 2021

#### **Soutien du personnel des FAC :**

**Mesure 1.7 (Segment de programme 3.10.1)** Élaborer un accord sur les niveaux de service (ANS) pour traiter les questions liées au personnel des SAIOC avec l'organisation du GGPM et harmoniser les efforts avec les lignes d'opération pour la mise sur pied d'une force existantes et applicables; ligne d'opération 1 Attraction; ligne d'opération 2 Enrôlement; ligne d'opération 3 Mise sur pied d'une force.



**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** cmdt GGPM

**Date cible :** ANS avec le cmdt GGPM, mars 2021

**Mesure 1.8 (Segment de programme 3.10.1)** Proposer un processus simplifié et une capacité de soutien pour l'enrôlement d'anciens participants de l'OCC dans le sous-élément constitutif de la Force de réserve des SAIOC.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt COMPERSMIL, cmdt GGPM, cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Proposition au cmdt COMPERSMIL, août 2021

**Mesure 1.9 (Segment de programme 3.10.1)** Soumettre les changements requis à l'organisation et aux effectifs (O&E) ainsi que les besoins en ressources résiduelles afin de résoudre les problèmes liés au commandement et au contrôle II et E des SAIOC dans le cadre des cycles d'O&E, du Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense (PEED) et du plan d'activités.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt COMPERSMIL

**Date cible :** Exigences en matière d'O&E et de commandement et de contrôle II et E des SAIOC incluses dans les soumissions des PEED et des plans d'activités, août 2022

#### **Soutien des ligues de cadets aux corps et aux escadrons de cadets :**

**Mesure 1.10 (Segment de programme 3.10.1)** Collaborer avec les ligues de cadets afin de déterminer les besoins en matière de capacités pour chaque niveau d'organisation, p. ex., national, provincial, local, afin de soutenir les cadets ainsi que les corps et les escadrons de cadets. Déterminer les lacunes actuelles quant à cette capacité requise et élaborer un plan pour les combler.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC (soutien des présidents de ligues de cadets)

**BC :** cmdt URSC (soutien des présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (à l'appui des présidents de comités locaux de parrainage)

**Date cible :** Plan d'atténuation lié aux besoins et aux lacunes en matière de capacités organisationnelles des lignes de cadets, février 2022

**Mesure 1.11 (Segment de programme 3.10.1)** Collaborer avec les ligues de cadets afin de déterminer des besoins raisonnables en matière d'installations, de financement et de soutien au matériel et au transport pour les cadets ainsi que les corps et les escadrons de cadets dont les besoins ne sont pas comblés par les FAC. Déterminer les défis à relever afin de répondre aux exigences de manière rentable et durable, puis à trouver des solutions viables pour surmonter ces défis.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC (soutien des présidents de ligues de cadets)

**BC :** cmdt URSC (soutien des présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et

des escadrons de cadets (à l'appui des présidents de comités locaux de parrainage)

**Date cible :** Plan d'atténuation lié aux besoins et aux lacunes pour le soutien des lignes de cadets aux corps et aux escadrons de cadets, février 2022

#### **Soutien des comités d'adultes aux patrouilles des RJC :**

**Mesure 1.12 (Segment de programme 3.10.2)** Déterminer les lacunes en matière de soutien des comités d'adultes des patrouilles des RJC et une gamme de mesures d'atténuation appropriées qui sont acceptables en l'absence de comités d'adultes ou dans les cas où la capacité des comités d'adultes est réduite. Élaborer un plan d'opération visant à atténuer les lacunes en matière de soutien et à maintenir la gouvernance des comités d'adultes des patrouilles des RJC.

**BPR :** cmdt AC

**BC :** cmdt Div, cmdt GPRC, chefs de patrouille des RJC et comités d'adultes

**Date cible :** Plan d'opération relatif au soutien des comités d'adultes des patrouilles des RJC, juillet 2021

#### **Recommandation 2 du SMA(Svcs Ex)**

Examiner et achever les politiques, les lignes directrices et les directives en matière de surveillance et de gestion du programme des cadets et des RJC, y compris :  
(La recommandation 2 s'applique aux constatations 3, 7, 8.)

- 2.1 Peaufiner les mises à jour du PE entre les FAC et les ligues de cadets
- 2.2 Examiner les options et les accords de financement avec les ligues de cadets

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

- 2.3 Peaufiner les mandats et simplifier les procédures et les politiques liées à la nouvelle harmonisation

**BPR :** VCEMD et cmdt AC

**BC :** cmdt Gp S Nat CRJC

- 2.4 Examiner les comités de gouvernance pour assurer que les enjeux sont traités

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC

#### **Mesures prises par la direction**

**Partenariat entre les FAC et les ligues de cadets :**

**Mesure 2.1 (Segment de programme 3.10.1)** Promulguer un PE mis à jour concernant les *arrangements consultatifs pour l'exécution des responsabilités partagées en soutien aux cadets ainsi qu'aux corps et escadrons de cadets*.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC (avec l'appui des présidents de ligues de cadets)

**BC** : cmdt URSC (avec l'appui des présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (appuyés par les présidents de comités de parrainage locaux)

**Date cible** : PE finalisé, septembre 2020

**Mesure 2.2 (Segment de programme 3.10.1)** Élaborer le cadre consultatif qui permettra la coopération nécessaire pour s'acquitter des responsabilités partagées dans le PE mis à jour et pour traiter les difficultés liées à la gouvernance de niveau inférieur. Le cadre consultatif continuera de faire en sorte que les GRCC et les CCC se trouvent à l'une des extrémités, et que le Comité de gestion du programme des cadets et le Conseil national des cadets se trouvent à l'autre extrémité. Au centre, il y aura un certain nombre d'entités des FAC et des ligues, p. ex., des groupes de travail, des comités, dont la tâche consistera à travailler ensemble pour cerner les enjeux et parvenir à un consensus sur la voie à suivre.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC (avec l'appui des présidents de ligues de cadets)

**BC** : cmdt URSC (avec l'appui des présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (appuyés par les présidents de comités de parrainage locaux)

**Date cible** : cadre consultatif, février 2021

**Mesure 2.3 (Segment de programme 3.10.1)** Mettre à jour les politiques et les procédures des FAC ainsi que les politiques et les directives des ligues de cadets afin de tenir compte des responsabilités partagées dans le PE mis à jour.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC (en collaboration avec les présidents de ligues de cadets)

**BC** : cmdt URSC (en collaboration avec les présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (en collaboration avec les présidents de bureaux locaux ou de comités locaux)

**Date cible** : Politiques, procédures et directives mises à jour, juillet 2022

**Mesure 2.4 (Segment de programme 3.10.1)** Collaborer avec les ligues de cadets pour examiner leurs modèles de gestion financière et de financement en vue de réduire au minimum les pressions financières à l'échelle locale, en procédant comme suit :

- optimiser les collectes de fonds des cadets afin de fournir un soutien aux corps et aux escadrons de cadets et d'appuyer les efforts de bienfaisance au sein de la collectivité locale;
- établir des paramètres quant à des niveaux acceptables pour les frais d'évaluation, afin d'assurer du soutien des comités locaux aux cadets ainsi qu'aux corps et aux escadrons de cadets;

- établir des indicateurs pour le suivi de la santé financière à chaque niveau des ligues de cadets (lié à la mesure 5.1).

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC (en collaboration avec les présidents de ligues de cadets)

**BC** : cmdt URSC (en collaboration avec les présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (en collaboration avec les présidents de bureaux locaux ou de comités locaux)

**Date cible** : Modèles de gestion financière ou financement et politique des FAC relative aux collectes de fonds des cadets, juillet 2022

**Mesure 2.5 (Segment de programme 3.10.1)** Préparer une nouvelle présentation ministérielle au Conseil du Trésor afin de mettre à jour les modalités de la subvention aux ligues de cadets.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC (avec l'appui des présidents de ligues de cadets)

**BC** : cmdt URSC (avec l'appui des présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (appuyés par les présidents de comités de parrainage locaux)

**Date cible** : Présentation ministérielle au SCT, août 2022

#### **Politiques et procédures des FAC :**

**Mesure 2.6 (Répertoire des programmes 3.10)** Mettre à jour les politiques, p. ex., ordres du Gp S Nat CRJC, et les procédures, p. ex., IPO du Gp S Nat CRJC, des FAC relatives à la surveillance et à la gestion du programme des cadets et des RJC.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC

**BC** : cmdt URSC, QG AC – CEM – Opérations de l'Armée, cmdt divisions AC, et cmdt GPRC

**Date cible** : Politiques et procédures des FAC relatives au programme des cadets et des RJC mises à jour, janvier 2021

#### **Surveillance et gestion du programme des RJC :**

**Mesure 2.7 (Segment de programme 3.10.2)** Établir un rythme de bataille annuel pour que le VCEMD reçoive des briefings sur le programme des RJC de la part du cmdt AC et les activités propres aux FAC concernant le commandement et le contrôle et le soutien du programme des cadets et des RJC avec les organisations de niveau 1 concernées.

**BPR** : VCEMD

**BC** : cmdt AC, organisations de niveau 1 concernées, cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible** : Rythme de bataille annuel, mai 2021

**Mesure 2.8 (Segment de programme 3.10.2)** Intégrer les lignes directrices et les directives annuelles requises concernant l'exécution du programme des RJC dans le cadre du plan d'opération annuel de l'AC.

**BPR** : VCEMD et cmdt AC

**BC** : cmdt Gp S Nat CRJC et CEM Ops AC

**Date cible** : Contenu du programme des RJC pour le plan d'opération de l'AC, mai 2021

**Mesure 2.9 (Segment de programme 3.10.2)** Officialiser un rythme de bataille annuel au niveau du commandement ou un plan d'engagement entre le QG AC et le QG Gp S Nat CRJC afin de permettre la coordination de la gestion du programme des RJC.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC et CEM Ops AC

**BC** : cmdt divisions AC, et cmdt GPRC

**Date cible** : Rythme de bataille annuel/plan d'engagement, décembre 2020

**Mesure 2.10 (Segment de programme 3.10.2)** Déterminer les lacunes en matière de commandement et de contrôle et de personnel de soutien dans les structures organisationnelles au sein des GPRC, des QG Div et du QG AC afin d'assurer la surveillance et le soutien de commandement et de contrôle nécessaires et d'appuyer l'exécution du programme des RJC, selon les rôles et les RRA renforcés dans la Directive du CEMD sur le commandement et le contrôle publiée le 2 février 2018. Soumettre les changements d'O&E requis et les besoins en ressources résiduelles qui renforcent le commandement et le contrôle de l'exécution du programme des RJC dans le cadre des cycles d'O&E, du PEED et du plan d'activités.

**BPR** : cmdt AC

**BC** : VCEMD

**Date cible** : Exigences du programme des RJC incluses dans les soumissions du PEED et du plan d'activités, août 2021

**Directive du CEMD sur le commandement et le contrôle mise à jour :**

**Mesure 2.11 (Programme 3.10)** Soumettre les mises à jour nécessaires à la Directive du CEMD sur le commandement et le contrôle publiée le 2 février 2018.

**BPR** : VCEMD

**BC** : cmdt AC, DEM EMIS, cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible** : Mises à jour à la Directive du CEMD sur le commandement et le contrôle, mars 2022

### **Recommandation 3 du SMA(Svcs Ex)**

Examiner la portée du programme pour assurer l'harmonisation entre les ressources, les résultats escomptés et la planification des activités, ainsi que l'efficacité du processus de dotation.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC

### **Mesures prises par la direction**

#### **Redéfinition de la portée du programme des cadets :**

**Mesure 3.1 (Segment de programme 3.10.1)** Publier des lignes directrices de planification relatives à la redéfinition du programme des cadets.

**BPR :** VCEMD

**BC :** VCEMAD, cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Lignes directrices de planification relatives à la redéfinition du programme des cadets, mai 2021

**Mesure 3.2 (Segment de programme 3.10.1)** Soumettre une proposition pour la redéfinition de la portée du programme des cadets au VCEMD dans le cadre de la présentation du plan d'activités de l'AF 2023-2024.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** cmdt URSC

**Date cible :** Présentation du plan d'activités lié à la proposition de révision de la portée du programme des cadets, août 2022

#### **Clarifier les attentes et les ressources en matière de croissance :**

**Mesure 3.3 (Segment de programme 3.10.1)** Clarifier les attentes en matière de croissance du programme des cadets et les ressources disponibles pour soutenir cette croissance.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Directives et lignes directrices du VCEMD sur la croissance du programme des cadets, mai 2021

**Mesure 3.4 (Segment de programme 3.10.2)** Clarifier les attentes en matière de croissance du programme des RJC et les ressources disponibles pour soutenir cette croissance, y compris les pressions financières exceptionnelles liées à la croissance récente.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC

**Date cible :** Directives et lignes directrices du VCEMD sur la croissance des patrouilles des RJC, mai 2021

**Mesure 3.5 (Segment de programme 3.10.2)** Mettre à jour les plans de croissance des patrouilles des RJC en fonction des résultats de la mesure 3.4.

**BPR :** cmdt AC

**BC :** cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Plan de croissance des patrouilles des RJC mis à jour, août 2021

#### **Efficiences du programme des RJC et gestion des ressources :**

**Mesure 3.6 (Segment de programme 3.10.2)** Déterminer les gains d'efficacité à réaliser dans le cadre du programme des RJC, p. ex., rationalisation des séances d'instruction accrue, afin d'optimiser les ressources disponibles pour le plus grand bénéfice des RJC et de la collectivité locale.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** QG AC, QG AC – CEM – Opérations de l'Armée, cmdt divisions AC, et cmdt GPRC

**Date cible :** Cadre de programme/modèle de financement mis à jour, juin 2021

**Mesure 3.7 (Segment de programme 3.10.2)** Élaborer un processus de planification des activités ascendante et un cadre de gestion financière pour le programme des RJC afin d'accroître la responsabilisation et d'améliorer l'affectation et l'optimisation des ressources en se fondant sur les données probantes.

**BPR :** cmdtA AC

**BC :** VCEMD, cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Cadre de gestion financière du programme des RJC, décembre 2020

#### **Recommandation 4 du SMA(Svcs Ex)**

Améliorer les stratégies de communication internes et externes afin de promouvoir et de renforcer les connaissances et la sensibilisation à l'égard du programme pour les jeunes du MDN, tout en veillant au respect de la Politique sur les services et le numérique.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC, SMA(AP)

#### **Mesures prises par la direction**

**Communications dans le cadre du programme des cadets et des RJC :**

**Mesure 4.1 (Segment de programme 3.10.1)** Établir un rythme de bataille ou un plan d'engagement pour des communications appropriées. Les intervenants discuteront des enjeux et des nouvelles possibilités afin de coordonner les efforts internes et externes visant à renforcer les connaissances et la sensibilisation à l'égard du programme des cadets.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC

**BC** : SMA(AP), directeur, Sensibilisation et discours, OAP GP VCEMD, officiers des communications des ligues de cadets

**Date cible** : Plan d'engagement/rythme de bataille pour les communications liées au programme des cadets, octobre 2020

**Mesure 4.2 (Segment de programme 3.10.2)** Établir un rythme de bataille ou un plan d'engagement pour des communications appropriées. Les intervenants discuteront des enjeux et des nouvelles possibilités afin de coordonner les efforts internes et externes visant à renforcer les connaissances et la sensibilisation à l'égard du programme des RJC.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC et CEM – Opérations de l'Armée

**BC** : OAP principal du Gp S Natl CRJC et direction des Affaires publiques de l'Armée

**Date cible** : Plan d'engagement/rythme de bataille pour les communications liées au programme des RJC, mars 2021

**Mesure 4.3 (Répertoire des programmes 3.10)** Mettre à jour la stratégie de communication actuelle du programme des cadets et des RJC 2019-2022.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC et CEM – Opérations de l'Armée

**BC** : OAP principal du Gp S Natl CRJC et direction des Affaires publiques de l'Armée, SMA(AP) Directeur – Sensibilisation et discours, OAP GP VCEMD, officiers des communications des ligues de cadets

**Date cible** : Stratégie de communication du programme des cadets et des RJC pour 2022-2025, octobre 2021

#### **Tendances en matière de technologie dans le cadre du programme des cadets :**

**Mesure 4.4 (Segment de programme 3.10.1)** Élaborer un plan de mise en œuvre visant à assurer que les demandes en ligne, p. ex., Fortress, instruction, courriel, SharePoint, sont accessibles à partir des appareils personnels et que les cadets supérieurs peuvent y accéder pour appuyer l'administration du programme des cadets.

**BPR** : cmdt Gp S Nat CRJC

**BC** : Directeur général – Technologie et planification stratégique (Gestion de l'information)

**Date cible** : Plan de mise en œuvre de l'accessibilité des demandes en ligne, avril 2021



**Mesure 4.5 (Segment de programme 3.10.1)** Élaborer un plan de mise en œuvre visant à fournir des outils en ligne en libre-service aux cadets, aux parents et au personnel afin qu'ils puissent accéder aux renseignements personnels et les mettre à jour.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** SMA(GI), Directeur général – Technologie et planification stratégique (Gestion de l'information)

**Date cible :** Plan de mise en œuvre visant à fournir des outils en ligne en libre-service, septembre 2021

#### **Recommandation 5 du SMA(Svcs Ex)**

Mettre en œuvre une stratégie globale de mesure du rendement afin de définir et de mesurer les résultats à court, moyen et long terme afin d'éclairer la prise de décision.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC; cmdt Gp S Nat CRJC

#### **Mesures prises par la direction**

##### **Mesure du rendement des ligues de cadets :**

**Mesure 5.1 (Segment de programme 3.10.1)** Collaborer avec les ligues de cadets afin d'élaborer des mesures de rendement liées aux responsabilités partagées mises à jour dans le PE (conformément à la mesure 2.1 et à l'appui de la mesure 2.2) afin de surveiller l'efficacité et l'efficience du soutien apporté aux cadets ainsi qu'aux corps et aux escadrons de cadets.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC (en collaboration avec les présidents de ligues de cadets)

**BC :** cmdt URSC (en collaboration avec les présidents de ligues provinciales) et commandants des corps et des escadrons de cadets (en collaboration avec les présidents de bureaux locaux ou de comités locaux)

**Date cible :** Cadre de mesure du rendement, juillet 2021

##### **Mesure du rendement du programme des cadets et des RJC :**

**Mesure 5.2 (Segment de programme 3.10.2)** Élargir l'outil SharePoint actuel afin de tenir compte des capacités d'information propres au programme des RJC pour faire le suivi de l'information sur l'instruction.

**BPR :** cmdt Gp S Nat CRJC

**BC :** QG AC – CEM – Opérations de l'Armée, cmdt divisions AC, cmdt GPRC

**Date cible :** Base de données du programme des RJC, septembre 2021

**Mesure 5.3 (Programme 3.10)** Établir un cadre et une stratégie de mesure du rendement pour le programme des cadets et des RJC dans le cadre du Profil de l'information sur le rendement (PIP) du Cadre ministériel des résultats.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC, cmdt Gp S Nat CRJC, SMA(Svcs Ex)

**Date cible :** PIP pour les cadets et RJC mis à jour, mars 2021

**Mesure 5.4 (Programme 3.10)** Déterminer la capacité d'analyse requise pour soutenir la mesure du rendement pour le programme des cadets et des RJC.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Rapport sur les besoins en matière de capacités analytiques, juin 2021

**Mesure 5.5 (Programme 3.10)** Déterminer les recherches en sciences sociales requises pour appuyer la mesure des résultats du programme des cadets et des RJC.

**BPR :** VCEMD

**BC :** cmdt AC, cmdt Gp S Nat CRJC

**Date cible :** Rapport sur les exigences en matière de recherche en sciences sociales, décembre 2021

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

### Aperçu

On a utilisé dans le cadre de l'évaluation une conception de recherche à l'aide d'une méthode mixte qui englobe de multiples lignes de méthodes de recherche qualitatives et quantitatives afin d'assurer la fiabilité de l'information et des données à l'appui des principales constatations et recommandations. La méthodologie a établi une approche cohérente en matière de collecte et d'analyse, y compris l'élaboration d'instruments de recherche ainsi que la triangulation et la contextualisation des données afin d'assurer que les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation étaient exactes, pertinentes et valides.

### Examen des documents et recension des écrits

On a réalisé un examen préliminaire des documents à l'étape de la planification de l'évaluation afin d'acquérir une compréhension générale du programme pour les jeunes. Par la suite, un examen officiel des documents a été entrepris afin d'obtenir toutes les données pertinentes du programme et de comprendre les rôles et les responsabilités des autorités fonctionnelles et leurs relations avec les principaux intervenants.

### Entrevues auprès d'informateurs clés (internes et externes)

Les entrevues avec les intervenants du programme ont servi de source importante d'information qualitative et ont contribué à l'interprétation des données provenant d'autres secteurs d'enquête. Les intervenants interrogés comprenaient de hauts fonctionnaires responsables du programme du VCEMD, du Gp S Nat CRJC, des divisions de l'AC et de l'EMS de l'AC; des représentants des ligues de cadets; des membres de la direction du programme des CIC, des URSC (état-major de soutien et de commandement) et des GPRC (état-major de soutien et de commandement).

### Sondages

Trois sondages sur le Web ont eu lieu : 1) commandants des corps et des escadrons; 2) ligues de cadets provinciales et divisionnaires; 3) comités locaux. Les limitations du sondage concernent les taux de réponse et le potentiel biais de sélection. Le taux de réponse pondéré pour le sondage auprès des ligues de cadets provinciales et divisionnaires était de 88 pour cent, car les réponses (n = 108) ont été pondérées en fonction de la représentation provinciale et divisionnaire des ligues de cadets. Le taux de réponse pour le sondage auprès des commandants des corps et des escadrons était de 65 pour cent (n = 724), ce qui est représentatif des éléments, à l'échelle régionale et par centres de population. Le taux de réponse au sondage des comités locaux était de 22 pour cent (n = 246). Les pondérations n'ont pas été utilisées pour les comités locaux dont les données sur la population et l'emplacement sont incomplètes. Par conséquent, l'importance des résultats au sondage des comités locaux sera considérée comme moindre que celle des autres.

### Études de cas

Un échantillon de CIC et d'URSC à l'échelle du Canada a été examiné. Les études de cas comprenaient l'examen des documents et la réalisation de cinq visites des lieux et d'entrevues avec divers intervenants, comme les commandants et le personnel de soutien des CIC et des URSC, y compris les ligues civiles.

## Annexe C – Modèle logique

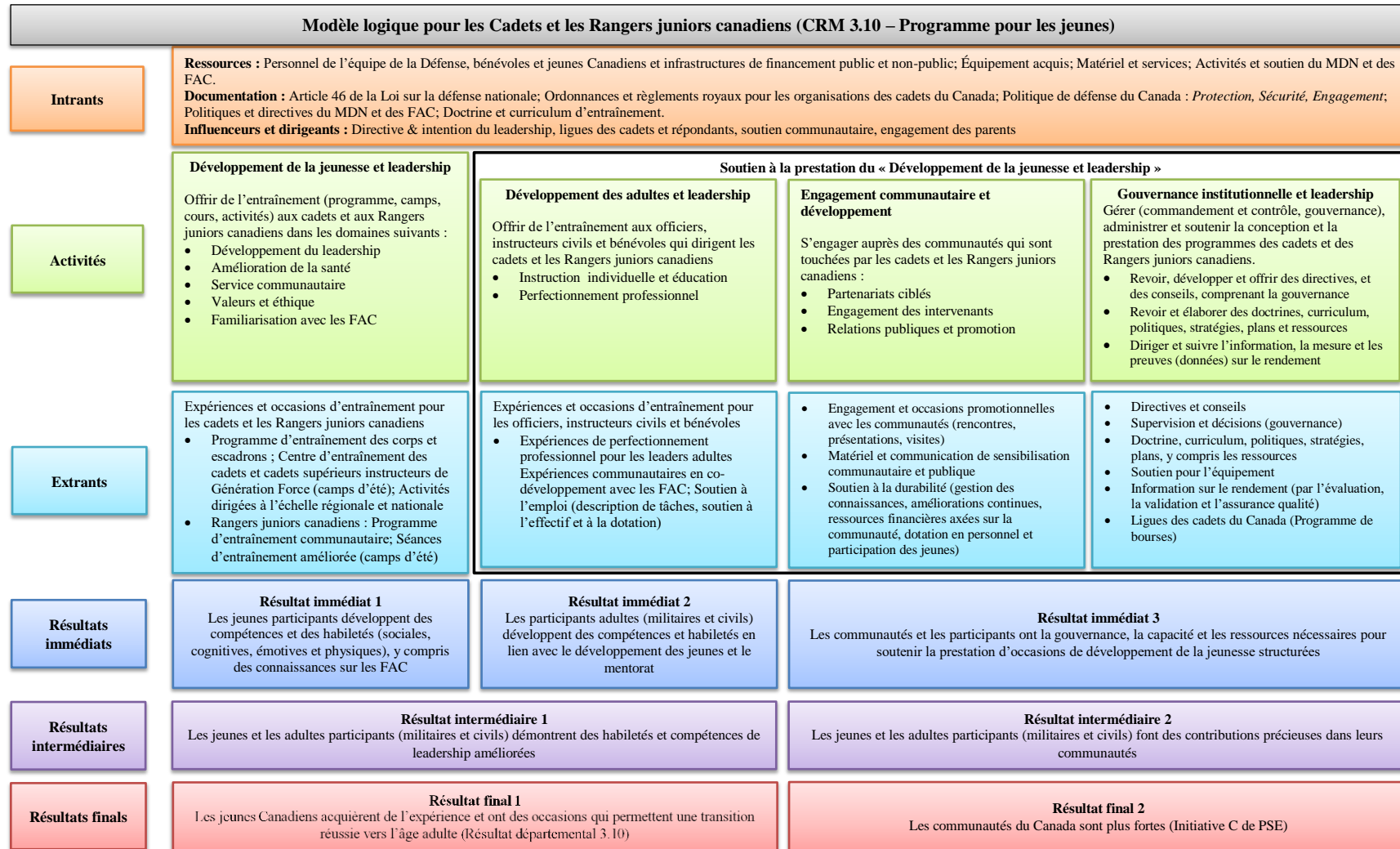


Figure C-1. Modèle logique. La figure illustre la relation entre les intrants, les activités, les extrants, les résultats du programme des cadets et des RJC.

## Annexe D – Matrice d'évaluation

Enjeux ou questions de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche					
		Examen des documents	Sondage	Entrevues	Données administratives	Visites des lieux	Groupe de travail
<b>Efficacité – Atteinte des résultats</b>							
1. Dans quelle mesure le MDN et les FAC fournissent-ils un degré approprié de ressources pour la réalisation du programme pour les jeunes afin d'atteindre les résultats du programme?	1.1. Preuve du type de ressources fournies par les organisations de niveau 1 du MDN et des FAC à l'appui de la mise en œuvre du programme pour les jeunes (p. ex., détermination du type de ressources ou de soutien reçu ou fourni : infrastructure et installations, équipement, matériel, personnel et instruction)	X	X	X		X	
	1.2. Preuve indiquant si le degré de ressources et de soutien est approprié pour permettre la mise en œuvre du programme et la détermination des défis ou des obstacles à un soutien efficace		X			X	
	1.3. Preuve indiquant si la MRC, l'AC et l'ARC fournissent des directives et des lignes directrices aux organisations subordonnées sur leur engagement et leur soutien (affiliation) à l'égard du programme pour les jeunes	X		X			
	1.4. Preuve de la clarté des rôles et des RRA des organisations de niveau 1 du MDN et des FAC et des organisations subordonnées participant à l'exécution du programme (priorités et plans organisationnels et stratégiques,	X		X			

Évaluation du programme des cadets et des  
Rangers juniors canadiens (programme pour les jeunes),

Octobre 2020

Enjeux ou questions de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche					
		Examen des documents	Sondage	Entrevues	Données administratives	Visites des lieux	Groupe de travail
	politiques, directives et lignes directrices, etc.)						
2. Dans quelle mesure les ligues de cadets civils (y compris les comités de parrainage locaux) et les comités d'adultes fournissent-ils un soutien adéquat pour permettre l'atteinte des résultats du programme pour les jeunes?	2.1. Preuve du type de ressources fournies aux ligues de cadets civils (y compris les comités de parrainage locaux) et les comités d'adultes pour soutenir la réalisation du programme pour les jeunes (détermination du type de ressources ou de soutien : installations, équipement, matériel d'instruction, etc.)	X	X	X		X	
	2.2. Preuve indiquant si le degré de ressources et de soutien est approprié pour permettre la mise en œuvre du programme et la détermination des défis ou des obstacles à un soutien efficace		X	X		X	
	2.3. Preuve indiquant si les rôles et les RRA des ligues de cadets civils (y compris les comités de parrainage locaux) et les comités d'adultes soutiennent efficacement la réalisation du programme	X	X	X		X	
3. Dans quelle mesure les partenariats efficaces sont-ils établis entre la direction du programme, les organisations du MDN et des FAC,	3.1. Preuve du degré d'engagement, de communication et de l'état du partenariat (y compris les enjeux et les défis) entre la direction du programme et les ligues de cadets civils (y compris les comités de parrainage locaux) ou les comités d'adultes	X	X	X		X	
	3.2. Preuve du degré d'engagement, de communication et de l'état du	X	X	X		X	

Évaluation du programme des cadets et des Rangers juniors canadiens (programme pour les jeunes),

Octobre 2020

Enjeux ou questions de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche					
		Examen des documents	Sondage	Entrevues	Données administratives	Visites des lieux	Groupe de travail
et les ligues de cadets civiles (y compris les comités de parrainage locaux) ou les comités d'adultes?	partenariat (y compris les enjeux et les défis) entre tous les niveaux de direction du programme et des organisations du MDN et des FAC						
	3.3. Preuve que des instruments adéquats existent au sein du MDN et des FAC ainsi qu'avec les ligues de cadets civiles (y compris les comités de parrainage locaux) ou les comités d'adultes pour soutenir la réalisation du programme pour les jeunes (politiques, règlements, directives et ordonnances, accords de services mutuels, PE, etc.)	X		X		X	
<b>Efficienc e – Conception et exécution (gestion et gouvernance du programme)</b>							
4. Dans quelle mesure la structure de gouvernance et les structures organisationnelles sont-elles appropriées, efficaces et complémentaires pour appuyer le programme pour les jeunes et lui permettre d'atteindre ses résultats?	4.1. Preuve indiquant si la gouvernance assure de façon efficace une orientation et une surveillance, y compris la détermination des défis et des obstacles à une gouvernance plus efficace	X		X		X	
	4.2. Preuve indiquant si la nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle du programme pour les jeunes, y compris les organisations et les effectifs, a été faite comme prévu	X		X		X	
	4.3. Preuve que les politiques et les directives stratégiques liées au programme pour les jeunes sont appliquées de façon uniforme à tous les niveaux, et preuve de l'harmonisation des attentes avec la pratique actuelle	X		X		X	

Enjeux ou questions de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche					
		Examen des documents	Sondage	Entrevues	Données administratives	Visites des lieux	Groupe de travail
	4.4. Preuve des incidences (prévues et imprévues, s'il y a lieu) découlant de la nouvelle harmonisation du commandement et du contrôle du programme pour les jeunes <ul style="list-style-type: none"> <li>Par exemple, les dépenses liées au programme qui appuient les corps et les escadrons; limites des capacités liées à la gestion du programme</li> </ul>		X	X		X	
	4.5. Preuve de la pertinence et de l'efficacité de la conception organisationnelle actuelle (p. ex., délégation des rôles et des RRA en matière de soutien dans l'ensemble des organisations du MDN et des FAC, des partenaires civils et des collectivités) par rapport aux autres conceptions ou arrangements du programme			X		X	
5. Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme pour les jeunes est-elle efficace?	5.1. Preuve indiquant si le programme est exécuté de façon efficace, y compris les besoins en matière d'amélioration et les modèles de mise en œuvre de rechange <ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination des facteurs ayant une incidence sur l'efficacité du programme (p. ex., capacité des établissements d'instruction; gestion des participants (jeunes et adultes); sélection et filtrage du personnel; enjeux liés à la communication;</li> </ul>		X	X		X	



Enjeux ou questions de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche					
		Examen des documents	Sondage	Entrevues	Données administratives	Visites des lieux	Groupe de travail
	questions techniques; politique; exigences en matière d'instruction des instructeurs; autres questions cernées)						
	5.2. Preuve indiquant s'il y a eu des efforts ou des mesures uniformes pour améliorer l'efficacité de l'exécution du programme à tous les niveaux <ul style="list-style-type: none"> <li>Par exemple, les exigences administratives (les politiques, les règles et les règlements) liées à la mise en œuvre des programmes et des activités; uniformité de la réalisation du programme dans l'ensemble des régions, etc.</li> </ul>	X	X	X		X	
	5.3. Comparaison par région et par élément sur l'utilisation du personnel <ul style="list-style-type: none"> <li>Par exemple, le rapport entre les officiers militaires ou civils des CIC, les instructeurs, les bénévoles, etc., et les cadets</li> </ul>			X	X		
	5.4. Preuve des coûts associés à la réalisation des programmes et des activités relatifs aux cadets et aux RJC			X	X		
<b>Efficiencia – Conception et exécution (information sur le rendement)</b>							
6. Dans quelle mesure le programme pour les jeunes prévoit-il des mesures de	6.1. Preuve de l'information sur le rendement actuelle ou prévue liée au programme, dans l'ensemble du MDN et des FAC et avec les partenaires civils (y compris, sans toutefois s'y limiter, les	X		X		X	X

Enjeux ou questions de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche					
		Examen des documents	Sondage	Entrevues	Données administratives	Visites des lieux	Groupe de travail
rendement ainsi que des processus de collecte de données et d'établissement de rapports appropriés afin de rendre compte de l'atteinte des résultats?	modèles logiques, les indicateurs de rendement clés, les cadres de mesure du rendement, la collecte de données, les outils et les processus d'analyse et d'établissement de rapports, etc.)						
	6.2. Preuve indiquant si l'information sur le rendement est a) partagée et diffusée de façon appropriée entre tous les intervenants du programme; b) utilisée pour évaluer l'atteinte des résultats; et c) utilisée pour appuyer la prise de décisions et l'amélioration des programmes	X		X		X	X

Tableau D-1. Questions de l'évaluation, indicateurs et méthodes de recherche utilisés pour mener l'évaluation.

## Annexe E – Organigramme

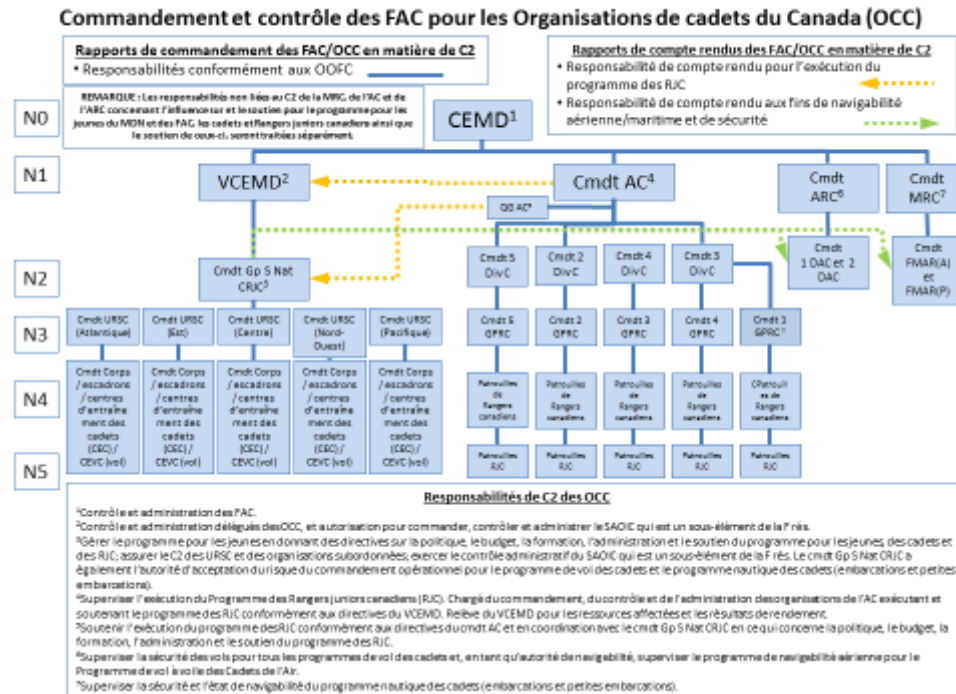


Tableau E-1. Organigramme illustrant le commandement et le contrôle des FAC pour les OCC.