



National  
Defence

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). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation  
des services de police militaire

Décembre 2013

1258-200 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Profil des services de police militaire.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Contexte.....	6
1.1.2 Objectifs du programme .....	6
1.1.3 Description du programme .....	6
1.1.4 Intervenants .....	8
<b>1.2 Étendue de l'évaluation.....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Portée et responsabilités.....	8
1.2.2 Ressources .....	9
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Besoin continu.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Harmonisation avec les responsabilités et les rôles du gouvernement fédéral.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Harmonisation avec les priorités du gouvernement .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Réalisation des résultats escomptés (Efficacité) .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Démonstration de l'efficience et de l'économie.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Méthode d'évaluation et contraintes .....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Modèle logique .....</b>	<b>C-3</b>
<b>Annexe D – Matrice d'évaluation .....</b>	<b>D-1</b>



## Acronymes et abréviations

AC	Armée canadienne
AF	Année financière
ARC	Aviation royale canadienne
ASM	Agent de sécurité du Ministère
CCC	<i>Code criminel du Canada</i>
CDM	Code de discipline militaire
CDPMFC	Caserne de détention et prison militaire des Forces canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
CPPM	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire
CS Ex	Chef – Service d'examen
CT	Conseil du Trésor
DMPS	Diversification des modes de prestation des services
EPMFC	École de la Police militaire des Forces canadiennes
FAC	Forces armées canadiennes
Gp Svc PM	Groupe des services de la police militaire
GPFC	Grand Prévôt des Forces canadiennes
GRC	Gendarmerie royale du Canada
JAG	Juge-avocat général
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
P rés	Première réserve
PM	Policier militaire
PPO	Police provinciale de l'Ontario
QG	Quartier général
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
VAEPP	Vérification annuelle de l'état de préparation du personnel
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



## Sommaire

Le présent rapport contient les constatations et les recommandations issues de l'évaluation qu'ont faite les Forces armées canadiennes (FAC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) sur les services fournis par la police militaire. L'évaluation a été menée par le Chef – Service d'examen (CS Ex) entre juin 2012 et octobre 2013, dans le cadre du Plan d'évaluation quinquennal (2012-2013 à 2016-2017) du MDN et des FAC, et conformément à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009), en vertu de laquelle l'évaluation porte sur la pertinence et le rendement du programme au cours des années 2008 à 2013.

### Description du programme

Le programme des services de police militaire contribue à l'efficacité et à l'état de préparation des FAC et du MDN en assurant divers services professionnels : police, sécurité, garde et détention, et soutien opérationnel. La police militaire assure des services à toutes les installations et unités des FAC et du MDN, au Canada et à l'étranger, qui s'appliquent à tout le personnel assujéti au Code de discipline militaire (CDM). Le programme est mis à exécution par le Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC), dont le mandat consiste à aider la chaîne de commandement à faire régner la discipline, à maintenir la sécurité et la primauté du droit et à soutenir les opérations.

### Pertinence

Les faits observés pendant l'évaluation ont montré que la prestation de services de police militaire répond à un besoin manifeste et continu. Par exemple, durant la période de l'évaluation, la police militaire a régulièrement contribué aux missions principales des FAC.

Sur le plan international, la police militaire a fait partie de la Force d'opérations interarmées en Afghanistan et elle l'a soutenue, notamment en se chargeant de donner de l'instruction à la Police afghane en uniforme au Centre d'instruction régional de Kandahar, en appuyant les missions d'aide humanitaire en Haïti après le tremblement de terre et en soutenant les opérations de lutte contre la piraterie menées par les FAC au large de la Corne de l'Afrique.

### Évaluation globale

- Le programme est bien harmonisé avec les rôles et les responsabilités des FAC et du MDN.
- Dans l'ensemble, le programme est efficace, mais la sécurité en matière de personnel, d'équipement et de politiques présente des défis considérables.
- |||||  
|||||  
|||||  
|||||  
|||||
- Le programme permet de toute évidence de soutenir les opérations. |||||  
|||||  
|||||  
|||||
- La prestation des services de police militaire est efficiente et rentable.



Au Canada, la police militaire a appuyé la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en assurant les services de sécurité pendant les Jeux olympiques d'hiver à Vancouver et pendant les sommets du G8 et du G20 et elle a fourni une aide humanitaire à Terre-Neuve après l'ouragan Igor.

En outre, le programme joue un rôle essentiel en faisant respecter le CDM et en maintenant la primauté du droit chez les militaires ainsi que dans les bases et les établissements fédéraux. Ainsi, il va dans le sens des responsabilités et des rôles du gouvernement et des ministères fédéraux, énoncés dans la loi.

## Rendement

Pendant la période d'évaluation, le programme a répondu aux besoins et aux attentes des FAC et du MDN relativement à la prestation de bons services de maintien de l'ordre et, dans l'avenir, il devrait pouvoir continuer ainsi. |||||, de garde et de détention ||||| Les problèmes sont essentiellement dus à la nécessité de donner une instruction plus spécialisée, de remplacer l'équipement vétuste et d'accorder plus d'importance à la sécurité à tous les niveaux des activités – y compris aux étapes de la conception de l'infrastructure, de l'acquisition d'équipements et de la planification et de l'exécution des opérations. En ce qui concerne l'appui des opérations, le programme a été perçu comme étant efficace et il a répondu aux attentes des utilisateurs des forces. Le rythme opérationnel élevé observé pendant l'évaluation ||||| On a donc beaucoup misé sur le personnel de la Première réserve (P rés), en garnison et sur les lieux des opérations, |||||

L'équipe d'évaluation a trouvé que les services de police militaire sont assurés d'une façon appropriée, efficiente et rentable axée sur les résultats escomptés. Des comparaisons avec d'autres forces policières ont montré que les dépenses et la taille du programme sont raisonnables. Une étude plus approfondie sur certains aspects de la gouvernance ainsi que sur la garde et la détention pourrait aboutir à d'autres gains d'efficacité, ce qui libérerait sans doute des ressources humaines, qui pourraient être réaffectées, et entraînerait de modestes économies.

À la lumière de cette évaluation, l'équipe a conclu qu'il ne serait pas rentable de recourir à la diversification des modes de prestation de services (DMPS) pour assurer la majeure partie des services de police militaire, hormis les services de sécurité.



## Principales constatations

**Principale constatation n° 1 :** La prestation de services de police militaire répond à un besoin manifeste et continu.

**Principale constatation n° 2 :** La prestation de services de police militaire est harmonisée avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

**Principale constatation n° 3 :** Les objectifs de la prestation de services de police militaire sont harmonisés avec les objectifs stratégiques du MDN et les priorités du gouvernement fédéral.

**Principale constatation n° 4 :** Malgré certaines difficultés relatives à l'équipement, les services de police militaire répondent aux attentes des intervenants.

**Principale constatation n° 5 :** |||

**Principale constatation n° 6 :** |||

**Principale constatation n° 7 :** Une préoccupation souvent exprimée est que la police militaire |||

**Principale constatation n° 8 :** L'instruction répond aux besoins généraux du programme, mais il existe des lacunes dans certains domaines – |||

**Principale constatation n° 9 :** La chaîne de commandement et la police militaire conviennent que, même s'il y a encore des défis à relever, les changements apportés en 2011 au régime de gouvernance ont donné de bons résultats et amélioré le programme.

**Principale constatation n° 10 :** |||

**Principale constatation n° 11 :** La P rés a joué un rôle essentiel grâce auquel le programme a pu soutenir tant les opérations en garnison que les opérations de déploiement.

**Principale constatation n° 12 :** La police militaire des FAC est respectée au sein du Ministère et des autres forces policières.

**Principale constatation n° 13 :** La police militaire contribue aux missions menées à l'appui de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD); cependant, il n'existe



aucun mécanisme pour évaluer qualitativement et institutionnaliser les précieuses leçons retenues au profit du gouvernement, des FAC et de la Branche du GPFC.

**Principale constatation n° 14 :** La police militaire a contribué avec succès à renforcer les capacités d'autres pays.

**Principale constatation n° 15 :** La prestation des services de police militaire est efficiente et rentable, mais d'autres économies pourraient encore être réalisées.

**Principale constatation n° 16 :** Il n'est pas rentable de recourir à la diversification des modes de prestation des services (DMPS) pour assurer les services de police militaire.

## Recommandations

**Recommandation n° 1 :** Le GPFC, de concert avec l'agent de sécurité du Ministère (ASM), doit évaluer les préoccupations et les besoins de la police militaire au chapitre de la sécurité et veiller à ce qu'ils soient convenablement pris en compte dans le Plan de sécurité du Ministère.

**Recommandation n° 2 :** |||

**Recommandation n° 3 :** Il faut examiner les besoins d'instruction professionnelle et accorder la priorité à l'instruction spécialisée de tous les policiers militaires (PM)<sup>1</sup>.

**Recommandation n° 4 :** Il faut examiner les contrats des PM de la P rés, les programmes d'instruction et les normes de qualification afin d'accréditer d'autres PM de la P rés en vertu de l'article 156 de la *Loi sur la défense nationale* (LDN).

**Recommandation n° 5 :** Il faut mettre en œuvre et contrôler un robuste système pour saisir et analyser les leçons retenues au cours des opérations (au Canada et à l'étranger), l'objectif étant d'en évaluer la qualité et de les institutionnaliser.

**Recommandation n° 6 :** Il faut examiner la structure de gouvernance du GPFC créée en 2011 pour voir si ses objectifs ont été atteints et pour établir s'il existe des structures de commandement plus efficaces qui ne compromettent pas l'efficacité opérationnelle.

---

**Nota :** Voir l'annexe A – Plan d'action de la direction pour consulter la réponse de la direction aux recommandations du CS Ex.

---

<sup>1</sup> Veuillez noter que l'abréviation « PM » employée dans le présent rapport ne désigne que les policiers militaires individuels ou un groupe de ces derniers. Dans tous les autres cas, on emploie l'expression « police militaire » au sens collectif ou générique pour désigner le groupe professionnel dans son ensemble.



## 1.0 Introduction

### 1.1 Profil des services de police militaire

#### 1.1.1 Contexte

Le présent rapport contient les constatations et les recommandations issues de l'évaluation des services de police militaire.

Le CS Ex a effectué la présente évaluation entre septembre 2012 et novembre 2013, conformément au plan d'évaluation quinquennal du MDN et des FAC. L'exercice avait pour but d'évaluer, conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (CT) de 2009, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'économie de la prestation de services de police militaire. L'équipe d'évaluation a bénéficié de l'appui d'un comité consultatif qui comprenait des intervenants clés représentant les responsables de la mise en œuvre du programme. L'évaluation porte sur les années 2008 à 2013.

#### 1.1.2 Objectifs du programme

Le programme des services de police militaire vise principalement à appuyer la chaîne de commandement<sup>2</sup> des FAC pour ce qui est de faire régner la discipline et de maintenir la sécurité dans l'exercice de ses fonctions, tant opérationnelles que non opérationnelles. La police militaire s'applique à accomplir ce qui suit :

- Fournir des services de police, de sécurité, de garde et de détention aux installations et aux unités des FAC et du MDN.
- Avoir les capacités voulues pour assurer les services de concert avec les forces en déploiement.
- Faire preuve d'excellence, de professionnalisme, d'intégrité et de transparence.
- Contribuer à l'exécution des missions principales décrites dans la SDCD.
- Contribuer au renforcement des capacités d'autres pays.

Le lien entre les activités et les résultats des services de police militaire est illustrée dans le modèle logique du programme présenté à l'annexe B. L'équipe d'évaluation a élaboré ce modèle avec l'aide du comité consultatif.

#### 1.1.3 Description du programme

Le programme des services de police militaire des FAC contribue à l'efficacité et à l'état de préparation des FAC et du MDN en assurant divers services professionnels : police, sécurité, garde et détention, et soutien opérationnel. La police militaire assure des

---

<sup>2</sup> La chaîne de commandement est un système d'exercice des pouvoirs et de responsabilisation qui rattache le cabinet du chef d'état-major de la Défense (CEMD) au plus bas niveau des FAC. C'est un volet fondamental de la structure et du fonctionnement des FAC. C'est aussi une hiérarchie de commandants qui prennent des décisions pour leurs formations et les unités avec qui ils ont un lien fonctionnel.





services à toutes les installations et unités des FAC et du MDN, au Canada et à l'étranger, qui s'appliquent à tout le personnel assujéti au Code de discipline militaire (CDM)<sup>3</sup>, où qu'il soit.

Les services de police comprennent ce qui suit :

- assurer des services de police préventifs et communautaires;
- assurer des services d'urgence et faire partie des premiers intervenants;
- appliquer la loi et mener des enquêtes;
- fournir des compétences de spécialiste;
- réunir et traiter des éléments de preuve;
- fournir des services d'aide aux victimes;
- réunir des renseignements de nature criminelle;
- coordonner le travail avec les forces de l'ordre civiles et entretenir des liens avec elles.

Les services de sécurité<sup>4</sup> comprennent ce qui suit :

- conseils et planification spécialisés en matière de sécurité;
- enquêtes de sécurité et gestion des incidents;
- programme des habilitations de sécurité;
- protection des ressources (infrastructure, matériel, personnel et information);
- évaluation de la menace et des risques;
- contrôle de l'accès.

Les services de garde et de détention comprennent ce qui suit :

- gérer la caserne de détention et prison militaire des Forces canadiennes (CDPMFC);
- gérer les installations de détention des unités;
- former les personnes chargées des services de garde dans les FAC;
- donner des conseils sur la garde opérationnelle et la planifier;
- traiter et détenir les prisonniers;
- assurer l'escorte des prisonniers.

Les services de soutien comprennent ce qui suit :

- l'encadrement;
- la protection rapprochée;

---

<sup>3</sup> Le CDM est le fondement du système de justice militaire des FAC. Il est conçu pour aider les commandants militaires à maintenir la discipline, l'efficacité et le moral au sein des FAC. Il constitue la partie III de la LDN.

<sup>4</sup> La responsabilité globale de la sécurité incombe à l'ASM, qui relève du vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD). La police militaire assume des responsabilités aux chapitres de la sécurité tactique, des enquêtes et de l'application de la loi.



- la détention;
- le maintien de l'ordre;
- la sécurité;
- la protection des forces;
- la sécurité des aéronefs;
- la liaison avec les forces de police locales;
- la sécurité des ports;
- le soutien opérationnel tactique.

En ce qui concerne les opérations, la police militaire contribue aussi aux opérations de stabilité pour le compte d'autres États, de plusieurs façons, dont les suivantes :

- donner des conseils sur la réforme du secteur de la sécurité et planifier cette réforme;
- renforcer les capacités de la police;
- appuyer les organismes civils chargés d'appliquer la loi;
- maintenir l'ordre dans les territoires occupés.

Des policiers militaires sont aussi employés par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour maintenir l'ordre et garantir la sécurité dans les ambassades du Canada.

### **1.1.4 Intervenants**

Aux fins de la présente évaluation, le mot « intervenants » désigne les personnes, les groupes ou les organismes des FAC, du MDN et d'autres organisations qui fournissent, supervisent ou utilisent des services de police militaire. Ils comprennent plus particulièrement le GPFC, les utilisateurs des forces (représentés par le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC)) et les responsables de la mise sur pied des forces (représentés par la Marine royale canadienne (MRC), l'Armée canadienne (AC) et l'Aviation royale canadienne (ARC)).

Font également partie des intervenants le juge-avocat général (JAG), la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) et le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement.

## **1.2 Étendue de l'évaluation**

### **1.2.1 Portée et responsabilités**

Au MDN, les services de police militaire sont liés aux sous-programmes suivants de l'architecture des activités des programmes du MDN :

- 2.4.2.4 Soutien général, soutien interarmées, soutien dans le théâtre
- 5.1.1.1 Gestion et surveillance



- 1.2.2.1 Instruction individuelle militaire – qualification de base
- 1.2.2.2 Instruction individuelle initiale de groupe professionnel
- 1.2.2.3 Instruction individuelle initiale de la Première réserve.

Aux fins de l'évaluation, ces sous-programmes comprenaient les éléments organisationnels suivants :

- Les groupes de la police militaire de l'AC, de la MRC et de l'ARC qui assurent des services de police militaire aux unités de ces entités et un soutien aux opérations des FAC, au pays, sur le continent ou à l'étranger; le Groupe des services de la Police militaire (Gp Svc PM) et ses trois unités subalternes : l'Unité des services de protection des FAC, située à Ottawa, le Service de sécurité de la Police militaire et la CDPMFC. La formation a aussi son QG à Ottawa.
- Le Service national des enquêtes des FAC, qui fait enquête sur des infractions graves et délicates intéressant le MDN et les FAC. Il remplit une fonction semblable à celle à l'Unité des crimes graves de la GRC ou des grands corps policiers municipaux.
- L'École de la Police militaire des Forces canadiennes (EPMFC), qui fournit une instruction élémentaire, avancée et spécialisée aux PM et une formation en matière de sécurité afin de répondre aux besoins opérationnels de la Branche de la Police militaire.

Les activités de l'Unité de la Police militaire des Forces d'opérations spéciales n'ont pas été prises en compte dans la présente évaluation.

L'évaluation n'a pas porté non plus sur les fonctions générales de soutien indirect, qui sont remplies à titre de services communs ou internes fournis à tous les organismes du MDN (p. ex. celles qui se rapportent aux ressources humaines civiles, au recrutement, à la formation et à la gestion du personnel militaire, aux finances des entités, aux affaires publiques, aux acquisitions et à la gestion du matériel, aux biens immobiliers, etc.).

## **1.2.2 Ressources**

Pendant l'année financière (AF) 2012-2013, les dépenses directes de services de police militaire ont atteint environ 193 millions de dollars, ce qui comprend à peu près 124 millions au titre des salaires et des avantages sociaux (1 383 membres de la Force régulière, 765 réservistes et 145 civils), 66 millions pour le fonctionnement et l'entretien et trois millions en immobilisations. Ne sont pas inclus dans l'évaluation les services internes qui remplissent des fonctions relatives à l'infrastructure, aux acquisitions, au recrutement et à l'instruction initiale du personnel et à d'autres aspects du soutien général.

À partir de l'AF 2012-2013, par suite de changements apportés aux modalités du commandement et du contrôle de la police militaire (voir la section 2.4.1.3), les responsabilités de financement de la police militaire sont passées des commandants au GPFC. Les sommes exactes dont a besoin le GPFC ne sont pas encore connues; les tendances du financement ne sont donc valides que pour les AF 2008-2009 à 2011-2012.



On peut considérer les données de l'AF 2012-2013 comme étant raisonnablement exactes (et sans doute plus que celles des années antérieures), mais on ne peut dire qu'elles cadrent avec les tendances des éléments de coût individuels.

### 1.2.3 Enjeux et questions

La présente évaluation est structurée en fonction des exigences de la Politique d'évaluation du CT et des cinq enjeux fondamentaux décrits dans la Directive sur la fonction d'évaluation du CT.

#### **Pertinence**

**Question 1 :** La prestation de services de police militaire répond-elle à un besoin réel et permanent?

**Question 2 :** La prestation de services de police militaire est-elle harmonisée avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?

**Question 3 :** Les objectifs de la prestation de services de police militaire sont-ils harmonisés avec les objectifs stratégiques du MDN et les priorités du gouvernement fédéral?

#### **Rendement**

**Question 4 :** Dans quelle mesure le MDN produit-il les résultats escomptés en matière de prestation de services de police militaire?

**Question 5 :** Le MDN utilise-t-il les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour mettre ce programme en œuvre?

L'annexe D contient une grille d'évaluation axée sur chacune de ces questions ainsi que les indicateurs et les méthodes connexes. L'annexe B décrit les méthodes employées pour réunir les éléments de preuve à l'appui des réponses fournies aux questions formulées ci-dessus.



## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Besoin continu

Dans la présente section, on examine dans quelle mesure la prestation des services de police militaire répond à un besoin réel et continu. Afin de le savoir, on a évalué les éléments suivants :

- les données du programme concernant l'utilisation des services de police militaire (maintien de l'ordre, sécurité, garde et détention et soutien aux opérations) pendant la période visée par l'évaluation;
- les documents internes;
- les renseignements recueillis pendant les entrevues avec les utilisateurs des forces et les gestionnaires du programme, pour confirmer les constatations issues de l'analyse des données et de l'examen des documents.

Les constatations reposent sur les éléments recueillis dans les données du programme et les documents et à la faveur des entretiens avec les principales personnes interviewées.

**Principale constatation n° 1 :** La prestation de services de police militaire répond à un besoin manifeste et continu.

#### 2.1.1 Maintien de l'ordre

Afin de faire observer le CDM, ou le *Code criminel du Canada* (CCC), ou les deux, le GPFC mène diverses activités de maintien de l'ordre. Des milliers de militaires et leur famille vivent et travaillent dans les bases et les établissements des FAC; par conséquent, il faut des services de police pour assurer l'ordre. De plus, outre que des infractions au CDM sont commises, le CCC est parfois violé par des personnes autres que des membres des FAC dans les établissements de celles-ci et du MDN.

Les tableaux 1 et 2 indiquent le nombre de situations où les PM sont intervenus pendant la période visée par l'évaluation.

Infractions	Année			
	2008	2009	2010	2011
Contre la personne <sup>(1 et 2)</sup>	713	633	704	722
Contre la propriété <sup>(3)</sup>	6 220	6 691	5 504	5 332
Autres infractions liées au CCC <sup>(4)</sup>	2 569	2 800	2 803	2 859
Autres enquêtes <sup>(5)</sup>	5 049	5 972	6 146	6 276
Infractions liées à la drogue	149	154	176	237
Infractions militaires <sup>(6)</sup>	490	563	507	642

**Tableau 1. Statistiques sur les services de police.** Le tableau indique le nombre d'infractions signalées qui ont nécessité l'intervention de la police, dans un certain nombre de catégories, entre 2008 et 2011. On y prend en compte tous les incidents signalés à la police militaire, peu importe que l'organisme enquêteur principal ait été la police militaire ou une force de police civile.



**Nota :**

- (1) Les données statistiques sont tirées des rapports annuels du GPFC de 2010 et de 2011. Elles font état de tous les incidents signalés à la police militaire entre 2008 et 2011, quelle que fût l'issue de l'enquête.
- (2) Exemples : infractions au CCC telles que celles ayant causé la mort, les voies de fait et les agressions sexuelles.
- (3) Exemples : incendies criminels, introduction par effraction, vol.
- (4) Exemples : infractions d'ordre moral, ou relatives aux armes et aux véhicules.
- (5) Exemples : sécurité et opérations.
- (6) Par « infraction militaire », on entend toute violation du CSM. Les commandants ont la prérogative de porter des accusations sans l'intervention de la police militaire; de telles situations ne sont pas prises en compte dans ces statistiques à moins qu'elles aient été signalées à la police militaire. Parmi les infractions militaires, citons, par exemple, les infractions contre l'autorité telles que la désobéissance à un ordre légitime, la violence à l'endroit d'un supérieur ou l'insubordination.

	<b>Appels</b>	<b>Incidents généraux</b>	<b>Contraventions</b>	<b>Stationnement</b>
Moyenne sur trois ans	34 863	16 928	8 833	29 875

**Tableau 2. Incidents ayant donné lieu à un rapport de police.** Le tableau indique le nombre d'incidents signalés en moyenne au cours des années 2008 à 2010 (trois ans). Les chiffres correspondent à tous les incidents signalés à la police militaire, peu importe le résultat des enquêtes. Les données statistiques sont tirées des rapports annuels du GPFC des années 2010 et 2011.

### 2.1.2 Sécurité

Outre que le GPFC assure le maintien de l'ordre, il fournit divers services de sécurité relatifs à la protection de l'infrastructure, du matériel, du personnel et de l'information.

Les statistiques du GPFC figurant dans le tableau 3 correspondent aux infractions commises par des membres des FAC et aussi par d'autres personnes dans les établissements du MDN et des FAC. Elles montrent clairement qu'une vaste gamme d'activités et de comportements contrevient aux règlements des FAC et du MDN concernant la sécurité. Plus précisément, les statistiques révèlent une hausse des violations liées à la sécurité, ce qui confirme la nécessité d'avoir un organisme chargé de voir à ce que le personnel et les ressources essentiels à l'accomplissement de la mission du MDN soient protégés grâce à l'application de mesures de sauvegarde de la sécurité.

Le tableau 3 indique le nombre de violations des règlements sur la sécurité ayant nécessité l'intervention de la police militaire.

<b>Activité<sup>(1 et 2)</sup></b>	<b>Année</b>			
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Infractions en matière de sécurité ayant fait l'objet d'une enquête	42	21	21	Données non disponibles
Sûreté <sup>(3)</sup>	3 490	3 657	3 791	4 029
Sécurité <sup>(4)</sup>	1 146	1 141	1 050	1 097

**Tableau 3. Infractions en matière de sécurité.** Le tableau indique le nombre d'incidents signalés en moyenne au cours des années 2008 à 2010 (trois ans). Les chiffres correspondent à tous les incidents signalés à la police militaire, peu importe le résultat des enquêtes.



**Nota :**

- (1) Les données statistiques sont tirées des rapports annuels du GPFC de 2010 et de 2011.
- (2) Les statistiques ne prennent en compte que les infractions portées à l'attention de la police militaire.
- (3) Les statistiques comprennent toutes les infractions en matière de sécurité.
- (4) Les chiffres comprennent les menaces à la bombe, les incendies ou les fausses alarmes, les cas où étaient présents des colis suspects, les différends syndicaux, les cas de personnes portées disparues ou blessées. Par « blessure », on désigne tout piège tendu pour causer des blessures et les actes de négligence criminelle entraînant des lésions corporelles.

**2.1.3 Détention et emprisonnement dans un établissement militaire<sup>5</sup>**

Les statistiques du tableau 4 indiquent qu'il y a des infractions au CCC et au CDM qui entraînent, pour les membres des FAC, une période de détention (infractions mineures) ou une peine d'emprisonnement (infractions graves). Cela fait voir la nécessité d'installations de détention et d'emprisonnement pour satisfaire aux exigences du système de justice militaire.

Le tableau suivant indique les statistiques relatives à l'emprisonnement et à la détention de membres des FAC :

	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre total de jours de détention à la CDPMFC (nombre de personnes détenues) <sup>(1)</sup>	878 (47)	771 (36)	688 (26)	869 (43)	638 (37)
Nombre total de jours d'emprisonnement à la CDPMFC (nombre de personnes emprisonnées) <sup>(1)</sup>	565 (4)	1 876 (7)	75 (2)	321 (3)	439 (3)
Nombre total de jours de détention dans toutes les installations de détention des unités, autres que la CDPMFC (nombre de personnes) <sup>(2)</sup>	143 (13)	123 (14)	246 (27)	191 (26)	148 (20)
Condamnations avec sursis – Nombre total de jours (nombre de personnes) <sup>(2)</sup>	35 (3)	33 (4)	17 (2)	40 (4)	53 (5)

**Tableau 4. Emprisonnement et détention de militaires.** Le tableau indique le nombre de personnes détenues ou incarcérées dans les installations des FAC au cours des années 2008 à 2012 (cinq ans).

**Nota :**

- (1) Chiffres fournis par la CDPMFC.
- (2) Chiffres fournis par la Direction juridique – Justice militaire (Politique et recherche) du JAG.

<sup>5</sup> La détention militaire est particulière aux FAC; c'est un outil correctionnel essentiel de réadaptation et d'instruction dans le cas des contrevenants militaires ayant commis des infractions mineures, l'intention étant de leur ré-inculquer le sens de la discipline, de les garder dans les FAC et de leur faire redécouvrir les valeurs et les attentes des forces armées en les amenant à respecter les coutumes et les traditions militaires décrites dans la note A de l'article 104.09 du volume II des Ordonnances et règlements royaux des Forces canadiennes. Une fois sa sentence purgée dans un centre de détention, le militaire retourne normalement dans son unité sans que cela ait d'effets durables sur sa carrière. Toutes les sentences d'emprisonnement doivent être purgées à la CDPMFC ou dans une prison militaire; autrement, toute peine de détention militaire de 14 jours ou moins est d'habitude purgée dans la salle de détention de l'unité.



## 2.1.4 Soutien aux opérations

Une des activités clés du programme des services de police militaire consiste à préparer des contingents de PM à aller appuyer des opérations de déploiement. Le tableau suivant indique le nombre de PM qui ont été envoyés en déploiement, et le nombre d'opérations que la police militaire a appuyées entre 2008 et 2011.

	2008	2009	2010	2011
Nombre de PM envoyés en déploiement	200	225	331	231
Nombre d'opérations des FAC appuyées par la police militaire	3	6	9	9

**Tableau 5. Soutien aux opérations.** Le tableau indique le nombre d'opérations des FAC que la police militaire a appuyées et le nombre de PM envoyés en déploiement entre 2008 et 2011. Les chiffres ont été fournis par le personnel du GPFC.

Les entrevues avec les utilisateurs des forces et un examen de la doctrine des FAC ont révélé que de nombreux genres de services de police militaire sont nécessaires pendant les opérations des FAC. Le genre et le nombre de services nécessaires varient, tout dépendant des particularités de l'opération, mais la gamme peut comprendre ce qui suit, entre autres :

- assurer des services traditionnels de sécurité et de maintien de l'ordre;
- assurer la sécurité des aéronefs et des ports;
- fournir une gamme de mesures pratiques pour réformer ou établir les institutions de sécurité dans les États fragiles, en déliquescence ou en déroute, afin de prévenir les conflits ou d'en réduire l'ampleur (cela comprend une aide pour réformer ou rétablir la police locale);
- protéger les forces.

Les entrevues avec les principaux utilisateurs des forces et les responsables de la mise sur pied de ces dernières ont confirmé que les compétences et les capacités propres à la police militaire sont essentielles et que des soldats non spécialistes ne sont pas à même de les offrir. Par exemple, l'instruction nécessaire pour assurer comme il se doit des services d'enquête et de maintien de l'ordre est approfondie – les PM sont des agents de la paix accrédités conformément au CCC et ils doivent pouvoir assurer une liaison convenable avec les forces de l'ordre et le système de justice civils. En outre, il faut des militaires indépendants et dûment formés pour gérer judicieusement les détenus, assurer la protection et la sécurité des ressources des FAC et faire respecter le CDM tant au Canada qu'outre-mer.

Par conséquent, il est vital de disposer d'un personnel spécialisé pour assurer les services de police militaire (maintien de l'ordre, sécurité et détention et opérations), et l'on en a directement fait la démonstration au cours des cinq dernières années.





## 2.2 Harmonisation avec les responsabilités et les rôles du gouvernement fédéral

Dans la présente section, on examine la mesure dans laquelle la prestation des services de police militaire est harmonisée avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Les constatations faites ici sont fondées sur les éléments recueillis dans les documents législatifs examinés aux fins de l'évaluation.

**Principale constatation n° 2 :** La prestation des services de police militaire est harmonisée avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

La LDN est le principal document législatif sanctionnant la mise sur pied et le rôle de la police militaire. Conformément à l'article 60 de cette loi, les membres des FAC sont assujettis au CDM en tout temps. Afin de faire respecter ce code, le CEMD est autorisé, aux termes de l'article 18.1 de la LDN, à nommer un Grand Prévôt qui relève de lui pour ce qui est des affaires concernant la Branche de la police militaire des FAC.

La Loi C-15 confie au Grand Prévôt des FAC la responsabilité de tous les aspects de la Branche. Il incombe à la chaîne de commandement militaire de faire respecter la discipline, mais il appartient à la police militaire de l'aider à appliquer le CDM et à faire valoir la primauté du droit pour obtenir ce résultat. Les PM eux-mêmes reçoivent leurs pouvoirs et sont nommés agents de la paix en vertu de l'article 156 de la LDN.

Quant aux activités intéressant les civils, les policiers militaires exercent leurs pouvoirs d'agents de la paix aux termes de l'article 156 de la LDN et des articles 91 et 92 de la Constitution du Canada; les deux documents contiennent ensemble les directives que le gouvernement doit suivre pour garantir la primauté du droit. Enfin, aux termes de l'article 4 de la LDN, le ministre de la Défense nationale exerce le pouvoir de construire et d'entretenir les établissements de la Défense, d'émettre des ordres et des directives et de maintenir l'ordre.

Cette autorisation légale vaut aussi à l'égard du rôle de la police militaire pendant l'exécution des opérations. En déploiement, les FAC ont besoin des services de police militaire pour faire respecter le CDM, tant au Canada qu'à l'étranger. En outre, il y a parfois lieu d'aider les autorités civiles à garantir la primauté du droit et à maintenir l'ordre, à détenir des personnes et à protéger les ressources des FAC. Il ne conviendrait pas qu'un autre ministère fédéral soit responsable du personnel ou des ressources des FAC, car il n'aurait pas l'autorisation légale d'appliquer le CDM.

Par conséquent, étant donné ces exigences législatives et opérationnelles, la police militaire exerce des responsabilités et un rôle justifiés pour le gouvernement du Canada et le MDN.



## 2.3 Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Dans la présente section, on examine la mesure dans laquelle la prestation de services de police militaire est harmonisée avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du MDN. Les constatations faites dans la présente section sont fondées sur les éléments recueillis dans les documents pertinents (publiés entre 2008 et 2013) ayant été examinés aux fins de l'évaluation, y compris le Rapport sur les plans et les priorités du Ministère, les plans d'activités des branches et des commandements du MDN, le discours du Trône et la SDCD.

**Principale constatation n° 3 :** Les objectifs de la prestation de services de police militaire sont harmonisés avec les objectifs stratégiques du MDN et les priorités du gouvernement fédéral.

Les résultats stratégiques du MDN comprennent la contribution à la défense du Canada, à la défense de l'Amérique du Nord ainsi qu'à la paix et à la stabilité internationales. Cet aspect est expliqué davantage dans la SDCD, qui décrit les principales missions des FAC. Comme le mandat de la police militaire consiste à fournir des capacités professionnelles pour assurer le maintien de l'ordre, la sécurité et la garde des détenus, à l'appui du MDN pendant les opérations expéditionnaires ou nationales et les opérations de soutien institutionnel, on peut percevoir le rôle de la police militaire comme étant une priorité du MDN.

En ce qui concerne le gouvernement du Canada, le discours du Trône de 2011 précise ce qui suit : « Les Forces armées canadiennes jouent un rôle crucial dans la défense de notre souveraineté et de notre sécurité nationale. » Dans son propre énoncé des priorités, le Premier ministre a affirmé que « (...) le gouvernement s'occupe également d'autres priorités importantes à long terme, comme la reconstruction des Forces canadiennes ».

La police militaire contribue fondamentalement à la réalisation de ces objectifs, en fournissant des services de sécurité et en faisant valoir la primauté du droit au Canada, et à l'exécution d'opérations militaires à l'étranger.

## 2.4 Réalisation des résultats escomptés (Efficacité)

Afin de mesurer l'efficacité du programme, l'équipe d'évaluation a regroupé les principales activités du programme, en se fondant sur des extraits communs, et elle a fait le lien entre ceux-ci et les résultats escomptés du programme. Elle a fixé des critères de mesure du rendement et des indicateurs clés pour chaque résultat, et elle s'est servie des observations faites à la lumière de ces critères pour formuler les principales constatations. Elle a ensuite discuté de ces constatations avec les principaux intervenants pour vérifier les conclusions et fournir un contexte. C'est en se fondant sur ce processus qu'elle a évalué l'efficacité du programme.

Des détails sur ce processus ainsi qu'un résumé des activités, des extraits et des résultats font l'objet de l'annexe B (Méthode) et de l'annexe C (Modèle logique).



Les données utilisées dans la présente section sont fondées sur les éléments d'information sur le rendement contenus dans les documents examinés, sur les entretiens avec les principales personnes interviewées et sur l'analyse des données relatives au programme.

**2.4.1 Résultat immédiat n° 1 : Les installations et les unités des FAC bénéficient de services militaires suffisants de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention.**

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- le degré de satisfaction des intervenants à l'égard des services de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention;
- le caractère suffisant de l'instruction;
- l'efficacité de la structure de gouvernance actuelle.

**Principale constatation n° 4 :** Malgré certaines difficultés relatives à l'équipement, les services de police militaire répondent aux attentes des intervenants.

**Principale constatation n° 5 :** |||||  
|||||  
|||||

**Principale constatation n° 6 :** |||||  
|||||

**Principale constatation n° 7 :** Une préoccupation souvent exprimée est que la police militaire |||||  
|||||

**Principale constatation n° 8 :** L'instruction répond aux besoins généraux du programme, mais il existe des lacunes dans certains domaines – |||||  
|||||

**Principale constatation n° 9 :** La chaîne de commandement et la police militaire conviennent que, même s'il y a encore des défis à relever, les changements apportés en 2011 au régime de gouvernance ont donné de bons résultats et amélioré le programme.



### 2.4.1.1 Degré de satisfaction à l'égard des services de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention

#### Maintien de l'ordre

À la faveur d'entrevues et d'enquêtes, l'équipe d'évaluation a constaté que les bénéficiaires des services de maintien de l'ordre<sup>6</sup>, c'est-à-dire les responsables de la mise sur pied des forces et les utilisateurs de celles-ci, jugeaient acceptable la prestation de ces services. Des rapports liés aux enquêtes menées auprès de l'ensemble de la collectivité militaire abondent dans le même sens. Des représentants supérieurs de chacune des trois armées ont confirmé l'importance et l'efficacité de la police militaire lorsqu'il s'agissait d'aider la chaîne de commandement à maintenir la discipline dans les FAC.

|||||

Une autre préoccupation importante a trait à l'équipement. La police militaire a signalé plusieurs cas où l'équipement utilisé pour fournir les services de maintien de l'ordre laissait à désirer, à l'échelle de toute l'organisation du GPFC. Par exemple, le processus d'acquisition des nouveaux véhicules est tel que ceux-ci restent inutilisés pendant de longues périodes après leur achat, parce que l'équipement spécialisé n'a pas été modifié ou n'y a pas été installé. ||||| Dans ces deux cas et dans d'autres, des projets sont en cours pour remédier à de telles situations, mais il faut effectuer un suivi serré.

#### Sécurité

À la faveur d'entrevues et d'enquêtes, l'équipe d'évaluation a constaté |||||

L'ASM assume la responsabilité globale de la sécurité dans l'ensemble des FAC et du MDN, mais il incombe à la police militaire de fournir plusieurs services de sécurité au niveau tactique<sup>7</sup>. |||||

<sup>6</sup> Voir la section 1.1.3.

<sup>7</sup> Ibid.






À un niveau plus élevé, le cadre stratégique déterminant la prestation des services de sécurité a aussi été perçu comme étant une grande source de préoccupations. Les fonds affectés aux divers aspects de la sécurité ne sont pas confiés à la police militaire, mais plutôt à l'organisme bénéficiant des services de sécurité. Par conséquent, la police militaire fournit des conseils et des services de sécurité au niveau tactique, mais elle n'assume pas la responsabilité de la majorité des dépenses au titre de la sécurité. |||||


Le Ministère a reconnu qu'il fallait mieux harmoniser entre elles les autorisations, les responsabilités et les ressources afin d'améliorer la sécurité militaire, et il a donc créé une équipe de réforme de la sécurité. Cette équipe examinera les processus sous-jacents et les structures d'appui nécessaires pour établir un programme viable de sécurité militaire. Dans le contexte de ce travail, le GPFC doit cerner et coordonner les préoccupations et les besoins en matière de sécurité.

#### **Recommandation du CS Ex**

1. Le GPFC, de concert avec l'agent de sécurité du Ministère (ASM), doit évaluer les préoccupations et les besoins de la police militaire au chapitre de la sécurité et veiller à ce qu'ils soient convenablement pris en compte dans le Plan de sécurité du Ministère.

**BPR : VCEMD**

#### **Garde et détention**

Toutes les unités de la police militaire doivent avoir des installations de détention en propre dans la base, ou recourir dans certains cas à celles des forces de police civiles locales. Les FAC administrent aussi une grande installation, à savoir la CDPMFC, où elles envoient les militaires condamnés à l'emprisonnement par un tribunal militaire ou à de longues périodes de détention.

Toutes ces installations répondent à un besoin – la détention de militaires – mais pendant les entrevues avec les gestionnaires du programme et à la faveur d'un examen de la



documentation, l'équipe d'évaluation a relevé de nombreux problèmes importants, y compris les suivants :

- |||
- |||
- |||
- |||
- La CDPMFC n'a pas été inspectée depuis 2006.

En revanche, l'équipe d'évaluation a observé que le GPFC est très au courant de ces problèmes et que plusieurs initiatives sont en cours pour mettre à jour les politiques et les normes et améliorer la qualité des installations de détention dans toutes les FAC.

### Recommandation du CS Ex

2. Il faut produire des rapports sur les progrès réalisés et les plans établis pour améliorer les procédures et les installations de garde et de détention.

**BPR** : VCEMD

#### 2.4.1.2 Pertinence de l'instruction

Dans l'ensemble, les utilisateurs du programme et les fournisseurs de services ont dit que l'instruction professionnelle était satisfaisante et qu'elle répondait aux besoins de base sur les plans du contenu, de la conception et de la présentation. L'EPMFC fournit l'instruction professionnelle à tous les PM et une instruction spécialisée à certains PM choisis, au besoin. Comme on le lit tout au long du présent rapport, |||

Pour ce qui est de l'EPMFC, les personnes interviewées ont exprimé l'avis qu'elle n'accorde pas assez d'importance à l'application du CDM, de sorte que le groupe professionnel perd de vue sa principale mission opérationnelle. Les intervenants ont jugé suffisante la capacité de l'École de donner de l'instruction à un nombre approprié de PM pour répondre aux besoins généraux, mais ils ont dit qu'elle avait du mal à répondre à d'autres besoins en matière d'instruction (p. ex. les cours de spécialisation) en raison des contraintes en matière de personnel.



En outre, ni les entrevues ni un examen des documents n'ont permis d'établir l'existence d'un rigoureux processus d'enregistrement des leçons retenues grâce auquel il serait possible de cerner et de transmettre les leçons retenues pendant la prestation des services de police au cours des opérations et de les intégrer dans le programme d'études pertinent à l'EPMFC. Les dirigeants de la police militaire craignent que de précieuses leçons apprises, particulièrement en Afghanistan, ne soient rapidement perdues ou oubliées (voir la section 2.4.4).





Dans l'ensemble, les préoccupations suivantes ont été exprimées au cours des entrevues, au sujet des besoins en matière d'instruction :

- |||
- |||
- |||
- |||
- |||
- |||
- |||
- |||

**Recommandation du CS Ex**

3. Il faut examiner les besoins d'instruction professionnelle et accorder la priorité à l'instruction spécialisée de tous les policiers militaires (PM).  
**BPR : VCEMD**

### 2.4.1.3 Efficacité de la structure de gouvernance actuelle

Jusqu'en 2011, la police militaire a relevé de la chaîne de commandement opérationnelle aux fins du commandement et du contrôle. Les faits ont montré pendant les années 1990<sup>8</sup> que ce n'était pas là une bonne méthode de fonctionnement, et les autorités ont décidé de retirer la responsabilité du maintien de l'ordre à la chaîne de commandement pour permettre à la police militaire de travailler en autonomie complète. En 2011, le GPFC s'est vu confier le commandement complet de la police militaire pour ce qui était du

<sup>8</sup> Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne, Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie. La Commission a conclu qu'il existait « de nombreuses lacunes dans le fonctionnement de mécanismes de reddition de comptes plus indirects, comme les cours martiales et les procès sommaires, les enquêtes et les rapports » de la police militaire et ... (le système de justice militaire). La Commission a examiné le « système spécialisé de transmission de l'information de la police militaire », système qui « s'appuie sur des militaires du rang et d'officiers qualifiés habitués à établir des rapports de police et à mener des enquêtes à l'intention expresse des commandants, et elle a établi que les processus n'ont pas réussi à pénétrer la chaîne de commandement. Elle a décidé que les recommandations suivantes s'imposaient :

- 40.6 Que la police militaire soit indépendante de la chaîne de commandement lorsqu'elle fait enquête sur des manquements graves à la discipline et sur des cas d'inconduite de nature criminelle.
- 40.10 Que le directeur de la police militaire surveille toutes les enquêtes menées par celle-ci sur les manquements graves à la discipline et sur les cas d'inconduite de nature criminelle et fasse rapport à ce sujet au Solliciteur général du Canada.
- 40.11 Que le directeur de la police militaire soit responsable et comptable devant le chef d'état-major de la Défense de toutes les activités de la police militaire, à l'exception des enquêtes sur des manquements graves à la discipline ou sur des cas d'inconduite de nature criminelle.

Source : [http://qspace.library.queensu.ca/bitstream/1974/6881/6/somalia\\_exe\\_summ.pdf](http://qspace.library.queensu.ca/bitstream/1974/6881/6/somalia_exe_summ.pdf). Document consulté le 27 septembre 2013.

maintien de l'ordre, mais la chaîne de commandement opérationnelle a conservé le commandement des services de sécurité et de la police militaire les assurant.

La police militaire a indiqué que, grâce à ces changements, il est beaucoup plus facile d'assurer le maintien de l'ordre et de faire enquête sur les incidents s'y rapportant. La chaîne de commandement et la police militaire conviennent que cette structure a fonctionné raisonnablement bien pour l'essentiel, mais que plusieurs problèmes existent :

- La division des responsabilités et de la voie hiérarchique fait problème. La police militaire a parfois du mal à savoir de qui elle relève, étant donné que ses tâches chevauchent parfois le maintien de l'ordre et la sécurité : ce qui est à l'origine une question de sécurité peut rapidement devenir un dossier intéressant le maintien de l'ordre, ou vice-versa. Par conséquent, la police militaire a déclaré qu'elle se démène pour répondre aux attentes du GPFC et du commandant opérationnel. Les commandants de formation de la police militaire et leur personnel signalent qu'ils ont parfois eu de la difficulté à faire fonctionner la structure à deux commandements. Dans une certaine mesure, il semble que cela dépende des personnalités. Il convient de souligner que les utilisateurs des forces ont souligné qu'ils continuent d'obtenir les effets nécessaires, que la structure de gouvernance est encore relativement nouvelle et qu'elle n'a pas été institutionnalisée.
- On a montré que la structure organisationnelle mise au point en 2011 comportait des lacunes et des inconvénients opérationnels (les lacunes font l'objet de la section 2.5.6). Du point de vue opérationnel, la police militaire est organisée en fonction des armées et non des régions. Cela a compliqué dans une certaine mesure les tentatives de coordination des interventions nécessaires, au Canada.
- Avant 2011, les membres de la police militaire avaient peu d'occasions d'accéder à des postes de commandement. Après la réorganisation, plusieurs postes de commandement ont été créés dans l'organisation du GPFC. Plusieurs commentaires ont porté sur le fait que le manque d'expérience du commandement avait causé des problèmes de croissance à la nouvelle entité et qu'une instruction sur la préparation à l'exercice du commandement s'imposait dans toute l'organisation du GPFC. Afin de remédier à la situation, l'EPMFC examine les cours existants en la matière pour voir s'il est possible de les améliorer.
- Le régime de financement de la nouvelle structure de commandement et de contrôle continue d'évoluer. Avant la réorganisation, il incombait à chaque commandant opérationnel de financer ses propres besoins au titre de la police militaire. On a élaboré un processus pour repérer et transférer les fonds au GPFC. Cette démarche se poursuit, et le GPFC doit s'adresser directement au VCEMD pour obtenir d'autres fonds quand il lui en manque.



Un autre aspect de la gouvernance se rapporte au cadre stratégique. La politique militaire sur le maintien de l'ordre n'est plus à jour par suite des nombreux changements nécessaires et du manque de personnel. Bien que la politique sur la sécurité ne relève pas de la police militaire, c'est celle-ci qui la met en œuvre. Tant la police militaire que les responsables de la politique la décrivent comme étant archaïque et contradictoire.

Enfin, il y a la question de la surveillance de la police. À l'heure actuelle, la CPPM assure une surveillance indépendante. Il semble exister une certaine friction entre le GPFC et la CPPM, surtout en ce qui concerne le mandat et l'accès à l'information, mais le modèle consistant à recourir à la CPPM en tant qu'entité d'examen indépendante semble bien fonctionner dans l'ensemble.

**2.4.2 Résultat immédiat n° 2 : La police militaire demeure capable de déployer des forces.**

La capacité de la police militaire de suivre l'instruction prescrite, se préparer et atteindre le niveau de préparation voulu afin de soutenir des forces déployées constitue un aspect clé du programme. L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- la vérification annuelle de l'état de préparation du personnel (VAEPP) de la police militaire;
- la capacité de continuer à s'acquitter des responsabilités en garnison tout en soutenant des forces déployées.

**Principale constatation n° 10 :** |||||

|||||

|||||

|||||

**Principale constatation n° 11 :** La P rés a joué un rôle essentiel grâce auquel le programme a pu soutenir tant les opérations en garnison que les opérations de déploiement.

**Vérification annuelle de l'état de préparation du personnel (VAEPP) de la police militaire**

L'état de préparation de base en vue d'un déploiement est celui auquel est parvenu le personnel qui a satisfait aux exigences de l'entraînement inhérent à la VAEPP. Les documents examinés et les propos recueillis pendant les entrevues révèlent que les PM ont du mal à satisfaire aux exigences de la VAEPP. |||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

|||||

Face à la situation, le GPFC prend des mesures comprenant l'application de politiques de normes et l'exercice de pressions sur les chefs à tous les niveaux afin que la VAEPP produise les meilleurs résultats possibles. Les faits ont montré que l'on a remédié, pendant l'entraînement préalable au déploiement, à toute lacune repérée pendant la VAEPP et concernant une habileté nécessaire au déploiement.

### **Capacité de continuer à s'acquitter des responsabilités en garnison tout en soutenant des forces déployées.**

Les renseignements recueillis pendant les entrevues avec les intervenants, y compris les commandants d'armée, révèlent que la police militaire appuie très bien les opérations de déploiement. Comme d'autres sections du présent rapport en font état, |||||

|||||

La PRes a joué un rôle déterminant lorsqu'il s'est agi de fournir du personnel pour s'occuper du maintien de l'ordre et de la sécurité en garnison et de fournir un soutien exceptionnel aux opérations internationales. L'utilisation de PM réservistes a varié beaucoup et a été particulière à chaque commandant d'armée. |||||

||||| L'AC a fortement recouru aux PM de la P rés pendant toutes ses opérations de déploiement et pour répondre à certains besoins au Canada. Les réservistes ont pu satisfaire à la plupart des besoins de l'AC, sauf quand il fallait quelqu'un possédant les pouvoirs d'un agent de police accrédité<sup>9</sup>. Pendant les

---

<sup>9</sup> Art. 22.02 des ORFC – Pouvoirs des officiers et militaires du rang nommés policiers militaires.  
(1) L'article 156 de la *Loi sur la défense nationale* prescrit ce qui suit :  
«156. Les officiers et militaires du rang nommés policiers militaires aux termes des règlements d'application du présent article peuvent :  
1. détenir ou arrêter sans mandat tout justiciable du code de discipline militaire – quel que soit son grade ou statut – qui a commis, est pris en flagrant délit de commettre ou est accusé d'avoir commis une infraction d'ordre militaire, ou encore est soupçonné, pour des motifs raisonnables, d'être sur le point de commettre ou d'avoir commis une telle infraction;  
2. exercer, en vue de l'application du code de discipline militaire, les autres pouvoirs fixés par règlement du gouverneur en conseil.»  
(2) Les militaires suivants sont nommés aux fins de l'article 156 de la *Loi sur la défense nationale* :  
1. tout officier nommé à l'effectif en vue de remplir des fonctions de policier militaire;  
2. tout militaire nommé à l'effectif en qualité de policier militaire et possédant la compétence nécessaire à l'exercice de ce métier.  
Toutefois, le militaire doit être en possession légitime d'un insigne de la Police militaire et d'une carte officielle d'identité de la Police militaire.  
(G) (C.P. 1999-1305 du 8 juillet 1999 en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1999)

missions en Afghanistan, par exemple, entre 25 et 40 p. 100 des PM en déploiement étaient des réservistes. Les personnes interviewées ont convenu en grande majorité que, sans ces renforts, la Branche du GPFC n'aurait pas pu relever les défis ayant consisté à fournir des PM de première ligne pour la gamme complète des tâches, y compris le maintien de l'ordre, la sécurité, la garde et la détention en garnison et la participation aux opérations de déploiement.

L'équipe d'évaluation a constaté, pendant les entrevues avec les intervenants, que ceux-ci sont préoccupés par le fait que des PM de la P rés de l'AC n'ont pas reçu l'instruction normalisée de la Force régulière, ou qu'ils n'ont pas les qualifications d'agent de la paix requises aux termes de l'article 156 de la LDN, ou les deux. |||

Il a été difficile de produire en nombre suffisant des PM de la P rés, car l'engagement des membres de celle-ci dépend de l'appui de leur employeur et de leur établissement d'enseignement lorsqu'ils doivent s'absenter de leur poste civil. Le Conseil de liaison des Forces canadiennes continue de jouer un rôle positif dans ce contexte en établissant des liens entre les unités, le personnel, les employeurs et les écoles et en les encourageant à appuyer les personnes qui se portent volontaires pour partir en déploiement. Cependant, les documents montrent que les PM de la P rés n'ont pas bénéficié d'un nombre suffisant de jours d'instruction et des fonds voulus pour obtenir l'accréditation complète à titre d'agents de la paix. Étant donné que l'emploi dans la P rés est à temps partiel, la détérioration des compétences réduit davantage la capacité de produire des PM de la P rés. Certains faits portent à croire que la priorité accordée aux besoins d'instruction de la P rés semble diminuer d'année en année.

Les renseignements tirés du Rapport d'évaluation stratégique du GPFC et ceux obtenus auprès des centres de ressources pour les familles des militaires révèlent toutefois qu'en dépit de ces pressions, les commandants de base et d'escadre, les services de police locaux, les conseils municipaux et, surtout, les collectivités locales se disent tous très satisfaits de la police militaire et de sa capacité de s'acquitter de ses responsabilités en garnison.

#### **Recommandation du CS Ex**

4. Il faut examiner les contrats des PM de la P rés, les programmes d'instruction et les normes de qualification afin d'accréditer d'autres PM de la P rés en vertu de l'article 156 de la LDN.

**BPR : VCEMD**

#### **2.4.3 Résultat intermédiaire n° 1 : La police militaire des FAC est reconnue pour son excellence, son professionnalisme, son intégrité et sa transparence.**

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- des processus existent pour repérer les situations allant à l'encontre des valeurs susmentionnées et pour y remédier;
- les opinions des intervenants;



- les constatations formulées dans les rapports.

**Principale constatation n° 12 :** La police militaire des FAC est respectée au sein du Ministère et des autres forces policières.

#### **2.4.3.1 Des processus existent pour repérer les situations allant à l'encontre des valeurs susmentionnées et pour y remédier.**

L'équipe d'évaluation a constaté qu'un mécanisme très solide existe pour garantir que la police militaire ait la confiance du public et qu'elle respecte une norme élevée d'intégrité et de transparence. La conduite des PM est régie par la police militaire même et par un organe d'examen indépendant, la CPPM. Les normes professionnelles de la police militaire sont axées sur le Code de conduite de la police militaire; c'est le document primordial qui fournit des lignes directrices complètes.

Toute violation présumée du Code de conduite, qu'elle fasse l'objet d'une plainte provenant de l'intérieur ou de l'extérieur, est portée à la connaissance de la section des normes professionnelles au QG du Grand Prévôt des Forces canadiennes, qui amorce une enquête. Celle-ci peut régler l'affaire, ou le cas peut être transmis au Comité de révision des attestations, qui revêt un caractère plus officiel, ou même au Service national des enquêtes des FAC, pour qu'une enquête plus approfondie ait lieu. Les constatations sont présentées, et des mesures appropriées sont prises. Si le plaignant n'est pas satisfait du résultat, l'affaire est confiée à la CPPM qui mène alors sa propre enquête indépendante en bonne et due forme.

La CPPM ne peut ordonner directement la prise de mesures correctives, mais elle peut faire des recommandations au GPFC, qui est à même de prendre une décision finale. Un examen des résultats d'enquêtes menées par la CPPM met en lumière des cas où la conduite de PM a été professionnelle et non professionnelle, cas qui leur a valu soit des éloges pour leur excellence, soit la prise de mesures directes et précises par le GPFC. Par exemple, des renseignements tirés des documents de la CPPM et concernant des examens d'intérêt public sur le traitement des détenus en Afghanistan font état de l'intégrité, de la transparence et du professionnalisme de la police militaire pendant des opérations de déploiement.

#### **2.4.3.2 Opinions des intervenants**

En étudiant les documents du programme et en interviewant les intervenants, l'équipe d'évaluation a constaté que, selon la grande majorité de ces derniers, la police militaire est une entité compétente, professionnelle et transparente. Des plaintes ont été formulées et, en raison de leur nature, elles ont largement retenu l'attention des médias, mais de tels cas sont typiques de n'importe quelle force de police, et la fréquence des plaintes est comparativement faible. Quand la police militaire a erré dans sa conduite, elle a présenté des excuses en bonne et due forme.



D'autres exemples illustrent les normes élevées auxquelles la police militaire s'astreint : mentionnons le fait que les PM des FAC donnent souvent des cours à d'autres forces policières<sup>10</sup> et que l'EPMFC vise, dans les cours qu'elle offre, à atteindre ou à dépasser la norme appliquée par les écoles nationales de la police<sup>11</sup>.

### 2.4.3.3 Constatations énoncées dans les rapports

Un examen du système de justice militaire<sup>12</sup> a établi que le GPFC devait jouir d'une indépendance maximale pour que soit préservée l'intégrité des enquêtes et des normes professionnelles de la police militaire. Au moment de l'examen, celle-ci relevait de la chaîne de commandement opérationnelle, et il existait un risque d'interférence du commandement dans son travail quotidien. Le CEMD a reconnu que le GPFC devait exercer le commandement et le contrôle sur la police militaire pour assurer l'intégrité des enquêtes et des normes professionnelles de cette dernière, en favoriser la crédibilité et la transparence et promouvoir la responsabilisation dans l'exécution des fonctions relatives au maintien de l'ordre dans les FAC. Des documents probants de la CPPM se rapportant aux enquêtes d'intérêt public sur le traitement des détenus en Afghanistan font état de l'intégrité, de la transparence et du professionnalisme manifestés par la police militaire au cours des opérations de déploiement.

### 2.4.4 Résultat intermédiaire n° 2 : La police militaire contribue à l'exécution des six missions fondamentales décrites dans la SDCD.

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- le degré de satisfaction à l'égard des services de maintien de l'ordre et de sécurité pendant les opérations de déploiement;
- le nombre d'opérations de déploiement et de PM en déploiement;
- les observations formulées dans les comptes rendus après action et les processus relatifs aux leçons retenues.

---

<sup>10</sup> L'EPMFC et la police militaire des FAC ont régulièrement fourni les services de leurs instructeurs et de leurs experts dans des domaines très en vue. Voici des exemples de cours donnés dans ce contexte :

- La gestion d'affaires d'envergure, au Collège canadien de police;
- Les enquêtes sur les crimes graves;
- Le commandant d'équipe : la gestion d'affaires d'envergure.

En outre, l'EPMFC est un organisme partenaire de niveau national qui fournit régulièrement les services de ses instructeurs et de ses experts au Collège de police de l'Ontario, pour les cours destinés aux surveillants de première ligne et les cours de leadership.

L'EPMFC joue un rôle considérable dans l'élaboration des programmes de la police militaire au niveau de l'OTAN et exerce une grande influence en la matière. Les autres organisations qui contribuent aux efforts en ce sens et au processus d'élaboration comprennent entre autres celles de la police militaire des É.-U. et du R.-U.

<sup>11</sup> Rapport du Groupe Hay : National Review of New Constable Training Programs, 25 novembre 2011, [www.haygroup.com/ca](http://www.haygroup.com/ca). Document consulté le 8 octobre 2013.

<sup>12</sup> Voir la note de bas de page n° 9.



**Principale constatation n° 13 :** La police militaire contribue aux missions menées à l'appui de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD); cependant, il n'existe aucun mécanisme pour évaluer qualitativement et institutionnaliser les précieuses leçons retenues au profit du gouvernement, des FAC et de la Branche du GPFC.

Pendant la période d'évaluation, la police militaire a régulièrement contribué aux six missions fondamentales décrites dans la SDCD. Elle a notamment maintenu sa participation et son soutien relativement aux opérations de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan, se chargeant entre autres de l'instruction de la Police afghane en uniforme, au Centre d'instruction régional de Kandahar. Dans le cadre d'autres opérations internationales, le personnel de la Branche du GPFC a appuyé l'opération HESTIA en aidant la force opérationnelle qui a fourni l'aide humanitaire à Haïti après le séisme. La police militaire a également prêté main-forte aux FAC pendant les opérations antipiraterie au large des côtes de la Corne de l'Afrique.

Au Canada, la police militaire des FAC a aussi appuyé deux opérations de grande envergure, à savoir l'Op PODIUM et l'Op CADENCE, au cours desquelles elle a aidé la GRC à assurer la sécurité pendant les Jeux olympiques et les sommets du G8 et du G20. Elle a par ailleurs pris part à l'Op LAMA, pendant laquelle certains de ses membres ont contribué aux efforts déployés par les FAC à Terre-Neuve après l'ouragan Igor.

Le tableau 5, dans la section 2.1.4, indique les statistiques sur le nombre de PM en déploiement entre 2008 et 2011 et le nombre d'opérations que la police militaire a alors appuyées.

L'équipe d'évaluation a pris note de nombreux renseignements anecdotiques sur la réussite de la police militaire et sur la qualité de ses services pendant sa participation aux opérations, mais les rapports annuels du GPFC se limitent à indiquer le nombre d'activités que la Branche du GPFC appuie chaque année. Ils ne fournissent aucune évaluation qualitative. En outre, bien que le Centre des leçons retenues de l'Armée saisisse et traite les renseignements tirés des analyses après action, des rapports d'utilisateur non satisfait et des observations obtenues au niveau des sous-unités, tous ces documents sont muets sur la qualité des services de la police militaire pendant les opérations de déploiement au Canada ou à l'étranger. C'est là un motif de préoccupation, car il semble que le rendement de la police militaire au cours des opérations ne soit évalué que s'il se produit un problème grave, mais il ne fait l'objet d'aucun examen global.

#### **Recommandation du CS Ex**

5. Il faut mettre en œuvre et contrôler un robuste système pour saisir et analyser les leçons retenues au cours des opérations (au Canada et à l'étranger), l'objectif étant d'évaluer la qualité et de les institutionnaliser.

**BPR : VCEMD**





### 2.4.5 Résultat intermédiaire no 3: La police militaire contribue au renforcement des capacités d'autres pays.

L'équipe a évalué ce résultat en examinant les indicateurs de rendement suivants :

- les observations faites dans les comptes rendus postérieurs aux opérations;
- les opinions des utilisateurs/intervenants.

**Principale constatation n° 14 :** La police militaire a contribué avec succès à renforcer les capacités d'autres pays.

Pendant la période visée par l'évaluation, il y a eu plusieurs cas où la police militaire a contribué avec succès au renforcement des capacités d'autres pays. Par exemple, le GPFC a participé aux opérations de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan et il s'est chargé de l'instruction élémentaire de la Police afghane en uniforme au Centre d'instruction régional de Kandahar. Cela a compris une collaboration avec la GRC et des instructeurs spécialistes du maniement des armes de combat pour former la Police nationale afghane. Dans d'autres opérations internationales, notamment dans le cadre de l'Op HESTIA, le GPFC a dépêché rapidement plus de 80 PM des trois armées auprès de la force opérationnelle qui a fourni l'aide humanitaire à Haïti après le tremblement de terre.

Pour les raisons mentionnées dans la section 2.4.4, l'équipe n'a pas pu faire d'évaluation qualitative, faute de comptes rendus postérieurs aux opérations pertinents et de leçons retenues. Les hauts dirigeants de l'organisation de la police militaire sont satisfaits du travail accompli dans ce domaine et ils ont déclaré que le renforcement des capacités ne représente qu'une très petite partie du travail de la police militaire à l'étranger.

## 2.5 Démonstration de l'efficacité et de l'économie

Dans la présente section, l'équipe examine la mesure dans laquelle le MDN s'est servi des moyens les plus efficaces pour fournir les extraits du programme et les moyens les plus économiques pour obtenir les résultats escomptés.

Comme le montre le modèle logique du programme (annexe C), la police militaire fournit quatre extraits principaux :

- les services de maintien de l'ordre;
- les services de sécurité;
- les services de garde et de détention;
- les services d'instruction.

Soulignons qu'en raison de la nature du travail de la police militaire, la structure financière actuelle au MDN ne fait pas voir de liens directs entre les dépenses de la police militaire et des activités bien précises. Par exemple, au cours d'un seul quart de travail, un PM pourrait faire une patrouille régulière aux fins du maintien de l'ordre et arrêter quelqu'un en vue de l'interroger. Pendant l'interrogatoire, la situation pourrait se



transformer en un incident de sécurité, puis donner lieu à une enquête. Pendant le même quart de travail, le PM pourrait devoir passer un certain temps à garder un prisonnier dans la caserne de détention.

**Principale constatation n° 15 :** La prestation des services de police militaire est efficiente et rentable, mais d'autres économies pourraient encore être réalisées.

**Principale constatation n° 16 :** Il n'est pas rentable de recourir à la diversification des modes de prestation des services (DMPS) pour assurer les services de police militaire.

L'équipe a évalué les critères de rendement suivants pour mesurer l'efficacité et l'économie du programme :

- le nombre de PM;
- le coût annuel par PM;
- ce qu'il en coûte chaque jour pour garder une personne à la CDPMFC;
- les tendances des ratios entre les coûts propres au maintien de l'ordre, à la sécurité, à la garde et à la détention, à l'instruction, à l'administration et au QG.

### 2.5.1 Nombre de PM

Afin d'établir si la taille globale du programme était raisonnable par rapport aux besoins du Ministère, l'équipe a évalué les besoins en se fondant sur les forces nécessaires aux fins des déploiements, sur la taille des corps policiers civils en fonction de la population, et sur les besoins en matière de sécurité indiqués par les garnisons.

Comme nous l'avons déjà vu, les PM exécutent des activités de toutes sortes et ils ne sont pas affectés exclusivement aux déploiements, au maintien de l'ordre, à la sécurité ou à l'administration. Cependant, l'équipe a attribué des effectifs à chaque catégorie d'activités afin de voir si l'effectif actuel de la police militaire est raisonnable.

Activité	Demande/ Besoin (PM)	Source
Déploiement opérationnel	750 <sup>(1)</sup>	À supposer que 250 PM sont en déploiement à n'importe quel moment de la période visée par l'évaluation.
Maintien de l'ordre	250 <sup>(2)</sup>	D'après le nombre d'agents de la Police provinciale de l'Ontario (PPO) par 1 000 habitants dans les petites collectivités.
Sécurité/Garnison	250 <sup>(3)</sup>	D'après les exigences des garnisons.
Autres fonctions militaires	270	En fonction du temps consacré à ces fonctions, d'après l'évaluation du programme.

**Tableau 6. Nombre de PM nécessaires.** Le tableau indique le nombre moyen estimatif de PM nécessaires pour exécuter les tâches attribuées. Les données reflètent les calculs faits par le CS Ex.

**Nota :**

- (1) Vu la nécessité pour les PM partant en déploiement de passer un temps aussi long à s'entraîner avant le déploiement et à « refaire leurs forces » après le déploiement que celui passé en déploiement.
- (2) En fonction de la population des bases militaires servie par la police militaire.
- (3) En fonction des besoins infrastructurels au Canada.



Le tableau ci-dessus indique qu'il fallait en moyenne 1 520 PM en tout. Pendant la période visée, le nombre moyen de PM qualifiés de la Force régulière était de 1 332. Ce chiffre aurait en fait été plus bas si l'on avait tenu compte des blessures ou des congés. Afin de remédier au manque d'effectifs, la police militaire a donc dû compter sur les réservistes. Par conséquent, il a utilisé son personnel avec une grande efficacité, mais on peut se demander si l'efficacité des services a été réduite.

### 2.5.2 Coût annuel par PM

Le tableau suivant indique le coût global de la prestation des services de maintien de l'ordre.

	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013
Personnel <sup>(1)</sup>	117 068 823 \$	113 074 180 \$	119 813 922 \$	123 191 184 \$	125 169 912 \$
F et E	38 658 471 \$	43 510 344 \$	42 038 282 \$	45 938 345 \$	66 273 246 \$
Immobilisations	1 183 154 \$	2 408 948 \$	1 313 692 \$	352 115 \$	2 579 593 \$
Autres	1 766 595 \$	1 815 394 \$	1 854 340 \$	1 837 224 \$	1 918 459 \$
Total	156 910 448 \$	158 993 472 \$	163 165 896 \$	169 481 644 \$	194 022 751 \$
Nombre de PM qualifiés <sup>(2)</sup>	1 282	1 287	1 321	1 373	1 398
Coût par PM	122 395 \$	123 538 \$	123 517 \$	123 439 \$	138 786 \$
Soutien militaire <sup>(3)</sup>					19 919 539 \$
Soutien organisationnel <sup>(4)</sup>					42 591 049 \$
Coût du soutien/PM					44 714 \$
Coût comparatif					183 500 \$
Coût par agent de la GRC <sup>(5)</sup>					218 000 \$
Coût par agent de la PPO <sup>(6)</sup>					161 375 \$

**Tableau 7. Coût annuel par membre de la police militaire.** Le tableau indique le coût total des services militaires de maintien de l'ordre, les effectifs qualifiés en activité du groupe professionnel, et le coût annuel moyen par membre de la police militaire. Les frais d'infrastructure ne sont pas inclus. Des coûts moyens semblables sont indiqués pour la GRC et la PPO.

**Nota :**

- (1) Source des données financières contenues dans le tableau : l'analyse faite par le contrôleur du GPFC avec l'équipe d'évaluation.
- (2) Le CS Ex a fait les calculs.
- (3) Comprend le coût du recrutement, de l'instruction menant à la qualification militaire de base, de l'instruction propre au groupe professionnel, les salaires connexes et la gestion du personnel militaire. Statistique fondée sur un calcul proportionnel du coût global.



(4) Comprend les services civils communs généraux et internes tels que les finances, les ressources humaines, les affaires publiques, les biens immobiliers, la gestion de l'information/les technologies de l'information, etc. Ne comprend pas la gestion et l'acquisition du matériel. Statistique fondée sur un calcul proportionnel du coût global.

(5) Calculs tirés du rapport trimestriel de la GRC de juin 2012.

(6) Calculs tirés du rapport annuel de la PPO de 2011.

Comme le tableau 7 l'indique, le coût par PM en uniforme a été constant de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Le bond apparent observé en 2012-2013 s'explique par les changements apportés en 2011 à la structure de commandement et de contrôle. À ce moment-là, le GPFC est devenu responsable de son propre budget, et l'on a transféré à son organisation les besoins financiers estimatifs prévus. Il est fort probable que les coûts de l'AF 2012-2013 sont plus exacts qu'auparavant en ce qui concerne les dépenses autres que celles afférentes au personnel; avant cela, les dépenses de la police militaire étaient enfouies dans les budgets de nombreuses entités de niveau 1 et elles n'étaient pas toujours désignées clairement comme étant des dépenses liées à la police militaire. Aux fins de la comparaison des coûts avec ceux d'autres corps policiers, l'équipe d'évaluation a utilisé ceux de l'AF 2012-2013.

L'équipe a pris en considération deux corps policiers, soit la GRC et la PPO. Ce sont deux entités de grande taille qui veillent sur de grandes régions géographiques. Pour faire la comparaison, l'équipe a tenu compte du coût du soutien général et du coût du soutien du personnel dans les valeurs du MDN. Ces services sont fournis par d'autres organismes au sein du MDN et dépassent la portée de la présente évaluation. Toutefois, ils ont été inclus aux fins de la comparaison, car ils font partie des valeurs de la PPO et de la GRC. Comme le tableau 7 l'indique, les coûts par policier sont de 183 500 \$ pour la PM, de 161 375 \$ pour la PPO et de 218 000 \$ pour la GRC.

Il importe de souligner que l'on ne peut pas utiliser directement la comparaison entre les divers coûts par policier, car le concept des opérations varie d'un corps policier à l'autre. Par exemple, les deux corps civils possèdent leur propre flotte d'aéronefs. De son côté, la police militaire applique un concept des opérations beaucoup plus vaste qui va au-delà du maintien de l'ordre conventionnel pour inclure la sécurité, la gestion d'une prison, l'entraînement en vue de déploiements et l'appui fourni à des troupes en déploiement. En outre, en raison de la structure du MDN, les coûts figurant dans le système financier sont en grande partie fondés sur les affectations de fonds.

Malgré les variations et les exceptions, l'équipe d'évaluation a établi que la différence entre les corps policiers n'est pas déraisonnable. De plus, rien ne révèle une « augmentation des coûts » des opérations de la police militaire. Par conséquent, l'équipe juge que le coût par PM est harmonisé avec celui des autres corps policiers. La crainte est donc la suivante : certes, les dépenses et les statistiques globales de la police militaire semblent raisonnables, |||, ce qui suscite des questions au sujet du degré d'optimisation effectivement obtenu.



### 2.5.3 Garde et détention

Les FAC possèdent leurs propres installations de détention et d'emprisonnement, en l'occurrence la CDPMFC. Il existe une différence fondamentale entre la détention et l'emprisonnement. Les contrevenants militaires commettant des infractions mineures sont mis en détention, et c'est là un mécanisme correctionnel d'instruction et de réadaptation qui a pour objet de leur ré-inculquer le sens de la discipline, l'objectif étant de les garder à l'effectif par la suite. Après sa période de détention, le militaire retourne d'habitude dans son unité, sans que sa carrière en souffre à long terme. La détention sert à lui faire redécouvrir les valeurs et les attentes des forces militaires en l'amenant à respecter les coutumes et les traditions militaires. Des militaires ayant reçu un entraînement spécial et des conseillers sont affectés à la caserne de détention.

En revanche, quand un militaire est emprisonné, les FAC ne comptent pas le garder à l'effectif. Une fois sa peine purgée, le militaire comparaît devant un conseil de révision des carrières et; dans la très grande majorité des cas, le militaire est libéré des FAC. On n'a relevé aucun cas où une personne ayant été emprisonnée n'a pas été libérée des FAC.

D'un point de vue financier, on peut voir dans la détention militaire un investissement visant à empêcher la perte de ressources déjà investies dans l'instruction et le perfectionnement du militaire. Cependant, l'emprisonnement est une dépense directe dépourvue du moindre avantage collatéral.

Le tableau 8 indique voir le coût de la détention et de l'emprisonnement à la CDPMFC pour les années 2008 à 2012 inclusivement. L'équipe n'a pas obtenu les coûts liés aux installations de détention dans les unités.

	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre total de jours de détention (nombre de personnes) <sup>(1)</sup>	878 (47)	771 (36)	688 (26)	869 (43)	638 (37)
Nombre total de jours d'emprisonnement (nombre de personnes) <sup>(1)</sup>	565 (4)	1 876 (7)	75 (2)	321 (3)	439 (3)
Nombre total de jours passés à la CDPMFC	1 443	2 647	763	1 190	1 077
Effectifs totaux <sup>(1)</sup>	28	28	26	26	24
Salaires du personnel <sup>(2)</sup>	2 138 479 \$	2 138 479 \$	1 985 731 \$	1 985 731 \$	1 832 982 \$
Allocations versées aux prisonniers <sup>(1)</sup>	340 \$	2 006 \$	1 400 \$	745 \$	1 660 \$
Déplacements des détenus <sup>(1)</sup>	77 055 \$	35 697 \$	109 059 \$	55 834 \$	109 557 \$
F et E (Détenus) <sup>(1)</sup>	18 235 \$	34 916 \$	22 875 \$	46 034 \$	31 419 \$
<b>Coût total</b>	<b>2 234 109 \$</b>	<b>2 211 116 \$</b>	<b>2 119 065 \$</b>	<b>2 088 344 \$</b>	<b>1 975 618 \$</b>

**Tableau 8. Coût de la détention et de l'emprisonnement à la CDPMFC.** Le tableau indique le coût de la détention et de l'emprisonnement à la CDPMFC, de 2008 à 2012 inclusivement, et le coût quotidien moyen par détenu. Les frais d'infrastructure ne sont pas pris en compte.



**Nota :**

- (1) Données fondées sur les chiffres fournis par la CDPMFC.
- (2) Données fondées sur les calculs du CS Ex.

Le coût quotidien par détenu à la CDPMFC varie de 835 \$ à 2 777 \$, les fluctuations étant attribuées au nombre réel de détenus. Les coûts sont en fait plus élevés, car les frais de nourriture sont absorbés par la base de soutien, soit la Base des Forces canadiennes Edmonton. Comme on le voit, les dépenses sont en majorité imputables au personnel. Aux fins de comparaison, le coût quotidien de l'incarcération d'un détenu dans un établissement civil fédéral est de 357 \$, et dans les provinces, de 171 \$<sup>13</sup>. À la CDPMFC, le ratio entre les membres du personnel et les détenus varie de 1 pour 1 à 1 pour 2 environ, ce qui est sensiblement plus élevé que dans les établissements civils.

Comme les FAC ne comptent en général pas garder à l'effectif les militaires qui ont été incarcérés, il est probable que les services fournis à la CDPMFC devraient être assurés par le système fédéral ou provincial, ce qui réduirait considérablement le coût pour les FAC.

Par ailleurs, la détention est un outil utilisé pour tenter de sauver une carrière. Ce régime semble fructueux, car le commandant de la CDPMFC signale que le taux de récidivisme est faible. Il y a lieu d'analyser s'il serait moins coûteux de conserver le système actuel axé sur une installation centrale et des installations dans les unités ou d'adopter un autre système qui reposerait, par exemple, sur des centres de détention régionaux, ou des installations dans les unités, ou les deux.

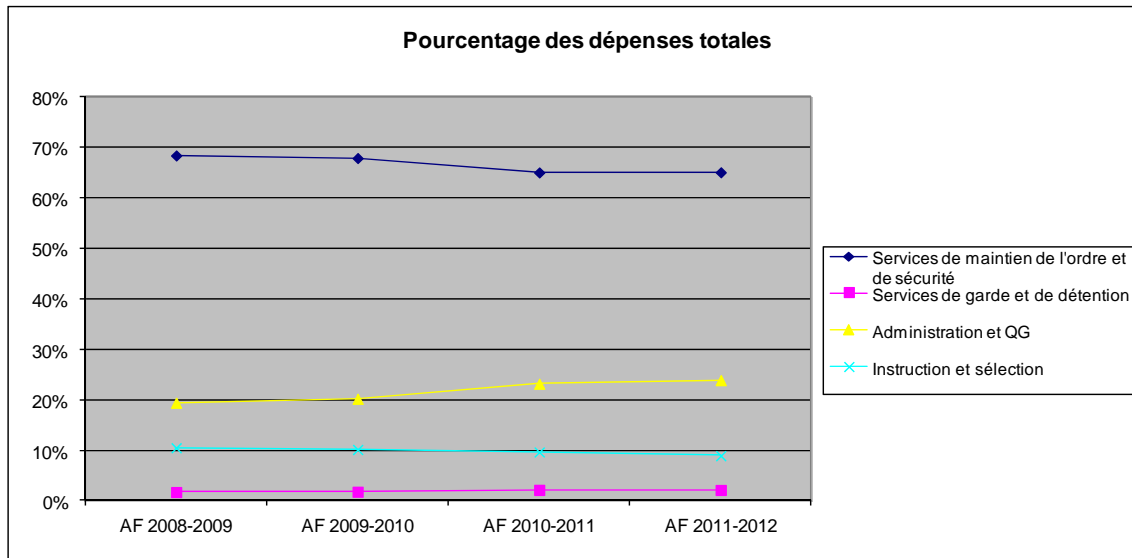
Le Ministère pourrait envisager de fermer la CDPMFC et transférer la fonction d'emprisonnement à des organismes civils, et la fonction de détention à des centres régionaux, ou aux unités, ou aux deux.

#### **2.5.4 Tendances des ratios entre les coûts propres au maintien de l'ordre, à la sécurité, à la garde et à la détention, à l'instruction, à l'administration et au QG**

La Figure 1 illustre les coûts relatifs des diverses fonctions de la police militaire ainsi que les frais administratifs.

<sup>13</sup> Statistique Canada – Statistiques sur les services correctionnels pour les adultes au Canada, 2010-2011. Mises à jour en 2012. Encart n° 2





**Figure 1. Coûts relatifs des services de police – Pourcentage des dépenses totales.** La figure illustre le pourcentage des dépenses attribuables au maintien de l'ordre et à la sécurité, à la garde et à la détention, à l'administration et au QG, et à la sélection/l'instruction. Les coûts comprennent les frais de personnel, les dépenses de fonctionnement et d'entretien et les dépenses en capital, mais non les frais d'infrastructure. Les données proviennent d'une analyse faite par le contrôleur du GPFC et par l'équipe d'évaluation. Les données sont résumées dans le tableau suivant :

	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012
Services de maintien de l'ordre et de sécurité	68,41 %	67,90 %	65,06 %	65,08 %
Services de garde et de détention	1,70 %	1,76 %	2,13 %	2,12 %
Services d'administration et QG	19,41 %	20,19 %	23,16 %	23,89 %
Instruction et sélection	10,48 %	10,14 %	9,65 %	8,91 %

**Tableau 9. Pourcentage des dépenses totales, par domaine de services.** Les données proviennent d'une analyse faite par le contrôleur du GPFC et par l'équipe d'évaluation.

Ces coûts relatifs s'avèrent assez stables au fil du temps. Cependant, les coûts imputables à l'administration et au QG sont passés de 19,4 % à 23,9 % pendant la période, tandis que ceux des services de maintien de l'ordre et de sécurité ont fléchi en passant de 68,4 % à 65,1 %. De nombreuses personnes interviewées ont soutenu que la structure de QG créée pendant la refonte du régime de gouvernance en 2011 était inutilement lourde et qu'elle absorbait des ressources humaines dont la police militaire pourrait autrement se servir pour assurer des services de première ligne.

### Recommandation du CS Ex

6. Il faut examiner la structure de gouvernance du GPFC créée en 2011 pour voir si les objectifs en ont été atteints et pour établir s'il existe des structures de commandement plus efficaces qui ne compromettent pas l'efficacité opérationnelle.

**BPR : VCEMD**



## Économie

Le tableau 10 indique le pourcentage des fonds des FAC et du MDN qui sert à fournir les services de la police militaire.

	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013
Coût des services de la PM exprimé en % du budget des FAC et du MDN	0,84 %	0,82 %	0,82 %	0,84 %	0,98 %

**Tableau 10. Coût de la prestation des services de police militaire, exprimé en pourcentage du budget des FAC et du MDN.** Le tableau indique le coût des services de police militaire, pendant les AF 2008-2009 à 2012-2013, exprimé en pourcentage du budget des FAC et du MDN. Les données proviennent de calculs faits par le CS Ex.

Comme nous l'avons expliqué dans d'autres sections, les données de l'AF 2012-2013 ne peuvent être comparées à celles des années antérieures à cause de la réorganisation. Les tendances se dégageant des données relatives aux AF 2008-2009 à 2011-2012 révèlent que le coût des services de police militaire a été constant au fil du temps. Rien n'indique l'existence d'une « augmentation du coût » de la prestation des services susmentionnés. Comme il s'agit d'une entité essentielle qui contribue à la sécurité et à la sûreté de toutes les installations, du personnel et de l'information des FAC, tant au pays qu'à l'étranger, et qui participe à chaque opération de ces dernières, l'équipe peut conclure qu'une dépense inférieure à 1 % du budget de défense représente un investissement économique pour le Ministère et le gouvernement du Canada.

Pendant toute l'évaluation, l'équipe s'est interrogée sur l'à-propos d'externaliser la prestation des services de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention au Canada. En fait, cela se fait déjà en partie : en effet, le Corps canadien des commissionnaires fournit des services de sécurité ne nécessitant pas l'instruction complète de PM dûment accrédités. Selon la politique générale, cependant, toute entité de l'extérieur choisie pour ce faire devrait faire respecter le CDM et relever du système de justice militaire, de la chaîne de commandement militaire et, en fin de compte, du gouvernement fédéral par l'intermédiaire du MDN.

Afin de satisfaire aux exigences législatives, tout projet d'externalisation nécessiterait l'apport de modifications au régime de gouvernance parlementaire, aux lois fédérales, y compris la LDN, voire aussi aux lois provinciales, telles que celles concernant la police, pour que les changements puissent entrer en vigueur. Toute entité à laquelle la prestation des services serait confiée relèverait en définitive du CEMD par l'intermédiaire de la chaîne de commandement. En réalité, le seul corps policier qui serait à même de se charger des services de la police militaire au Canada est la GRC. À la lumière du tableau 6 ci-dessus, qui indique les coûts annuels moyens en pourcentage, l'équipe peut conclure qu'il est improbable que le recours à un autre mode de prestation des services de police militaire au Canada engendre des économies.



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

### Recommandation du CS Ex

1. Le GPFC, de concert avec l'agent de sécurité du Ministère (ASM), doit évaluer les préoccupations et les besoins de la police militaire au chapitre de la sécurité et veiller à ce qu'ils soient convenablement pris en compte dans le Plan de sécurité du Ministère.

Ce point a essentiellement été réglé par l'évolution des choses : en effet, la Directive d'exécution du VCEMD (2013) sur le renouvellement de la sécurité de la défense, datée du 26 novembre 2013 (SECRET – |||14) définit la nouvelle orientation de la sécurité au MDN. En vertu de cette directive, il incombe maintenant au GPFC de soutenir l'ASM dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives liées à la sécurité. Dans le présent plan, diverses responsabilités en matière de sécurité qui incombait autrefois au GPFC sont maintenant confiées à l'ASM. Pendant qu'au chapitre de la sécurité, la nouvelle architecture et le nouveau tableau de dotation du Ministère seront mis en œuvre, le GPFC continuera de travailler avec l'ASM pour fournir les services de sécurité dans son domaine de compétence. Voici les principales étapes de ce processus :

- **Politique de sécurité.** L'ASM compte avoir élaboré une nouvelle politique de sécurité d'ici le 31 mars 2014. Le GPFC sera mieux à même d'évaluer les besoins de la PM à ce moment-là.
- **Plan principal de mise en œuvre du Programme de sécurité de la Défense.** Le travail sur le PPMO du Programme de sécurité de la Défense se poursuit et il ne devrait pas être achevé avant le 1<sup>er</sup> avril 2014. Le GPFC appuiera l'élaboration du PPMO et assurera le suivi nécessaire.

Avec le transfert à l'ASM de la majorité des responsabilités relatives à la sécurité et la revitalisation du plan de sécurité du Ministère, ce point a effectivement été réglé.

**BPR : VCEMD**

**Date cible :** Avril 2014. Soulignons que les résultats détaillés seront classifiés.

---

### Recommandation du CS Ex

2. Il faut produire des rapports sur les progrès réalisés et les plans établis pour améliorer les procédures et les installations de garde et de détention.

Le Groupe du GPFC est en train de prendre des mesures immédiates pour améliorer les services dans les installations de garde et tous les aspects liés à la prestation de services de garde sécuritaires et efficaces aux FAC. Les initiatives suivantes sont en cours :

---

<sup>14</sup> L'utilisation des majuscules indique qu'il s'agit d'un document secret ne pouvant être diffusé qu'au Canada et aux États-Unis.



- **Publication des Ordres sur la garde militaire du Groupe des services de la Police militaire (Gp Svc PM) des FAC.** Il faut entre autres rédiger deux ordres du Gp Svc PM FAC (l'un sur la garde militaire avant le procès, et l'autre sur la garde militaire après le procès) en mettant l'accent sur les responsabilités individuelles, sur les processus et sur l'obligation de diligence. Le Grand Prévôt adjoint de la Police militaire et le commandant de la CDPMFC assureront la surveillance par l'intermédiaire du Système d'information – Sécurité et police militaire (SISEPM). Les ordres doivent être rédigés d'ici le 15 janvier 2014 et être publiés au printemps de 2014.
- **Amélioration de l'instruction.** Les commandants de tous les groupes de la PM doivent offrir à leurs unités subalternes une instruction dirigée sur les deux ordres concernant la garde, en mettant l'accent sur les responsabilités, les procédures de garde, la responsabilisation et l'application du SISEPM. Les deux ordres seront intégrés dans le programme d'études de l'EPMFC, et l'accent sera mis sur l'amélioration des connaissances des PM de tous les grades sur la garde militaire avant le procès. Des trousseaux d'instruction seront préparés et livrés d'ici avril 2014, et les modifications seront apportées au programme d'études d'ici l'été 2014.
- **Désignation des installations.** La plupart des installations de garde militaire dans les FAC, sauf la CDPMFC, sont dans un état insatisfaisant; il faudra les moderniser considérablement pour y améliorer la sécurité, la fonctionnalité et la conformité aux normes de l'industrie. Un guide sur les détails relatifs à la construction et à la rénovation des installations de garde militaire a été rédigé. Ce guide permettra au Gp Svc PM FAC d'évaluer toutes les salles de détention des unités. Une fois ce travail terminé, le GPFC formulera une recommandation au VCEMD sur les installations qui nécessitent une modernisation ou qu'il y aurait peut-être lieu de fermer. La réalisation de ces modernisations dépasse la portée du budget du Gp Svc PM FAC et elle nécessitera donc d'autres fonds. L'état des salles de détention des unités sera défini d'ici mai 2014, et une recommandation sera adressée au VCEMD à l'automne 2014.
- **Examen de la CDPMFC.** Un examen des statistiques sur l'utilisation de la CDPMFC au cours des dernières années montre que les taux de détention et d'emprisonnement ont été très bas. Le GPFC et le JAG devraient mener ensemble un examen sur la CDPMFC pour voir si elle est encore utile dans le système de justice militaire.

**BPR :** VCEMD

**Date cible :** Décembre 2014

---

### Recommandation du CS Ex

3. Il faut examiner les besoins d'instruction professionnelle et accorder la priorité à l'instruction spécialisée de tous les policiers militaires (PM).



Le GPFC convoquera le Comité directeur de l'instruction de la PM FAC en février 2014 pour discuter des résultats de la présente évaluation. Le Comité comprend des membres de tous les sous-groupes du Gp Svc PM FAC et de l'EPMFC. Il se penchera sur les questions cernées dans le rapport en validant les besoins, en désignant des champions et en fixant des étapes, selon le cas.

En outre, la section de la sélection et de l'instruction, dans l'organisation du Grand Prévôt adjoint de la Police militaire, convoquera plusieurs comités des normes de qualification en 2014 pour valider la matière des cours. Ceux qui examineront les cours sur la protection de la force et sur le recours à la force et les officiers de la police militaire et le cours destiné aux surveillants de la sécurité dans les unités doivent être convoqués d'ici la fin d'août, tout dépendant de la disponibilité des ressources (financement, experts et officiers du développement de l'instruction).

**BPR : VCEMD**

**Date cible : Septembre 2014**

---

#### **Recommandation du CS Ex**

4. Il faut examiner les contrats des PM de la P rés, les programmes d'instruction et les normes de qualification afin d'accréditer d'autres PM de la P rés en vertu de l'article 156 de la *Loi sur la défense nationale* (LDN).

De 2008 à 2011, le GPFC a essayé de transformer la PM de la P rés, qui ne possède pas les principaux titres et certificats voulus, en une composante de la PM FAC munie des principaux titres et certificats nécessaires. Malheureusement, cette initiative n'a pas produit l'effet souhaité. Pendant ce processus, il est devenu apparent que le modèle d'emploi fonctionnait pour un petit nombre, mais qu'il ne convenait pas à une application universelle dans l'ensemble de la police militaire de la P rés. En outre, on a montré, dans le Plan de recrutement stratégique de la PM P rés de 2012, que les changements apportés dans les domaines du recrutement, de la sélection et de l'instruction pour améliorer le nouveau modèle d'emploi (titres et certificats) ont eu d'importants effets secondaires négatifs, notamment une diminution radicale des effectifs qualifiés en activité. Cette baisse a été directement attribuée au fait que l'on avait limité le recrutement à un très petit groupe, en relevant les normes d'admission et en adoptant une norme de qualification qui prévoyait un parcours très long et difficile et qui nécessitait un engagement de deux ans aux fins de l'instruction, comparativement aux régimes d'admission et de qualification beaucoup plus faciles appliqués par les services de sécurité civils et d'autres composantes de la P rés (autres que la police militaire). Face à la crise subie par la police militaire de la P rés sur le plan de la dotation, les autorités ont décidé d'opter pour un modèle axé sur l'emploi de policiers militaires essentiellement dépourvus de titres et de certificats pour la P rés.

Vu la décision prise de conserver une composante de la P rés non munie de titres et de certificats, le GPFC entreprendra un examen des fonctions de cette composante afin



d'établir avec exactitude les rôles qu'elle peut et devrait assumer. Une fois cet examen terminé, on apportera les changements voulus aux normes professionnelles des PM et des officiers de la police militaire de la P rés, ainsi qu'aux normes de qualification et aux didacticiels propres à celle-ci pour que la P rés demeure capable d'appuyer la police militaire de la Force régulière tant au Canada que dans le cadre des opérations de déploiement.

**BPR : VCEMD**

**Date cible : Décembre 2014**

---

### **Recommandation du CS Ex**

5. Il faut mettre en œuvre et contrôler un robuste système pour saisir et analyser les leçons retenues au cours des opérations (au Canada et à l'étranger), l'objectif étant d'évaluer la qualité et de les institutionnaliser.

Dans le passé, le Gp Svc PM FAC a eu recours au Centre des leçons retenues de l'Armée pour recueillir et diffuser les leçons opérationnelles retenues. Le Centre a produit de nombreuses leçons concernant expressément la police militaire, mais il n'a pas dans ses effectifs un expert attiré de la police militaire et il ne se concentre pas sur les questions particulières à celle-ci.

On a déjà donné suite à cette recommandation, en ce sens que le GPFC a ordonné au cmdt Gp Svc PM d'établir dans son entité une capacité d'analyse, de diffusion et d'archivage des leçons retenues. Dans la foulée de la création de cette capacité, on est en train d'élaborer un programme complet des leçons retenues qui a pour objet non seulement d'observer les leçons, mais aussi d'assurer un suivi et de veiller à ce qu'elles soient intégrées dans la doctrine, la politique, les procédures, les ordres et l'instruction de la police militaire. Ce programme est censé parvenir au stade de la capacité opérationnelle totale d'ici juin 2014.

**BPR : VCEMD**

**Date cible : Juin 2014**

---

### **Recommandation du CS Ex**

6. Il faut examiner la structure de gouvernance du GPFC créée en 2011 pour voir si les objectifs en ont été atteints et pour établir s'il existe des structures de commandement plus efficaces qui ne compromettent pas l'efficacité opérationnelle.

La nouvelle structure de gouvernance de la Police militaire a été adoptée en 2011 et elle a considérablement accru l'indépendance et l'efficacité du GPFC. Afin d'en faciliter la mise en œuvre, on a veillé à ce qu'elle soit harmonisée avec les structures historiques axées sur les trois armées (AC, MRC et ARC).



Depuis, on a mis en lumière un certain nombre de redondances et de causes d'inefficacité, ce qui a porté à croire que l'on améliorerait la structure de gouvernance du Gp Svc PM FAC si elle était articulée en fonction des régions plutôt que des armées. En gros, on pourrait éliminer environ la moitié des effectifs actuels du Gp Svc PM FAC au QG. On conserverait le QG GPFC en tant que QG de niveau 2, mais les quatre QG et 17 unités de niveau 3 pourraient être remplacés par sept à neuf unités de niveau 3. Cela permettrait de réinvestir des ressources dans les QG régionaux nouvellement créés pour en accroître la viabilité et l'efficacité opérationnelle. Par ailleurs, les QG régionaux seraient harmonisés avec les forces opérationnelles interarmées régionales et fourniraient la majorité des services régionaux et locaux de la police militaire et une capacité opérationnelle à cet égard, tandis que le reste des effectifs assurerait les services spécialisés et le soutien national.

Le GPFC mettra sur pied un groupe de travail pour examiner la viabilité d'une structure de commandement régionale et il fera rapport au VCEMD à cet égard d'ici septembre 2014 au plus tard.

**BPR : VCEMD**

**Date cible : Septembre 2014**



## **Annexe B – Méthode d'évaluation et contraintes**

### **1.0 Méthode**

La méthode d'évaluation a été décrite dans un plan de travail élaboré pendant l'étape de la planification de l'évaluation. L'équipe s'est servi de multiples sources de données et de méthodes de recherche complémentaires qualitatives et quantitatives pour mieux garantir la fiabilité de l'information et des données à l'appui de ses constatations. À partir de ces sources, l'équipe a défini une démarche logique pour recueillir et analyser les données sur lesquelles elle allait fonder ses constatations et ses recommandations. En s'appuyant sur les éléments de preuve obtenus auprès des sources disponibles, l'équipe a dressé un tableau équilibré pour illustrer la pertinence et le rendement des services fournis par la police militaire. Elle a comparé entre eux les renseignements et les données dans le contexte de chaque question posée au début de l'évaluation et à la lumière des indicateurs correspondants.

#### **1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données**

L'équipe a choisi ses méthodes de collecte en fonction des données nécessaires pour étudier les indicateurs de rendement. Elle a utilisé les méthodes suivantes pour réunir des données qualitatives et quantitatives sur chaque genre d'activités visé par l'évaluation :

- l'examen de la documentation pertinente;
- les entrevues avec les principaux intervenants;
- les visites sur place;
- l'examen des données administratives et financières.

##### **1.1.2 Examen de la documentation pertinente**

Parmi les documents examinés au préalable figuraient des textes d'information généraux ainsi que d'autres se rapportant aux priorités du Ministère, par exemple la SDCD, les Priorités de la Défense (AF 2012-2013), le Rapport sur les plans et les priorités, des documents du CEMD tels que les examens sur la police militaire et l'Examen stratégique du GPFC, et des comptes rendus de visites rédigés par la CPPM. En outre, l'équipe a étudié des documents stratégiques fédéraux canadiens et des instruments de définition des priorités (p. ex. les exposés budgétaires, l'Énoncé de la politique internationale du Canada). Tous les documents pertinents ont été organisés d'après les questions posées au début de l'évaluation et les indicateurs figurant dans la matrice d'évaluation (annexe D).

##### **1.1.3 Entrevues avec les principaux intervenants**

L'équipe a interviewé de hauts dirigeants de l'organisation du GPFC et de ses principales formations et unités, des officiers supérieurs de l'AC, de la MRC, de l'ARC et du COIC, l'ASM et des représentants du JAG. Des membres de la CPPM ont été interrogés également. Ces entrevues ont fourni un contexte à l'examen de la documentation et à l'analyse des données et apporté des opinions qualitatives sur les questions posées au début de l'évaluation.



Toutes les personnes interviewées avaient reçu à l'avance un guide d'entrevue. Les entrevues ont surtout eu lieu en personne, sauf dans certains cas où le téléphone a été utilisé en raison de la distance. L'équipe a fait le suivi de certaines entrevues par courriel et par téléphone. Elle a employé un gabarit structuré en fonction des questions et des indicateurs définis aux fins de l'évaluation, pour résumer les données recueillies pendant les entrevues, données qui ont ensuite été analysées.

L'équipe d'évaluation a utilisé les qualificatifs suivants dans ses constatations pour donner au lecteur une idée du « poids » des témoignages des personnes interviewées :

- « certains ou quelques-uns » – moins de cinq répondants;
- « de nombreux » – moins de la moitié du groupe de répondants, mais plus que quelques-uns;
- « la plupart » – la majorité des répondants;
- « la grande majorité » – plus que 80 p. 100 du groupe de répondants.

#### **1.1.4 Visites sur place**

Pendant l'évaluation, l'équipe s'est rendue à Ottawa, à Borden et à Winnipeg. À Ottawa, elle a visité le QG GPFC, le QG COIC, le QG cmdt AC, le QG cmdt MRC ainsi que le JAG, l'ASM et la CPPM, pour discuter avec de nombreuses personnes qui interviennent dans la prestation des services de la police militaire. À Borden, l'équipe d'évaluation a visité l'EPMFC et s'est entretenue avec plusieurs membres clés du personnel de l'École au sujet de l'instruction. À Winnipeg, l'équipe s'est réunie avec le commandant de la 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada et avec le Grand Prévôt de la Force aérienne.

#### **1.1.5 Examens des données administratives et financières**

L'équipe a examiné les données sur le rendement du programme afin d'établir dans quelle mesure celui-ci produisait les résultats escomptés. Les données administratives sur les cinq années (AF 2008-2009 à 2012-2013) visées par l'évaluation comprenaient des rapports statistiques et des relevés des dépenses, des rapports relatifs au budget ou des analyses de ces derniers. L'examen des données administratives a aussi suscité divers points d'interrogation qui ont été étudiés de plus près pendant les entrevues et à la faveur de questionnaires. Le contrôleur du GPFC a pu produire de nombreux rapports spéciaux et fournir ainsi à l'équipe des relevés financiers suffisants pour permettre une analyse financière détaillée.

#### **1.1.6 Groupe consultatif**

Un groupe consultatif d'intervenants clés a été formé pour exprimer des opinions sur les politiques, les questions opérationnelles, le modèle logique et une matrice d'évaluation des services de la police militaire.

#### **1.1.7 Comparaison**



L'équipe a cherché des « pratiques exemplaires » appliquées par d'autres corps policiers civils nationaux et par la police militaire aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie, pour effectuer une analyse comparative. Les résultats ont fourni des éléments de comparaison entre des organisations semblables. Ces informations provenaient de diverses sources, dont les sites Internet des corps policiers et ministères de la Défense des pays cités, des études antérieures, des articles de journaux et (entrevues avec) des personnes rencontrées par le biais des attachés de défense du Canada dans ces pays.

## 2.0 Contraintes

Dans la présente section, l'équipe cerne les entraves et les contraintes avec lesquelles elle a dû composer pendant l'évaluation (p. ex. les contraintes découlant de la conception, des méthodes et des consultations, des préjugés réels ou éventuels, du degré de fiabilité des données et de ses effets sur les constatations issues de l'évaluation) et elle explique comment elle a essayé de les surmonter.

L'équipe d'évaluation s'est heurtée à de nombreuses contraintes et elle a conçu des stratégies pour les surmonter et en atténuer les effets. Ces contraintes et stratégies sont décrites dans le tableau qui suit :

Contrainte	Stratégie d'atténuation
<p>Jusqu'à l'AF 2012-2013, la responsabilité du financement des services de police militaire était assumée par de nombreux chefs de niveau 1 dans leurs budgets, et elle n'était pas clairement définie. À ce moment-là, cette responsabilité et les fonds connexes ont été transférés au GPFC, en fonction des crédits estimatifs nécessaires. On cerne encore les besoins exacts à cet égard.</p>	<p>L'équipe n'a analysé les tendances que pour les AF 2008-2009 à 2011-2013, car les données obtenues étaient cohérentes durant cette période. Les données financières de l'AF 2012-2013 sont probablement plus exactes, bien que s'écartant de la tendance des années précédentes, mais l'équipe s'en est servie aux fins des comparaisons.</p>
<p>L'équipe aurait pu utiliser des questionnaires d'enquête auprès de certaines personnes d'intérêt, mais elle ne l'a pas fait à cause des échéances à respecter.</p>	<p>L'équipe a employé d'autres sources de données (p. ex. les Examens stratégiques du GPFC et les visites sur place de la CPPM) pour étudier les mêmes questions.</p>
<p>Les comparaisons de coûts par rapport à des programmes semblables étaient compliquées en raison des divergences entre les différents programmes au chapitre des éléments de financement.</p>	<p>L'équipe a considéré les meilleurs cas, ou les pires, ou les deux, comme étant applicables pour faire les comparaisons.</p>

**Tableau B-1. Contraintes de l'évaluation et stratégies d'atténuation.** Le tableau indique trois grandes contraintes relevées pendant l'évaluation et les stratégies que l'équipe a adoptées pour en atténuer les effets.





## **Annexe C – Modèle logique**

### **Services de police militaire**

#### **Intrants**

- Personnes
- Fonds
- Lignes directrices/Orientation
- Politiques

#### **Activités**

- **Personnel**
  - Recrutement/Instruction de base
  - Instruction menant aux niveaux de qualification
  - Instruction spécialisée
  - Instruction préalable au déploiement
  - Développement du leadership et perfectionnement professionnel
- **Équipement**
  - Besoins
  - Acquisitions
- **Soutien et infrastructure**
  - Besoins
  - Acquisitions
  - Construction
  - Système d'information – Sécurité et police militaire
- **Liens**
  - Liaison avec d'autres corps policiers, entités du système de justice et forces armées
- **Gouvernance**
  - Structure des comités
  - Rapports de commandement et de contrôle
  - Élaboration et diffusion de politiques
  - Effectif
  - Structure organisationnelle
  - Services du QG
  - Surveillance



### **Extrants**

- Services de maintien de l'ordre
- Services de sécurité
- Services de garde et de détention
- Instruction
- Surveillance de la gestion

### **Résultats immédiats**

- Les installations et les unités des FAC bénéficient de services militaires suffisants de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention.
- La police militaire demeure capable de déployer des forces.

### **Résultats intermédiaires**

- La police militaire des FAC est reconnue pour son excellence, son professionnalisme, son intégrité et sa transparence.
- La police militaire contribue à l'exécution des six principales missions décrites dans la SDCD.
- La police militaire contribue au renforcement des capacités d'autres pays.

### **Résultats définitifs**

- La sécurité et la sûreté des Canadiens sont renforcées au pays et à l'étranger.
- Le partenariat nord-américain est solide et bénéfique.
- La contribution à la sécurité et à la sûreté mondiales découle d'un engagement international.



## Annexe D – Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation – Pertinence				
Enjeux/questions évalués	Indicateurs	Données du programme	Examen de documents	Entrevues avec des intervenants clés
1.1 La prestation de services de police militaire répond-elle à un besoin réel et permanent?	1.1.1 Les statistiques et les documents du programme montrent que la prestation de services de police militaire est effectivement justifiée.	Oui	Oui	
	1.1.3 Les témoignages des utilisateurs des forces et ceux des fournisseurs de services confirment la nécessité des services de police militaire.			Oui
1.2 Les objectifs de la prestation de services de police militaire sont-ils harmonisés avec les objectifs stratégiques du MDN et les priorités du gouvernement fédéral?	1.2.1 Des documents attestent que les objectifs des services fournis par la police militaire sont harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral.		Oui	
	1.2.2 Des documents montrent que les objectifs des services de police militaire sont harmonisés avec ceux du MDN.		Oui	
1.3 Les services fournis par la police militaire cadrent-ils avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?	1.3.1 Des faits montrent le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral en matière de système de justice militaire, et le rôle de la police militaire dans ce système.		Oui	

**Tableau D-1. Matrice d'évaluation – Pertinence.** Le tableau indique les méthodes de collecte de données employées pour évaluer les enjeux et questions permettant d'établir la pertinence du programme.



## Annexe D

Matrice d'évaluation – Rendement : Réalisation des résultats escomptés (Efficacité)					
Enjeux/questions évalués	Indicateurs	Données du programme	Entrevues avec des intervenants clés	Examen de documents	Autres
2.1 Les installations et les unités des FAC bénéficient de services militaires suffisants de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention.	2.1.1 Degré de satisfaction à l'égard des services de maintien de l'ordre, de sécurité, de garde et de détention		Oui	Oui	
	2.1.2 Caractère suffisant de l'instruction		Oui		Oui Comparaison
	2.1.3 Efficacité de la structure de gouvernance actuelle		Oui	Oui	
2.2 La police militaire demeure capable de déployer des forces.	2.2.1 Vérification annuelle de l'état de préparation du personnel militaire	Oui	Oui	Oui	
	2.2.2 Capacité de s'acquitter des responsabilités en garnison tout en appuyant des opérations de déploiement		Oui	Oui	
2.3 La police militaire des FAC est reconnue pour son excellence, son professionnalisme, son intégrité et sa transparence.	2.3.1 Il existe des processus pour repérer les situations contraires à ces idéaux, faire enquête sur elles et y remédier		Oui	Oui	
	2.3.2 Opinions des intervenants		Oui	Oui	Oui Comparaison
	2.3.3 Constatations formulées dans les rapports			Oui	



Annexe D

Matrice d'évaluation – Rendement : Réalisation des résultats escomptés (Efficacité)					
Enjeux/questions évalués	Indicateurs	Données du programme	Entrevues avec des intervenants clés	Examen de documents	Autres
2.4 La police militaire contribue à l'exécution des six principales missions décrites dans la SDCD.	2.4.1 Niveau de satisfaction à l'égard des services de maintien de l'ordre et de sécurité pendant les opérations de déploiement		Oui	Oui	
	2.4.2 Nombre d'opérations de déploiement et de PM en déploiement	Oui	Oui		
	2.4.3 Observations formulées dans les comptes rendus après action et processus relatifs aux leçons retenues	Oui		Oui	
2.5 La police militaire contribue au renforcement des capacités d'autres pays.	2.5.1 Observations formulées dans les comptes rendus postérieurs aux opérations		Oui	Oui	
	2.5.2 Opinions des utilisateurs/intervenants		Oui		

**Tableau D-2. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficacité).** Le tableau indique les méthodes de collecte de données employées pour évaluer les enjeux/questions permettant d'établir le rendement du programme sur le plan de l'efficacité.



Matrice d'évaluation – Rendement : Démonstration de l'efficacité et de l'économie				
Enjeux/questions évalués	Indicateurs	Données du programme	Autres	Entrevues avec des intervenants clés
3.1 Le MDN et les FAC utilisent-ils les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour mettre le programme en œuvre?	3.1.1 Tendances du coût global par membre de la police militaire	Oui	Oui Comparaison	
	3.1.2 Coût quotidien de la garde d'un militaire dans la CDPMFC	Oui	Oui Comparaison	Oui
	3.1.3 Coût de la formation d'un PM qualifié à titre de professionnel	Oui	Oui Comparaison	Oui
	3.1.4 Taux d'attrition à l'EPMFC	Oui	Oui Comparaison	
	3.1.5 Tendances des ratios entre les coûts propres au maintien de l'ordre, à la sécurité, à la garde et à la détention, à l'instruction, à l'administration et au QG	Oui		
	3.1.6 Faits prouvant que l'instruction des PM ne dépasse pas les besoins de l'emploi			



Annexe D

Matrice d'évaluation – Rendement : Démonstration de l'efficacité et de l'économie				
Enjeux/questions évalués	Indicateurs	Données du programme	Autres	Entrevues avec des intervenants clés
3.2 Le MDN et les FAC utilisent-ils les moyens les plus économiques pour mettre le programme en œuvre?	3.2.1 Tendances du coût global des services de la police militaire exprimé en pourcentage du budget des FAC	Oui		
	3.2.2 Évaluation de faisabilité de l'option consistant à faire assurer les services de la police militaire par une autre entité (AMPS)	Oui	Oui Comparaison	Oui
	3.2.3 Coût par détenu comparé à celui enregistré par d'autres forces armées et par le Service correctionnel Canada	Oui	Oui Comparaison	

**Tableau D-3. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficacité et économie).** Le tableau indique les méthodes de collecte de données employées pour évaluer les enjeux/questions permettant d'établir le rendement du programme sur les plans de l'efficacité et de l'économie.

