



National
Défence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). L'article ou les articles applicables de la LAI sont cités lorsqu'il y a prélèvement de l'information.

ÉVALUATION DE L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE ET DE L'ÉDUCATION MILITAIRE

Novembre 2005

1258-131 (CS Ex)



Canada 

SYNOPSIS

Le présent rapport renferme les résultats d'une évaluation du Chef – Service d'examen (CS Ex) portant sur l'instruction individuelle et l'éducation (II et E) des membres des Forces canadiennes (FC). Ce travail a été entrepris dans le but d'évaluer l'efficacité et l'efficience du « programme » d'II et E, allant de la structure de gouvernance au processus de production, en passant par la gestion des ressources. Certaines des constatations clés d'un document connexe intitulé « Examen de la composante Apprentissage électronique de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire » figurent aussi dans le présent rapport.

De toute évidence, l'instruction est essentielle à l'accomplissement de la mission des FC et du ministère de la Défense nationale (MDN). Dans le cas des FC, l'II et E absorbe environ 1,6 milliard de dollars (G\$) par année, ce qui comprend la solde des militaires. Par conséquent, il est indispensable que cette instruction soit dispensée avec autant d'efficience que possible tout en répondant efficacement aux besoins des FC. On pense généralement que les FC ont des programmes d'instruction et d'éducation efficaces; cette perception est fondée sur le succès que les FC connaissent régulièrement dans les théâtres d'opérations et aux côtés des forces alliées. Notre évaluation montre cependant qu'il existe peu d'indicateurs concrets pour isoler la contribution de l'II et E et surveiller son efficacité globale.

Le rythme de l'II et E a augmenté de 54 p. 100 au chapitre des jours-stagiaires entre 2000-2001 et 2002-2003. Or, depuis 1996, la tendance générale laisse supposer une baisse de la productivité dans les écoles des FC. Durant l'AF 2002-2003, pour produire les 2,16 millions de jours-stagiaires, le ratio jours-stagiaires/années-personnes était de 220, soit une diminution par rapport au 277 que le BVG avait déterminés en 1996. Quelque 73 écoles situées dans 41 endroits dispensent le programme d'II et E; il s'agit d'un investissement considérable dans l'infrastructure – investissement qui se poursuit sans l'avantage d'une stratégie ministérielle à long terme pour l'infrastructure d'II et E, ou d'une information appropriée sur le calcul des coûts.

L'ensemble de l'instruction et de l'éducation pertinentes au sein des FC est géré grâce à un système appelé Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIEFC), qui est censé optimiser la qualité et la quantité de l'II et E tout en réduisant au minimum l'utilisation des ressources. Jusqu'à présent, ce système a éprouvé de la difficulté à prévoir les besoins d'instruction parce que l'information est insuffisante. En outre, l'attribution des priorités en matière d'instruction ainsi que l'intégrité, l'exactitude et la cohérence des données demeurent des préoccupations clés.

Au cours de l'évaluation, nous avons rencontré plusieurs possibilités d'améliorer la prestation du programme d'II et E. Dans l'ensemble, le programme n'est pas suffisamment organisé/coordonné pour garantir des horizons de planification adéquats et une mesure du rendement valable. Aucun processus de gouvernance n'est en place pour assurer le respect des politiques, une orientation stratégique, un cadre de gestion cohérent et l'information de gestion nécessaire à la prévision fiable des besoins. La responsabilité est transférée à des autorités de gestion (AG) qui agissent de manière indépendante, compromettant ainsi les occasions de créer des synergies et d'assurer une utilisation optimale des ressources d'instruction. Nous concluons donc qu'il est possible d'accroître la productivité et de mieux utiliser les ressources en fusionnant des établissements, en réalisant des économies d'échelle ainsi qu'en



rationalisant et en simplifiant les processus. Compte tenu de l'investissement annuel de 1,6 G\$ et de l'infrastructure considérable affectée à la production de l'II et E, il est difficile d'admettre que toutes les économies et l'affectation optimale des ressources sont en voie d'être réalisées. Le manque d'information sur le calcul des coûts complique l'évaluation des détails concernant les économies ou les réaffectations possibles.

Étant donné les problèmes auxquels l'II et E est confrontée, et nos observations sur son mode de fonctionnement actuel, l'équipe d'évaluation du CS Ex conclut qu'on pourrait accomplir beaucoup de choses en clarifiant et en harmonisant les rôles, les responsabilités et la responsabilisation. À cet égard, nous estimons qu'il est important de veiller à ce que le SMA (Ressources humaines – Militaires), à titre d'autorité du Ministère (AM), exerce un pouvoir et un contrôle accrus sur les ressources nécessaires pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E.

Avis de modification :

En décembre 2004, le CS Ex a présenté au Conseil des Forces armées (CFA) un exposé sur les constatations et les recommandations du rapport d'évaluation sur l'instruction individuelle et l'éducation militaire. L'un des principaux changements envisagés dans ce rapport consistait à accroître le rôle du SMA(RH-Mil) pour guider les améliorations nécessaires. On s'accordait généralement à dire qu'il fallait prendre des mesures pour rationaliser et mieux coordonner la prestation de l'II et E. *Cet exposé mettait l'accent, entre autres, sur les possibilités de rationaliser les ressources de façon appréciable. Une meilleure affectation des ressources serait réalisée essentiellement grâce à l'harmonisation des solutions classiques, électroniques et contractuelles appliquées pour dispenser l'II et E. Il existe aussi des considérations liées à la qualité de vie des membres des FC. En outre, on a insisté sur l'importance de faire la distinction entre l'instruction générale et les objectifs propres à chaque service.*

Des changements fondamentaux se produisent actuellement au sein des FC. L'un des principes essentiels de la profonde transformation en cours consiste à créer des structures de commandement plus efficaces et à assurer l'intégration nécessaire des forces maritimes, terrestres, aériennes et d'opérations spéciales. Les normes régissant l'instruction technique et tactique des membres des FC et des formations qui participent aux opérations de soutien interarmées des FC seront définies dans ce contexte. Une Directive d'instruction intégrée des FC est également en voie d'élaboration.

La nature et la portée de la transformation des FC ont retardé l'examen des recommandations précises contenues dans le présent rapport d'évaluation. Il restait à résoudre les aspects de la responsabilisation à l'égard des améliorations recommandées. Néanmoins, l'équipe d'évaluation du CS Ex est d'avis que les questions d'II et E méritant une attention demeurent pertinentes quel que soit le scénario organisationnel. Autant que nous puissions en juger, l'intégration et l'harmonisation proposées dans le rapport restent conformes à la vision du CEMD concernant la transformation.

Les recommandations de l'évaluation sont résumées sous forme de tableau à la page VII du rapport. Un plan d'action de la direction n'a pas été préparé, car les options en voie d'élaboration dans le cadre de la transformation ont nécessité de différer l'examen des recommandations précises.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DES RÉSULTATS	I
Introduction.....	I
Évaluation globale	I
Profil de l'évaluation.....	II
Observations découlant de l'évaluation	II
Recommandations clés	VII
Plan d'action de la direction.....	VIII
INTRODUCTION	1
Justification de l'examen.....	2
Profil du programme	2
Profil de l'évaluation.....	3
Recherche qualitative et quantitative	3
CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION	4
Structure de gouvernance et mesure du rendement.....	4
Orientation stratégique	10
Efficience du programme.....	14
Efficacité du programme et production de l'II et E	19
Gestion des ressources	26
Stratégies de prestation.....	32
ANNEXE A – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	A-1
ANNEXE B – ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS ET NOUVELLES RÉALITÉS AYANT UN IMPACT SUR L'II ET E	B-1
ANNEXE C – CADRE D'ÉVALUATION (II ET E)	C-1
ANNEXE D – SOURCES DES DONNÉES	D-1
ANNEXE E – PRODUCTION DE L'II ET E	E-1
ANNEXE F – STRUCTURE DE COMITÉS DE L'II ET E	F-1
ANNEXE G – CARACTÉRISTIQUES DE LA MESURE DU RENDEMENT	G-1
ANNEXE H – LISTE D'ABRÉVIATIONS	H-1



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

L'instruction est essentielle à la réussite opérationnelle continue des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN). L'instruction individuelle et l'éducation (II et E) désignent toutes les activités éducatives permettant aux militaires d'acquérir les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour accomplir les tâches assignées ainsi que faire preuve de discernement et bien interpréter les renseignements. Elles comprennent l'instruction militaire générale et la formation professionnelle, spécialisée et générale, mais elles excluent l'instruction collective militaire et la formation civile. Le présent rapport renferme les résultats d'une évaluation du Chef – Service d'examen (CS Ex) portant sur le programme d'II et E.

ÉVALUATION GLOBALE

De toute évidence, une instruction efficace est indispensable à l'accomplissement de la mission. C'est pourquoi les FC dépensent des ressources considérables, soit 1,6 G\$ par année, pour atteindre cet objectif. Bien que le succès des FC dans les théâtres d'opérations et aux côtés des forces alliées témoigne de l'efficacité de l'II et E, il existe peu d'indicateurs concrets qui permettent d'isoler et de surveiller la contribution de l'II et E sur le plan stratégique. Les observations sur le fonctionnement actuel de l'II et E ont amené l'équipe d'évaluation du CS Ex à conclure que le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA(RH-Mil)), à titre d'autorité du Ministère (AM), a besoin d'exercer un pouvoir et un contrôle accrus sur les ressources pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E.

La production d'une information appropriée sur le rendement et le calcul des coûts constitue un facteur déterminant pour le bon fonctionnement du cadre de gouvernance et de gestion de l'II et E. Par exemple, l'information touchant l'infrastructure nécessaire au soutien de l'II et E, les dépenses détaillées de l'instruction et les activités d'instruction des stagiaires n'était pas facile à obtenir. Malgré une hausse de 54 p. 100 du nombre de jours-stagiaires entre les années financières (AF) 2000-2001 (1 404 831) et 2002-2003 (2 162 382), la productivité diminue dans les écoles des FC. Durant l'AF 2002-2003, pour produire les 2,16 millions de jours-stagiaires, le ratio jours-stagiaires/années-personnes était de 220, soit une baisse par rapport au 277 que le BVG avait signalés en 1996. Les activités d'II et E sont fortement tributaires des ressources humaines : environ 9 829 années-personnes sont consacrées à l'instruction et réparties entre plus de 70 écoles situées dans plus de 40 endroits. L'évaluation a révélé d'importantes possibilités d'accroître l'efficacité étant donné l'approche très décentralisée et personnalisée qui existe actuellement à l'égard de l'II et E. Or, il sera difficile d'y arriver sans une structure de gouvernance renforcée qui peut guider la rationalisation de la prestation de l'II et E à l'échelle des FC.



PROFIL DE L'ÉVALUATION

Un cadre d'évaluation a été conçu pour guider l'étude. Les principaux domaines d'intérêt qui y sont précisés comprennent :

- la structure de gouvernance et la mesure du rendement;
- l'orientation stratégique;
- l'efficacité du programme;
- l'efficacité du programme et la production de l'II et E;
- la gestion des ressources;
- les stratégies de prestation.

OBSERVATIONS DÉCOULANT DE L'ÉVALUATION

Structure de gouvernance et mesure du rendement

On entend généralement par gouvernance les structures, les processus, les cultures et les systèmes grâce auxquels une organisation établit ses objectifs, détermine les moyens de les atteindre et surveille son rendement.

Les observations sur le fonctionnement actuel de l'II et E ont amené l'équipe d'évaluation du CS Ex à conclure que le SMA(RH-Mil), à titre d'AM, a besoin d'exercer un pouvoir et un contrôle accrus sur les ressources pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E. Parce que l'AM n'est pas un commandant opérationnel, son poste ne l'habilite pas à décider comment les activités d'instruction sont menées et comment les ressources sont affectées à l'extérieur du secteur de responsabilité de ses propres autorités de gestion (AG). Les personnes interrogées ont parlé d'un manque général de compréhension quant aux pouvoirs et aux rôles des AG et des différents comités d'II et E. L'équipe d'évaluation a trouvé des situations où des décisions stratégiques concernant l'II et E étaient prises sans une analyse approfondie des risques et des incidences globales sur le programme.

La production d'une information appropriée sur le rendement constitue un facteur déterminant pour le bon fonctionnement du cadre de gouvernance et de gestion de l'II et E. La mesure du rendement s'effectue principalement lors d'un exercice de vérification annuel. Certaines AG ont élaboré des cadres de mesure du rendement qui sont maintenant en voie de mise en œuvre. L'AM a donné des directives sur la nécessité d'établir un ensemble de mesures du rendement de base de l'II et E, mais la surveillance n'est pas suffisante. Il faut transformer le processus de vérification de l'II et E en un outil plus complet de mesure et de gestion du rendement. Le rythme de développement du modèle de calcul des coûts de l'II et E et du module Instruction individuelle et éducation militaire (IEM) a toutefois restreint l'aptitude à élaborer des mesures d'efficacité.



Orientation stratégique

Deux documents d'orientation stratégique (*L'officier en 2020* et *Corps des militaires du rang (MR) 2020*) ont été rédigés récemment pour tracer la voie à suivre en ce qui concerne le perfectionnement professionnel. L'équipe d'évaluation du CS Ex estime qu'il est trop tôt pour déterminer si ces deux documents fournissent des directives adéquates. À l'heure actuelle, la planification de l'II et E est surtout effectuée à court terme, dans le cadre du processus annuel de planification des activités des organisations des AG de niveau deux. Elle a tendance à être fragmentée et à être exécutée par les AG de façon indépendante, sans une orientation stratégique suffisante à moyen terme. Bon nombre des personnes interrogées avaient l'impression que leur travail pourrait bénéficier d'une vision et d'une stratégie claires pour l'II et E. Des préoccupations ont aussi été soulevées quant au nombre limité de directives présentées dans le Guide de planification fonctionnelle (GPF) du SMA(RH-Mil).

Efficiences du programme

Le CS Ex a examiné l'efficacité de l'II et E afin de cerner les économies éventuelles qui pourraient ensuite être réaffectées aux priorités stratégiques du MDN et des FC en matière d'II et E. Les ressources totales ont été évaluées à quelque 1,6 G\$. Plusieurs possibilités d'améliorer l'efficacité ont été analysées.

L'administration de l'II et E est décentralisée et complexe. Il existe environ 73 écoles situées dans 41 endroits. De nombreux collèges, universités et organismes de formation non militaires fixent des objectifs pour le pourcentage des frais administratifs par rapport aux coûts du programme (de 20 à 30 p. 100 des coûts totaux). Or, aucun objectif n'a été établi à cet égard pour l'II et E. Les organismes de formation civils réduisent les frais administratifs en regroupant des établissements sous une seule administration.

Les coûts de l'infrastructure et de l'équipement d'instruction sont des éléments clés des ressources « extrascolaires ». Nous avons constaté que des données exhaustives et vérifiables sur le nombre d'installations, la superficie en mètres carrés, etc., ne sont pas faciles à obtenir. Plusieurs études réalisées au cours des dix dernières années ont souligné la nécessité de regrouper l'infrastructure d'II et E, mais ce sujet n'a pas reçu beaucoup d'attention.

L'impartition de jours-stagiaires à des établissements civils est limitée. Notre étude a révélé que cela représentait moins de 1 p. 100 de la totalité des jours-stagiaires déclarés du MDN et des FC. À notre avis, les collèges communautaires canadiens offrent de grandes possibilités quant à l'impartition de nombreux programmes d'II et E.

La productivité continue de diminuer dans les écoles des FC, mais il serait possible de l'augmenter grâce à une analyse comparative d'organisations analogues. Les cours superflus devraient être identifiés et supprimés.



Comme le CS Ex l'a fait remarquer dans l'examen de l'apprentissage électronique¹ pour les forces armées, qui s'est déroulé en même temps que l'étude de l'II et E, une approche coordonnée à l'égard de l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage électronique, axée sur une plate-forme technologique partagée, n'a pas encore vu le jour, mais elle permettrait de rationaliser des ressources d'apprentissage limitées. L'examen conclut que le MDN et les FC investissent actuellement d'importantes ressources dans l'apprentissage électronique et proposent d'y injecter au cours des cinq prochaines années. Parallèlement, de sérieux obstacles empêchent de réaliser des progrès rapides en vue de favoriser des possibilités novatrices d'apprentissage continu. Le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) offre une plate-forme centrale pour l'apprentissage électronique, mais les AG poursuivent encore des initiatives indépendantes, ce qui peut entraîner le morcellement des ressources, le double emploi et l'utilisation inefficace des fonds.

Efficacité du programme et production de l'II et E

Le Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIEFC) appuie la capacité opérationnelle des FC en procurant aux militaires l'II et E dont ils ont besoin pour fournir un rendement efficace.

Les AG signalent qu'elles ont de la difficulté à prévoir les besoins d'instruction parce que l'information est insuffisante. Jusqu'à présent, aucun mécanisme adéquat n'a été mis en place pour surveiller les incidences de la production et adapter les ressources en fonction des priorités changeantes à l'échelle des FC. Il faut souvent différer l'instruction avancée et spécialisée des militaires pour répondre aux besoins prioritaires liés à l'instruction de base. Les FC ont besoin d'une méthode fiable de planification et de prévision de la production, qui n'existe pas à l'heure actuelle, étant donné les relations entre les AG qui ont résulté de la décentralisation du système d'II et E.

Comme les objectifs de l'II et E sont généraux, il est difficile d'évaluer avec précision l'efficacité du programme. L'équipe d'évaluation du CS Ex a constaté que bon nombre des problèmes de longue date relevés dans les examens antérieurs persistent encore aujourd'hui. On se fie à l'impression que les programmes d'instruction et d'éducation sont efficaces compte tenu du travail accompli dans les théâtres d'opérations et aux côtés des forces alliées. Le MDN dispose cependant de peu de mesures concrètes pour corroborer cette impression. De nombreuses AG ont amorcé des études indépendantes pour trouver des moyens d'accroître l'efficacité et l'efficacé.

La plupart des AG n'atteignent pas l'objectif qui consiste à valider chaque année 20 p. 100 des qualifications actives. Les progrès sont lents pour ce qui est de l'accréditation de l'II et E et de l'attribution d'équivalences. Les gestionnaires de l'II et E pourraient mieux utiliser l'accréditation civile, les équivalences et la reconnaissance des acquis (RA) qui tiennent compte de l'apprentissage d'un militaire tout au long de sa vie, qu'il s'agisse de cours à unités ou non, ou encore d'une formation structurée ou non.

¹ Examen de la composante Apprentissage électronique de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire, rapport du CS Ex, novembre 2005.



Gestion des ressources

Les besoins d'II et E sont peu visibles dans les processus de planification stratégique, de planification des activités et d'affectation des ressources des FC. La planification des ressources est fragmentée et mal harmonisée. Du point de vue des FC et du MDN, le nombre de postes d'AG a intensifié le cloisonnement de la gestion des ressources. Parce que la structure de planification et de gestion des ressources est fragmentée, il est plus difficile de mesurer l'efficacité de la prestation du programme d'II et E. L'information sur les coûts de l'II et E n'est ni fiable ni facile à obtenir. Pour combler les lacunes au niveau des coûts, un modèle de calcul des coûts de l'II et E a été élaboré et mis en œuvre en 2004-2005. L'échéance pour la première série de données sur les coûts de l'II et E qui seront analysées par les représentants de N1, les contrôleurs et les instructeurs, en fonction des données de l'AF 2003-2004, est novembre 2004. Ce modèle devrait solutionner de 70 à 80 p. 100 des problèmes.

Le système d'IIEM a été récemment mis en œuvre afin de remplacer l'ancien Système d'information de gestion – Instruction individuelle (SIGII). L'IIEM appuie l'II et E et les éléments de contrôle de la qualité du SIIIEFC. La nécessité de garantir l'intégrité des données ainsi que de veiller à ce que toutes les AG tiennent à jour les données avec précision et à intervalles réguliers demeure une préoccupation clé à l'égard du nouveau système.

Stratégies de prestation

Les grandes organisations militaires reconnaissent la possibilité stratégique que présentent les technologies d'apprentissage. En général, les experts et les organisations apprenantes admettent que l'apprentissage électronique constitue une stratégie essentielle et rentable pour accroître la capacité de formation. L'apprentissage électronique implique que la culture organisationnelle doit changer afin d'adopter des façons non traditionnelles de dispenser l'II et E. À une époque où les réalités budgétaires restreignent les occasions de formation face à face, l'apprentissage électronique est une innovation technologique viable qui complète les méthodes d'apprentissage traditionnel et rend plus efficace l'administration de la formation.

Le Ministère est en train de développer un système dynamique de prestation de la formation au moyen d'Internet. Il s'agit du Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD). Les AG reconnaissent que l'apprentissage électronique est susceptible d'offrir une stratégie de grande qualité et à moindre coût pour accroître la capacité d'instruction et améliorer la qualité de vie des militaires. Toutefois, l'élaboration du RAD n'a pas été fondée sur un engagement à réaliser des économies ni à atteindre un objectif précis en matière de rendement d'investissement pour le MDN et les FC. Bien qu'il soit difficile de fixer de tels objectifs, les mesures de rendement nécessaires pour surveiller le rendement de l'investissement dans l'apprentissage électronique doivent être définies par le RAD, en collaboration avec les AG. Les responsables du RAD ont l'intention de dresser un plan d'action à cette fin. Les AG ne possèdent pas de systèmes de calcul des coûts qui permettent facilement la collecte des données requises pour évaluer la rentabilité de leurs activités.



Un examen de l'apprentissage électronique destiné aux militaires a eu lieu parallèlement à l'étude de l'II et E. Cet examen a révélé qu'aucune structure de gouvernance n'est encore en place pour venir à bout des défis horizontaux qui touchent l'ensemble du Ministère, et que le pouvoir de contrôler la prolifération des systèmes d'apprentissage n'a pas été confié à un seul responsable de processus d'apprentissage électronique. À cause de cette approche fragmentée, le MDN et les FC risquent de répéter inutilement leurs efforts, de ne pas réaliser d'économies d'échelle et d'utiliser inefficacement les fonds affectés à l'apprentissage électronique. Le présent document s'accompagne d'un rapport distinct des constatations intitulé **Volume 2 : Composante Apprentissage électronique de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire**.



RECOMMANDATIONS CLÉS

BPR	RECOMMANDATIONS
SMA(RH-Mil)	1. Demander assez de pouvoirs et de ressources pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E.
SMA(RH-Mil)	2. Créer une organisation responsable de planifier la production et habilitée à enjoindre aux AG de tenir compte des priorités de l'ensemble des FC et de faire les compromis qui s'imposent.
SMA(RH-Mil)	3. Fournir une orientation stratégique suffisante pour planifier, gérer et mesurer l'II et E de manière cohérente. Intégrer la mesure du rendement à la planification stratégique et à la budgétisation.
SMA(RH-Mil)	4. Élaborer un plan stratégique de l'II et E qui définit les objectifs des FC concernant la planification, la gestion et la prestation de l'II et E. Les AG et d'autres intervenants devront collaborer avec l'AM afin que le produit final présente une orientation convenue pour les activités d'II et E et les initiatives d'amélioration connexes.
SMA(RH-Mil)/ DGPS	5. Rendre plus visibles les besoins en ressources et les activités d'II et E dans les processus de planification stratégique, de planification des activités et d'affectation des ressources des FC. Veiller à ce que les ressources d'II et E puissent être facilement repérées dans les plans financiers/budgets.
AG/DPIE	6. Rendre disponible une information fiable sur le calcul des coûts afin de gérer les activités d'II et E, de surveiller le rendement de l'investissement et d'assurer la responsabilisation à l'égard de l'utilisation des fonds publics.
SMA(RH-Mil)	7. Éliminer les retards entre l'action, l'établissement des rapports et l'apprentissage en suivant continuellement les résultats de l'II et E. Offrir l'accès en ligne à une carte de pointage de l'II et E en temps réel.
SMA(RH-Mil)/ VCEMD	8. Mettre sur pied un groupe de travail auquel participeraient l'AM et toutes les AG et qui serait chargé de cerner les possibilités de rationalisation et d'économies dans le système d'instruction et d'éducation du MDN et des FC.
DPIE	9. Assurer le respect de l'exigence voulant que toutes les qualifications actives soient validées au cours d'un cycle de cinq ans.
DPIE	10. Maintenir des processus complets d'accréditation et d'attribution d'équivalences pour faire en sorte que les compétences et/ou l'expérience militaires soient transférables au secteur civil à la fin de la durée du service.



PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Un plan d'action de la direction n'a pas été préparé, car les options en voie d'élaboration dans le cadre de la transformation ont nécessité de différer l'examen des recommandations précises.

L'équipe d'évaluation du CS Ex est d'avis que les questions d'II et E méritant une attention demeurent pertinentes quel que soit le scénario organisationnel, et elle a donc choisi de les conserver. Plus précisément, l'intégration et l'harmonisation proposées dans le rapport restent conformes à la vision du CEMD concernant la transformation.



INTRODUCTION

L'instruction est essentielle à la réussite opérationnelle continue des FC et du MDN. À l'heure actuelle, l'II et E absorbe environ 1,6 G\$ par année. Il est indispensable que l'instruction soit dispensée de manière aussi rentable que possible et qu'elle réponde aux besoins des FC.

Une évaluation des stratégies d'instruction et de perfectionnement et de la prestation des programmes a été approuvée dans le Plan de travail du CS Ex de 2000-2001. L'examen a débuté durant l'automne 2001 et donné lieu à de vastes consultations au sein du MDN et des FC, sauf la Réserve.

L'étude menée par le CS Ex avait pour but de déterminer dans quelle mesure :

- le cadre de gestion de l'II et E permet de superviser et de gérer le programme de façon coordonnée;
- les systèmes de mesure du rendement offrent les outils nécessaires pour surveiller le rendement de l'II et E;
- l'orientation stratégique de l'II et E est clairement formulée, comprise, acceptée et suivie;
- les activités et les processus d'II et E fournissent, au moment voulu et à un juste coût, les bonnes personnes possédant les connaissances, les compétences et les attitudes appropriées;
- le processus de production contribue à répondre aux besoins d'effectifs qualifiés en activité;
- les mécanismes d'affectation des ressources appuient l'atteinte des objectifs de manière rentable.

L'II et E désigne toutes les activités éducatives permettant aux militaires d'acquérir les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour accomplir les tâches assignées ainsi

que faire preuve de discernement et bien interpréter les renseignements.² Elle comporte les éléments suivants :

Type d'II et E	Permet au membre des FC de...
Instruction militaire générale	Fonctionner dans l'environnement militaire, p. ex. instruction des recrues, cours élémentaire d'officier, cours de leadership, instruction propre à chaque armée, etc.
Formation professionnelle	Être opérationnel sur le plan fonctionnel dans un groupe professionnel et de passer d'un niveau de qualification initial à des niveaux supérieurs à l'intérieur de ce groupe.
Formation spécialisée	Exécuter des tâches particulières qui sont exigées dans un nombre limité d'emplois.
Formation générale	Atteindre un objectif ministériel qui n'est peut-être pas fondé sur des descriptions mais qui est prescrit, p. ex. prévention du harcèlement, santé et sécurité.

Sont exclues l'instruction collective militaire³ et la formation civile.

² DOAD 5031-2, Cadre de gestion de l'instruction individuelle et de l'éducation.

³ L'instruction collective militaire vise à préparer des équipes, des unités et d'autres éléments à effectuer des tâches militaires conformément aux normes établies. Elle comprend l'exercice d'apprentissage des procédures et l'application pratique de doctrines, de plans et de procédures en vue d'acquérir et de maintenir des capacités tactiques, opérationnelles et stratégiques.



JUSTIFICATION DE L'EXAMEN

Le système d'instruction et d'éducation s'est adapté à des changements constants au cours de la dernière décennie. L'annexe B donne un aperçu des événements importants et des nouvelles réalités ayant un impact sur l'II et E.

L'Énoncé de mission de la Défense appelle le MDN et les FC :

À défendre le Canada, ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

D'ici 2020, la vision se définit comme suit :

L'Équipe de la Défense mettra sur pied, emploiera et entretiendra des forces d'une grande qualité qui seront aptes au combat, adaptées à leurs tâches, interopérables et rapidement déployables. Nous ferons appel à une doctrine et à des technologies de pointe pour remplir nos rôles territoriaux et internationaux dans l'espace de bataille du XXI^e siècle et nous serons reconnus, tant ici qu'à l'étranger, comme une institution compétente et innovatrice, axée sur l'information.

Reconnaissant que le succès repose sur le personnel, une Stratégie pour 2020⁴ précise que le Ministère doit :

- réduire le nombre de groupes professionnels militaires (GPM) de soutien et s'orienter vers des champs professionnels plus vastes;
- étudier et adapter de nouvelles stratégies d'instruction pour permettre aux membres des FC d'acquérir les connaissances et les aptitudes communes nécessaires pour mener des opérations dans l'espace de bataille du XXI^e siècle;

- adopter un programme méthodique qui inculquera aux cadres supérieurs les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour assurer la planification et la prise de décision au niveau stratégique, et pour fournir des conseils au gouvernement.

La Stratégie en matière de ressources humaines (RH) 2020, préparée en réponse à la Stratégie de défense 2020, souligne le rôle important que le personnel joue dans l'accomplissement de la mission de la Défense.

PROFIL DU PROGRAMME

Le Système de perfectionnement professionnel des FC (SPPFC) est un processus de perfectionnement exhaustif, intégré et progressif qui constitue un milieu d'apprentissage continu. Il comprend les quatre piliers suivants : instruction, éducation, autoperfectionnement et expérience professionnelle. La qualité, la quantité et les ressources de l'II et E sont gérés d'une façon systématique axée sur le rendement pour produire le nombre requis de militaires ayant les qualifications appropriées, au moment opportun.

Le SIIEFC est le système de gestion conçu pour optimiser la qualité et la quantité de l'II et E tout en réduisant au minimum l'utilisation des ressources. Il s'inspire de l'approche systémique de l'instruction. Le SIIEFC est formé d'un système de contrôle de la qualité et d'un processus de contrôle de la quantité. Chacune de ces composantes inclut des mécanismes de gestion des ressources.

Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a nommé le SMA(RH-Mil) à titre d'AM pour l'II et E. L'AM exerce les pouvoirs relatifs à l'II et E et en supervise la gestion par l'intermédiaire de politiques, de directives, de personnel du

⁴ Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020, juin 1999.



Ministère, d'un cadre de gestion et d'une structure de comités.⁵ L'AM a nommé des AG pour gérer les activités d'II et E assignées.

Un imposant réseau d'écoles, de collèges et de centres d'instruction spécialisée dispense l'instruction et l'éducation dont les membres des FC ont besoin.

PROFIL DE L'ÉVALUATION

Un cadre d'évaluation (voir l'annexe C) a été conçu pour guider l'étude et produire l'information pouvant servir à prendre des décisions sur la réussite globale des activités et des processus d'II et E. Ce cadre englobe expressément les principaux domaines d'intérêt qui ont été cernés en raison de leur pertinence pour le programme d'II et E :

- la structure de gouvernance et la mesure du rendement;
- l'orientation stratégique;
- l'efficacité du programme;
- l'efficacité du programme et la production de l'II et E;
- la gestion des ressources;
- les stratégies de prestation.

Des critères ont servi à évaluer la qualité du programme d'II et E. Après avoir défini les critères et indicateurs applicables à l'étude, l'équipe a déterminé les sources de données lui permettant d'examiner ces variables. D'autres données ont été recueillies lorsque les données disponibles étaient insuffisantes. Les sources des données figurent à l'annexe D.

⁵ DOAD 5031-2, Cadre de gestion de l'instruction individuelle et de l'éducation.

RECHERCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

La recherche qualitative visait à déterminer les attitudes au sujet des interventions ou des approches liées à l'II et E, les idées d'amélioration et les raisons expliquant pourquoi les choses se font d'une façon particulière. Les entrevues qualitatives menées auprès d'informateurs clés ont aidé l'équipe à mieux comprendre les questions d'II et E.

Même s'il manque généralement des données d'analyse sur les coûts de l'II et E, l'équipe s'est penchée sur l'aspect quantitatif. Le travail a consisté à examiner et à analyser les données et les documents existants produits par les organisations qui dispensent l'II et E, puis les données comparatives provenant d'organisations aux pratiques exemplaires.

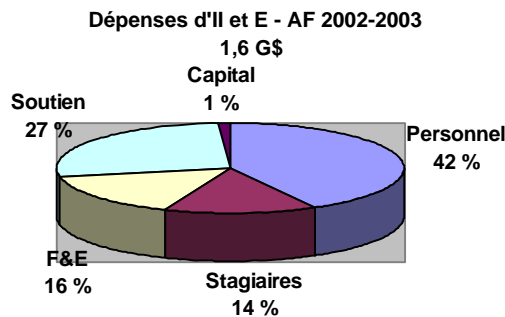
Le processus de collecte des données quantitatives a fait ressortir bon nombre des pratiques inefficaces rencontrées dans l'environnement de l'II et E. L'information touchant l'infrastructure, les dépenses et les activités d'instruction des stagiaires n'était pas facile à obtenir. En outre, plusieurs AG se sont dites préoccupées quant à l'exactitude et à la fiabilité des données présentées. Dans la mesure du possible, l'analyse des coûts et des données est censée fournir un aperçu général de la nature de l'investissement annuel du MDN et des FC dans l'II et E.

Paramètres d'intrants

L'équipe d'évaluation du CS Ex a effectué une analyse approximative des coûts en se servant des données de l'AF 2002-2003. Selon ses estimations, le coût de fonctionnement de l'II et E, y compris les frais de personnel, s'élevait à environ 1,6 G\$.



Le schéma ci-dessous présente une estimation des coûts complets des intrants de l'II et E pour la période de l'étude.



CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET MESURE DU RENDEMENT

Questions d'évaluation

- *Le cadre de gouvernance permet-il de superviser et de gérer l'II et E de façon coordonnée?*
- *Les rôles et les responsabilités de l'AM/des AG et de tous les intervenants sont-ils clairement compris et acceptés?*
- *Les systèmes de mesure du rendement fournissent-ils les outils nécessaires pour surveiller le rendement de l'II et E?*

Structure de gouvernance actuelle

On entend généralement par gouvernance les structures, les processus, les cultures et les systèmes grâce auxquels une organisation établit ses objectifs, détermine les moyens de les atteindre et surveille son rendement.

Au sein du MDN et des FC, le CEMD a nommé le SMA(RH-Mil) à titre d'AM pour l'II et E. L'AM supervise la gestion de l'II et E par l'intermédiaire :

- de politiques et directives;
- de personnel du Ministère;
- d'un cadre de gestion;
- d'une structure de comités.

Politiques et directives. L'orientation stratégique de l'II et E est énoncée dans la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 5031-2, *Cadre de gestion de l'instruction individuelle et de l'éducation*, janvier 2003.

Personnel du Ministère. L'AM répond au CEMD de l'orientation de la gestion de l'II et E par les FC. L'AM nomme des AG pour gérer les activités d'II et E assignées. Plusieurs AG gèrent l'II et E se rapportant à des GPM précis et à certains éléments des descriptions des exigences militaires fondamentales (DEMF) et des descriptions propres à chacune des armées. Chaque AG remplit des fonctions liées à l'II et E; elle est habilitée à utiliser des ressources pour gérer les activités d'II et E qui lui sont confiées et doit en rendre compte.

La responsabilité de l'II et E est attribuée au niveau décisionnel le plus bas possible conformément à la chaîne de commandement, aux principes de responsabilisation ainsi qu'aux directives du Conseil du Trésor et d'autres organismes gouvernementaux. La prestation de l'II et E peut comprendre des partenariats ou des contrats avec d'autres ministères, des organisations non gouvernementales, le secteur privé, des forces militaires étrangères et d'autres sources. Les autorités chargées des besoins (AB), qui sont nommées par l'AM, indiquent à l'AG militaire compétente les besoins en matière de qualité et de production pour les GPM assignés.

Cadre de gestion. Le SIIEFC est le système de gestion qui sert à contrôler l'II et E. Ce cadre est conçu pour optimiser la qualité et la quantité de l'II et E tout en réduisant au minimum les ressources consacrées aux programmes connexes.

Structure de comités. Il existe une structure de comités pour faciliter et assurer la prise de décision consultative à plusieurs niveaux. L'annexe F renferme une liste détaillée des comités.

Actuelle mesure du rendement

Le MDN et les FC se sont engagés à améliorer la mesure de leur rendement stratégique. Les facteurs critiques de réussite et les résultats escomptés à l'égard de la force de défense du Canada sont définis dans le Cadre de mesure du rendement de niveau zéro⁶ (CMR N0). Le rendement de l'II et E est sous-jacent à un certain nombre de perspectives et d'indicateurs de rendement dans le CMR N0 du MDN et des FC. Ce cadre de mesure du rendement stratégique fait appel à une carte de pointage équilibrée comportant quatre perspectives clés :

- promouvoir une équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable;
- gérer les ressources du programme;
- produire des extraits en matière de défense;
- modeler les futurs résultats en matière de défense et de sécurité.

Les gestionnaires de niveau 1 (N1) s'emploient à élaborer séparément des cadres de mesure du rendement qui s'alignent sur le CMR N0. Le rythme d'élaboration varie beaucoup entre les N1. De leur côté, les AG sont en train, ou ont l'intention, d'élaborer des CMR qui sont liés et conformes aux cadres de

NI respectifs. Certaines AG ont conçu des CMR qui sont maintenant mis en œuvre. Mentionnons, par exemple, le Groupe de l'instruction de soutien des FC (GISFC), qui relève du SMA(RH-Mil), et le Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT), qui relève du Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT).

La mesure du rendement de l'II et E s'effectue principalement lors d'un exercice de vérification annuel. Cette vérification de l'II et E se veut une « confirmation » de haut niveau qui fournit une rétroaction au SMA(RH-Mil) et aux AG sur la façon dont ils progressent en vue d'atteindre les objectifs du Ministère en matière d'II et E. Elle est fondée sur les directives contenues dans le GPF du SMA(RH-Mil). Le processus de vérification de l'II et E a terminé cinq cycles complets. L'exercice annuel suppose :

- une vérification annuelle de l'II et E effectuée par l'AM afin de fournir une rétroaction constructive et détaillée permettant de clarifier les lacunes, de sorte que les améliorations voulues puissent être apportées. Les responsabilités du SMA(RH-Mil) qui sont visées comprennent la politique, l'orientation stratégique, la vérification, la planification et la coordination;
- la collecte et l'analyse de données pour alimenter la matrice de vérification de l'II et E, qui se compose de divers indicateurs, mesures et normes de rendement.

⁶ Le cadre de gestion du rendement de niveau ministériel ou stratégique.



Problèmes de gouvernance et de responsabilisation

L'AM a besoin d'exercer un pouvoir accru pour assurer le respect des politiques et des autres exigences du cadre de gestion de l'II et E. L'AM répond au CEMD de l'orientation de la gestion de l'II et E par les FC. Quant à elles, les AG rendent compte au CEMD, par le biais des chaînes de commandement de N1, de la gestion de l'II et E (p. ex. la production du nombre requis de membres des FC ayant les qualifications appropriées au moment opportun pour accomplir les tâches qui leur sont assignées).

L'équipe d'évaluation du CS Ex a déterminé que l'AM ne possède pas assez de pouvoirs et de ressources pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E, ou pour optimiser l'efficacité et l'efficience globales des systèmes de contrôle de la qualité et de la quantité de l'II et E. Ce problème de gouvernance vient de la culture des FC où, n'étant pas un commandant opérationnel, l'AM est considérée comme exerçant un pouvoir limité sur la façon dont les activités d'instruction de N1 sont menées et dont les ressources sont affectées en dehors du secteur de responsabilité de ses propres AG. Les commandants de commandement et les membres du personnel qui sont nommés AG sont responsables devant le CEMD pour ce qui est de gérer l'II et E conformément à la DOAD. Par ailleurs, les commandements qui choisissent de ne pas se conformer aux politiques et lignes directrices de l'II et E ne subissent aucune conséquence.

Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation demeurent imprécis. La DOAD 5031-2 publiée au début de 2003 aurait dû fournir assez de directives claires concernant les rôles, les responsabilités et la responsabilisation en matière d'II et E. Or, quelques ambiguïtés et une certaine confusion

persistent au sujet de la responsabilisation. En particulier, les responsabilités qui se recoupent sur le plan de l'orientation stratégique liée au perfectionnement professionnel doivent être clarifiées pour les deux organisations compétentes :

- le Directeur – Politique d'instruction et d'éducation (DPIE), qui relève du SMA(RH-Mil) par l'entremise du Directeur général – Politiques et planification en ressources humaines militaires (DGPPRHM), est chargé d'élaborer la politique régissant l'instruction et le perfectionnement ainsi que de communiquer l'orientation stratégique aux AG;
- l'Académie canadienne de la Défense (ACD), qui relève à la fois du CEMD et du SMA(RH-Mil), est chargée de fournir conseils et appui sur tous les aspects du perfectionnement professionnel au CEMD, en tant que chef de la profession des armes, et au SMA(RH-Mil).

Au sein du Groupe du SMA(RH-Mil), le transfert des responsabilités aux AG a donné les résultats suivants :

- cinq organisations d'instruction et d'éducation responsables de l'II et E et une organisation d'instruction de soutien qui relèvent séparément, et en parallèle, de l'AM;
- commandement de l'ACD confié à un major-général tandis que d'autres organisations auxquelles des responsabilités d'AG sont assignées en matière d'II et E (p. ex. le GISFC) sont commandées par des colonels ou l'équivalent;
- le commandant de l'ACD relève à la fois du CEMD et du SMA(RH-Mil), et le Grand prévôt des FC (GPFC) relève à la fois du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) et du SMA(RH-Mil).

Les services qui appuient la prestation de l'II et E au sein des organisations des AG (soutien de la base, ressources humaines/personnel, soutien de l'infrastructure, p. ex.) relèvent souvent



de différentes organisations, à l'extérieur de l'II et E. Ainsi, le 3^e Groupe de soutien de secteur (3 GSS) appuie le Centre d'instruction au combat Gagetown.

Certaines personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont mentionné ou manifesté un manque de compréhension des pouvoirs et rôles des différents comités qui peuvent participer aux questions d'II et E, et/ou du but de cette participation.

Analyse insuffisante des risques et des incidences de la récente réorganisation de l'II et E. Les décisions stratégiques concernant l'II et E sont parfois prises sans une analyse approfondie des risques et des incidences globales sur l'efficacité et l'efficience du programme. Les lacunes de la collecte et de la communication des statistiques sur le rendement (coûts de l'II et E et résultats de l'instruction, p. ex) exacerbent les difficultés dans ce domaine. Le problème est facilement illustré par la pause stratégique en vigueur durant la dissolution du SREIFC⁷ et la décentralisation des AG pour appuyer les organisations de perfectionnement professionnel.

Problèmes de mesure du rendement

Dans le cadre de l'examen, nous avons comparé les observations formulées sur la méthode de mesure du rendement de l'II et E avec un ensemble de critères généraux figurant au tableau ci-après. L'annexe G décrit les caractéristiques appliquées lors de l'évaluation.

⁷ Le Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes (SREIFC) a été créé en 1995 et dissous en 2002. Ses principales fonctions étaient le recrutement, l'éducation et l'instruction.

OBSERVATIONS ET CRITÈRES DE MESURE DU RENDEMENT	
Caractéristique	Observations
Clarté du but	Manque de stratégies et d'objectifs cohérents pour l'II et E, à part les questions directrices de niveau zéro (N0).
Accent sur les priorités/harmonisation	L'orientation stratégique limitée reflète un manque de pouvoir, d'harmonisation et de leadership en général à l'égard de l'II et E.
Équilibre	L'accent est mis principalement sur les extrants plutôt que sur les résultats et la mesure de l'efficience par rapport au coût. On s'affaire à élaborer des outils pour fournir une meilleure information sur les coûts de l'II et E.
Mise à jour régulière/Fiabilité	Utilisation et surveillance insuffisantes des cadres de mesure pour permettre une évaluation.
Objectifs	On n'est pas rendu à un stade où des objectifs peuvent être fixés pour l'ensemble des AG (à part un objectif concernant la validation des qualifications).

De plus, des faiblesses spécifiques ont été décelées dans les structures et les approches actuelles de mesure du rendement de l'II et E :

- l'orientation stratégique est insuffisante pour planifier, gérer et mesurer l'II et E de manière cohérente;
- à l'heure actuelle, la mesure du rendement n'est pas intégrée à la planification stratégique et à la budgétisation;
- les AG ne rendent pas suffisamment compte à l'AM du rendement de l'II et E dispensée;
- les directives sur les mesures de base relatives au rendement de l'II et E sont insuffisantes, et chaque gestionnaire de N1 définit ses mesures de façon indépendante;



- les rapports de vérification sont surtout axés sur les intrants et les extrants, et l'information qu'ils renferment sur les extrants et les résultats du programme n'est pas assez équilibrée;
- les N1 et les AG ne présentent pas systématiquement des rapports sur le rendement; il est donc difficile de regrouper les données pour fournir une perspective de N0 sur des indicateurs comme l'état de l'instruction, la demande d'instruction, le débit de l'instruction, le personnel en attente d'instruction (PAI), etc.
- l'orientation stratégique limitée qui est fournie par l'AM soulève des préoccupations;
- il faut relier le processus de vérification de l'II et E au cadre de mesure du rendement stratégique du MDN et des FC;
- les AG sont incapables de respecter la norme de 20 p. 100 pour la validation des qualifications actives;
- il faut améliorer la capacité de faire rapport du rendement de l'II et E.

La surveillance du rendement repose sur des mesures officieuses et ponctuelles en réponse à des questions spécifiques. Étant donné que l'exercice de vérification n'a lieu qu'une fois par année, des retards se produisent entre l'action, l'établissement des rapports et l'apprentissage. Les résultats de l'II et E ne font pas l'objet d'un suivi continu. Aucune carte de pointage de l'II et E n'est accessible en ligne en temps réel. Les AG pourraient bénéficier d'un accès rapide à l'information sur les résultats pour ainsi mieux gérer leurs activités.

Des facteurs touchant l'ensemble des FC limitent l'aptitude de ces dernières à mesurer le rendement de l'II et E et à en faire rapport. Par exemple, les ressources affectées à la mesure du rendement ne suffisent pas à répondre à la demande, d'où un retard dans les échéanciers établis pour l'élaboration des cadres de mesure du rendement de N1.

Nécessité de transformer le processus de vérification de l'II et E en un outil complet de mesure et de gestion du rendement. Les problèmes indiqués dans le rapport de vérification ne sont pas surveillés de près afin que des mesures correctives soient prises pour améliorer le rendement. Par exemple :

Il existe une possibilité de transformer le processus de vérification de l'II et E en un outil de mesure et de gestion du rendement à l'appui d'une fonction d'AM plus robuste. Par exemple, il pourrait servir à promouvoir l'élaboration de normes uniformes de mesure du rendement et d'établissement des rapports sur le rendement, ou encore à cerner et à traiter les questions préoccupantes dans l'ensemble des AG.



Pratiques exemplaires dans des organisations analogues

L'examen de l'instruction du ministère de la Défense du R.-U.¹ (2001) a recommandé la mise sur pied d'une organisation dirigée par un major-général occupant le poste de Directeur général – Instruction et éducation et relevant de l'équivalent du CEMD et du SM. Cette organisation serait chargée de la politique et de l'orientation stratégique, de la planification stratégique et de l'approbation des budgets d'II et E.

L'examen de l'instruction de la Marine américaine (2000-2001) a permis de créer une entité unique qui exerce un contrôle sur les organisations, le personnel, les installations et les fonds d'instruction de la Marine.

L'**American Productivity and Quality Center** a formulé les constatations clés suivantes à partir de la recherche sur les pratiques exemplaires :

- les mesures de rendement sont liées aux objectifs stratégiques;
- les mesures mettent l'accent sur les résultats;
- les indicateurs retardés et avancés sont équilibrés;
- les décisions et les améliorations touchant les opérations sont fondées sur l'information relative au rendement;
- l'harmonisation totale de l'organisation est favorisée au moyen de mesures et de cadres souples.

Recommandations

BPR	MESURES
SMA(RH-Mil)	Demander assez de pouvoirs et de ressources au CEMD pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E.
SMA(RH-Mil)	Clarifier les rôles, les responsabilités et la responsabilisation du DPIE et de l'ACD en matière d'II et E.
SMA(RH-Mil)	Évaluer la gestion des risques dans le cadre de toutes les décisions stratégiques importantes.
SMA(RH-Mil)	Fournir une orientation stratégique suffisante pour planifier, gérer et mesurer l'II et E de manière cohérente. Intégrer la mesure du rendement à la planification stratégique et à la budgétisation.
SMA(RH-Mil) et AG	Examiner les mesures de rendement indiquées dans la matrice de vérification de l'II et E pour s'assurer qu'il existe un équilibre entre les extrants et les résultats.
SMA(RH-Mil)	Surveiller les problèmes soulevés dans le rapport de vérification afin de s'assurer qu'ils sont résolus et que des mesures correctives sont prises pour améliorer le rendement.
SMA(RH-Mil)	Éliminer les retards entre l'action, l'établissement des rapports et l'apprentissage en suivant continuellement les résultats de l'II et E. Offrir l'accès en ligne à une carte de pointage de l'II et E en temps réel.



ORIENTATION STRATÉGIQUE

Questions d'évaluation

- *Dans quelle mesure l'application de l'orientation stratégique de l'II et E est-elle clairement formulée, comprise, acceptée et suivie?*
- *Existe-t-il des politiques et des processus connexes adéquats pour faciliter la mise en œuvre des plans et la prestation des services au niveau des autorités de gestion?*

Éléments clés de l'approche actuelle des FC

L'orientation stratégique appuie la nécessité d'un cadre de gouvernance permettant de communiquer des attentes et des directives en matière de rendement qui sont claires, réalistes et acceptées.

Planification des RH à moyen et long terme. En 1999, dans sa Stratégie de défense 2020, le Ministère a élaboré un énoncé stratégique pour la prestation de capacités de défense essentielles, viables et soutenables. Pour réaliser cette vision, il a établi un certain nombre d'objectifs quinquennaux, dont trois sont propres à l'instruction et à l'éducation :

- réduire le nombre de groupes professionnels militaires de soutien et s'orienter vers des champs professionnels plus vastes;
- étudier et adapter de nouvelles stratégies d'instruction pour permettre aux membres des FC d'acquérir les connaissances et les aptitudes communes nécessaires pour mener des opérations dans l'espace de bataille du XXI^e siècle;
- adopter un programme méthodique qui inculquera aux cadres supérieurs les compétences et connaissances voulues

pour assurer la planification et la prise de décision au niveau stratégique, et pour conseiller le gouvernement.

RH 2020. La Stratégie en matière de ressources humaines 2020 (RH 2020) de la Défense est alignée sur la Stratégie de défense 2020 et renferme un Plan de capacités à long terme (PCLT). Elle jette les bases d'une stratégie des Forces canadiennes pour la gestion des personnes qui permettra de saisir les occasions et de relever les défis à venir. RH 2020 est un document de planification intégrée qui traduit les objectifs et la théorie en un plan des RH pour l'avenir.

Plan de capacités à long terme (Ressources humaines). Dans le cadre de RH 2020, une stratégie d'investissement baptisée PCLT a été élaborée afin de déterminer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie des RH au cours des dix prochaines années. Le PCLT est un plan ministériel quinquennal doté d'un horizon de dix ans. Il est préparé parallèlement au plan d'activités annuel.

L'officier en 2020 et Corps des MR 2020. Collectivement, ces deux sous-ensembles de RH 2020 fournissent la vision et le cadre nécessaires à la réforme du perfectionnement professionnel des officiers et des MR ainsi que des systèmes associés pour faire face aux défis et aux besoins prévus en 2020.

Objectif stratégique des RH établi pour le perfectionnement professionnel :

Le perfectionnement professionnel (PP) est un élément essentiel pour assurer des FC compétentes et expertes. Le PP doit être souple, personnalisable, accrédité et offert dans la langue officielle préférée du militaire. En outre, il doit être accessible à tous les membres des FC, être de grande qualité et répondre aux besoins individuels tout en conciliant les besoins de l'organisation. La culture ministérielle doit refléter l'importance d'une organisation apprenante en favorisant le perfectionnement professionnel chez ses membres.



Des initiatives d'instruction sont comprises dans les stratégies des RH qui prévoient la transformation des FC en une organisation apprenante. Dans le contexte militaire, la création d'une telle organisation vise à accroître l'efficacité opérationnelle qui résulte de l'engagement envers une vision commune.

Planification des RH à court terme. L'orientation stratégique de la planification des RH à court terme, fournie dans le GPF du SMA(RH-Mil), a été élaborée pour l'année financière 2003-2004 dans les buts suivants :

- fournir des directives aux N1 sur les questions de RH comprenant l'II et E, et ajouter des précisions à ce qui est inclus dans le Plan de la Défense pour le SMA(RH-Mil);
- mettre en évidence les politiques clés d'II et E applicables et les systèmes nécessaires à la conduite des activités d'II et E;
- cerner les principales initiatives d'II et E qui doivent être traitées dans les plans d'activités de N1, p. ex. la forte augmentation du recrutement, le PAI, l'apprentissage distribué, etc.

Liens avec les priorités ministérielles. Dans le Plan de la Défense 2001, le Comité de gestion de la Défense (CGD) s'est engagé à l'égard de cinq secteurs de changement prioritaires. « Accorder la priorité aux gens » figurait en tête de liste.

Orientation connexe. Le DPIE est responsable d'élaborer et de coordonner plusieurs programmes d'II et E des FC ainsi que de fournir la politique et l'orientation pertinentes.

L'ACD est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre un système intégré de prestation de programmes de perfectionnement professionnel communs, et notamment :

- fournir à l'échelle du Ministère des conseils et des services dans le domaine de l'éducation;
- donner à la haute direction des conseils pertinents sur la politique et la planification.⁸

Problèmes liés à la communication d'une orientation stratégique

Une orientation stratégique limitée est fournie. Dans un rapport publié en 1998, la société ADGA Group Consultants Inc. (ADGA) a fait la recommandation suivante :

Renouveler la vision de l'II et E au niveau ministériel en tenant dûment compte de son importance stratégique et des dépenses en cause. La vision devrait reconnaître les liens entre l'II et E et d'autres activités, politiques et processus essentiels du MDN.

Deux documents d'orientation stratégique (*L'officier en 2020* et *Corps des MR 2020*) qui ont été rédigés depuis tracent la voie à suivre en ce qui concerne le perfectionnement professionnel des officiers et des MR respectivement. Étant donné la nouveauté de cette orientation stratégique du perfectionnement professionnel, il est difficile pour l'équipe d'évaluation de déterminer si les deux documents définissent bien les aptitudes et compétences dont les FC auront besoin pour mener des opérations efficaces dans les années à venir, ou si l'ordre de priorité des initiatives clés a été convenablement établi.

À l'heure actuelle, la planification de l'II et E est surtout effectuée à court terme dans le cadre du processus annuel de planification des activités des organisations des AG de

⁸ Défense nationale, Charte de l'Académie canadienne de la Défense, mars 2002.



niveau deux (N2). Elle a tendance à être fragmentée entre les AG/N1, car chaque AG planifie ses activités d'II et E de façon indépendante sans bénéficier, de la part de l'AM, d'une orientation stratégique suffisante à moyen terme. De plus, la planification actuelle de l'II et E est parfois fragmentée à l'intérieur des plans d'activités de N1. Par exemple, la responsabilité de la planification opérationnelle est souvent séparée du pouvoir d'affectation des ressources et de budgétisation.

La fragmentation observée dans l'orientation de l'II et E à moyen terme peut poser des risques pour le MDN et les FC :

- les décisions concernant l'organisation de l'II et E, p. ex. l'ajout d'AG et la décentralisation accrue, sont prises sans l'avantage d'un cadre stratégique plus développé;
- les initiatives offrant la possibilité de rendre plus efficace la prestation de l'instruction, p. ex. l'apprentissage à distance, l'impartition/le recours à différents modes de prestation de services (DMPS), l'utilisation de technologies de simulation, ainsi que l'investissement dans des installations et de l'équipement et le choix de leur emplacement, sont mises en œuvre sans une orientation stratégique globale qui soit suffisante.

Une orientation stratégique limitée peut empêcher les AG/N1 de bien comprendre et respecter les exigences de la politique d'II et E. Bon nombre de titulaires de postes de direction et de gestion au sein des organisations des AG ont indiqué que leur travail pourrait profiter d'une vision et d'une stratégie claires et coordonnées en matière d'II et E. Par exemple :

- modernisation des capacités d'instruction et sélection des technologies didactiques appropriées;

- aménagement d'installations et/ou rationalisation du nombre et de l'emplacement des écoles.

Quelques-unes des personnes interrogées se sont dites préoccupées par le nombre limité de directives présentées dans le GPF du SMA(RH-Mil). À titre d'exemple, le contenu était trop générique pour aider les planificateurs des activités dans le processus d'établissement des priorités. Il faut faire les choix et les compromis nécessaires dans le processus de planification et de budgétisation parmi les AG au lieu de prendre ces décisions en vase clos.

Certaines préoccupations ayant trait à l'élaboration et à la communication de l'orientation stratégique continuent d'être exprimées dans les rapports de vérification annuels :

- les DOAD, les instructions du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) et les guides de politique publiés en 2001-2002 comblent en partie les lacunes dans la disponibilité des politiques d'II et E;
- sur le plan de l'orientation stratégique, on a mentionné la nécessité de se montrer plus proactif, particulièrement dans le cas des décisions qui ont une grande incidence sur l'II et E, p. ex. l'instauration de nouvelles politiques ou de nouveaux programmes, les augmentations récentes du recrutement, etc.;
- une attention limitée est accordée à l'II et E dans les plans d'activités de N1, car les besoins des divers N2 ayant des responsabilités en matière d'II et E sont regroupés et le coût de l'II et E n'est pas visible dans ces plans;
- le GPF du SMA(RH-Mil) n'est pas toujours diffusé à temps pour permettre aux planificateurs des activités d'inclure l'information dans leurs propositions de plans et de budgets;



- un délai limité est accordé à l'AM (représentée par le DPIE) afin d'examiner la conformité des propositions de plans d'activités de N1 au GPF du SMA(RH-Mil) et aux exigences du cadre de gestion de l'II et E.⁹

Pratiques exemplaires dans des organisations analogues

Ministère de la Défense du R.-U. Le poste de Directeur général – Instruction et éducation est en voie de création; son titulaire devra :

- s'assurer que des mécanismes sont en place pour promouvoir la prestation rentable de l'II et E;
- contribuer au processus de planification ministérielle en produisant un plan stratégique annuel pour l'II et E;
- définir les besoins actuels et futurs en matière de compétences et y répondre;
- s'assurer que des normes stratégiques sont maintenues et que les extrants de l'II et E appuient la mission de la Défense dans son ensemble.

De nombreux **ministères de l'éducation et de la formation publics** ont établi des cadres de responsabilisation et des objectifs de rendement pour les systèmes d'éducation et de formation. Ces cadres prévoient souvent la présentation de rapports publics sur les résultats comparés aux objectifs ou à des repères communs.

Recommandations

BPR	MESURES
SMA(RH-Mil)	<p>Élaborer un plan stratégique de l'II et E qui définit les objectifs des FC concernant la planification, la gestion et la prestation de l'II et E. Les AG et d'autres intervenants devront collaborer avec l'AM afin que le produit final présente une orientation convenue pour les activités d'II et E et les initiatives d'amélioration connexes. Ce plan devrait comprendre les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un cadre de mesure du rendement; ▪ un processus annuel d'examen du rendement et de mise à jour du plan; ▪ un mécanisme pour resserrer le lien entre le recrutement et l'instruction et faciliter tous les aspects des processus d'II et E; ▪ la création d'équipes de projet ou de groupes de travail chargés de diriger la mise en œuvre des initiatives clés.
SMA(RH-Mil)	<p>Fournir le Guide de planification fonctionnelle à temps pour permettre aux planificateurs des activités d'inclure l'information dans leurs propositions de plans et de budgets.</p>

⁹ DPIE, Rapport de vérification de l'instruction individuelle et de l'éducation (II et E) : Année financière 2001-2002, août 2003, p. 2.



EFFICIENCE DU PROGRAMME

Questions d'évaluation

- *Les activités d'II et E sont-elles rentables? Y a-t-il des façons de faire plus économiques, qui préservent néanmoins la qualité et l'efficacité de l'II et E?*
- *Les possibilités d'impartition, de partenariat et de passation de contrats en matière d'II et E sont-elles suffisamment explorées?*

Aux fins de notre évaluation, l'efficacité désigne le rapport entre un extrant efficace ou utile et l'intrant total d'un système. En raison d'un manque de données et des limites de l'intégrité des données, le CS Ex a effectué un examen préliminaire de l'efficacité de l'II et E. Nous voulons que les économies cernées soient réinvesties dans les programmes d'II et E. Notre principal objectif consistait à déterminer les économies possibles qui pourraient ensuite être réaffectées aux priorités stratégiques du MDN et des FC.

L'analyse était fondée sur les coûts complets qui incluaient la rémunération des militaires et l'infrastructure. Les ressources totales ont été estimées à environ 1,6 G\$. Durant l'examen, nous avons mis l'accent sur les frais administratifs de l'II et E par opposition aux coûts de prestation du programme et axé l'analyse sur plusieurs aspects de l'II et E, à savoir l'infrastructure, l'administration et la productivité.

Problèmes d'efficacité

L'administration de l'II et E est décentralisée et complexe.

Au cours de l'étude, nous avons recensé quelque 73 écoles dans 41 endroits, dont de nombreuses unités organisationnelles « administratives » de l'II et E. Par exemple :

- l'Armée de terre compte quatre niveaux d'administration de l'II et E, comparativement à trois chez la plupart des autres AG. Elle possède également deux quartiers généraux d'instruction, plus quatre Centres d'instruction du secteur (CIS) qui s'occupent principalement d'administrer l'instruction de la Réserve (Milice). Un nouveau commandement, le 3 GSS, a été créé pour fournir un soutien de la base/appui matériel au Centre d'instruction au combat (CIC) Gagetown et au CIC de l'Est;
- du personnel de la Force aérienne affecté au N1 et à la 1^{re} Division aérienne du Canada (1 DAC) est responsable des activités d'II et E. Les escadres fournissent de l'équipement et du soutien additionnels pour l'II et E;
- les économies réalisées grâce à la dissolution du SREIFC ont été annulées par la création d'AG supplémentaires : l'ACD, le GISFC, le Groupe du recrutement des FC (GRFC) et le Groupe médical des FC (GMFC) ainsi que leurs unités administratives correspondantes;
- pour la plupart des AG, les services de soutien de la base sont assurés par des unités de commandement et d'administration qui ne relèvent pas de l'II et E. Le GISFC est la seule AG dont le commandant est responsable du soutien de la base, p. ex. le soutien de l'infrastructure et l'acquisition/entretien de l'équipement.

Le GISFC a commencé à rationaliser l'administration des écoles à la Base des Forces canadiennes (BFC) Borden d'une façon analogue à celle qui est observée dans les collèges communautaires et les universités. Il s'agit de réorganiser les programmes en départements au sein d'un établissement ayant une fonction administrative commune.



De nombreux collèges, universités et organismes de formation non militaires fixent des objectifs pour le pourcentage des frais administratifs par rapport aux coûts du programme (habituellement de 20 à 30 p. 100 des coûts totaux). Aucun pourcentage similaire n'a été établi à l'égard de l'II et E. Les organismes de formation civils comme les établissements d'enseignement et de santé réduisent les frais administratifs en regroupant des établissements sous une seule administration.

Au sein du Groupe du SMA(RH-Mil), le transfert des responsabilités aux AG, qui connaît actuellement une pause, a besoin d'être réexaminé du point de vue de l'efficacité. D'après notre examen de la documentation, l'hypothèse de la neutralité des coûts formulée dans le rapport de Conseils et Vérification Canada (CVC) sur le SREIFC ne s'est pas concrétisée.

Les coûts de l'infrastructure et de l'équipement d'instruction sont des éléments clés des ressources « extrascolaires ». Comme nous l'avons noté, avec les quelque 73 écoles dans 41 endroits, il existe une infrastructure considérable pour satisfaire aux besoins d'II et E. Sont compris les coûts directs et indirects de toutes les installations utilisées pour les programmes d'II et E, p. ex. les salles de classe, les entrepôts, l'équipement, etc.

Selon la superficie en mètres carrés, les plus grandes écoles sont situées aux BFC Montréal, Borden, Gagetown et Kingston. Le tableau suivant fournit des données sommaires sur les bâtiments des établissements d'instruction que le MDN et les FC possèdent et exploitent à l'heure actuelle :

Nombre d'installations	323
Nbre de salles de classe	1 158
Superficie (surface utile)	413 350 mètres carrés

Durant nos entrevues, nous avons constaté que les données sur le nombre d'installations et la superficie en mètres carrés ne sont pas fiables. La plupart des AG ne sont pas directement responsables de leur infrastructure d'II et E, à l'exception du GISFC. Les gestionnaires de l'II et E ne sont pas non plus tenus responsables de l'efficacité des programmes d'II et E, y compris l'infrastructure. La majorité des AG n'ont pas été en mesure d'indiquer les dépenses en capital exactes au titre de l'II et E. De plus, les AG ne déclarent pas systématiquement les coûts du soutien/de l'entretien de l'équipement.

Notre étude nous a permis de conclure que le coût de 110 M\$ déclaré pour le soutien des bâtiments est grandement sous-estimé. En supposant que les FC dépensent 10 p. 100 de leur budget d'II et E pour l'infrastructure (de 7 à 10 p. 100 dans le cas des collèges/universités en Ontario), le coût estimatif de l'infrastructure se situerait entre 175 et 200 M\$ par année.

Plusieurs études réalisées au cours des dix dernières années ont souligné la nécessité de regrouper l'infrastructure d'II et E du MDN et des FC. Malgré les recommandations formulées, la réduction de l'infrastructure n'a pas reçu beaucoup d'attention. La gestion de l'infrastructure, y compris l'évaluation des demandes de nouveaux édifices, d'agrandissements et de rénovations, etc., est effectuée en l'absence d'une stratégie ministérielle à long terme pour l'infrastructure d'II et E ou sans l'information pertinente sur le calcul des coûts.

L'équipe d'évaluation est d'avis que le concept de campus décrit dans le rapport de CVC sur le SREIFC devrait être exploré comme moyen de réduire le nombre d'écoles/établissements.

L'impartition à des établissements civils est limitée. Le dernier rapport du processus de vérification de l'II et E indique



qu'il y a 34 arrangements contractuels avec des établissements civils. Certaines AG ont recours plus que d'autres à des fournisseurs externes, p. ex. : la Marine et la Force aérienne ont plusieurs initiatives en cours et en étudient d'autres.

Pour les AG qui ont présenté des données dans le cadre de notre étude, le nombre total de jours-stagiaires impartis représentait moins de 1 p. 100 de la totalité des jours-stagiaires déclarés du MDN et des FC.

L'impartition est une option viable qui permet aux FC de réaliser des économies à l'égard de l'II et E, mais peu de progrès ont été accomplis :

- En 1998, ADGA a conclu dans son rapport que, pour 37 GPM sur 113 (33 p. 100), une instruction parallèle était offerte dans les 175 collèges communautaires du Canada, répartis dans plus de 900 campus. L'impartition de cette instruction pourrait engendrer des économies allant jusqu'à 100 M\$ par année.
- En 1998, le VCEMD a cerné plusieurs possibilités d'impartir l'II et E liée aux GPM non essentiels. Quelque 36 p. 100 des postes militaires étaient classés « non essentiels » (environ 24 000 postes sur 64 000).
- Le VCEMD et le Groupe des RH, dans son Guide de planification stratégique des ressources humaines (GPSRH) 2001, ont publié des directives indiquant que les FC devraient, au niveau ministériel et au niveau de travail, adopter le principe selon lequel l'infrastructure scolaire civile doit être utilisée, s'il y a lieu. À l'heure actuelle :
 - le pouvoir que l'AM délègue à chaque AG permet à celle-ci de prendre ses propres décisions au sujet de l'impartition;
 - des objectifs précis n'ont pas été fixés.

Selon notre évaluation, les collèges communautaires canadiens offrent de grandes possibilités quant à l'impartition de nombreux programmes d'II et E.

La productivité continue de diminuer dans les écoles des FC. À plusieurs occasions, le Bureau du vérificateur général (BVG) a formulé des commentaires sur la baisse de la productivité dans les écoles des FC. Durant l'AF 2002-2003, pour produire 2,16 millions de jours-stagiaires, le ratio jours-stagiaires/années-personnes était de 220, soit une diminution par rapport aux 277 que le BVG avait déterminés en 1996.

Des différences importantes dans le ratio jours-stagiaires/AP ont été notées entre les AG, allant de 70 dans la Force aérienne à 859 au sein du GRFC. Des indicateurs comme le ratio jours-stagiaires/AP, par cours, et la catégorie de personnel (d'administration vs de programme) pourraient servir à analyser la productivité/mesurer le rendement, etc.).

Bien que nous ayons rassemblé pour notre étude des données globales sur les AP par AG, des détails supplémentaires par catégorie de personnel (d'administration vs de programme), n'étaient pas faciles à obtenir. Ce type d'information est cependant signalé dans d'autres secteurs.

Il est possible de simplifier et de rationaliser certains des processus et des systèmes mis en place pour gérer les processus de productivité des écoles, p. ex. des éléments du contrôle de la quantité et de la qualité du SIIIEFC. On pourrait, par exemple, accroître la productivité liée à la conception, au déroulement et à la validation des cours grâce à une analyse comparative d'organisations analogues.

En ce qui concerne l'instruction et l'éducation, l'intégration des membres de la Force régulière et de la Réserve diffère beaucoup entre les AG, et elle pourrait offrir des possibilités d'économies accrues. Pour l'AF 2002-2003, 450 000 jours-stagiaires de la Réserve (environ 23 p. 100 du nombre total) ont été déclarés. La majeure partie de l'instruction de la Réserve de l'Armée de terre des FC est séparée des deux autres armées, qui ont intégré leurs systèmes d'instruction. Nous avons constaté que d'autres organisations, dont l'Armée américaine, ont intégré une partie de l'instruction de la Réserve et de la Force régulière afin de rendre la prestation des programmes plus efficiente.

Le nombre de cours disponibles et offerts a un impact sur l'efficacité de la prestation des programmes. Même si le fait de ne pas offrir un cours suppose des économies, le coût de l'élaboration et du maintien des cours est un facteur pertinent à considérer. Une fois élaborés, les cours doivent être mis à jour à intervalles réguliers.

En 2002-2003, quelque 3 129 cours étaient disponibles, dont seulement 1 455 (47 p. 100) ont en fait été donnés. Certaines AG procèdent actuellement à un examen visant à déterminer et à éliminer les cours superflus. À titre d'exemple, la Marine a récemment réduit de plus de 40 p.100 le nombre de qualifications disponibles (passant de 1 100 à 668).

Le projet PARA,¹⁰ dont les responsables examinent actuellement le projet des GPM, pourrait entraîner le regroupement de descriptions de GPM similaires. Les progrès

¹⁰ Le Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA) permet d'évaluer à plusieurs niveaux les politiques et la structure actuelles des GPM afin de déterminer si elles appuient de façon optimale la mission et la vision des FC.

sont lents toutefois, et l'on s'attend à ce que l'examen de tous les GPM prenne de nombreuses années.

L'instruction est dispensée en début de carrière. Le fait qu'une partie importante de l'instruction/éducation soit dispensée au début de la carrière d'un militaire augmente la probabilité que les ressources soient utilisées de manière inefficace. Une attrition totale de près de 11 p. 100 des officiers et 13 p. 100 des MR se produit dans les 365 premiers jours d'enrôlement.¹¹ En trois ans, l'attrition chez les MR entraîne traditionnellement la perte d'environ 33 p. 100 des nouvelles recrues.¹²

Certains militaires qualifient l'approche actuelle du MDN et des FC de « très normalisée ». Voici quelques-uns des commentaires que nous avons reçus durant les entrevues :

- l'instruction est conçue pour un niveau trop bas;
- pourquoi une personne qui possède une maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) devrait-elle suivre tous les cours du Collège des Forces canadiennes (CFC)?
- on risque de dispenser une instruction superflue;
- une partie de l'instruction donnée n'est pas requise immédiatement.

Des études antérieures ont fait état de préoccupations quant au moment choisi pour dispenser l'instruction :

¹¹ Analyse quantitative de l'attrition au sein de la Force régulière des Forces canadiennes, de 1997-1998 à 2001-2002, 6 novembre 2002, Directeur – Politique d'emploi des militaires (DPEM).

¹² Note de recherche RN 03/02, Directeur – Coordination stratégique des ressources humaines (DCSRH).



- dans son rapport sur le SREIFC, CVC a précisé qu'il faut une stratégie globale pour concilier l'éducation avec les autres exigences et besoins;
- le BVG a signalé que le processus d'affectation des FC n'est pas étroitement harmonisé avec les activités d'instruction, de sorte qu'il faut beaucoup d'instruction après l'affectation/assignation du poste.

Nos entrevues avec les gestionnaires de carrières ont révélé qu'il est désormais plus difficile d'assortir les ensembles de compétences liés aux affectations et à l'instruction, étant donné les besoins opérationnels accrus.

Pratiques exemplaires dans des organisations analogues

Organisations militaires, p. ex. Armée américaine, R.-U., Australie. On remarque les tendances suivantes :

- regroupement accru des écoles;
- réduction du nombre de lieux d'instruction;
- ratios instructeur-stagiaires plus élevés;
- reconnaissance du fait que les écoles plus grandes peuvent réaliser des économies d'échelle et mieux utiliser leur capacité;
- intégration de l'instruction de la Force régulière et de la Réserve;
- regroupement des emplois militaires spécialisés et élaboration de programmes d'instruction qui favorisent une utilisation mixte de descriptions de GPM similaires;
- recours accru aux collèges communautaires et aux universités.

Établissements d'enseignement civils. Parmi les meilleures pratiques :

- initiatives permanentes pour réduire les coûts extrascolaires;
- mesures incitatives pour réduire les frais généraux et administratifs;
- études sur l'utilisation des locaux et initiatives d'impartition.

Recommandations

BPR	MESURES
VCEMD/SMA (RH-Mil)	<p>Le VCEMD et le SMA(RH-Mil) doivent conjointement demander au CEMD et au SM l'autorisation de créer un groupe de travail auquel participeraient l'AM et toutes les AG et qui serait chargé de cerner les possibilités de rationalisation et d'économies dans le système d'instruction et d'éducation du MDN et des FC. Ses responsabilités devraient comporter, entre autres, les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ valider les données sur le calcul des coûts et les extrants obtenues des AG; ▪ fixer des objectifs pour le pourcentage des frais administratifs par rapport aux coûts du programme; ▪ évaluer la possibilité de réaliser des économies en explorant des options comme l'impartition, l'unification de l'instruction de la Force régulière et de la Réserve, et le regroupement d'établissements sous une seule administration; ▪ élaborer une stratégie ministérielle à long terme pour l'infrastructure d'II et E.



EFFICACITÉ DU PROGRAMME ET PRODUCTION DE L'II ET E

Questions d'évaluation

- *Les activités et processus d'II et E fournissent-ils, au moment voulu et à un juste coût, les bonnes personnes possédant les connaissances, les compétences et les attitudes appropriées?*
- *Quels sont les problèmes de production en matière d'II et E?*

L'efficacité indique dans quelle mesure un programme remplit sa mission ou atteint ses buts.¹³ Un programme est donc efficace s'il atteint ses objectifs. L'efficacité se mesure le plus facilement lorsqu'il existe un seul objectif et que le résultat souhaité est clair et quantifiable. Son évaluation se complique lorsque la gamme d'objectifs augmente et que l'accès à l'information sur le rendement et les résultats diminue.

Éléments clés de l'efficacité du programme

Le SIIEFC est un système de gestion du MDN et des FC. Il appuie la capacité opérationnelle des FC en procurant aux militaires l'II et E dont ils ont besoin pour fournir un rendement efficace. L'annexe E renferme un schéma illustrant le processus de production de l'II et E, ainsi qu'une description des principaux éléments.

Au milieu des années 1990, les effectifs des FC ont été réduits, passant de 90 000 à 60 000 membres. Cette réduction a entraîné une grave pénurie dans certains GPM. Durant les

¹³ Program Effectiveness Organizational Development Glossary of Selected Terms, United Way of Greater Toronto, www.unitedwaytoronto.com/peod/glossary3.pdf

compressions de personnel, les examens annuels des groupes professionnels militaires (EAGPM), effectués en vue de définir les besoins à long terme en matière de gestion de la production, n'ont eu lieu que ponctuellement au cours d'une période de sept ans. Depuis 2000, les FC ont recommencé à faire des EAGPM.

Une évaluation exacte de l'efficacité de l'II et E dépend de la clarté et de la précision des objectifs de l'II et E. Or, les objectifs actuels sont très généraux. Dans un premier temps, les intervenants et les gestionnaires de l'II et E doivent s'entendre sur les objectifs et les résultats prévus de façon plus détaillée qu'à l'heure actuelle. Ils devraient aussi décider des mesures permettant d'évaluer l'incidence de l'II et E.

L'équipe d'évaluation du CS Ex a remarqué que bon nombre des problèmes de longue date relevés dans des examens antérieurs existent encore aujourd'hui. Les FC semblent se fier principalement à l'impression que les programmes d'instruction et d'éducation sont efficaces compte tenu du travail accompli dans les théâtres d'opérations et aux côtés des forces alliées. Le MDN dispose cependant de peu d'indicateurs concrets pour corroborer cette impression et surveiller l'efficacité de l'II et E.

Les AG s'efforcent constamment de maintenir un haut niveau de qualité dans la prestation de l'instruction et de l'éducation. Beaucoup d'entre elles ont amorcé des études indépendantes pour trouver des moyens d'accroître l'efficacité de l'II et E. En voici des exemples :

- en 2002, l'inspecteur du Commandement de la Force terrestre (ICFT) a rédigé un rapport sur l'état de l'Armée de terre, qui regroupe les activités de cette dernière. Des



recommandations ont été formulées afin d'améliorer le Système d'instruction individuelle de l'Armée de terre;

- la Force aérienne prévoit dépenser 10 M\$ dans le cadre de son projet d'apprentissage électronique. Il s'agit d'une initiative de niveau stratégique visant à offrir une capacité adaptée aux besoins opérationnels de la Force aérienne.

Ces efforts sont positifs, mais il faut encore des indicateurs pour surveiller les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs et pour démontrer la responsabilisation à l'égard de la gestion des programmes d'II et E. À notre avis, l'II et E connaît des difficultés considérables qui dénotent un système soumis à de fortes pressions. Cette constatation est étayée dans le rapport Bland, qui décrit ainsi le système :

[traduction] ...un système mis à rude épreuve, des pénuries importantes dans les effectifs et une baisse des niveaux de qualité et d'expérience dans des opérations cruciales au sein des FC.¹⁴

Sans indicateurs concrets pour surveiller l'efficacité, les FC ne savent pas si leur rendement est bon ou mauvais, et elles ne seront pas en mesure d'apporter les correctifs nécessaires. Une réduction de l'efficacité opérationnelle constitue le risque global pour les FC.

Problèmes d'efficacité

La planification et la prévision coordonnées de l'II et E sont inadéquates dans l'ensemble des FC. Les AG s'occupent de la planification à l'égard des GPM qui leur sont assignés. Chacune d'elles a élaboré une méthode de prévision

¹⁴ Canada Without Armed Forces? Publié sous la direction de Douglas L. Bland, Kingston (Ontario), School of Policy Studies, Queen's University, 2003. Claxton Papers, n° 4.

et utilise les EAGPM comme point de départ. Cependant, il manque une planification stratégique à l'échelle du Ministère pour intégrer les besoins des FC en matière d'instruction et d'éducation. Avec près de 2,16 millions de jours d'instruction durant l'année financière 2002-2003, les AG sont confrontées à un besoin de production critique, à savoir déterminer l'instruction requise et pour combien de personnes à chaque grade et dans chaque GPM.

Les données prévisionnelles que les AG ont fournies au CS Ex indiquent qu'elles éprouvent des difficultés à planifier la demande d'instruction. Trois AG ont surestimé la demande de 20 p. 100 ou plus, et l'Armée n'a fourni aucune prévision pour 2002-2003. Le tableau ci-dessous montre le nombre de diplômés prévus en 2002-2003 :

	GRFC	GISFC	ACD	GMFC	GPFC	ARMÉE	AIR	MARINE
Prévu AF 02-03	6 972	11 173	S.O.	812	535	S.O.	9 300	11 616
Réel AF 02-03	5 243	13 123	1 560	789	427	31 539	8 878	9 336
Écart	1 729	-1 950	--	23	108	--	422	2 280
Pourcentage prévu sur/sous-estimé	25 %	(-17 %)	--	3 %	20 %	--	5 %	20 %

Les AG ont signalé qu'elles avaient de la difficulté à prévoir les besoins d'instruction pour les raisons suivantes :

- manque d'information sur les diverses unités et les divers GPM;
- rythme opérationnel accru;
- priorités changeantes.

Par ailleurs, les unités n'utilisaient pas systématiquement toutes le SIGII pour suivre les prévisions et les modifications subséquentes, et le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) fournit uniquement une méthode pour suivre les dépenses après coup. Les estimations initiales pour le plan



d'activités annuel sont souvent fondées sur la capacité des écoles et/ou les données antérieures, plutôt que sur une analyse de la planification.

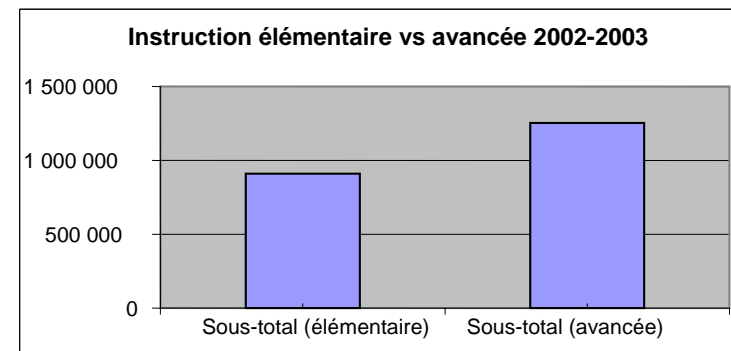
Les FC ne coordonnent pas suffisamment l'II et E élémentaire. En 1990, le BVG a recommandé que les FC améliorent la planification des besoins d'instruction et de la production. À ce jour, aucun mécanisme adéquat n'a été mis en place pour surveiller les incidences de la production et adapter les ressources en fonction des priorités changeantes en matière d'II et E à l'échelle des FC. La coordination demeure insuffisante entre la planification de la production, le recrutement et les établissements d'II et E, ce qui met le système d'instruction à rude épreuve et l'empêche de satisfaire à la demande :

- le nombre de réguliers recrutés annuellement a considérablement augmenté, passant de 2 623 en 1999-2000 à 6 207 en 2002-2003, soit une hausse de 3 584 (136 p. 100);
- malgré les efforts de recrutement, il manque des ensembles de compétences cruciales dans des domaines comme le génie, la santé, la lutte contre l'incendie et l'avionique;
- le délai d'attente pour l'instruction est généralement inférieur à trois mois, mais il peut aller jusqu'à deux ans dans le cas des pilotes;
- le recrutement des pilotes a été réduit en 2003 à cause des pressions financières, en dépit d'une pénurie prévue de stagiaires d'ici 2004;
- le nombre total de membres du PAI dans les FC n'est pas connu. Aucune organisation n'est chargée de surveiller le

PAI, et sa comptabilisation demande beaucoup de travail à la plupart des AG.¹⁵

Le recrutement devrait continuer d'augmenter au cours des prochaines années, mais sans un plan d'instruction cohérent/coordonné qui soit directement lié à ces hausses.

Les FC n'ont pas de système d'attribution des priorités pour l'II et E avancée. L'II et E avancée comprend les exigences relatives aux qualifications avancées et spécialisées des militaires. En 2002-2003, les AG ont déclaré davantage de jours d'instruction avancée que de jours d'instruction élémentaire, comme l'indique le diagramme ci-dessous :



Même si les AG sont chargées de prévoir les besoins en matière d'II et E avancée, il n'existe pas encore de document de politique ou d'orientation global sur le processus de contrôle de la quantité. Un manuel est en voie d'élaboration et sera disponible en 2004-2005. Sans une orientation adéquate, il est impossible de garantir que le contrôle de la quantité est systématiquement exercé. De nombreuses AG ont précisé que

¹⁵ En date d'avril 2004, le nombre total de recrues à l'instruction s'élevait à 8 033, comme l'indiquait le rapport du DPFCEP d'avril 2004. Le PAI est inclus dans ce nombre, mais il n'y a aucune indication quant au nombre précis.

l'information sur la production de niveau avancé était obtenue de façon ponctuelle, ce qui rendait difficile la planification de la demande d'II et E.

Un cours peut être planifié et toutes les places attribuées bien avant la date où il doit commencer. Or, des établissements d'instruction ont indiqué qu'il y a souvent des annulations avant le cours en raison de déploiements prioritaires et de réaffectations de militaires. Il se peut donc que le nombre de stagiaires qui suivent le cours ne soit pas optimal. Cette situation entraîne une utilisation inefficace de la capacité d'instruction et des ressources limitées de l'II et E.

Selon le SIIIEFC, la mise en candidature de militaires pour l'II et E avancée doit recevoir la priorité voulue pour ce qui est des ressources assignées aux AG. Toutefois, aucun système d'attribution des priorités n'a été mis en œuvre à l'échelle des Forces pour déterminer qui devrait suivre l'instruction en premier. Voici quelques exemples des difficultés rencontrées :

- le cours de sous-officier supérieur (CSS), condition préalable à la promotion de sergent à adjudant, accuse un retard de deux ans (entre 500 et 600 militaires attendent de le suivre);
- à cause des retards de l'instruction, certains militaires détiennent un grade intérimaire (qualification insuffisante), c.-à-d. qu'il leur manque une qualification mais ils possèdent le grade requis pour un poste;
- d'après les estimations, l'arriéré touche de 700 à 1 000 militaires qui ont été nommés caporaux-chefs intérimaires (qualification insuffisante) et qui doivent suivre le cours de qualification élémentaire en leadership (QEL); s'ajoute à cela la nécessité de former chaque année environ 2 000 militaires de plus.

Les gestionnaires de carrières n'ont pas de liste de priorité pour les candidats promus à un grade intérimaire (qualification insuffisante). Le SIGII/PeopleSoft ne fournit pas de renseignements exacts et complets sur les candidats promus à un grade intérimaire (qualification insuffisante) pour attribuer les places d'instruction en fonction des priorités, d'où les répercussions suivantes :

- le moment choisi pour envoyer un militaire à un cours ne correspond pas systématiquement à un besoin lié au travail;
- les militaires détenant un grade intérimaire (qualification insuffisante) sont parfois placés dans une situation opérationnelle pour laquelle ils ne possèdent pas les qualifications requises;
- l'avancement professionnel peut être ralenti si le militaire acquiert de l'expérience et est prêt à être promu, mais qu'il ne possède pas la qualification voulue.

L'instruction avancée a été différée pour répondre aux besoins prioritaires liés à l'instruction élémentaire. Une bonne partie de l'instruction avancée des MR au niveau de compagnon a été différée depuis les années du Programme de réduction des Forces (PRF) et pour faire face à la forte augmentation du recrutement qui a commencé en 1999-2000. L'information sur le nombre réel et les cours différés n'était pas centralisée. Les FC ont prévu de recruter environ 7 000 nouveaux militaires chaque année jusqu'en 2003-2004, puis de stabiliser le recrutement annuel à environ 5 000. À mesure que les nouvelles recrues progresseront vers l'instruction avancée, il est probable que la demande connaîtra une deuxième hausse. La conduite de l'instruction différée créera des pressions additionnelles, que vient compliquer le profil démographique des MR :



- une proportion importante des MR sera en mesure de quitter les FC dans les deux à huit prochaines années (les chiffres projetés ne sont pas disponibles);¹⁶
- l'attrition devrait augmenter, ce qui fera diminuer le nombre de militaires possédant l'expérience nécessaire pour mener des opérations et former des recrues.

Il faut une méthode fiable de planification et de prévision de la production, étant donné les relations entre les AG qui ont résulté de la décentralisation du système d'II et E. L'AM a besoin, dans l'ensemble des FC, de mécanismes de planification de la production afin de cerner la demande d'instruction et de déterminer si la capacité est suffisante.

Le processus de validation n'est pas couramment appliqué.

Les AG sont responsables d'appliquer le processus de validation pour s'assurer que les stagiaires ont acquis et utilisent les compétences et les connaissances nécessaires. Toutes les qualifications actives doivent être validées au cours d'un cycle de cinq ans, et les AG sont censées en valider 20 p. 100 chaque année.

- La plupart des AG n'atteignent pas cet objectif étant donné les pressions relatives à la gestion des ressources, et les établissements d'instruction ne reçoivent pas de rétroaction en temps opportun.
- Pour une période de quatre ans, le pourcentage cumulatif de qualifications validées variait entre 13,5 p. 100 dans le cas du Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) et

42 p. 100 pour le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM).¹⁷

- On valide les qualifications qui sont considérées comme exigeant le plus d'attention.

Faute d'un solide processus de validation, les FC ne disposent pas d'une information fiable pour évaluer l'efficacité de l'II et E.

L'accréditation et les équivalences sont utilisées de façon minimale dans les FC.

Les FC visent à reconnaître l'instruction et l'expérience militaires qui sont équivalentes à celles du secteur privé, ainsi que l'apprentissage civil antérieur qui est équivalent à l'instruction militaire. Pour ce faire, elles ont établi le Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles (PAFMC) et le Programme d'équivalences militaires des Forces canadiennes (PEMFC), qui sont administrés dans le cadre du Programme d'enrichissement personnel (PEP) des FC. La responsabilité du PEP a été transférée du DPIE à l'ACD durant notre évaluation.

En général, les progrès relatifs à l'accréditation de l'II et E et à l'attribution d'équivalences ont été lents et sporadiques.

- La Base de données sur les équivalences des Forces canadiennes (BDEFC) renferme actuellement les accréditations et équivalences connues provenant du PAFMC et du PEMFC. On est en train de remanier la base de données initiales pour rendre la saisie des données plus conviviale et offrir une fonction de génération de rapports. La BDEFC n'était pas entièrement opérationnelle au moment de notre évaluation.

¹⁶ Source : Career Flow Implications of Terms of Service Proposals For Non-Commissioned Members, Division de la recherche opérationnelle, juin 2002.

¹⁷ Rapport de vérification de l'II et E de 2001-2002, appendice 2, annexe A, août 2003.



- Les AG sont chargées d'évaluer la demande d'équivalence d'une personne en procédant à une reconnaissance des acquis (RA), par rapport aux besoins des FC. Aucun examen complet de tous les cours avancés n'a été effectué pour déterminer si des équivalences peuvent être accordées.
- L'ACD a inscrit environ 4 000 personnes aux cours du Programme d'études militaires professionnelles pour officiers (PEMPO); elle estime que des exemptions en matière de RA ont été accordées pour environ 5 000 cours, soit une économie de quelque 25 années-personnes.
- Parmi le travail qui reste à faire, mentionnons l'évaluation des GPM, l'élaboration de modules d'instruction pour aider les membres des FC à préparer la documentation d'accréditation, ainsi que la passation de contrats avec des organisations civiles pour accréditer l'instruction et l'éducation militaires.

Les plans d'instruction ne sont pas toujours alignés sur la norme de qualification. L'instruction des FC est fondée sur la structure des groupes professionnels militaires (SGPM), qui répartit les emplois connexes des officiers et des MR dans des groupes professionnels en fonction des qualifications requises. La SGPM facilite le contrôle, l'instruction et la gestion des ressources en personnel. Elle établit le programme, le calendrier et la durée de l'instruction, ainsi que le cheminement de carrière. Cette structure définit également une norme de qualification (NORQUAL), à savoir le résultat opérationnel qu'une personne est censée obtenir une fois l'instruction terminée. Il incombe aux établissements d'instruction d'élaborer un plan d'instruction (PLANIN) qui répond aux exigences de la NORQUAL. Les plans d'instruction doivent refléter la NORQUAL pour faire en sorte que l'efficacité de l'instruction puisse être validée et que les membres des FC reçoivent l'instruction nécessaire pour obtenir le résultat visé.

D'après nos données d'entrevues, de nombreux établissements d'instruction ont indiqué que le PLANIN ne correspond pas à la NORQUAL de tous les cours. Le processus officiel qui permet de modifier la description de GPM est très long. Bien qu'ils semblent admettre la nécessité d'un processus de changement officiel, les commandants des établissements d'instruction ont confirmé qu'ils avaient apporté des changements officieux aux PLANIN pour que les cours demeurent pertinents et suivent l'évolution de certains GPM. Des mesures sont prises afin d'aligner les PLANIN sur la NORQUAL :

- le GISFC obtient actuellement des données de référence en vue d'examiner la description de GPM, la NORQUAL et le PLANIN aux fins d'uniformité;
- au CIC Gagetown, l'Armée de terre intègre l'exercice d'un plus grand contrôle sur la séparation de la NORQUAL et des PLANIN au sein d'un établissement d'instruction;
- l'ACD prévoit examiner les NORQUAL et les PLANIN ainsi que les pratiques de sélection, d'instruction et d'éducation au GRFC, à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) et au Collège militaire royal (CMR).



Pratiques exemplaires dans des organisations analogues

Les responsables de l'examen de l'instruction du ministère de la Défense du R.-U. (2001) ont signalé :

- qu'une unité de surveillance et d'évaluation du rendement serait établie pour veiller à ce que les normes et les objectifs d'instruction individuelle et d'éducation définis par l'administration centrale soient respectés et atteints;
- qu'un module serait mis sur pied et chargé de coordonner l'accréditation de l'instruction et de l'éducation des militaires ainsi que de contrôler les procédures de validation et d'accréditation.

Recommandations

BPR	MESURES
SMA(RH-Mil)	Créer une organisation responsable de prévoir les besoins d'instruction et de coordonner la production avec le recrutement et l'instruction. Cette organisation devrait être habilitée à enjoindre aux AG de tenir compte des priorités de l'ensemble des FC et de faire les compromis qui s'imposent. Établir un système d'attribution des priorités à l'égard de l'II et E avancée.
DPIE	Assurer le respect de l'exigence voulant que toutes les qualifications actives soient validées au cours d'un cycle de cinq ans, c.-à-d. que 20 p. 100 des qualifications soient validées chaque année. Explorer des processus innovateurs pour rendre la validation efficace et efficace.
AG	Fixer un objectif pour la tenue de nouveaux examens d'accréditation et la mise à jour annuelle des accréditations précédentes. Terminer l'examen de tous les cours avancés afin de déterminer si des équivalences peuvent être accordées.
DPIE	Maintenir des processus complets d'accréditation et d'attribution d'équivalences pour faire en sorte que les compétences et/ou l'expérience militaires soient transférables au secteur civil à la fin de la durée du service et que l'apprentissage antérieur soit reconnu.
AG	S'assurer que les plans d'instruction reflètent la norme de qualification pertinente.



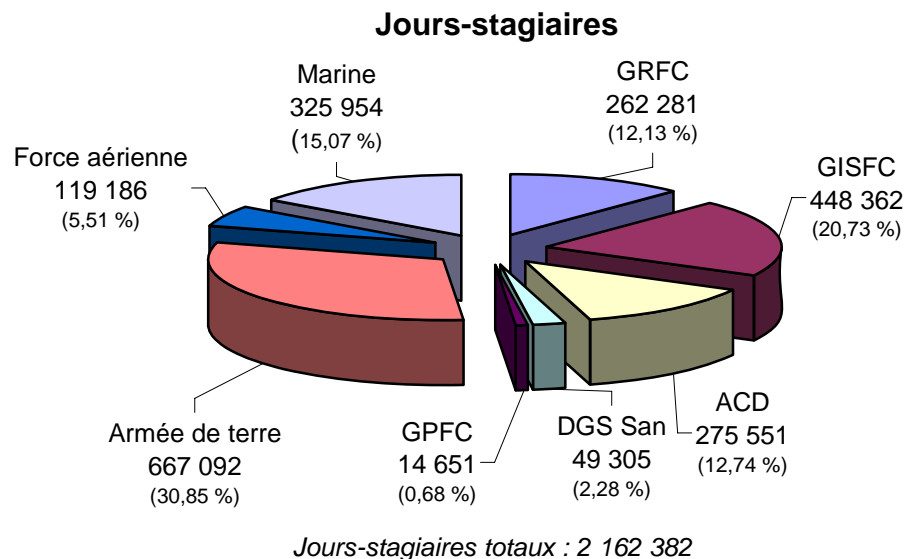
GESTION DES RESSOURCES

Questions d'évaluation

- Les mécanismes d'affectation des ressources (personnel, matériel, installations et fonds) appuient-ils l'atteinte des objectifs de l'II et E de manière rentable?
- Existe-t-il une information adéquate pour la planification, la prise de décision et la mesure du rendement?

Approche actuelle à l'égard de la gestion des ressources

Durant l'AF 2002-2003, 9 829 AP militaires, civiles et de la Réserve ont été affectées à l'administration et à la prestation de l'II et E. Ces ressources ont servi à produire environ 2,16 millions de jours-stagiaires (schéma ci-dessous) dans 73 écoles à un coût déclaré de 1,6 G\$.¹⁸



Les activités d'II et E ont considérablement augmenté ces dernières années, comme l'indique le tableau suivant :

Année financière	Jours-stagiaires
2000-2001	1 404 831
2001-2002	1 971 691
2002-2003	2 162 382
2003-2004 (prévision)	2 540 926
2004-2005 (prévision)	2 560 456
2005-2006 (prévision)	2 417 419

La planification des activités et des ressources de l'II et E est principalement concentrée chez les organisations de N2. Les besoins en ressources d'II et E sont inclus dans le détail des plans de N2, qui sont regroupés dans les plans d'activités de N1. Ce processus a tendance à réduire la visibilité de l'II et E, particulièrement en l'absence du besoin de produire un sommaire intégré des ressources d'II et E pour chacun. Sans une mesure du rendement fiable, les FC ne peuvent pas déterminer si le ratio intrants (nombre d'AP)/extrants (jours-stagiaires) est efficace ou non.

Certaines AG s'efforcent d'améliorer leurs systèmes de gestion des ressources. Par exemple :

- le GISFC a établi un processus centralisé de planification et de gestion des ressources pour ses écoles et unités hébergées. De plus, il a modifié son processus de suivi budgétaire afin d'y intégrer des examens trimestriels et la réaffectation éventuelle de ressources pour tenir compte des variations à court terme des besoins au niveau trois (N3);

¹⁸ Les AG ont fourni cette information au CS Ex en octobre 2003.

- L'ACD a élaboré un modèle de gestion des ressources pour déterminer ses coûts complets. Elle a donc eu moins de difficulté à présenter les données sur les dépenses que nous lui avons demandées durant l'évaluation.

Le module IIEM a été installé en novembre 2003 pour mettre le SIGII à niveau. L'IIEM appuie les éléments clés du contrôle de la qualité et de la quantité du SIIIFC.

Problèmes de gestion des ressources

Le rôle fondamental de l'II et E en ce qui a trait à la mise sur pied et à la disponibilité opérationnelle de la force n'est pas suffisamment visible dans les processus de planification des activités et de budgétisation. Les besoins et les activités d'II et E sont peu visibles dans les processus de planification stratégique, de planification des activités et d'affectation des ressources des FC. Cette situation existe malgré des dépenses de l'ordre de 1,6 G\$ par année et 9 829 AP affectées à la prestation de l'II et E, et aussi malgré le fait que la nécessité de *développer davantage les programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel* ait été incluse dans les Priorités ministérielles de 2003-2004, sous la rubrique Accorder la priorité aux gens.

La mise sur pied des forces au niveau stratégique dépend de la disponibilité d'un nombre suffisant de militaires ayant les compétences et l'instruction voulues. C'est devenu la priorité numéro un pour obtenir le niveau de capacité souhaité, selon le document Perspectives sur les capacités 2002–2012, publié par le VCEMD en juillet 2002. Ce rapport renferme les conclusions suivantes :

- la priorité absolue du MDN et des FC est de s'attaquer aux problèmes de la mise sur pied des forces au niveau

stratégique. Il faudra en particulier trouver une solution à long terme pour relever le défi que posent le recrutement, le perfectionnement et le maintien à l'effectif d'un nombre suffisant de militaires et de civils qualifiés;

- avoir l'éventail des compétences dont nous avons besoin aujourd'hui et dont nous aurons besoin demain va demeurer un défi;
- les lacunes sur le plan de la mise sur pied des forces au niveau stratégique sont très graves, car elles ont des conséquences dans de nombreux autres domaines. La pénurie d'effectifs qualifiés et expérimentés nuit à presque toutes les capacités... Les autres grandes priorités sont toutes liées d'une manière ou d'une autre à cette priorité numéro un.¹⁹

Un lien plus direct entre la planification des ressources et l'établissement de la politique et de l'orientation en matière d'II et E permettrait d'accorder davantage d'attention à la gestion et à l'intégration stratégiques, mais cela ne serait pas suffisant. Il faudrait aussi adopter des approches uniformes pour dispenser l'II et E et en surveiller le rendement, de même que pour planifier le soutien et gérer les ressources.

La planification des ressources est fragmentée et mal harmonisée. Les AG ne savent pas combien elles dépensent pour leurs programmes respectifs d'II et E en raison de certains facteurs, par exemple :

- les ressources ne sont pas systématiquement affectées en tant qu'activités d'II et E. Les ressources d'II et E peuvent provenir de plusieurs budgets différents, parfois pour des organisations des FC qui ne relèvent pas directement des AG (p. ex. pour le soutien de la base et l'infrastructure);

¹⁹ VCEMD, Perspectives sur les capacités 2002-2012, juillet 2002.



- des composantes importantes des ressources, comme la rémunération des militaires, l'infrastructure et d'autres coûts de soutien, ne sont pas identifiées.

Sur le plan des programmes, les AG ont une capacité limitée de gérer les ressources et les budgets d'II et E. Par exemple, elles ne sont pas autorisées à réaffecter les économies réalisées dans un secteur afin de répondre aux besoins d'autres secteurs. Il s'agit là d'un obstacle à l'accroissement de l'efficacité. La responsabilité fragmentée à l'égard des ressources et des budgets, ainsi que les pénuries et les contraintes en matière de ressources, incite généralement les gestionnaires à protéger les ressources dont ils disposent.

Du point de vue des FC et du MDN, le nombre supplémentaire d'AG a intensifié le cloisonnement de la gestion des ressources. En outre, il est impossible d'établir et de quantifier facilement les liens entre les intrants, les activités et les extrants de l'II et E. On ne peut pas non plus déterminer avec fiabilité la pertinence et l'équité des affectations de ressources actuelles.

La piètre intégrité des données limite la qualité de l'information disponible. Au moment de l'évaluation du CS Ex, le SIGII appuyait toujours le processus d'II et E des FC. Nous avons constaté que la piètre intégrité des données limitait l'utilité du SIGII, mais on nous a assurés que les problèmes antérieurs liés à l'intégrité des données avaient été réglés ou éliminés avec la mise en œuvre de l'IIEM. Il faudrait cependant continuer de surveiller l'intégrité des données pour éviter que ces problèmes ne se reproduisent.

La gestion des coûts fait défaut. Au cours de la dernière décennie, le BVG a constaté que le MDN n'établit pas systématiquement les coûts de l'instruction individuelle et qu'il

est impossible de déterminer à l'échelle du système si le calcul des coûts est effectué de façon rentable.

Dans un rapport d'avril 2003 sur la qualité de l'information financière, le BVG a indiqué que l'incapacité des ministères à déclarer avec exactitude les coûts complets de leurs programmes constituait un problème.

Dans le cadre de l'évaluation, nous avons demandé aux AG de fournir des renseignements sur les coûts en guise d'indication de l'efficacité des outils utilisés en l'absence d'un système de calcul des coûts de l'II et E à l'échelle des FC. Les AG ont signalé qu'elles éprouvaient les difficultés suivantes :

- l'information sur les coûts de l'II et E n'est ni fiable ni facile à obtenir. Le SIGII est conçu pour saisir les coûts de l'II et E, mais il est peu fiable et incomplet parce que les utilisateurs n'y entrent pas systématiquement les données. Pour certaines AG, l'obtention des données annuelles de base sur l'II et E représente un travail considérable;
- la plupart des AG ont ajouté cette mise en garde : comme elles ne sont généralement pas convaincues de l'exactitude et de la fiabilité de l'information fournie à l'équipe du CS Ex, il faut utiliser avec prudence les données sur le calcul des coûts.

Le tableau suivant compare les données sur les coûts recueillies par ADGA en 1998 avec celles que les AG ont fournies au CS Ex en 2003, indiquant les écarts entre elles.

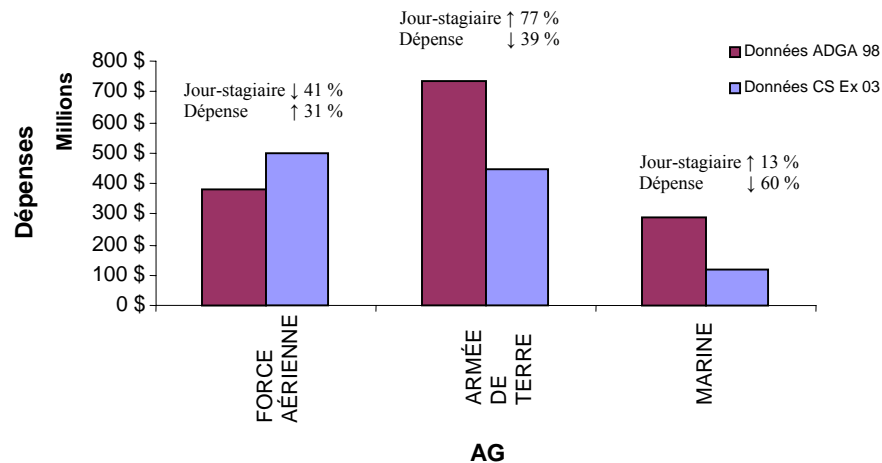
Les dépenses totales déclarées au titre de l'II et E s'élevaient à environ 2 G\$ en 1998 (rapport d'ADGA) et à 1,6 G\$ en 2003 (collecte des données par le CS Ex). Ces chiffres dénotent une réduction des dépenses d'II et E de quelque 400 M\$ bien que le nombre total de jours-stagiaires déclarés ait été plus élevé en



2003 qu'en 1998 (2 162 382 par rapport à 1 567 089). L'écart dans les dépenses est attribuable à l'absence d'un système efficace de calcul des coûts et aux définitions incohérentes de ce qui est considéré comme une dépense d'II et E et déclaré comme tel.

Jours-stagiaires	Force aérienne	Armée de terre	Marine
1998	201 090	376 210	289 700
2003	119 186	667 092	325 954
Différence	(41 %)	77 %	13 %

Dépenses – ADGA 1998 vs CS Ex 2003



La lenteur de l'élaboration du modèle de calcul des coûts de l'II et E restreint la disponibilité de l'information de gestion cruciale. Pour corriger les lacunes qu'ADGA a décelées au niveau du calcul des coûts dans son étude de 1998, le SMA(RH-Mil) a élaboré un modèle de calcul des coûts de l'II et E. Ce modèle est conçu pour cerner, suivre et déclarer les coûts associés à la gestion et à l'exécution des activités d'II et E. Une équipe de projet a été créée en septembre 2001

dans le but de mettre en œuvre un système de calcul des coûts en 2004-2005.

À ce jour, le travail relatif au modèle de calcul des coûts de l'II et E a surtout porté sur la rationalisation de la répartition des coûts et, par conséquent, il ne doit pas constituer la seule source d'information pour appuyer la prise de décision. Les ressources limitées et l'utilisation non systématique, par toutes les AG, des codes internes du Système d'information financière (SIF) pour consigner les coûts de l'II et E ont été citées comme principales raisons de l'élaboration du modèle proposé.

On s'attend à ce que le modèle de calcul des coûts solutionne de 70 à 80 p. 100 des problèmes et fournisse des directives sur l'utilisation efficace des ressources. Il exige un effort minimal de la part des N1. Un élément essentiel du modèle de calcul des coûts de l'II et E et de la base de données subséquente réside dans le fait qu'on utilisera l'information des systèmes existants :

- le modèle Personnel, fonctionnement et entretien de la Défense (MPFED), pour les données financières;
- le Système de gestion des ressources humaines (SGRH)-IIEM, pour les données sur l'instruction.

Dans l'ensemble, les N1 sont d'accord pour affirmer que le modèle de calcul des coûts de l'II et E répond à leurs besoins.

Les limites du modèle de calcul des coûts de l'II et E comprennent ce qui suit :

- comme il s'agit d'un modèle d'attribution/de répartition, il existe un risque que des coûts de ressources soient imputés à des activités d'instruction qui n'utilisent peut-être pas ces



ressources en réalité, p. ex. : il se peut que le modèle attribue des coûts de véhicules à des cours qui n'en font pas usage;

- les coûts d'infrastructure étant basés sur des formules d'imputation des coûts indirects, ils ne sont que des approximations;
- seuls les cours qui sont gérés par le biais des modules SGRH-IIEM conformément au GPF du SMA(RH-Mil) se verront attribuer un coût associé à l'activité;
- le coût complet par GPM ne sera pas connu tant que les AG n'auront pas alimenté le programme d'instruction du module SGRH-IIEM;
- les salaires des stagiaires ou du personnel supplémentaire, qui ne font pas partie de l'effectif de l'organisme d'instruction, ne seront imputés à aucune activité d'instruction en particulier; ils seront plutôt répartis entre les activités d'II et E au sein de l'effectif d'appartenance;
- le modèle de calcul des coûts de l'II et E utilisera l'information provenant des systèmes existants; il sera donc crucial d'assurer l'intégrité et l'actualité des données;
- du fait que le SCFG a été mis en œuvre différemment d'un bout à l'autre des FC, les coûts ne sont pas comptabilisés de façon uniforme à tous les niveaux.

Au moment de l'évaluation du CS Ex, une phase 2 du modèle était envisagée. On croit à l'heure actuelle que la phase 2 ne sera mise en œuvre que s'il est déterminé qu'il faut mieux comprendre les rapports entre les exigences de la prestation du programme et les mécanismes de soutien ministériels.

Dans les deux années suivant la mise en œuvre du modèle de calcul des coûts, l'équipe d'évaluation du CS Ex recommande qu'une évaluation soit effectuée afin de déterminer s'il vaut la peine de dépenser des ressources additionnelles pour recueillir des données relatives aux inducteurs de coûts. Une autre approche pourrait consister à développer/étendre le modèle

pour fournir des coûts fiables par école ou programme, au lieu de passer d'un modèle de haut niveau à un coût détaillé par niveau de qualification, comme on l'envisageait à l'origine pour la phase 2. La principale question qu'il faut se poser avant de prendre cette décision est la suivante : Quel niveau de détail conviendra le mieux aux besoins opérationnels particuliers du Ministère?



Pratiques exemplaires dans des organisations analogues

Dans son examen du Plan d'activités de N1 du MDN, PricewaterhouseCoopers a indiqué ce qui suit :

- les plans d'activités devraient donner une vue d'ensemble acceptable du cadre de l'organisation pour la prestation de services, afin de servir de base à l'affectation des ressources;
- les décisions d'affectation des ressources devraient être fondées sur une bonne compréhension des coûts d'exécution d'activités précises et de production de résultats précis;
- les plans d'activités devraient cerner les pénuries de ressources et leurs effets.

Dans son rapport sur le capital humain, le General Accounting Office (GAO) des É.-U. a dégagé des leçons clés de la conception des programmes de formation :

- relier les efforts de planification des effectifs de l'organisme aux évaluations des besoins de formation pour assurer l'uniformité et accroître l'harmonisation stratégique;
- élaborer des critères et les appliquer afin de déterminer la combinaison optimale de mécanismes de prestation à utiliser pour choisir les approches les plus efficaces en fonction de chaque situation d'apprentissage;
- tenir compte de tous les facteurs pertinents pour établir les coûts d'un programme de formation et de perfectionnement, afin de mieux déterminer sa rentabilité par rapport aux avantages obtenus.

Recommandations

BPR	MESURES
VCEMD, SMA(RH-Mil)	Rendre plus visibles les besoins en ressources et les activités d'II et E dans les processus de planification stratégique, de planification des activités et d'affectation des ressources des FC. Veiller à ce que les ressources d'II et E puissent être facilement repérées dans les plans financiers/budgets.
VCEMD, SMA(RH-Mil), SMA(Fin SM)	Examiner et clarifier les rôles et les responsabilités de l'AM et des AG en ce qui touche la planification des activités et la détermination des besoins en ressources d'II et E.
VCEMD, SMA(RH-Mil), AG	Voir l'avantage qu'il y a à établir des formules communes pour prévoir la totalité des besoins de l'II et E en matière de ressources et de financement. Les formules de financement devraient être liées aux niveaux d'extrants et à d'autres facteurs qui influent sur les besoins en ressources, et prévoir des différences dues à la nature variable des besoins de formation professionnelle (et leurs répercussions sur les coûts/ressources) dans l'ensemble des FC.
AG/DPIE	Rendre disponible une information fiable sur les coûts afin de gérer les activités d'II et E, de surveiller le rendement de l'investissement et d'assurer la responsabilisation à l'égard de l'utilisation des fonds publics.
SMA(RH-Mil)	Deux ou trois ans après la mise en œuvre du modèle de calcul des coûts, effectuer une évaluation afin de déterminer si l'information générée est adéquate aux fins suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ améliorer la prise de décision stratégique; ▪ trouver des possibilités de réduire les coûts.



STRATÉGIES DE PRESTATION

L'apprentissage à distance n'a rien de nouveau. Des cours sont donnés par le biais de la télévision et de la vidéo depuis de nombreuses années. L'accès généralisé à Internet offre une option nouvelle et puissante : des cours où les enseignants et les étudiants échangent de l'information, discutent et collaborent en ligne. Le RAD est un exemple de projet révolutionnaire du MDN et des FC qui modifiera radicalement la façon dont un militaire ou employé civil peut apprendre. Le MDN et les FC élaborent conjointement le RAD pour en faire un système dynamique permettant de dispenser à tous les militaires une instruction en tout lieu, à tout moment et juste à temps, grâce à Internet. Il offrira des services de perfectionnement professionnel aux employés civils, ainsi qu'un environnement propice à l'apprentissage continu, au perfectionnement du personnel, à la mobilité professionnelle et à la reconnaissance du service.

Cette section fait ressortir les points clés d'un examen distinct de l'apprentissage électronique destiné aux militaires qui a eu lieu en même temps que l'évaluation plus globale de l'II et E. Un rapport détaillé intitulé **Examen de la composante Apprentissage électronique de l'instruction individuelle et de l'éducation militaire** se trouve dans le **volume 2** du présent document.

Les objectifs de l'examen du CS Ex étaient les suivants :

- évaluer l'état des activités de développement et de mise en œuvre de l'apprentissage électronique pour l'instruction et l'éducation des militaires;
- se documenter sur les pratiques exemplaires et les tendances liées à l'apprentissage électronique dans d'autres forces armées et organisations civiles avant-gardistes;

- cerner les possibilités et les contraintes qui existent dans l'environnement interne;
- formuler des recommandations stratégiques à l'appui de l'initiative d'apprentissage électronique.

Constatations et conclusions globales

Une approche coordonnée à l'égard de l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage électronique, axée sur une plateforme technologique partagée, n'a pas encore vu le jour, mais elle permettrait de rationaliser des ressources d'apprentissage limitées. L'examen conclut que le MDN et les FC investissent actuellement d'importantes ressources dans le RAD et proposent d'y injecter au cours des cinq prochaines années. Parallèlement, de sérieux obstacles empêchent de réaliser des progrès rapides en vue de favoriser des possibilités novatrices d'apprentissage continu. Le RAD offre une plateforme centrale pour l'apprentissage électronique, mais les AG poursuivent encore des initiatives indépendantes, ce qui peut entraîner le morcellement des ressources, le double emploi et l'utilisation inefficace des fonds. La gestion de l'information (GI) est également essentielle à la réussite de l'apprentissage électronique; or, à l'heure actuelle, la plupart des membres des FC n'ont pas accès aux applications d'apprentissage électronique à partir de leurs postes de travail. Des solutions relatives aux restrictions en matière de sécurité et de coupe-feu sont à l'étude, mais les progrès sont lents.

Au milieu des défis que pose la GI, on s'affaire à mettre le RAD à l'essai et à le perfectionner dans le cadre d'une validation de principe (VP). Il s'agit de mettre à l'essai une version préliminaire du RAD dans un milieu contrôlé, dans le but de dresser un énoncé détaillé des besoins opérationnels. Cependant, le développement du RAD n'est pas fondé sur un

Prélèvement
en vertu
de l'article 21
de la LAI –
Avis, etc.



engagement à réaliser des économies ni à obtenir un rendement d'investissement précis.

Parmi les succès obtenus, mentionnons le lancement de la VP et la tenue à jour d'un site Web, <http://hr.ottawa-hull.mil.ca/dln-rad/>, qui fournit de l'information à tous les apprenants du MDN et des FC. L'approche de VP prend du temps, et la mise en œuvre intégrale est prévue pour 2006-2007. Dans l'intervalle, les AG mettent en œuvre des initiatives distinctes qui, bien qu'opportunes, engendrent le risque que des initiatives parallèles nuisent au succès de l'investissement du Ministère dans l'apprentissage électronique. De plus, même si des didacticiels²⁰ pertinents et utiles constituent un facteur critique de réussite pour l'initiative d'apprentissage électronique, aucun plan n'a été coordonné à l'échelle du MDN et des FC pour convertir des cours et en concevoir de nouveaux. Le bureau de projet du RAD compte sur les AG pour fournir des didacticiels sur le RAD. Or, la plupart des AG possèdent une compétence limitée dans la conception de modes de prestation électronique pour les cours. La VP offre peu de cours à l'heure actuelle, mais elle a effectivement permis de mettre à l'essai différents types de cours et d'utiliser un éventail d'applications d'apprentissage électronique.

L'apprentissage électronique implique aussi que la culture organisationnelle doit changer afin d'adopter des façons non traditionnelles de dispenser l'II et E. Aucune structure de gouvernance n'est encore en place pour venir à bout des défis horizontaux qui touchent l'ensemble du Ministère, et le pouvoir de contrôler l'acquisition de systèmes d'apprentissage multiples n'a pas été confié à un seul responsable de processus d'apprentissage électronique. Pour garantir des progrès

continus vers la résolution des problèmes, il faudra poursuivre les efforts concertés et la collaboration entre l'équipe de projet du RAD et les AG ainsi que d'autres N1.

La possibilité existe d'exploiter les technologies d'apprentissage afin d'accroître la capacité et l'efficacité de l'instruction et de l'éducation des militaires. Le MDN et les FC peuvent profiter des stratégies d'autres organisations importantes. Par exemple, la Marine américaine, Cisco Systems et le Central Texas College ont des systèmes opérationnels dont les fonctionnalités sont solides et qui comptent de nombreux utilisateurs. Les Forces de défense de l'Australie (ADF) et le ministère de la Défense du Royaume-Uni (U.K. MoD) se préparent à implanter des systèmes centralisés et mettent la dernière main aux processus d'acquisition ou sont en bonne voie d'installer des systèmes disponibles dans le commerce.

Par comparaison, le MDN et les FC peuvent tirer parti des expériences de ces organisations, en particulier celles du milieu mondial de la défense. Même si les initiatives d'apprentissage électronique d'organisations comparables ont une portée différente, le MDN et les FC peuvent profiter des leçons que ces organisations ont retenues afin de tracer la voie à suivre. Une caractéristique importante du RAD réside dans le fait qu'il fournira un réseau d'apprentissage accessible aux militaires et aux employés civils, de même que des centres d'apprentissage et de carrière dans les bases des FC et une infrastructure de soutien. Le bureau de projet du RAD met également l'accent sur l'instruction militaire sur mesure au lieu de choisir simplement des cours standard.

²⁰ Le terme « didacticiel » désigne tout type de cours dispensé par le biais d'un logiciel ou sur Internet. Source : Learning Circuits, American Society for Training & Development's Source for E-Learning.



Les principales recommandations découlant de cet examen visent à améliorer la coordination afin de consolider les progrès de l'apprentissage électronique :

- élaborer, pour le MDN et les FC, une vision et des objectifs globaux en matière d'apprentissage électronique en les intégrant à la stratégie d'apprentissage dans le cadre de l'II et E et en les appuyant sur une plate-forme technologique partagée;
- établir un cadre de gouvernance et de responsabilisation bien défini pour gérer les stratégies relatives à l'apprentissage électronique et à la technologie;
- en ce qui a trait à la prestation de cours électroniques, élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre coordonnés que les AG s'engagent pleinement à respecter, qui justifient l'investissement du Ministère dans l'apprentissage et qui définissent des besoins de contenu pouvant être satisfaits de manière collective ou indépendante;
- définir les mesures de rendement applicables aux avantages quantitatifs et qualitatifs et mettre en œuvre un système de calcul des coûts pour surveiller le rendement de l'investissement dans l'apprentissage électronique;
- élaborer une stratégie pour éliminer les obstacles liés à l'infrastructure de GI et assurer aux utilisateurs l'entière accessibilité au RAD.



ANNEXE A – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES	BPR			
	AM	AG	VCEMD	DPIE
1. Demander assez de pouvoirs et de ressources au CEMD pour assurer le respect des politiques, de l'orientation stratégique et du cadre de gestion de l'II et E.	✱			
2. Créer une organisation responsable de planifier la production et habilitée à enjoindre aux AG de tenir compte des priorités de l'ensemble des FC et de faire les compromis qui s'imposent.	✱			
3. Fournir une orientation stratégique suffisante pour planifier, gérer et mesurer l'II et E de manière cohérente. Intégrer la mesure du rendement à la planification stratégique et à la budgétisation.	✱			
4. Élaborer un plan stratégique de l'II et E qui définit les objectifs des FC concernant la planification, la gestion et la prestation de l'II et E. Les AG et d'autres intervenants devront collaborer avec l'AM afin que le produit final présente une orientation convenue à moyen terme pour les activités d'II et E et les initiatives d'amélioration connexes.	✱			
5. Rendre plus visibles les besoins en ressources et les activités d'II et E dans les processus de planification stratégique, de planification des activités et d'affectation des ressources des FC. Veiller à ce que les ressources d'II et E puissent être facilement repérées dans les plans financiers/budgets.	✱		✱	
6. Rendre disponible une information fiable sur les coûts afin de gérer les activités d'II et E, de surveiller le rendement de l'investissement et d'assurer la responsabilisation à l'égard de l'utilisation des fonds publics.		✱		✱
7. Éliminer les retards entre l'action, l'établissement des rapports et l'apprentissage en suivant continuellement les résultats de l'II et E. Offrir l'accès en ligne à une carte de pointage de l'II et E en temps réel.	✱			
8. Le VCEMD et le SMA(RH-Mil) doivent conjointement demander au CEMD et au SM l'autorisation de créer un groupe de travail auquel participeraient l'AM et toutes les AG et qui serait chargé de cerner les possibilités de rationalisation et d'économies dans le système d'instruction et d'éducation du MDN et des FC.	✱		✱	
9. Assurer le respect de l'exigence voulant que toutes les qualifications actives soient validées au cours d'un cycle de cinq ans, c.-à-d. que 20 p. 100 des qualifications soient validées chaque année. Explorer des processus innovateurs pour rendre la validation efficiente et efficace.				✱
10. Maintenir des processus complets d'accréditation et d'attribution d'équivalences pour faire en sorte que les compétences et/ou l'expérience militaires soient transférables au secteur civil à la fin de la durée du service.				✱



ANNEXE A

RECOMMANDATIONS SECONDAIRES	BPR				
	AM	AG	VCEMD	SMA (Fin SM)	DPIE
11. Clarifier les rôles, les responsabilités et la responsabilisation du DPIE et de l'ACD en matière d'II et E.	☆				
12. Évaluer la gestion des risques dans le cadre de toutes les décisions stratégiques importantes.	☆				
13. Examiner les mesures de rendement indiquées dans la matrice de vérification de l'II et E pour s'assurer qu'il existe un équilibre entre les extrants et les résultats.	☆	☆			
14. Surveiller les problèmes soulevés dans le rapport de vérification afin de s'assurer qu'ils sont résolus et que des mesures correctives sont prises pour améliorer le rendement.	☆				
15. Fournir le Guide de planification fonctionnelle à temps pour permettre aux planificateurs des activités d'inclure l'information dans leurs propositions de plans et de budgets.	☆				
16. Allouer assez de temps pour examiner les plans d'activités de N1 proposés et ainsi veiller à ce qu'ils soient conformes au Guide de planification fonctionnelle du SMA(RH-Mil).					☆
17. Fixer un objectif pour la tenue de nouveaux examens d'accréditation et la mise à jour annuelle des accréditations précédentes. Terminer l'examen de tous les cours avancés afin de déterminer si des équivalences peuvent être accordées.		☆			
18. S'assurer que les plans d'instruction reflètent la norme de qualification pertinente.		☆			
19. Rendre plus visibles les besoins en ressources et les activités d'II et E dans les processus de planification stratégique, de planification des activités et d'affectation des ressources des FC.	☆		☆		
20. Examiner et clarifier les rôles et les responsabilités de l'AM et des AG en ce qui touche la planification des activités et la détermination des besoins en ressources d'II et E.	☆			☆	
21. Voir l'avantage qu'il y a à établir des formules communes pour prévoir la totalité des besoins de l'II et E en matière de ressources et de financement. Les formules de financement devraient être liées aux niveaux d'extrants et à d'autres facteurs qui influent sur les besoins en ressources, et prévoir des différences dues à la nature variable des besoins de formation professionnelle (et leurs répercussions sur les coûts/ressources) dans l'ensemble des FC.	☆	☆	☆		



ANNEXE A

RECOMMANDATIONS SECONDAIRES	BPR				
	AM	AG	VCEMD	SMA (Fin SM)	DPIE
22. Dans les deux années suivant la mise en œuvre du modèle de calcul des coûts, effectuer une évaluation afin de déterminer si l'information générée est adéquate aux fins suivantes : <ul style="list-style-type: none">▪ améliorer la prise de décision stratégique;▪ trouver des possibilités de réduire les coûts.	★				



ANNEXE B – ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS ET NOUVELLES RÉALITÉS AYANT UN IMPACT SUR L'II ET E

2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapport Bland, « Canada Without Armed Forces? », a fait état de la crise du personnel et des difficultés d'instruction. ▪ Le rapport « Réaliser l'efficacité administrative », présenté au ministre de la Défense nationale, a recommandé que des initiatives en matière d'apprentissage électronique et à distance soient mises en œuvre pour réduire les coûts liés à l'instruction.
2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans son rapport sur le recrutement et le maintien du personnel militaire, le BVG a indiqué qu'il existait des pénuries dans la plupart des groupes professionnels militaires et qu'il fallait améliorer l'expertise en gestion des ressources humaines militaires. ▪ L'ACD a été mise sur pied en avril 2002 dans le but de promouvoir l'apprentissage continu des militaires.
2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CVC a mené pour le VCEMD une étude intitulée « Cadre de gouvernance pour l'Académie canadienne de la Défense ». ▪ La DOAD 5031 a remplacé 4-94, Cadre de gestion de l'II et E. Décentralisation accrue – huit AG. ▪ L'étude de CVC pour le SMA(RH-Mil) et le VCEMD, « Examen organisationnel du SREIFC », a recommandé la dissolution du SREIFC. ▪ Le CEMD et le SM ont ordonné la fusion de projets de RH, d'où initiatives conjointes du SMA(RH-Mil) et du SMA(RH-Civ).
2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet de centres d'apprentissage et de carrière établi sous la direction du SMA(RH-Civ). ▪ Projet de Système d'apprentissage à distance de la Défense (SADD) établi sous la direction du SMA(RH-Mil). ▪ Pénuries de recrues et forte augmentation du recrutement.
1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directive ministérielle à l'égard d'un corps d'officiers diplômés. ▪ Discours du Trône de 1998 exigeant que les ministères deviennent des organisations apprenantes. ▪ L'étude d'ADGA pour le VCEMD, « Analyse du MDN et des FC », a déterminé que les activités d'II et E représentaient plus de 20 p. 100 du budget annuel de la Défense (1998). Améliorations requises pour l'II et E. ▪ Le rapport « Le leadership et l'administration dans les FC » (1997), présenté au Premier ministre, a décelé des lacunes dans l'instruction et l'éducation. ▪ Accroissement de l'utilisation du système de soutien informatisé SIIGI. ▪ Le SIIFC a été mis à jour et rebaptisé SIIIEFC pour refléter l'accent plus global mis sur l'II et E. ▪ Mise en application de 4-94, Cadre de gestion de l'II et E. Donne au SMA(RH-Mil) le titre d'AM et désigne quatre AG. ▪ Réorganisation du Groupe du SMA(Per) – devient SMA(RH-Mil) et SMA(RH-Civ). ▪ Réorganisation du SIFC à Trenton – devient le SREIFC à Borden (1994). ▪ PRF – réduction des effectifs de 90 000 à 60 000. Réorganisation, restructuration, fusion d'unités et fermetures (1994-1998). ▪ Rapports du BVG (1990, 1994 et 1996) – améliorations requises dans la planification de l'instruction et de la production; efficience; calcul des coûts de l'II et E, etc.



ANNEXE C – CADRE D'ÉVALUATION (II ET E)

Questions d'évaluation, source des données et méthodologie

Objectif général : Offrir aux militaires le perfectionnement professionnel (instruction, éducation, auto-perfectionnement et expérience) nécessaires à l'accomplissement de leur mission, c'est-à-dire défendre le Canada, ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

QUESTIONS D'ÉVALUATION	INDICATEURS	MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES
Processus connexes – Le cadre de gestion et les processus connexes appuient-ils adéquatement la mise en œuvre du programme?		
<p>Structure de gouvernance et mesure du rendement</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le cadre de gouvernance permet-il de superviser et de gérer l'II et E de façon coordonnée? 2. Les rôles et les responsabilités de l'AM/des AG et de tous les intervenants sont-ils clairement compris et acceptés? 3. Les systèmes de mesure du rendement fournissent-ils les outils nécessaires pour surveiller le rendement de l'II et E? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure dans laquelle le cadre de gestion de l'II et E fait en sorte que les rôles et les responsabilités soient compris et exercés de manière efficace; ▪ Preuve d'un modèle adéquat de mesure du rendement; ▪ Liens avec l'orientation stratégique, les plans d'activités et les décisions de principe; ▪ Résultats provenant du rapport annuel de vérification; ▪ Preuve de la façon dont les données du rapport servent à la prise de décision en matière d'II et E et à l'atteinte des objectifs du Ministère. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues auprès d'intervenants de l'II et E; ▪ Examen de la documentation; ▪ Examen de pratiques exemplaires.
<p>Gestion des ressources</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Les mécanismes d'affectation des ressources (personnel, matériel, installations et fonds) appuient-ils l'atteinte des objectifs de l'II et E de manière rentable? 5. Existe-t-il une information adéquate pour la planification, la prise de décision et la mesure du rendement? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve d'une information disponible et fiable sur les coûts et les activités ayant trait à l'II et E; ▪ Mesure dans laquelle les systèmes, structures et processus d'II et E peuvent gérer adéquatement la production; ▪ Preuve que l'instruction et l'éducation sont prévues et financées à temps pour satisfaire à la demande; ▪ Disponibilité des systèmes permettant de fournir une information adéquate pour la prise de décision et la gestion de l'II et E. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues auprès d'intervenants de l'II et E; ▪ Examen de la documentation; ▪ Analyse des données.



ANNEXE C

QUESTIONS D'ÉVALUATION	INDICATEURS	MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES
Raison d'être et pertinence – L'II et E a-t-elle encore un sens dans l'environnement de défense actuel?		
<p><i>Orientation stratégique</i></p> <p>6. Dans quelle mesure l'application de l'orientation stratégique de l'II et E est-elle clairement formulée, comprise, acceptée et suivie?</p> <p>7. Existe-t-il des politiques et des processus connexes adéquats pour faciliter la mise en œuvre des plans et la prestation des services au niveau des autorités de gestion?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure dans laquelle la stratégie guide les activités d'II et E; ▪ Mesure dans laquelle les politiques sont perçues comme adéquates, appropriées et mises en œuvre; ▪ Mesure dans laquelle on estime que le cadre de gestion et la structure de comités assurent une gouvernance suffisante des activités d'II et E des FC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen des principaux documents stratégiques, politiques et mandats de comités; ▪ Entrevues auprès des intervenants de l'II et E concernés.
Réussite – Quels impacts et résultats sont déterminés, mesurés et obtenus à l'égard de l'II et E?		
<p><i>Efficience du programme</i></p> <p>8. Les activités d'II et E sont-elles rentables? Y a-t-il des procédés plus économiques, qui préservent néanmoins la qualité et l'efficacité de l'II et E?</p> <p>9. Les possibilités d'impartition, de partenariat et de passation de contrats en matière d'II et E sont-elles suffisamment explorées?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un objectif a été fixé quant au pourcentage des frais administratifs par rapport aux coûts du programme; ▪ Preuve d'initiatives visant à réduire les frais administratifs; ▪ Efforts déployés pour regrouper l'infrastructure d'II et E du MDN et des FC; ▪ Il existe une stratégie ministérielle à long terme pour l'infrastructure d'II et E; ▪ Des objectifs ont été fixés quant à l'utilisation de l'infrastructure scolaire civile. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues auprès d'intervenants de l'II et E; ▪ Analyse comparative d'autres organisations militaires; ▪ Examen de la documentation; ▪ Analyse des données.
<p><i>Efficacité du programme et production de l'II et E</i></p> <p>10. Les activités et processus d'II et E fournissent-ils, au moment voulu et à un juste coût, les bonnes personnes possédant les connaissances, les compétences et les attitudes appropriées?</p> <p>11. Quels sont les problèmes de production en matière d'II et E?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pénuries d'ensembles de compétences cruciales nuisant à la capacité des FC de mener à bien les activités prescrites; ▪ Résultats de l'évaluation de la pertinence des processus de prévision; ▪ Mesure dans laquelle le processus de contrôle de la quantité et de la qualité du SIEFC répond aux besoins des intervenants de l'II et E; ▪ Preuve que les normes de qualification et les plans d'instruction détaillent les objectifs de rendement des cours. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues auprès d'intervenants de l'II et E; ▪ Analyse comparative d'autres organisations militaires; ▪ Examen de la documentation; ▪ Analyse des données.
		MÉTHODE DE COLLECTE



ANNEXE C

QUESTIONS D'ÉVALUATION	INDICATEURS	DES DONNÉES
Autres solutions – Quels changements et améliorations peuvent être apportés à l'II et E pour en accroître l'efficacité et l'efficience?		
<p><i>Stratégies de prestation</i></p> <p>12. Des innovations en matière d'apprentissage sont-elles mises en œuvre pour l'II et E (examen de l'apprentissage électronique)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de l'apprentissage électronique dans le contexte des constatations de l'évaluation; ▪ Comparaisons avec les pratiques exemplaires et les tendances. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues auprès d'intervenants de l'II et E; ▪ Pratiques exemplaires et analyses comparatives d'autres organisations militaires et du secteur privé/public; ▪ Examen de la documentation.

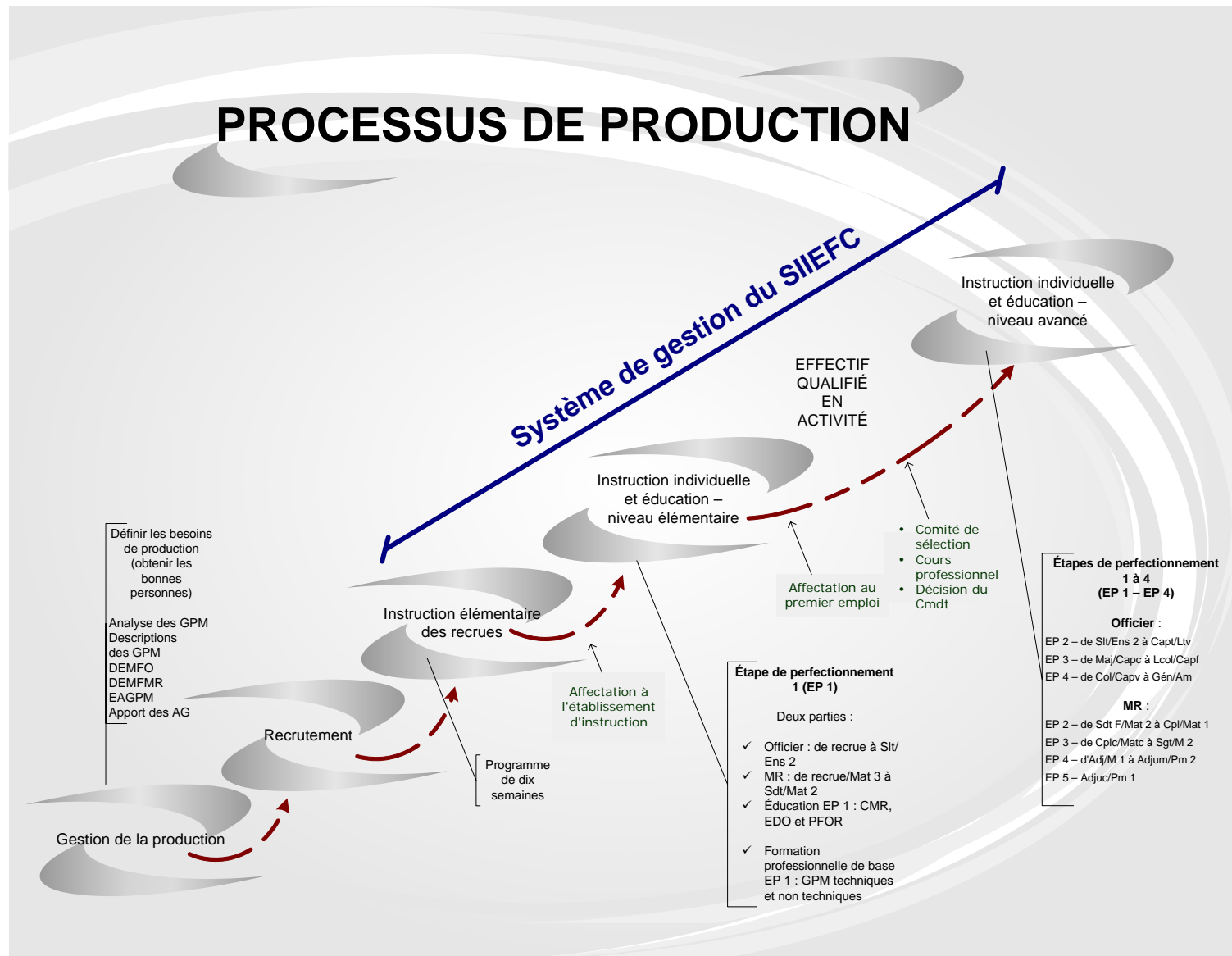


ANNEXE D – SOURCES DES DONNÉES

1. Examen de la documentation
<ul style="list-style-type: none">▪ Documentation publiée et non publiée sur les politiques et programmes de formation et de perfectionnement professionnel ainsi que leurs résultats aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, particulièrement les forces militaires alliées.▪ Documents stratégiques du MDN et des FC.▪ Rapports d'évaluations antérieures de l'II et E effectuées par des consultants, par le Bureau du vérificateur général, etc.
2. Analyse statistique
<ul style="list-style-type: none">▪ Données sur les dépenses d'II et E, niveaux et tendances par type d'activité.▪ Prestation des services, qualité, etc.
3. Visites sur les lieux et entrevues structurées auprès d'intervenants clés
<ul style="list-style-type: none">▪ Gestionnaires de l'II et E, directeurs, etc.
4. Collecte et analyse des données
<ul style="list-style-type: none">▪ Perspective globale des activités, ressources et extrants du programme d'II et E.
5. Pratiques exemplaires en matière d'instruction et d'éducation
<ul style="list-style-type: none">▪ Autres organisations militaires : Australie, R.-U. et É.-U.▪ Secteur privé/public.



ANNEXE E – PRODUCTION DE L'II ET E



ANNEXE F – STRUCTURE DE COMITÉS DE L'II ET E

COMITÉ	RÔLE	PRÉSIDENT
Comité de gestion de la Défense (CGD)	Comité supérieur de gestion des ressources qui supervise les activités d'II et E.	SM et CEMD
Conseil de gestion stratégique des ressources humaines (CGSRH)	Organe consultatif supérieur du MDN et des FC qui s'intéresse exclusivement aux RH.	SMA(RH-Mil) et SMA(RH-Civ)
Conseil sur les capacités des RH militaires (CCRHM)	Organe qui assure la supervision stratégique du Plan de capacités à long terme (élaboré afin de combler les lacunes critiques de la capacité des RH des FC qui dépassent la compétence des ressources du Groupe du SMA(RH-Mil)).	SMA(RH-Mil)
Comité de politiques et planification en RH militaires (CPPRHM)	Organe consultatif qui met en œuvre l'orientation du CCRHM à l'égard des RH militaires et qui procède à une analyse préliminaire des projets et initiatives qui seront soumis à l'examen de ce groupe.	DGPPRHM ²¹
Conseil de perfectionnement professionnel (CPP)	Organe qui supervise l'ensemble du système de perfectionnement professionnel des FC. Il fait partie de la structure de gouvernance de l'ACD.	SMA(RH-Mil)
Conseil consultatif en matière d'éducation (CCE)	Organe qui fournit des conseils sur la place et la valeur de l'éducation dans le système de perfectionnement professionnel.	Un Canadien émérite dans le domaine de l'éducation
Comité de gestion de l'II et E (CG II et E)	Organe qui conseille la haute direction sur les questions d'II et E et qui gère la mise en œuvre, la coordination et la vérification des activités d'II et E.	DPIE

²¹ Directeur général – Politiques et planification en ressources humaines militaires.



ANNEXE G – CARACTÉRISTIQUES DE LA MESURE DU RENDEMENT

Dans le cadre du travail effectué par le CS Ex afin d'évaluer la méthode actuelle servant à mesurer l'II et E dans les FC, nous avons examiné une vaste gamme de documents portant sur les caractéristiques des systèmes de mesure du rendement stratégique. Les critères suivants ont été fréquemment invoqués :

CARACTÉRISTIQUE	CRITÈRE
Clarté du but	Il faudrait bien comprendre qui utilisera l'information sur le rendement ainsi que comment et pourquoi on s'en servira.
Accent sur les priorités	L'information sur le rendement devrait être axée sur les priorités de l'organisation – à savoir ses objectifs essentiels et secteurs de service qui ont besoin d'être améliorés. Elle devrait être complétée par l'information sur les activités courantes. Une partie de la solution consiste à s'entendre sur une définition de ce qui constitue la réalisation des objectifs essentiels.
Harmonisation	Le système de mesure du rendement devrait être harmonisé avec les processus d'établissement des objectifs et d'examen du rendement de l'organisation. Il devrait exister des liens entre les indicateurs de rendement que les gestionnaires utilisent à des fins opérationnelles et les indicateurs qui servent à surveiller le rendement global.
Équilibre	L'ensemble d'indicateurs devrait offrir un tableau équilibré du rendement de l'organisation et en refléter les principaux aspects, y compris les résultats et la perspective des utilisateurs.
Actualisation régulière	Les indicateurs de rendement devraient être tenus à jour en fonction de l'évolution de la situation. Il faudrait trouver un juste équilibre entre le fait de disposer d'une information cohérente pour surveiller les changements dans le rendement au fil du temps, de tirer profit de données nouvelles ou améliorées et de tenir compte des priorités actuelles.
Fiabilité	Les indicateurs utilisés devraient être suffisamment fiables et intelligibles pour l'usage qu'il est prévu d'en faire. Un examen indépendant, qu'il soit interne ou externe, aide à garantir la solidité des systèmes qui produisent l'information. Une définition rigoureuse et détaillée est essentielle.
Suivi	La question suivante devrait être posée à l'égard de chaque indicateur : « Comment le destinataire de l'information agirait-il en fonction de celle-ci? » Les indicateurs pour lesquels la réponse à cette question est que le destinataire n'agirait jamais en fonction de l'information reçue ne devraient pas servir à mesurer le rendement.
Objectifs	La mesure du rendement peut uniquement quantifier le rendement d'une organisation; l'établissement d'objectifs peut inciter l'organisation à faire mieux. Les objectifs devraient être réalistes.
Identification et obligation redditionnelle des responsables	Idéalement, le personnel devrait être responsable de ses indicateurs, particulièrement lorsqu'il est question de mesures opérationnelles et locales, et il devrait être à même de comprendre et d'accepter la validité des indicateurs et objectifs de l'organisation. Les indicateurs ne peuvent pas tous nécessairement avoir un seul responsable, et il peut être nécessaire que tous les intéressés en acceptent la responsabilité « solidaire ».

Principales sources : Audit Commission, *On Target: The Practice of Performance Indicators*, Londres, R.-U., 2000; Audit Commission, *Aiming to Improve: The Principles of Performance Measurement*, Londres, R.-U., 2000; rapport de 1997 du vérificateur général du Canada, chapitre 22 – *Les sociétés d'État : Appliquer la mesure du rendement*, et chapitre 5, *La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses*, Ottawa, 1997; National Performance Review, *Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement*, Washington DC, 1997.



ANNEXE H – LISTE D'ABRÉVIATIONS

1 DAC	1 ^{re} Division aérienne du Canada	CGD	Comité de gestion de la Défense
3 GSS	3 ^e Groupe de soutien de secteur	CGSRH	Conseil de gestion stratégique des ressources humaines
AB	Autorité chargée des besoins	CIC	Centre d'instruction au combat
ACD	Académie canadienne de la Défense	CIS	Centre d'instruction du secteur
ADGA	ADGA Group Consultants Inc.	Cmdt	Commandant
Adj	Adjudant	CMR N0	Cadre de mesure du rendement de niveau zéro
Adjuc	Adjudant-chef	CMR	Cadre de mesure du rendement
Adjum	Adjudant-maître	CMR	Collège militaire royal
Adm	Amiral	Col	Colonel
AF	Année financière	Cpl	Caporal
AG	Autorité de gestion	Cplc	Caporal-chef
AM	Autorité du Ministère	CPP	Conseil de perfectionnement professionnel
AP	Année-personne	CPPRHM	Comité de politiques et planification en ressources humaines militaires
BDEFC	Base de données sur les équivalences des Forces canadiennes	CS Ex	Chef – Service d'examen
BFC	Base des Forces canadiennes	CSS	Cours de sous-officier supérieur
BPR	Bureau de première responsabilité	CVC	Conseils et Vérification Canada
BVG	Bureau du vérificateur général	DEMFMR	Description des exigences militaires fondamentales – Militaires du rang
Capf	Capitaine de frégate	DEMFO	Description des exigences militaires fondamentales – Officiers
Capt	Capitaine	DGPPRHM	Directeur général – Politiques et planification en ressources humaines militaires
Capv	Capitaine de vaisseau	DMPS	Différents modes de prestation de services
CCE	Conseil consultatif en matière d'éducation	DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
CCRHM	Conseil sur les capacités des ressources humaines militaires	DPIE	Directeur – Politique d'instruction et d'éducation
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	É.-U.	États-Unis
CEMD	Chef d'état-major de la Défense		
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne		
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime		
CFC	Collège des Forces canadiennes		
CG II et E	Comité de gestion de l'instruction individuelle et de l'éducation		



ANNEXE H

EAGPM	Examen annuel des groupes professionnels militaires	Matc	Matelot-chef
EDO	Enrôlement direct en qualité d'officier	MDN	Ministère de la Défense nationale
ELRFC	École de leadership et de recrues des Forces canadiennes	MPFED	Modèle Personnel, fonctionnement et entretien de la Défense
Ens 2	Enseigne de vaisseau de 2 ^e classe	MR	Militaire du rang
EP	Étape de perfectionnement	N0	Niveau zéro
FC	Forces canadiennes	N1	Niveau un
GAO	General Accounting Office (É.-U.)	N2	Niveau deux
Gén	Général	N3	Niveau trois
GI	Gestion de l'information	NORQUAL	Norme de qualification
GISFC	Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes	PAFMC	Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles
GMFC	Groupe médical des Forces canadiennes	PAI	Personnel en attente d'instruction
GPF	Guide de planification fonctionnelle	PCLT	Plan de capacités à long terme
GPFC	Grand prévôt des Forces canadiennes	PEMFC	Programme d'équivalences militaires des Forces canadiennes
GPM	Groupe professionnel militaire	PEMPO	Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers
GPSRH	Guide de planification stratégique des ressources humaines	PEP	Programme d'enrichissement personnel
GRFC	Groupe du recrutement des Forces canadiennes	PFOR	Programme de formation des officiers – Force régulière
ICFT	Inspecteur du Commandement de la Force terrestre	PLANIN	Plan d'instruction
II et E	Instruction individuelle et éducation	Pm 1	Premier maître de 1 ^{re} classe
IIEM	Instruction individuelle et éducation militaire	Pm 2	Premier maître de 2 ^e classe
Lcol	Lieutenant-colonel	PP	Perfectionnement professionnel
Lt	Lieutenant	PRF	Programme de réduction des Forces
M 1	Maître de 1 ^{re} classe	QEL	Qualification élémentaire en leadership
M 2	Maître de 2 ^e classe	QGDN	Quartier général de la Défense nationale
M.B.A.	Maîtrise en administration des affaires	R.-U.	Royaume-Uni
Maj	Major	RA	Reconnaissance des acquis
Mat 1	Matelot de 1 ^{re} classe	RAD	Réseau d'apprentissage de la Défense
Mat 2	Matelot de 2 ^e classe	RH 2020	Stratégie des ressources humaines 2020
Mat 3	Matelot de 3 ^e classe	RH	Ressources humaines



ANNEXE H

SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SDIFT	Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre
Sdt	Soldat
SGPM	Structure des groupes professionnels militaires
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
Sgt	Sergent
SIF	Système d'information financière
SIGII	Système d'information de gestion – Instruction individuelle
SIIEFC	Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes
SIIFC	Système d'instruction individuelle des Forces canadiennes
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(Per)	Sous-ministre adjoint (Personnel)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
SPPFC	Système de perfectionnement professionnel des Forces canadiennes
SREIFC	Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VP	Validation de principe

