



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

ÉVALUATION  
DU FINANCEMENT DE BASE  
DU CENTRE PEARSON  
POUR LE MAINTIEN DE LA PAIX  
(CPMP)

Avril 2007

1258-154 (CS Ex)



## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE D'ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>i</b>
<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs.....	2
Méthodologie .....	2
<b>CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>4</b>
Gouvernance du Centre Pearson pour le maintien de la paix .....	4
Financement de base prévu dans l'accord de contribution – Résultats du CGRR .....	7
Prestation des services.....	15
Mesure du rendement.....	19
Pratiques exemplaires et solutions de rechange .....	21
<b>ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B – RÉSULTATS DU SONDAGE MENÉ AUPRÈS D'ATTACHÉS DE DÉFENSE DU CANADA.....</b>	<b>B-1</b>
<b>ANNEXE C – RÉSULTATS IMMÉDIATS DU CGRR.....</b>	<b>C-1</b>



## LISTE D'ABRÉVIATIONS

ABCC	Annapolis Basin Conference Centre
ACDI	Agence canadienne de développement international
ADC	Attaché de Défense du Canada
AF	Année financière
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CPMP	Centre Pearson pour le maintien de la paix
CS Ex	Chef – Service d'examen
CT	Conseil du Trésor
DPAIM	Directeur – Programme d'aide à l'instruction militaire
F & E	Fonctionnement et entretien
FC	Forces canadiennes
GR	Gestion axée sur les résultats
IAPTC	International Association of Peacekeeping Training Centres
ICES	Institut canadien des études stratégiques
KA IPTC	Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MDN	Ministère de la Défense nationale
MINUOE	Cours sur les missions intégrées des Nations Unies à l'intention des officiers d'état-major
ONU	Organisation des Nations Unies
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PAIM	Programme d'aide à l'instruction militaire
RH	Ressources humaines



## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Le présent rapport renferme les résultats d'une évaluation que le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectuée en vue de déterminer l'efficacité avec laquelle le Centre Lester B. Pearson pour le maintien de la paix (CPMP) a utilisé le financement de base fourni par le ministère de la Défense nationale (MDN) pour améliorer l'exécution de ses programmes durant les années financières (AF) 2004-2005 et 2005-2006.

Le rapport examine le rôle et l'efficacité du financement de base prévu dans l'accord de contribution du CPMP, dans le contexte global de la gestion des services à fournir, et offre des recommandations au besoin.

Les données recueillies aux fins de l'évaluation indiquent que le CPMP a accompli des progrès depuis l'année financière (AF) 2004-2005 en ce qui concerne les résultats du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) dans les domaines suivants :

- administration/finances;
- ressources humaines;
- gestion des installations;
- développement de l'entreprise;
- élaboration et exécution des programmes.

En outre, le CPMP a été en mesure d'établir des partenariats positifs non seulement avec le gouvernement fédéral canadien mais aussi avec un certain nombre d'intervenants internationaux, dont l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'International Association of Peacekeeping Training Centres (IAPTC). Ces partenariats lui ont permis de jouir d'un certain prestige à l'échelle mondiale en apportant une contribution importante à la base de connaissances internationale sur le maintien de la paix, tout en enrichissant la base de connaissances du Canada dans ce domaine.

Or, le CPMP n'a pas réussi à définir clairement le besoin de former des Canadiens au Canada ou à élaborer des programmes en ce sens. La principale formation dispensée au Canada s'adresse à d'autres pays dans le cadre du Cours sur les missions intégrées des Nations Unies à l'intention des officiers d'état-major (MINUOE), cours pour lequel la demande semble diminuer. En fait, le point fort évident du CPMP consiste à collaborer à l'extérieur du Canada avec d'autres pays où la demande continue de lui offrir un marché viable. Jusqu'en mars 2006, le CPMP a affecté 10 p. 100 de son financement de base à l'entretien de l'infrastructure de Cornwallis, en Nouvelle-Écosse. Cette dépense a été réduite grâce au transfert de la propriété et à une entente avec l'Annapolis Basin Conference Centre en vue de rendre les installations de Cornwallis aussi économiques que possibles pour la formation prévue dans le cadre du MINUOE. Étant donné que la demande de formation d'autres nations aux installations du CPMP en Nouvelle-Écosse

### Évaluation globale

Le CPMP a réalisé des progrès depuis l'AF 2004-2005 au sujet de l'atteinte des résultats immédiats du CGRR. Toutefois, il n'a pas encore élaboré et mis en œuvre un cadre efficace de gestion du rendement qui puisse démontrer sa pertinence stratégique pour les intervenants et les partenaires clés.



est limitée et qu'elle pourrait être réorientée vers la formation à l'étranger, il faudrait envisager sérieusement de mettre fin aux capacités de formation en Nouvelle-Écosse et de concentrer la formation du CPMP à l'extérieur du Canada. Toute décision de cette nature doit également tenir compte des coûts-avantages qu'une telle formation peut apporter au mandat de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

### Principales recommandations

Le MDN devrait cesser le financement de base qui est fourni au CPMP en vue d'appuyer la formation au Canada. Puisque la demande internationale à l'égard des cours parrainés par le CPMP à Cornwallis est en baisse et qu'elle devrait disparaître à la fin des contrats actuels en 2010, il est recommandé que le financement de base que le MDN fournit au CPMP se termine à la fin de l'AF 2009-2010.

Que cette mesure soit ou non acceptée, nous formulons également les recommandations suivantes pour améliorer le rendement du CPMP :

- Le CPMP devrait concevoir et établir des indicateurs et cibles de rendement, un cadre de présentation de rapports pour chaque activité de programme afin d'accroître la responsabilisation, ainsi que des rapports axés sur les résultats à l'intention des intervenants.
- Le Directeur – Programme d'aide à l'instruction militaire (DPAIM) devrait se retirer du conseil d'administration du CPMP. Bien qu'il soit recommandé qu'aucun membre des Forces canadiennes (FC) ne soit membre du Conseil, si l'on décide de maintenir cette pratique, il ne faudrait pas désigner le DPAIM.

---

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

---



## INTRODUCTION

### Contexte

En 1994, sous l'égide de l'Institut canadien des études stratégiques (ICES), le MDN et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ont mis sur pied le CPMP afin d'assurer, à l'échelle nationale et internationale, la recherche, l'éducation et la formation mutidisciplinaires dans tous les aspects du maintien de la paix.

Le MAECI et le MDN ont tous deux consenti à verser des contributions financières annuelles totalisant 10 M\$ (5 M\$ chacun) pour appuyer la mise sur pied et l'exploitation initiale du Centre jusqu'à l'AF 1998-1999 inclusivement. À l'époque, le gouvernement du Canada mettait l'accent le plus possible sur la création d'organisations financièrement indépendantes. Comme l'indiquait la présentation ultérieure au Conseil du Trésor (CT), .....

Le CPMP n'a toutefois pas réussi à atteindre cet objectif. Au terme d'un examen effectué en 1996, Conseils et Vérification Canada a conclu que le CPMP ne pouvait survivre sans un soutien de l'État. Une nouvelle entente est donc intervenue .....

En 2001, le CPMP a coupé ses liens avec l'ICES et est devenu un organisme indépendant à but non lucratif. Par la suite, le programme de contributions pour le CPMP a été renouvelé durant .....

La présentation subséquente pour les .....

car l'avenir du CPMP était constamment remis en question, de même que la disponibilité des fonds ministériels/gouvernementaux pour appuyer les activités essentielles du Centre.

En raison des limites financières au titre du fonctionnement et de l'entretien (F & E) durant l'AF 2003-2004, le MAECI a apporté un changement à sa politique et réaffecté des ressources de F & E aux ambassades et missions à l'étranger. Ainsi, la contribution du MAECI au CPMP a cessé à la fin de l'AF 2004-2005 tandis que le MDN continuait de verser son financement de

Prélèvements en vertu de la LAI Arts. 69(1) Documents confidentiels du Conseil privé de la Reine pour le Canada



base de 2,6 M\$, y compris la contribution en nature de 0,6 M\$. De plus, l'ACDI a fourni une subvention de 1 M\$ et une contribution de 1 M\$ pour l'AF 2005-2006. En ce qui concerne l'AF 2006-2007, l'ACDI verse une contribution de 2 M\$.

À l'heure actuelle, le CPMP mène ses activités à trois endroits. L'emplacement de Cornwallis abrite une partie des bureaux de direction et des services administratifs et financiers du Centre; c'est aussi là que se donne le MINUOE du Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM). Cornwallis offre un cours en résidence et des exercices de simulation conçus pour les organisations militaires étrangères. Le bureau de Montréal a été mis sur pied pour répondre à une demande internationale croissante à l'égard de la formation au maintien de la paix en français. Ottawa compte deux bureaux : le président et le vice-président occupent quelques locaux en ville, et le deuxième bureau est stratégiquement situé sur le campus de l'Université Carleton afin de faciliter les relations entre le CPMP et le milieu universitaire.

## Objectifs

L'objectif de l'évaluation consiste à fournir une rétroaction sur l'efficacité avec laquelle le CPMP a utilisé le financement de base prévu dans l'accord de contribution pour atteindre les résultats immédiats du CGRR liés à l'exécution de ses programmes. L'évaluation permet également de mesurer l'efficacité de l'entente de partenariat actuelle quant à la gestion des services à fournir par le CPMP, et elle offre des recommandations au besoin. De plus :

- elle décrit des approches novatrices qui peuvent servir de modèles en vue de futurs partenariats entre le gouvernement du Canada et des organismes externes;
- elle indique des pratiques exemplaires dans le domaine de la gestion des centres de formation au maintien de la paix.

La présente évaluation servira à étayer une éventuelle présentation au CT visant à renouveler le programme de contributions pour les activités essentielles du CPMP.

## Méthodologie

L'évaluation a été effectuée au moyen de diverses méthodes, notamment un examen des documents et des dossiers, des entrevues avec des intervenants clés, un questionnaire multiniveau envoyé à dix attachés de Défense du Canada (ADC) ainsi qu'un examen et une analyse des rapports commandés par le MDN, le CPMP et d'autres tierces parties.

## Entrevues avec des intervenants clés

À l'aide d'un guide d'entrevue structurée, nous avons effectué un total de 26 entrevues en personne et une entrevue téléphonique en novembre-décembre 2005, puis en août 2006. Les entrevues ont eu lieu avec le personnel de gestion du CPMP aux bureaux de direction d'Ottawa et à Cornwallis. Pour assurer une perspective équilibrée, nous avons mené douze des 26 entrevues auprès d'un groupe représentatif de partenaires et de non-partenaires qui connaissaient suffisamment l'entente pour en dégager les incidences notables et pertinentes.



Nous avons déterminé que les intervenants interrogés connaissaient le CPMP et jouaient un rôle dans ses relations de partenariat, en particulier avec le PAIM (voir le tableau 1).

MDN	ACDI	MAECI	CPMP	SCT	PAIM	AUTRE
4	1	3	12	2	3	1

**Tableau 1. Nombre d'entrevues par groupe d'intervenants clés.** Répartition selon le nom des organisations auxquelles nous nous sommes adressées pour mener des entrevues auprès d'informateurs clés et le nombre de personnes interrogées dans chacune de ces organisations.

### Questionnaire de sondage auprès d'ADC

En août 2006, 10 ADC représentant 37 pays membres du PAIM ont rempli un questionnaire multiniveau sur la pertinence, l'utilité et l'efficacité du CPMP par rapport à l'atteinte des objectifs du PAIM. La participation a été axée sur l'Afrique, l'Europe de l'Est et l'Argentine afin d'englober les cours du CPMP donnés dans les théâtres. Comportant à la fois des questions fermées et des questions ouvertes, l'instrument d'évaluation du CPMP a été conçu pour cerner les perceptions qualitatives et quantitatives des répondants au sujet des points forts/faiblesses et des possibilités/défis du CPMP.

### Visite sur place

Sur les 23 entrevues menées auprès des intervenants, six ont eu lieu au CPMP à Cornwallis, en Nouvelle-Écosse. Cela a permis aux évaluateurs de visiter les installations où la majeure partie de la formation « au Canada » est dispensée et de se rendre compte de l'infrastructure et des technologies qui appuient les expériences d'apprentissage.

### Examen et analyse des rapports commandés

Nous avons examiné et analysé les rapports commandés précédemment afin d'obtenir une perspective historique de l'organisation et de la structure de gouvernance du CPMP ainsi que de ses processus de planification en ce qui a trait à la stratégie, aux activités, aux finances et au marketing. Ces rapports ont aussi servi à déterminer dans quelle mesure les recommandations issues d'études antérieures avaient été ou non mises en œuvre.



## CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

**Nota :** Le petit échantillon d'interrogés et la nature qualitative des données recueillies lors des entrevues avec les intervenants clés limitent la mesure dans laquelle les résultats peuvent être généralisés. Néanmoins, une fois combinées avec le sondage auprès des ADC et l'examen des documents et des dossiers, les constatations globales découlant de ces entrevues donnent des résultats plus concluants.

### Gouvernance du Centre Pearson pour le maintien de la paix

*L'efficacité du CPMP dépend en partie de sa structure de gouvernance interne. Les intervenants clés interrogés ont parlé de trois questions de gouvernance : la composition et la compétence du Conseil, le processus de renouvellement du Conseil ainsi que la liaison avec la collectivité et la responsabilisation.*

**Composition et compétence du Conseil.** Le CPMP est dirigé par un conseil d'administration chargé d'établir des directives d'orientation générales et de superviser toutes les questions touchant la gouvernance, les finances, l'administration et les programmes. La structure du conseil d'administration est assez particulière en ce sens qu'elle compte à la fois des membres gouvernementaux et des membres non gouvernementaux. À l'heure actuelle, trois membres du conseil d'administration du CPMP sont des fonctionnaires fédéraux nommés qui viennent du MDN, de l'ACDI et du MAECI. Les autres membres sont choisis parmi un échantillon représentatif de Canadiens et comprennent un journaliste, un Chef d'état-major de la Défense du Canada à la retraite, des représentants haut placés du milieu universitaire, des personnalités influentes du monde des affaires et d'autres personnes.

Malgré la compétence et les points forts apparents du Conseil, cinq membres ont démissionné en 2003; les procès-verbaux du Conseil laissent entendre que l'un des principaux facteurs contributifs était le degré d'incertitude concernant l'appui du gouvernement à l'égard du CPMP. Cette situation a posé plusieurs problèmes à la fois au conseil d'administration et au CPMP en tant qu'organisation. Depuis, le conseil d'administration du CPMP s'occupe activement du recrutement et de la sélection de nouveaux membres. Parmi les intervenants clés interrogés, plusieurs ont précisé que la participation continue des membres gouvernementaux au sein du Conseil du CPMP était à l'étude pour plusieurs raisons, dont la première – et peut-être la plus importante – concernait la « responsabilité personnelle » des membres gouvernementaux en tant que membres du Conseil. Or, cette perception de « responsabilité personnelle » ne semble pas fondée. Selon le règlement 43 (a et b) du CPMP, les membres du conseil d'administration du CPMP sont indemnisés de tous frais, charges et dépenses à même les fonds de la société, y compris le produit d'une assurance. En fait, le règlement 44 enjoint le CPMP de souscrire et de maintenir une police d'assurance à caractère indemnitaire d'un montant minimal de 2 M\$ ou de tout autre montant que le conseil d'administration peut déterminer par résolution.



Certains intervenants clés interrogés ont soulevé une autre question, à savoir un conflit d'intérêts perçu ou potentiel concernant certains membres gouvernementaux qui sont en réalité des clients du CPMP. La question de la présence des membres gouvernementaux au conseil d'administration a été beaucoup débattue au sein du CPMP.

À l'heure actuelle, le DPAIM est membre du conseil d'administration du CPMP. De plus, il finance des projets du Centre par le biais de contrats prescrits et est chargé d'approuver certains produits livrables du CPMP qui sont exigés par l'accord de contribution et le CGRR actuel.

La relation particulière qui existe entre le DPAIM et le CPMP augmente considérablement la possibilité d'un conflit d'intérêts, perçu ou réel, à l'égard de la présence du DPAIM au sein du Conseil. Outre le conflit d'intérêts potentiel, l'inclusion spécifique du DPAIM semble orienter l'élaboration des programmes du CPMP en fonction du mandat du PAIM plutôt que des besoins plus globaux des FC. Ce facteur pourrait contribuer au manque de « préparation des civils, policiers et militaires canadiens en vue d'opérations de paix complexes ».

On a suggéré une solution mitoyenne selon laquelle un fonctionnaire d'un ministère client pourrait siéger au conseil d'administration du CPMP à condition qu'il travaille dans un autre secteur du ministère. De cette façon, il ne serait pas perçu comme un client direct du CPMP. Comme l'a indiqué l'un des interrogés : «... la question n'est pas encore tranchée quant à savoir si les trois fonctionnaires doivent rester membres du Conseil... ».

**Processus de renouvellement du Conseil.** Chaque membre du Conseil est nommé pour deux périodes fixes de trois ans. De nombreux interrogés ont dit que même si le roulement avait été élevé dans le passé, en partie à cause des questions de financement et de gouvernance, le renouvellement du Conseil va bon train et ses membres s'occupent activement du processus de recrutement et de sélection. Un répondant a recommandé que les futures activités de recrutement soient structurées de manière à ce qu'il y ait au moins deux nouveaux membres du Conseil tous les trois à cinq ans. Cela favoriserait la continuité mais apporterait aussi du sang neuf et de nouvelles perspectives au Conseil.

**Liaison avec la collectivité.** Les liens entre le CPMP et la communauté internationale des opérations de paix s'établissent par divers moyens, notamment la communication des activités et des résultats du CPMP à la fois aux intervenants et à la communauté internationale du maintien de la paix. Les moyens de liaison suivants ont été utilisés dans le passé :

- communiqués;
- exposés présentés à divers ministères fédéraux;
- participation et exposés présentés à diverses organisations internationales;
- activités communautaires locales à Cornwallis, en Nouvelle-Écosse.

Bien que, de l'avis des répondants, le CPMP soit très en vue et très présent sur la scène internationale, il semble moins connu au Canada. Certains intervenants interrogés estimaient donc que le Centre bénéficierait d'une participation plus stratégique de la collectivité canadienne en général. Le CPMP pourrait réaliser d'autres gains en ciblant des clients éventuels au Canada, dans le but de se faire mieux connaître à l'échelle nationale.

En ce qui concerne plus précisément sa stratégie de communication, le CPMP a noté ce qui suit dans son évaluation interne du 14 novembre 2006 : les relations avec les médias et les autres activités de communication ont été sporadiques et portaient sur des thèmes ou des objectifs de programme précis, au lieu de s'inscrire dans une approche générale des communications. Conscient des améliorations à apporter dans ce domaine, le CPMP a embauché un directeur des communications en août 2006 et lui a confié la responsabilité de mettre en œuvre la stratégie de communication élaborée en 2005-2006.

### Recommandations

BPR	MESURES À PRENDRE
SMA(Pol)	<b>Composition et compétence du Conseil.</b> Le DPAIM devrait se retirer du conseil d'administration du CPMP. Bien qu'il soit recommandé qu'aucun membre des FC ne soit membre du Conseil, si l'on décide de maintenir cette pratique, il ne faudrait pas désigner le DPAIM.
DPAIM	<b>Liaison avec la collectivité.</b> Encourager fortement le CPMP à établir un plan de communication collectif avec les intervenants.

## Financement de base prévu dans l'accord de contribution – Résultats du CGRR

*Le CPMP a pour mandat d'appuyer la contribution du Canada à la paix et à la sécurité internationales grâce à l'éducation, à la formation et à la recherche dans tous les aspects des opérations de paix. Conformément aux Modalités de l'accord de contribution entre le PAIM et le CPMP, nous avons évalué la capacité du CPMP d'atteindre les quatre résultats immédiats du CGRR liés à l'exécution des programmes ([annexe C](#)), par le biais de la gestion générale (administration/finances et ressources humaines), de la gestion des installations, du développement de l'entreprise ainsi que de l'élaboration et de l'exécution des programmes.*

### Gestion générale

La gestion générale a été évaluée en fonction d'entrevues et d'un examen des plans d'activités, des plans des RH et de la documentation qui étaye les principaux changements à ces plans au cours de la période à l'étude. En utilisant l'AF 2003-2004 comme base de référence, nous avons examiné les plans d'activités du CPMP de 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007 pour en garantir la cohérence et y trouver des liens clairs avec les résultats du CGRR escomptés à court et moyen terme. Nous avons également examiné les constatations de la vérification interne et les rapports trimestriels pour déterminer dans quelle mesure les plans étaient respectés. Ces constatations sont présentées et traitées dans les deux sections suivantes :

- a. administration/finances,
- b. ressources humaines.

### Administration/finances

#### Critères d'examen :

- Le CPMP dispose d'un système efficace et efficace pour stocker les dossiers et les documents et en assurer l'accès.
- Le ou les systèmes d'information offrent un outil efficace pour appuyer la gestion du CPMP et permettent, entre autres, d'indiquer rapidement les écarts par rapport à l'utilisation prévue des ressources.
- Un plan d'activités détaillé est en place au début de chaque AF et utilisé comme outil de gestion de façon continue.
- Il existe un système de prévision à plus long terme, c'est-à-dire au moins deux ans après l'AF en cours.
- Les plans sont réalistes/réalisables au cours de la période observée.
- Il existe un cadre efficace de gestion du rendement, et la direction du CPMP s'en sert.
- Des efforts ont été déployés en vue de favoriser l'engagement de la direction et du personnel à l'égard de l'atteinte des objectifs fixés dans les plans d'activités.



## Évaluation

Le CPMP a un important défi à relever qui consiste à mettre en œuvre un programme complexe et diversifié pour un client du MDN (le DPAIM) qui appuie activement les initiatives de diplomatie de défense du Canada. Ces initiatives appuient directement l'objectif du Canada lié au maintien de la paix et de la sécurité internationales. Tandis que le leadership, la direction et les relations de haut niveau avec les clients sont assurés par le personnel du CPMP dans ses bureaux d'Ottawa, le travail quotidien relatif aux finances et à l'administration est accompli principalement à Cornwallis.

**Gestion des données.** Pour que la direction du CPMP puisse prendre des décisions efficaces, il faut mettre rapidement à sa disposition des renseignements opportuns, pertinents, complets et exacts qui présentent le contexte approprié. À cet égard, depuis sa création, le CPMP utilise plusieurs systèmes manuels ou électroniques pour stocker et extraire les dossiers et documents. Avec la mise sur pied de bureaux à Ottawa, et le besoin continu d'assurer des services dans le monde entier, le CPMP s'est rendu compte qu'il lui fallait aussi améliorer sa capacité de saisie, de conservation, de stockage et d'extraction des données pour répondre aux besoins organisationnels actuels et futurs. Comme les fonds sont limités pour appuyer de telles initiatives, le défi constant pour le CPMP est de trouver une stratégie ou solution rentable qui permet également d'atteindre des objectifs à la fois pratiques et réalisables. Étant donné les dépenses liées à un système de classement électronique, le CPMP a décidé d'utiliser les fonctions offertes par Microsoft.

**Gestion financière.** Le CPMP a assuré une gestion de trésorerie très judicieuse et s'est servi de techniques de gestion financière et d'établissement de rapports en temps réel pour fournir à ses hauts dirigeants des rapports de gestion opportuns et précis. Durant l'AF 2005-2006, le CPMP a lancé l'initiative de gestion des dépenses Expense Watch afin d'assurer une comptabilité des dépenses financières plus opportune et plus exacte. Le CPMP s'attend à ce que Expense Watch soit entièrement mis en œuvre durant l'AF 2006-2007. Même si Expense Watch est un important outil de gestion financière pour appuyer la prise de décision, le CPMP n'a pas encore amélioré la méthode de calcul des coûts ou l'analyse de rentabilité en ce qui concerne les coûts de conception et de l'exécution de ses programmes. En l'absence de cette information détaillée, le CPMP n'est pas pleinement en mesure d'exploiter son avantage concurrentiel, d'accroître les initiatives de développement de l'entreprise à plus long terme ou d'optimiser ses droits d'investissement exclusifs issus de la conception de programmes de cours comme le MINUOE.

**Planification stratégique.** Les pratiques modernes de gestion prescrivent des liens entre de vastes plans stratégiques et prospectifs à long terme et des plans d'activités annuels plus tactiques. Conformément à ces principes, le CPMP a démontré qu'il utilisait les plans d'activités pour relier sa mission, sa vision et ses valeurs aux buts et objectifs organisationnels. En 2006, il a dressé son premier plan stratégique quinquennal pour les AF 2006 à 2011. Cette stratégie quinquennale a permis au CPMP de tracer son orientation future en fonction de quatre volets stratégiques : infrastructure intellectuelle/gestion du savoir, partenariats et alliances, adaptabilité et souplesse des programmes et viabilité financière. Le plan stratégique renferme à la fois des buts et des initiatives clés qui s'alignent sur chaque volet précis.



**Planification des activités.** Un plan d'activités fournit un guide pour la gestion d'une organisation en montrant clairement la voie que cette dernière doit suivre. Il sert également à communiquer la proposition de valeur de l'organisation aux employés, aux clients et autres intervenants. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, le plan d'activités est devenu un document auquel les intervenants se fient beaucoup et qu'ils examinent à la loupe. Des plans d'activités efficaces et crédibles tiennent compte de stratégies raisonnables visant à atteindre des résultats réalistes et renferment souvent des points saillants des réalisations antérieures. Nous avons examiné et analysé à fond les plans d'activités du CPMP des AF 2003-2004 à 2006-2007. Dans l'ensemble, ils étaient bien élaborés et convenablement détaillés. La gestion axée sur les résultats part du principe que l'information sur le rendement est exacte et opportune. À cet égard, le plan d'activités du CPMP de l'AF 2006-2007 intègre des éléments d'un cadre de gestion axé sur les résultats (CGR) pour étayer les rapports sur des aspects clés de ses programmes et leur rendement dans des domaines essentiels. Bien qu'il s'agisse là d'un bon point de départ, il est tout aussi important que le CPMP intègre les autres éléments d'un CGR, qui comprennent des mesures, des indicateurs et des délais d'exécution spécifiques pour évaluer le rendement et en faire rapport aux intervenants. Sans cette étape, le CGR actuel n'est pas suffisant comme outil de prise de décision valable.

## Ressources humaines

### Critères d'examen :

- Le nombre d'employés est approprié au volume de travail.
- Il existe un plan prospectif des RH qui tient compte du volume de travail prévu.
- Des dispositions sont prises pour modifier le plan des RH afin de répondre aux besoins en période de pointe.
- Un plan de relève efficace a été élaboré pour faciliter le remplacement des employés qui partent.
- Les militaires affectés au CPMP remplissent des fonctions qui correspondent à leurs compétences et qui appuient les objectifs du CPMP et des FC.

### Évaluation

Le CPMP compte 71 employés : 32 à Cornwallis, deux à Montréal et 37 à Ottawa (huit des postes à Ottawa sont occupés par des employés détachés de Service Canada (1), du MAECI (1) et du MDN (6)). Bien qu'il soit très subjectif d'établir un nombre absolu pour définir une masse critique appropriée d'expertise, la direction a reconnu que la capacité de dotation de base avait atteint ses limites pour ce qui est du soutien des programmes. En outre, le CPMP fait appel à un vaste réseau de ressources externes, y compris des spécialistes et des facilitateurs, pour appuyer ses activités et avoir accès à l'information relative au contexte des opérations de paix.

Durant les entrevues menées auprès des informateurs clés aux fins de la présente évaluation, la direction du CPMP a réaffirmé que l'organisation souhaitait devenir un « employeur de choix » et, par le fait même, favoriser le recrutement des employés et leur maintien en fonction. Bien que des salaires et des avantages sociaux concurrentiels soient un facteur important pour attirer



et conserver du personnel compétent, l'organisation doit aussi créer un milieu de travail où les employés peuvent s'épanouir et se perfectionner. En 2005-2006, le CPMP a élaboré une stratégie de rémunération totale pour favoriser le recrutement, la motivation et la conservation d'un effectif qualifié. Cette stratégie porte sur la rémunération et les avantages sociaux, les composantes du milieu de travail ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement. Par ailleurs, le CPMP a élaboré une politique sur le harcèlement, entrepris de mener un sondage auprès des employés et apporté des améliorations dans les domaines de la classification, des échelles salariales et des conditions d'emploi applicables au personnel de base et non essentiel. Il a également mis au point une stratégie de récompense et effectué un examen comparatif des avantages sociaux.

La direction du CPMP a admis que, pour réussir, son organisation doit absolument se doter du personnel approprié, au bon moment et en nombre suffisant. Ainsi, le CPMP utilise actuellement diverses techniques de recrutement, par exemple : préqualification des formateurs/facilitateurs, listes de conférenciers invités prédéterminés et campagnes de recrutement menées directement auprès d'agences afin de trouver des personnes susceptibles d'être ajoutées à son cadre de ressources humaines. Le Centre a recours à l'attrition dans la mesure du possible pour effectuer les réductions de personnel nécessaires.

Les interrogés ont considéré comme un point fort l'intégration de militaires par le biais de détachements au CPMP. Les militaires détachés participent à l'exécution des projets du Centre. Leur présence et leur disponibilité permettent à la direction du CPMP d'obtenir des commentaires immédiats sur la viabilité et l'applicabilité de nombreux projets en voie d'élaboration. Grâce aux militaires, le personnel du CPMP peut avoir accès aux personnes-ressources des intervenants et à la matrice ministérielle des FC, ce qui est avantageux car il faudrait beaucoup de temps au Centre pour établir ces contacts par ses propres moyens. De plus, les postes militaires assurent un rôle de liaison officiel entre le CPMP, les intervenants de projets internationaux et les personnes-ressources militaires. Même si le détachement de réservistes est possible, les interrogés ont fait remarquer que ces militaires ne seraient peut-être pas capables d'exercer autant d'influence sur les intervenants que leurs homologues de la Force régulière, ou que leur expérience ne serait peut-être pas assez vaste ou pertinente. Par ailleurs, la probabilité que les FC ne soient pas en mesure de mettre à profit l'expérience et les connaissances acquises par un réserviste détaché, et ce, d'une manière opportune, complète et stratégique, est plus grande que dans le cas d'un membre de la Force régulière.

## Gestion des installations

La gestion des installations a été évaluée en fonction d'entrevues et d'un examen des taux d'utilisation et de l'état des installations, afin de déterminer si ces dernières sont utilisées et entretenues de façon efficace et efficiente pour atteindre les résultats immédiats prévus qui sont indiqués dans le modèle logique du CGRR.



### Critères d'examen :

- Existence et application d'une stratégie d'utilisation de l'infrastructure du CPMP.
- Existence d'un plan qui identifie les éléments d'infrastructure que le CPMP possède et loue.
- Existence d'un énoncé justifiant la méthode ou l'approche utilisée pour déterminer la combinaison appropriée.
- Existence d'une justification de la superficie et du taux d'utilisation des locaux à bureaux, des salles de classe, des aires d'entreposage et de loisirs et d'autres secteurs d'infrastructure.
- Existence et application d'un cadre de gestion du rendement axé sur les résultats qui contribue efficacement à la gestion de l'infrastructure.

### Évaluation

Lors de sa création, le CPMP a reçu une partie importante des biens et des bâtiments de l'ancienne BFC Cornwallis qu'il utiliserait comme campus pour ses activités d'éducation, de formation et de recherche. À cet égard, la capacité interne du CPMP à Cornwallis était censée fournir des locaux, des repas et d'autres services tels que salles de classe, bureaux et espaces de travail, salles de discussion en groupe, salles d'administration des cours, soutien audiovisuel et amphithéâtre pour appuyer ses activités essentielles (cours, formation, exercices et conférences), à l'intention d'une clientèle diversifiée et internationale. En ce qui a trait à l'utilisation de l'infrastructure, les programmes supplémentaires et l'utilisation des installations par des organismes externes sont venus compléter les activités des programmes de base du CPMP. Bien que le taux d'utilisation de l'infrastructure fluctue tout au long de l'année, le CPMP utilise en moyenne environ 20 p. 100 de la capacité globale du campus de Cornwallis. En outre, une étude de marché commandée par le CPMP en 2003-2004 a semblé indiquer que la demande prévue à l'égard de l'utilisation des installations du campus de Cornwallis pour appuyer les programmes de base du CPMP n'augmenterait probablement pas dans les années à venir. La direction du CPMP a donc déterminé (ce qui est tout à son honneur) que le maintien de toutes les installations situées à Cornwallis créerait un fardeau financier et augmenterait inutilement les coûts de base.

Afin de tirer parti des initiatives de réduction des coûts, le CPMP a chargé la société Hockin Cronin Associates d'effectuer en 2003 l'étude sur le centre de conférence, de formation et de simulation autonome. Le CPMP a terminé ses négociations avec la Cornwallis Park Development Association (appelée aussi Annapolis Basin Conference Centre (ABCC)) et conclu une entente d'une durée de cinq ans, soit du 31 mars 2006 au 31 mars 2010, pour la fourniture de locaux et de repas ainsi que d'autres services visant à appuyer la prestation éventuelle, par le CPMP, de 13 MINUOE et à favoriser d'autres possibilités relatives aux activités de formation du CPMP à Cornwallis, notamment les besoins en matière d'exercices destinés aux gouvernements étrangers. Depuis la mise en œuvre de l'entente, les installations du CPMP à Cornwallis comptent un immeuble administratif, un entrepôt, une bibliothèque et un mini-gymnase.

Les installations que le CPMP possède et exploite actuellement à Cornwallis lui permettent tout à fait de fonctionner de manière efficace et efficiente. De surcroît, le CPMP a signé une entente





avec l'ABCC pour faire en sorte que suffisamment d'installations et de services soient disponibles dans l'immédiat et à plus long terme à un prix fixe, avec indexation annuelle au coût de la vie en fonction de l'indice des prix à la consommation applicable à la province de la Nouvelle-Écosse.

Toutefois, en l'absence d'une demande prévisible de formation de Canadiens à Cornwallis, la pertinence du maintien de toute installation à cet endroit demeure incertaine par rapport aux résultats du CGRR ([annexe C](#)). Des quatre résultats immédiats du CGRR, seule la deuxième exigence, qui concerne la diplomatie de défense canadienne, est appuyée par les installations de Cornwallis. À l'heure actuelle, ce résultat du CGRR est atteint grâce à divers cours donnés à Cornwallis et à l'étranger. Le MINUOE est décrit comme le cours vedette dispensé à Cornwallis et constitue le fondement du contrat à prix fixe conclu avec l'ABCC. La demande à l'égard du MINUOE est cependant bien inférieure au niveau projeté, et la tendance est à la baisse. Par comparaison, les résultats du sondage mené auprès d'ADC et les entrevues subséquentes indiquent une demande continue à l'égard de la formation que le CPMP dispense à l'étranger et d'autres activités des FC comme la mission en Sierra Leone. Par conséquent, même si la formation donnée à Cornwallis est reconnue comme étant précieuse, la valeur que cette capacité ajoute est discutable en comparaison de son maintien.

## Développement de l'entreprise

Le développement de l'entreprise a été évalué au moyen d'entrevues et d'un examen des documents afin de déterminer le niveau d'augmentation ou de réduction des types de formation offerte et du nombre de participants. Les changements ont été examinés par rapport aux résultats immédiats du CGRR.

### Critères d'examen :

- Le terme « clientèle » est clairement défini, et un programme énergique est en place pour accroître la clientèle.
- Le CPMP possède un cadre de gestion du rendement et l'utilise pour déterminer les coûts-avantages de différentes activités de développement de l'entreprise.
- Il existe de nouvelles activités d'apprentissage parrainées par le CPMP (cours, activités de formation, conférences, etc.) qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques et des plans d'activités du CPMP.
- Le cas échéant, le CPMP peut démontrer comment les activités de développement de l'entreprise ont contribué à la création et à l'élaboration d'initiatives précises.

## Évaluation

**Possibilités de croissance.** Les stratégies et plans de développement de l'entreprise sont conçus pour élaborer la proposition de valeur d'une organisation et la communiquer au public cible perçu. Pour le CPMP, il s'agit d'un public à la fois national et international. Espérant un avenir prometteur, dans le plan stratégique quinquennal qu'il a dressé en 2006, le CPMP a fondé le développement de son entreprise sur six caractéristiques complexes liées à l'avantage



concurrentiel, se décrivant comme étant progressiste, novateur, multidisciplinaire, intégré, pratique et réseauté. Le CPMP a consacré beaucoup de temps et de ressources à déterminer et à élaborer des possibilités de croissance à la fois immédiates et futures, ainsi qu'à cerner les diverses stratégies dont il se servira pour atteindre ces objectifs. Les entrevues menées auprès du personnel supérieur du CPMP lors de l'évaluation ont fait ressortir de nombreuses initiatives que le Centre explore actuellement de concert avec ses clients nationaux et internationaux. À titre d'exemple, le Chef des opérations collabore étroitement avec l'ACDI et les milieux policiers afin d'établir et de renforcer des projets de formation policière à l'étranger.

**Analyse du marché.** Le CPMP doit faire face à deux défis majeurs pour favoriser le développement de l'entreprise. Le premier consiste à acquérir une compréhension claire du marché et le deuxième, à utiliser cette information de manière efficace. Au cours des AF 2004-2005 et 2005-2006, le CPMP a axé ses plans d'activités sur l'obtention d'un financement gouvernemental plutôt que sur la poursuite du développement de l'entreprise. Le plan stratégique quinquennal publié en 2006 et le plan d'activités de l'AF 2006-2007 continuent d'indiquer la « stabilité financière » comme priorité stratégique; toutefois, on reconnaît fortement que la diversité du financement et une dépendance moins grande à l'égard des fonds publics sont un moyen indispensable à cette fin. Pour réaliser sa vision et devenir un leader mondial de la réflexion et de l'apprentissage dans le domaine des opérations de paix, le CPMP doit se faire connaître activement et se différencier des autres centres de formation au maintien de la paix. Deuxièmement, il doit devenir moins tributaire de ses contrats gouvernementaux non concurrentiels.

## Élaboration et exécution des programmes

Dans la présente section, parallèlement à l'évaluation du développement de l'entreprise, notre évaluation a d'abord porté sur l'efficacité avec laquelle le CPMP a adapté ses programmes au cours de la période d'examen afin de répondre aux besoins changeants de sa clientèle. Dans un deuxième temps, nous avons déterminé dans quelle mesure les changements apportés aux programmes ont contribué à l'atteinte des résultats immédiats prévus qui sont définis dans le CGRR.

### Critères d'examen :

- Les activités des programmes évoluent en fonction des plans d'activités établis.
- Les changements apportés aux activités des programmes tiennent compte de l'évolution de la demande de la clientèle.
- La demande à l'égard de la gamme complète des services du CPMP est communiquée de manière efficace et efficiente dans l'ensemble du Centre.
- Grâce à des relations efficaces avec les clients et à d'autres activités de communication, la direction et le personnel du CPMP sont au courant de l'évolution de la demande.
- Il existe un système de gestion du rendement en temps réel qui indique l'efficacité des programmes du CPMP, valide les programmes de formation et suscite des changements qui contribuent à l'efficacité globale des programmes.



- Le plan d'activités de l'année en cours fait état des changements qui sont prévus aux programmes et qui découlent du système de gestion du rendement.

## Évaluation

Le plan actuel du CPMP indique de nombreuses activités liées à chacun de ses objectifs stratégiques. Il comporte également des activités particulières qui sont susceptibles d'intéresser des clients nationaux et internationaux. Après l'exécution de chaque programme, un bilan structuré est établi afin de déterminer si le programme a fonctionné et si les facilitateurs ont été efficaces. Le programme est modifié en conséquence. De plus, les gestionnaires rencontrent régulièrement les partenaires, les clients et les bailleurs de fonds pour s'assurer que le CPMP est sur la bonne voie.

Non seulement ces initiatives permettent au CPMP de se faire mieux connaître au pays et à l'étranger, mais elles lui offrent aussi des possibilités en matière d'élaboration de programmes. Par exemple, le vaste réseau qui relie le CPMP à divers établissements devrait servir à cerner les pratiques évolutives et les nouveaux créneaux. Par ailleurs, de concert avec d'autres centres de formation au maintien de la paix, le CPMP devrait explorer la production de programmes visant à combiner la formation des civils, des militaires et des policiers.

## Recommandations

BPR/BC	MESURES À PRENDRE
CPMP/CS Ex	<b>Gestion générale (administration/finances)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Établir et mettre en œuvre des mesures de rendement à l'égard des questions clés qui revêtent de l'importance pour la haute direction.</li><li>• Pour les activités de formation, mettre en œuvre un système de budgétisation et de prévision à plus long terme, c'est-à-dire au moins deux ans après l'année financière en cours.</li></ul>
CPMP/DPAIM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la méthode de calcul des coûts ou l'analyse de rentabilité en ce qui concerne les coûts de conception et d'exécution des programmes, de façon à exploiter l'avantage concurrentiel.</li></ul> <b>Gestion générale (ressources humaines)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Il faudrait revoir le plan des RH chaque année afin de comparer le rendement réel avec le rendement prévu, de le mesurer et d'en faire rapport.</li></ul>



## Prestation des services

*Les intervenants clés ont été invités à discuter d'un certain nombre de questions relatives à la prestation des services, notamment dans quelle mesure le CPMP a respecté les calendriers des programmes du MDN/PAIM, de l'ACDI et du MAECI, ainsi que la satisfaction exprimée quant à la conception globale des programmes de cours dispensés par le CPMP.*

## Évaluation

Le CPMP a pour mandat d'appuyer la contribution du Canada à la paix et à la sécurité internationales grâce à l'éducation, à la formation et à la recherche dans tous les aspects des opérations de paix. Pour réaliser cet objectif, l'accord de contribution entre le MDN et le CPMP précisait quatre résultats immédiats du CGRR que le CPMP devait atteindre et qui serviraient à l'évaluer. Ce CGRR a été élaboré pour la première fois en 2002, mais il n'a pas été modifié pour tenir compte des nouvelles réalités.

Dans l'ensemble, les interrogés ont indiqué que les intervenants étaient satisfaits des services fournis par le CPMP en matière de programmes. Toutefois, il semble que la demande évolue à l'égard des programmes du CPMP et que certains des mécanismes de rétroaction du CPMP pourraient être renforcés afin d'améliorer la gestion du rendement et l'établissement des rapports sur le rendement.

En ce qui a trait aux quatre résultats immédiats du CGRR, nous avons notamment relevé les points suivants :

**Des civils, des policiers et des militaires canadiens sont prêts à participer à des opérations de paix complexes.** La demande de formation au Canada semble limitée. Le CPMP l'a reconnu en retirant ce résultat du plan d'activités de 2005-2006.

**La préparation de forces militaires internationales en vue d'opérations de paix complexes renforce considérablement la diplomatie de défense canadienne.** La force des programmes du CPMP pour les objectifs du MDN réside dans ce domaine, et la formation est offerte tant au pays qu'à l'étranger. Le CPMP mesure sa réussite en fonction du nombre de participants aux cours, de l'appréciation de leur rendement par les formateurs et de la rétroaction du PAIM. Dans son rapport annuel de 2005-2006, il indique que 225 personnes ont participé aux activités du Programme de diplomatie de défense. Les entrevues d'évaluation et un sondage mené auprès des ADC dans les pays appuyés par le PAIM ont confirmé que ces activités sont considérées comme étant de grande qualité. Il semble que la demande de formation à l'extérieur du Canada demeure forte, comme l'atteste la diversité accrue des produits du CPMP. La formation au Canada est centrée sur le MINUOE donné à Cornwallis. Même si l'évaluation a également confirmé que les participants considèrent qu'il s'agit d'un cours de grande qualité, la perception est que le MINUOE est de moins en moins demandé. Nous ne disposons toutefois d'aucune donnée pour corroborer cette impression.



**Les programmes de développement des capacités régionales sont considérablement élargis.** Dans son rapport annuel de 2005–2006, le CPMP signale que les programmes correspondant à ce résultat sont tous parrainés par l'ACDI. Or, dans un contexte plus global, il est clair que les programmes de diplomatie de défense du PAIM contribuent aussi à ce résultat de façon indirecte.

**Les personnes ou groupes déployés sur le terrain reçoivent une formation ou un soutien supplémentaire.** Comme le CPMP l'a noté dans son plan d'activités de l'AF 2005-2006, cet aspect est davantage une éventualité qu'une réalité. Aucune activité n'est prévue dans ce domaine pendant l'année.

## Constatations clés

### MDN/PAIM

Le niveau d'aide et de conseils techniques entre le personnel du CPMP et du MDN/PAIM varie selon le lieu des cours, les exigences des programmes et les livrables. À l'heure actuelle, tous les cours que le MDN/PAIM parraine par le biais du CPMP servent à faire progresser les initiatives de diplomatie de défense du PAIM. À titre d'exemple, le MINUOE donné à Cornwallis vise principalement l'acquisition de connaissances et d'aptitudes dont les officiers supérieurs ont besoin pour devenir des officiers d'état-major efficaces au sein du quartier général d'une mission intégrée de l'ONU. Conçu en modules, ce cours fait appel à une méthode d'apprentissage par la résolution de problèmes. Il dure huit semaines<sup>1</sup> et consiste en trois séances en salle de classe entrecoupées de deux visites d'études, l'une régionale et l'autre nationale.

Outre le MINUOE, le CPMP dispense des programmes au Canada et à l'échelle internationale pour le compte du MDN/PAIM, par le biais de cours tels que *L'art du possible : L'administration et la logistique dans les opérations de paix de l'ONU* (Kenya), *Seminario Ejecutivo en Operaciones de paz* (Chili) et *Libres et égaux : Les droits de la personne et les opérations de paix* (Argentine). Dans certains cas, le MDN/PAIM aide le CPMP à déterminer des programmes de cours qui pourraient être élaborés. Ainsi, pour appuyer les besoins définis par le MDN/PAIM, le CPMP a conçu le MINUOE grâce à l'orientation et aux conseils stratégiques fournis par le personnel du PAIM. Lors de l'étape finale de l'élaboration du cours, le MDN/PAIM a procédé à une validation de principe.

La conclusion qui se dégage clairement de l'examen des programmes à exécuter est que deux des résultats immédiats du CGRR ne sont pas appuyés parce qu'ils ne reflètent pas le contexte actuel dans lequel fonctionne le CPMP. Un troisième résultat, à savoir le développement des capacités régionales, bénéficie d'un financement du MDN, mais tous les programmes directs visant ce résultat sont financés par l'ACDI.

<sup>1</sup> Auparavant, les cours duraient une ou deux semaines. Le CPMP a décidé de faire du MINUOE un cours de huit semaines afin de renforcer la rentabilité des déplacements connexes.



Le programme de diplomatie de défense du CPMP est bien reçu, mais il est en train d'évoluer. La demande de formation à l'extérieur du Canada est forte, et le financement du programme provient de plus en plus de l'extérieur du MDN. La formation au Canada, qui est dispensée à Cornwallis, en Nouvelle-Écosse, est également réputée pour sa qualité. Bien que la demande puisse sembler limitée à l'égard du MINUOE, on a peu discuté d'autres modèles qui seraient mieux adaptés aux besoins actuels ou de la possibilité que ce cours soit donné à l'étranger sous sa forme actuelle ou sous une autre forme. Le CPMP diversifie déjà ses programmes, mais le système interne de gestion du rendement pourrait être amélioré à la fois pour guider l'établissement des programmes futurs et pour définir clairement les liens avec les résultats précisés dans les accords de contribution.

## ACDI

Pour l'ACDI, le CPMP a élaboré des programmes de cours dans le cadre du Projet de développement des capacités en maintien de la paix et sécurité pour l'Afrique francophone. Administré par le bureau du CPMP à Montréal, ce projet consiste à développer la capacité des pays francophones d'Afrique de gérer et à résoudre les conflits violents. Il a pris fin en mars 2006, mais le MAECI continue d'appuyer la prestation des cours en 2007. De plus, le CPMP travaille étroitement avec ses homologues africains et autres donateurs internationaux pour assurer le transfert des connaissances et des compétences appropriées entre le CPMP et les institutions bénéficiaires en Afrique. L'un des résultats clés de la formation consiste à aider ces institutions à maintenir et à donner les cours elles-mêmes.

Le Projet de développement des capacités du Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix (KAIPTC) est géré à partir du bureau du CPMP à Ottawa. Il vise directement à aider le KAIPTC à offrir de la formation aux étudiants de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Les États membres de la CEDEAO représentent des communautés francophones, anglophones et allophones.

À l'heure actuelle, le projet du KAIPTC doit prendre fin le 31 mars 2008. Bien que des progrès notables aient été accomplis en ce qui concerne la capacité du KAIPTC à élaborer et à dispenser de la formation, les intéressés reconnaissent qu'il faudra déployer des efforts considérables pour en arriver à l'autonomie.

Le Projet de renforcement du leadership et des capacités de la police civile dans les opérations de paix en Afrique de l'Ouest est également géré par le bureau du CPMP à Ottawa. Ce projet vise à renforcer la capacité des pays d'Afrique de l'Ouest à assurer le leadership des missions de police civile dans le cadre d'opérations de paix. Il s'adresse aux États de la CEDEAO et doit prendre fin d'ici le 31 mars 2008.

Par ailleurs, le CPMP essaie constamment de trouver des possibilités de programmes pour appuyer le mandat et les objectifs de l'ACDI. Il élabore un concept initial de programme; ensuite, grâce à un dialogue continu avec le personnel de l'ACDI et de concert avec celle-ci, le CPMP continue de développer le concept jusqu'à ce qu'une entente intervienne au sujet de la conception et de la formule du programme. Cette collaboration entre le CPMP et l'ACDI au chapitre des programmes et des livrables constitue un aspect clé du processus d'élaboration des programmes.



Durant la présente évaluation, l'ACDI procédait à sa propre évaluation des résultats des programmes du CPMP par rapport à ses livrables.

### Résultats du sondage mené auprès d'attachés de Défense du Canada

En août 2006, 10 ADC représentant 37 pays ont rempli un questionnaire multiniveau au sujet de la pertinence, de l'utilité et de l'efficacité du CPMP par rapport à l'atteinte des objectifs du DPAIM. La participation a été axée sur l'Afrique, l'Europe de l'Est et l'Argentine afin d'englober les cours du CPMP donnés dans les théâtres. Comportant à la fois des questions fermées et des questions ouvertes, l'instrument d'évaluation du CPMP a été conçu pour cerner les perceptions qualitatives et quantitatives des répondants au sujet des points forts/faiblesses et des possibilités/défis du CPMP.

Grâce à une recherche documentaire, aux entrevues et au sondage auprès des ADC, l'équipe d'évaluation a réussi à mieux comprendre les perceptions des tierces parties au sujet des programmes dispensés par le CPMP. Le questionnaire de sondage ainsi que l'examen et l'analyse des commentaires écrits des ADC et des gouvernements étrangers ([annexe B](#)) corroborent l'opinion selon laquelle le CPMP possède des antécédents bien établis et jouit d'une bonne réputation au sein de la communauté internationale des opérations de paix.

De nombreux répondants ont mentionné que le bouche à oreille et les recommandations d'organisations internationales sont les principales sources de commentaires positifs et négatifs concernant les services fournis par le CPMP. Les évaluations de cours sont actuellement de nature générale, mais les interrogés du CPMP ont fait remarquer que celui-ci était en train d'élaborer un protocole plus rigoureux pour l'évaluation des cours.

### Recommandation

BPR/BC	MESURE À PRENDRE
CPMP/CS Ex	Le CPMP devrait établir des indicateurs et cibles de rendement qui correspondent à des contributions précises et qui permettent de faire rapport de la valeur liée à l'atteinte des résultats du CGRR.

## Mesure du rendement

*Malgré que les pratiques de mesure du rendement du CPMP soient en train d'évoluer, nous n'avons pas pu déterminer jusqu'à quel point des mesures sont en place et si des données pertinentes sont recueillies. Par conséquent, nous n'avons pas pu déterminer dans quelle proportion les données sur le rendement du CPMP appuient les objectifs de mesure du rendement du MDN/DPAIM<sup>2</sup>.*

Le MDN et les FC devraient avoir des mesures de rendement pour indiquer jusqu'à quel point le CPMP favorise l'atteinte des objectifs du DPAIM. Les trois principaux piliers du PAIM sont les suivants : formation linguistique, perfectionnement professionnel et formation pour le soutien de la paix. Pour renforcer ces piliers, le MDN/DPAIM a défini ses grands objectifs<sup>3</sup>, à savoir :

- aider d'autres pays à améliorer leur capacité de maintien de la paix;
- accroître la capacité des pays de collaborer efficacement;
- partager des valeurs démocratiques;
- offrir une formation linguistique pour faciliter la communication et l'interopérabilité;
- faire connaître aux participants les traditions militaires propres au Canada ainsi que la culture, les valeurs, la vie politique et la société canadiennes.

Même si, dans l'ensemble, ces objectifs ne sont pas facilement quantifiables, le DPAIM prépare des évaluations annuelles qui sont une forme d'auto-évaluation intégrant les commentaires des ADC, des agents des relations extérieures et des diplômés des cours du PAIM. Des évaluations du PAIM ont été effectuées durant les AF 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005. Les taux de réponse initiaux aux questionnaires d'évaluation se sont avérés décevants; les commentaires étaient hermétiques et décrivaient mal les préoccupations ou suggestions, et les observations générales se présentaient sous la forme de vagues éloges à l'égard du PAIM. D'une année à l'autre, les taux de réponse aux questionnaires d'évaluation ont augmenté, les évaluations sont devenues de plus en plus équilibrées, et des améliorations ont été apportées à la cotation par les pays participants. Tous ces facteurs ont contribué à produire des données valables sur le rendement afin d'aider à guider et à adapter le programme.

Les objectifs précisés dans l'évaluation annuelle du MDN/DPAIM différaient quelque peu de ceux qui figuraient dans le CGRR de juillet 2005. On ne savait donc pas au juste quels étaient les objectifs définitifs qui devaient guider les activités du PAIM.

Les entrevues menées auprès des intervenants indiquent que les pratiques de mesure du rendement du CPMP sont en train d'évoluer. Pour démontrer une solide gestion financière et guider la gestion stratégique, il faut établir un cadre intégré de gestion du rendement.

<sup>2</sup> Le Rapport d'évaluation de programme de l'ACDI : Projet de développement des capacités du Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix et Projet de développement des capacités en maintien de la paix et sécurité, daté d'avril 2006, indique que les projets exécutés par le CPMP peuvent influencer sur l'efficacité des contingents ouest-africains.

<sup>3</sup> Les objectifs du DPAIM ont été tirés de la version de juillet 2005 du CGRR du PAIM.





Les données relatives à tous les partenaires doivent être régulièrement rassemblées, analysées, utilisées par la direction et communiquées au conseil d'administration.

### Recommandation

BPR	MESURES À PRENDRE
CPMP/CS Ex	Les partenaires devraient adopter une approche intégrée à l'égard de la mesure du rendement. Cette approche réduirait le fardeau que constituent pour chacun d'eux la collecte et l'analyse des données, mais elle fournirait une masse d'informations sur la mesure du rendement dont chaque partenaire pourrait se servir pour atteindre ses objectifs respectifs. Le CPMP et d'autres participants à l'entente de partenariat devraient élaborer conjointement un cadre de mesure du rendement qui s'alignerait sur les principes du document « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ». L'ACDI a demandé que le CPMP adopte une approche de gestion axée sur les résultats dans le cas des projets exécutés par l'Agence. Ces thèmes devraient donc être pris en compte dans le cadre en voie d'élaboration.

## Pratiques exemplaires et solutions de rechange

*Un certain nombre de répondants ont mentionné des pratiques exemplaires et solutions de rechange que le CPMP devrait envisager pour renforcer l'élaboration et l'exécution des programmes.*

### Marketing

- **Marketing de créneaux.** Le CPMP pourrait bénéficier d'une approche plus ciblée à l'égard du marketing. Il s'agirait de dresser un plan de travail de marketing intégré et d'harmoniser les plans et approches de marketing avec ceux d'organisations similaires dans le domaine des opérations de paix. Grâce à la coordination et à la collaboration avec ces organisations, le CPMP pourrait accroître l'efficacité de son marketing tant au Canada qu'à l'étranger.
- **Développement d'une image de marque.** Le CPMP pourrait entreprendre une campagne de promotion de l'image de marque concernant les services qu'il offre. Si ses produits étaient clairement reconnus, le CPMP pourrait employer une approche plus énergique pour chercher de nouveaux contrats et atteindre des marchés plus vastes.
- **Analyse comparative.** Le CPMP pourrait établir des comparaisons avec d'autres organisations d'opérations de paix dans le monde entier. Grâce à ces recherches comparatives, le CPMP pourrait évaluer sa position actuelle de leader dans le domaine des opérations de paix à l'échelle internationale et faire en sorte que son plan d'activités lui permette de la maintenir ou de la renforcer.

### Ressources humaines

- **Recrutement.** Le recrutement et le remplacement continus de membres du Conseil qui connaissent la mission et le mandat du CPMP et qui possèdent une compréhension raisonnable des opérations de paix en général constitueront un facteur de réussite clé pour son fonctionnement futur. Un certain niveau de connaissance de la gouvernance d'entreprise serait l'un des critères qui devraient être appliqués lors de la sélection des candidats au conseil d'administration.
- **Capacité de l'effectif.** Le CPMP devrait surveiller étroitement la capacité de son effectif (permanent et contractuel) pour s'assurer qu'il dispose des ressources humaines nécessaires pour fournir les services énoncés dans son mandat.
- **Vision de l'organisation.** Le CPMP pourrait revoir les objectifs de sa mission et de son organisation pour veiller à ce que sa structure et sa capacité organisationnelles soient en harmonie avec les buts stratégiques qu'il essaie d'atteindre. Les divers secteurs du CPMP doivent comprendre leurs rôles et responsabilités afin que l'organisation dans son ensemble puisse maximiser ses effets.

### Partenariats

- **Collaboration.** De nombreux interrogés considèrent que le partenariat est un facteur de réussite clé en ce qui a trait à l'exécution des programmes du CPMP. Les partenaires ont généralement de bonnes relations de travail dans le cadre de l'entente. Des concessions



mutuelles sont exigées de tous les partenaires lorsqu'ils travaillent dans l'esprit des accords de contribution. Au début de l'entente de partenariat, il a été déterminé que les rapports financiers du CPMP n'étaient pas assez détaillés pour répondre aux exigences des partenaires gouvernementaux en matière d'information financière. En améliorant son système financier, le CPMP vise à améliorer ses rapports conformément au thème gouvernemental « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ».

- **Réunions conjointes.** Des réunions entre les participants à l'entente de partenariat permettraient d'examiner les meilleures options pour résoudre les questions et préoccupations qui revêtent un intérêt commun pour tous les partenaires.
- **Ententes de partage de locaux.** Le partage de locaux avec d'autres organisations d'opérations de paix dans certains lieux stratégiques pourrait offrir des possibilités de former des alliances et des réseaux qui profiteraient à toutes les parties à l'entente de partenariat. Le CPMP a pris des mesures pour établir sa Direction du développement de la recherche et de l'apprentissage, sa Direction des opérations et sa Division de la diplomatie de défense à l'Université Carleton. Bien qu'une éventuelle relation en soit aux premiers stades d'établissement, le partage des locaux de la Norman Paterson School of International Affairs de l'Université Carleton, et son programme reconnu au sein de la faculté d'administration publique, offre aux deux organisations des possibilités mutuellement avantageuses.
- **Liens.** Le CPMP pourrait envisager d'établir des liens avec d'autres ministères fédéraux canadiens. De tels liens pourraient aboutir à d'autres ententes de partenariat. Étant donné que les représentants gouvernementaux changent souvent de postes et/ou d'organisations, il est important pour le CPMP de maintenir ces relations de programme d'une manière stratégique.

### Gouvernance et liaison

- **Image auprès du public.** En renforçant son profil public, le CPMP pourrait attirer plus de clients tant au pays qu'à l'étranger et faire reconnaître davantage son image de marque. La présentation d'exposés, le réseautage et l'exploitation d'autres occasions de marketing pourraient aider le CPMP à atteindre la collectivité en général et des clients éventuels.
- **Mise en commun de l'information.** Le CPMP pourrait cerner les pratiques exemplaires dans les domaines du recrutement du personnel, de l'apprentissage par la résolution de problèmes, des exercices de simulation, de l'apprentissage en ligne, etc., et les partager avec des intervenants clés existants et éventuels, aussi bien au pays qu'à l'étranger.
- **Exposés.** La liaison avec la collectivité pourrait également prendre la forme d'exposés présentés à des universités et autres groupes de réflexion tant au pays qu'à l'étranger. Ces exposés peuvent avoir des effets à long terme en consolidant la compréhension internationale de la mission et du mandat du CPMP.
- **Contrôle de la qualité.** Un ensemble commun de normes et de critères d'évaluation des cours pourrait servir d'outil de contrôle de la qualité et permettrait au CPMP d'évaluer les facilitateurs, le contenu des programmes et les cohortes des cours d'une façon valable et efficace et de démontrer l'efficacité de son rendement.



## ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction et jalons
<b>Gouvernance</b>			
1.	Que le DPAIM se retire en tant que membre du conseil d'administration du CPMP.	SMA(Pol)	Le DPAIM démissionnera du Conseil d'administration du CPMP.
<b>Financement de base prévu dans l'accord de contribution – Résultats du CGRR</b>			
2.	Que la Défense nationale mette fin au financement de base du CPMP après une phase de transition de trois ans.	CPMP (BC : DPAIM)	La Défense nationale demandera l'approbation du Cabinet afin que la prochaine période de financement triennale soit considérée comme une phase de transition en vue de l'arrêt du financement du CPMP par la Défense nationale. Cette dernière recommandera que le CPMP dresse un plan de transition visant à assurer son autonomie au-delà de l'AF 2009-2010, après que la Défense nationale aura cessé de le financer.
<b>Mesure du rendement</b>			
3.	Que le CPMP conçoive et établisse des indicateurs et cibles de rendement, un cadre de présentation de rapports pour chaque activité de programme afin d'accroître la responsabilisation, ainsi que des rapports axés sur les résultats à l'intention des intervenants.	CS Ex (évaluation)	Par le biais du DPAIM, la Défense nationale veillera à ce que le CPMP élabore un processus efficace de gestion du rendement qui permettra d'améliorer constamment la prestation des services du Centre et le développement de son entreprise. Le CPMP sera prié de présenter un cadre de gestion du rendement dans les six mois suivant le renouvellement effectif du financement versé par la Défense nationale.



## ANNEXE B – RÉSULTATS DU SONDAGE MENÉ AUPRÈS D'ATTACHÉS DE DÉFENSE DU CANADA

**Question 1 :** Je sais dans quelle mesure le CPMP a offert de la formation et du soutien aux pays qui me sont assignés.

Nombre de réponses : 10

Niveau	Catégorie	Nombre de réponses
1	Pas du tout d'accord	
2	Pas d'accord	
3	Pas d'opinion	1
4	D'accord	2
5	Tout à fait d'accord	7

**Question 2 :** Il semble bien que les diplômés du CPMP appliquent les connaissances qu'ils ont acquises.

Nombre de réponses : 10

Niveau	Catégorie	Nombre de réponses
1	Pas du tout d'accord	
2	Pas d'accord	1
3	Pas d'opinion	1
4	D'accord	6
5	Tout à fait d'accord	2

**Question 3 :** La formation offerte par le CPMP a permis aux pays membres de faire preuve d'un meilleur rendement dans les opérations de soutien de la paix.

Nombre de réponses : 10

Niveau	Catégorie	Nombre de réponses
1	Pas du tout d'accord	
2	Pas d'accord	2
3	Pas d'opinion	1
4	D'accord	1
5	Tout à fait d'accord	6



ANNEXE B

**Question 4 :** La formation offerte par le CPMP a permis d'accroître la capacité des pays membres du PAIM de mener efficacement des opérations de soutien de la paix.

Nombre de réponses : 10

Niveau	Catégorie	Nombre de réponses
1	Pas du tout d'accord	
2	Pas d'accord	
3	Pas d'opinion	2
4	D'accord	4
5	Tout à fait d'accord	4

**Question 5 :** Chez les pays membres du PAIM, le CPMP est un fournisseur de services respecté et apprécié.

Nombre de réponses : 10

Niveau	Catégorie	Nombre de réponses
1	Pas du tout d'accord	
2	Pas d'accord	1
3	Pas d'opinion	1
4	D'accord	2
5	Tout à fait d'accord	6

**Question 6 :** La formation offerte par le CPMP a contribué à la réputation internationale du Canada pour la promotion des valeurs sociales fondées sur des principes démocratiques.

Nombre de réponses : 10

Niveau	Catégorie	Nombre de réponses
1	Pas du tout d'accord	
2	Pas d'accord	
3	Pas d'opinion	2
4	D'accord	2
5	Tout à fait d'accord	6



ANNEXE B

**Commentaires des répondants.** Les réponses données aux questions ouvertes ont été analysées et organisées dans le tableau d'évaluation ci-dessous :

Question du sondage	Points forts perçus	Insuffisances perçues
La formation offerte par le CPMP a-t-elle contribué à la réputation internationale du Canada pour la promotion des valeurs sociales fondées sur des principes démocratiques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La formation est décrite comme étant inestimable pour les affectations dans le cadre d'opérations de soutien de la paix, et elle est devenue un modèle pour la formation subséquente à l'intérieur du pays. (2)</li> <li>▪ Tant les officiers subalternes que les officiers supérieurs disent beaucoup de bien de la formation reçue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une bonne partie de la formation est « internationale », ce qui peut affaiblir le message.</li> <li>▪ La réputation est moins solide qu'au début des années 1990.</li> <li>▪ Questions quant à savoir si ces valeurs sont universellement applicables ou si nous pouvons/ devons apprendre des autres.</li> </ul>
Comment les États membres du PAIM valident-ils la formation du CPMP et exercent-ils un contrôle sur les diplômés des cours?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La validation se fait par le rendement lors de missions de maintien de la paix ou par le recours à des diplômés comme formateurs. (3)</li> <li>▪ Certains valident les cours par rapport aux objectifs nationaux.</li> <li>▪ Rétroaction détaillée des étudiants après chaque cours.</li> <li>▪ Contrôle de l'état de service et du perfectionnement professionnel des diplômés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il y a très peu de validation véritable, à l'exception de la rétroaction officieuse des candidats. (3)</li> </ul>
Les diplômés du CPMP sont-ils employés efficacement afin d'accroître le rendement et la capacité des États membres du PAIM dans le cadre d'opérations de soutien de la paix?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les cours contribuent directement à la capacité des pays participants à prendre part à des missions, à accroître l'interopérabilité ou à assumer des fonctions de formateurs. (3)</li> <li>▪ Les commentaires favorables confirment la qualité de la formation offerte. (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficile à savoir car le déploiement peut survenir plus tard.</li> <li>▪ On a des doutes quant à savoir dans quelle mesure la formation est mise à profit.</li> <li>▪ Peu de personnel de ce pays a été mis en contact avec le CPMP.</li> </ul>
En l'absence de formation offerte par le CPMP, les pays qui vous sont assignés chercheraient-ils une formation similaire ailleurs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ils essaieraient de compléter la formation à même leurs propres ressources ou avec l'aide d'autres pays/organisations internationales. (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si le pays devait financer la formation, il le ferait dans des cas très limités.</li> <li>▪ Peu d'autres pays ont les fonds nécessaires pour parrainer la formation.</li> <li>▪ Les offres de formation à l'étranger dépassent parfois la demande.</li> </ul>



ANNEXE B

Question du sondage	Points forts perçus	Insuffisances perçues
Le CPMP a-t-il contribué à améliorer les relations entre le Canada et les pays qui vous sont assignés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les relations militaires ont été renforcées. (3)</li> <li>▪ Prestige accru du Canada et développement de la coopération régionale. (2)</li> <li>▪ Commentaires favorables reçus au sujet de la qualité de la formation. (2)</li> <li>▪ Le CPMP jouit d'une bonne réputation en Afrique – il ne peut se permettre de la perdre.</li> <li>▪ Élément essentiel pour établir des relations positives entre les ministères de la Défense/états-majors généraux de ces pays et les FC.</li> <li>▪ Coopération facilitée dans les missions dirigées par l'OTAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est le PAIM, et non le CPMP, qui a contribué à accroître les relations entre le Canada et les pays affiliés.</li> <li>▪ Le CPMP n'exerce pas de monopole sur les connaissances liées aux opérations de soutien de la paix.</li> </ul>
Le Canada obtient-il d'autres avantages tangibles grâce aux activités du CPMP auxquelles participent les États membres du PAIM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le maintien de sa réputation est l'avantage le plus important. (2)</li> <li>▪ Le CPMP est le principal outil pour promouvoir et atteindre les objectifs du PAIM.</li> <li>▪ Établissement et maintien de relations positives dans le pays hôte.</li> <li>▪ Les participants se familiarisent avec des systèmes de gouvernement et de société entièrement démocratiques en général.</li> <li>▪ Le Canada est souvent considéré comme une source d'équipement pour des missions.</li> <li>▪ Accès à des conseillers militaires clés dans les pays affiliés.</li> </ul>	





## ANNEXE C – RÉSULTATS IMMÉDIATS DU CGRR

1. **Des civils, des policiers et des militaires canadiens sont prêts à participer à des opérations de paix complexes.** Au Canada, les clients éventuels gouvernementaux et non gouvernementaux n'ont indiqué aucun besoin important pour ce qui est de former des civils, des militaires ou des policiers canadiens au CPMP. Par conséquent, le plan d'activités du CPMP ne prévoit aucune activité de programme en ce sens.
2. **La préparation de forces militaires internationales en vue d'opérations de paix complexes renforce considérablement la diplomatie de défense canadienne.** Ce rôle demeure actif et dynamique, comme en témoigne la planification d'importants programmes nationaux et internationaux. Le MINUOE récemment élaboré a été qualifié de cours vedette du PAIM/CPMP.
3. **Les programmes de développement des capacités régionales sont élargis.** En ce qui concerne le volume et la valeur des programmes, il s'agira du principal objectif du CPMP, avec trois importants programmes qui doivent se poursuivre en Afrique durant l'AF 2005-2006.
4. **Les personnes ou groupes déployés sur le terrain reçoivent une formation ou un soutien supplémentaires.** Cet aspect est davantage une éventualité qu'une réalité. Aucune activité n'est prévue dans ce domaine pour l'AF 2005-2006.

