

Évaluation du maintien des effectifs au sein des Forces armées canadiennes

Aperçu du programme

L'importance des efforts de maintien des effectifs au sein des Forces armées canadiennes (FAC) est évidente malgré l'absence d'un programme complet de maintien des effectifs. Compte tenu de l'ambitieux programme de défense des FAC décrit dans la politique *Notre Nord, fort et libre*, la lutte contre les pénuries de personnel et la réduction de l'attrition malsaine constituent des étapes essentielles au maintien de l'efficacité opérationnelle et à l'appui du mandat du Canada en matière de défense. Ces efforts contribueront à assurer la solidité et la compétence des forces pour l'avenir.

Portée de l'évaluation

L'évaluation du maintien des effectifs au sein des FAC a été axée sur la détermination des phases d'attrition et des raisons connexes pour lesquelles les militaires quittent les FAC. On a évalué l'harmonisation des pratiques exemplaires, de la théorie et de l'orientation stratégique au sein des FAC, et déterminé si ces activités de maintien des effectifs étaient effectivement axées sur les domaines qui ont une incidence sur le maintien des effectifs. On a examiné plus en détail l'efficacité de ces activités relativement à l'accroissement du maintien des effectifs.

L'évaluation a porté sur quatre questions d'évaluation principales et deux études de cas, soit le **Programme Expérience de la Marine (PEM)** et l'**Initiative de restructuration de la rémunération des pilotes**. Dans le cadre de l'évaluation, seuls les membres de la Force régulière (F rég) et les militaires libérés volontairement ont été pris en compte. L'évaluation du maintien des effectifs au sein des FAC a été entreprise conformément à la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor.

1

Dans quelle mesure les FAC font-elles l'objet d'attrition?

2

Dans quelle mesure les efforts de maintien des effectifs des FAC correspondent-ils aux pratiques exemplaires et aux besoins cernés?

3

Dans quelle mesure les efforts de maintien des effectifs des FAC sont-ils intégrés et harmonisés?

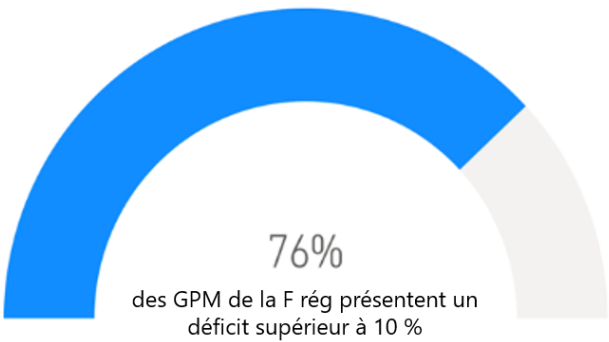
4

Les FAC prennent-elles des mesures pour accroître le maintien des effectifs?

Contexte

Dans l'ensemble, **les efforts de maintien des effectifs des FAC sont conformes aux pratiques exemplaires et aux théories**. Les stratégies visant à tenir compte des motifs généraux des départs, comme les stratégies relatives à la santé et au mieux-être, sont conformes à celles des partenaires du Groupe des cinq. Cependant, ces stratégies diffèrent à d'autres égards (p. ex. l'offre de primes de maintien en poste par les forces armées américaines et australiennes). Les FAC reconnaissent que les initiatives visant à accroître le maintien des effectifs à long terme doivent aller au-delà de la rémunération et des avantages sociaux, et ainsi intégrer des aspects plus généraux comme l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, une meilleure communication, des possibilités de promotion et le perfectionnement professionnel.

En 2022, le chef d'état-major de la défense a mis en œuvre la Stratégie de maintien des effectifs des FAC (la Stratégie) pour quantifier, coordonner et orienter les efforts de maintien des effectifs. La Stratégie intègre de nombreux éléments des théories savantes sur le maintien en poste du personnel et vise à améliorer l'engagement, la satisfaction et l'équilibre travail-vie personnelle. Cependant, **on a constaté que les efforts de maintien des effectifs des organisations de N1 manquaient d'harmonisation et de coordination avec la Stratégie**, en partie en raison d'une sensibilisation limitée à son égard. Ce problème a été aggravé par l'élimination du financement du Bureau de programme de maintien des effectifs, qui était responsable de la gestion des tâches de N1 décrites dans la Stratégie. Un secrétariat du maintien des effectifs récemment établi aura pour but de faciliter les efforts déployés dans l'ensemble des FAC en vue d'atteindre les objectifs en matière de reconstitution et de préparation opérationnelle.

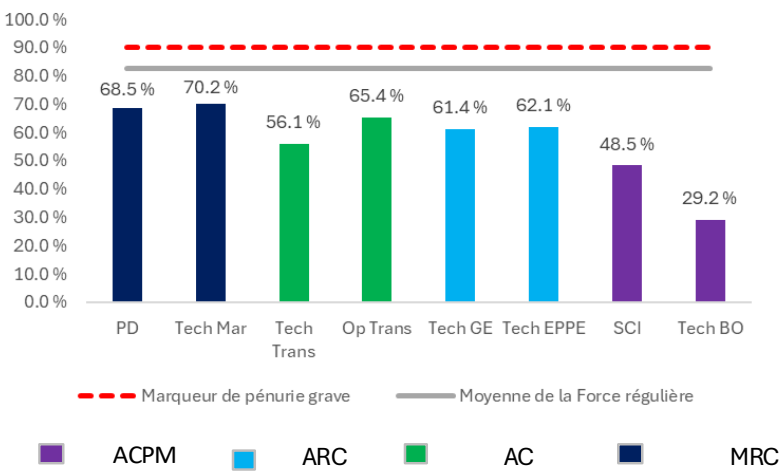


Source : Rapport sur l'effectif autorisé et l'effectif réel : Ventilation par identification de la structure des groupes professionnels militaires (ID SGPM), décembre 2024, Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) [DGRAPM]

Les taux d'attrition volontaire entre les éléments de la force sont comparables. Cependant, certains groupes professionnels militaires (GPM) présentent des lacunes importantes en matière de dotation, et les taux d'attrition dépassent largement la moyenne des FAC (p. ex. GPM techniques au sein de tous les éléments de la force). Un GPM dont le déficit en personnel dépasse 10 % est considéré comme étant « dans le rouge ».

L'attrition volontaire varie selon le nombre d'années de service (NAS), avec des pics au début de la carrière des militaires et lorsque ceux-ci deviennent admissibles à la pension. Les motifs de départ diffèrent également selon le NAS. Les militaires qui comptent moins d'années de services sont davantage préoccupés par la vie militaire, et l'écart entre les attentes et la réalité au sein des FAC. Les militaires qui comptent plus de 20 années de services quittent les FAC en raison des réinstallations, du besoin de stabilité et de l'admissibilité à la pension. Il convient de noter que les FAC affichent le taux d'attrition le plus faible parmi les forces armées des pays du Groupe des cinq.

GPM les plus sous-dotés par élément ¹



Source : Rapport sur l'effectif autorisé et l'effectif réel : Ventilation par ID SGPM, décembre 2024, DGRAPM

¹ PD = plongeur-démineur, Tech Mar = technicien de marine, Tech Trans = technicien des transmissions, Op Trans = opérateur des transmissions, Tech GE = technicien – Groupes électrogènes, Tech EPPE = technicien – Eau, produits pétroliers et environnement, SCI = spécialiste de contre-ingérence, Tech BO = technicien de bloc opératoire, ACPM = Chef adjoint – Personnel militaire, ARC = Aviation royale canadienne, AC = Armée canadienne, MRC = Marine royale canadienne

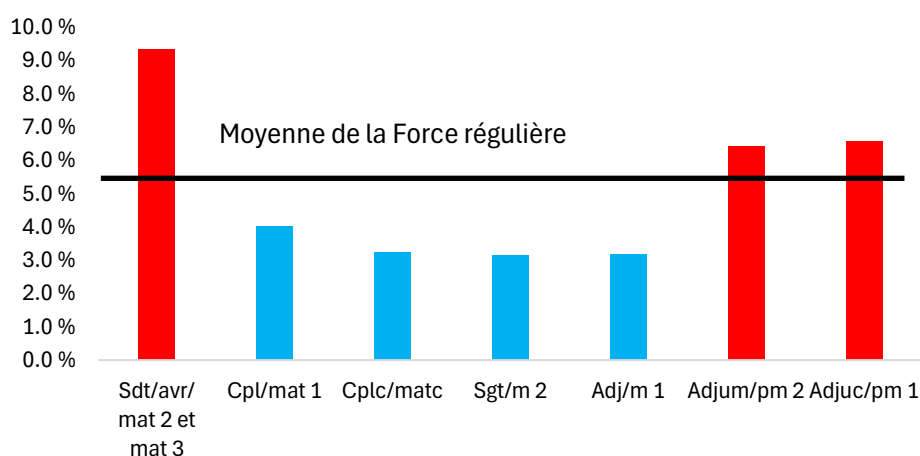
Principales constatations

Constatation n° 1 : Les retards en matière d'instruction et l'adaptation aux FAC constituent des facteurs clés de l'attrition précoce.

Les taux d'attrition volontaire les plus élevés au sein des FAC, qui comprennent les transferts de catégorie de service, sont observés parmi les titulaires des grades inférieurs et les militaires les plus récemment enrôlés. Au cours de l'année financière (AF) 2023-2024, les soldats, les aviateurs et les matelots de 2^e et 3^e classe ont affiché un taux d'attrition de 9,4 %, comparativement à la moyenne de 4,3 % des FAC. Les données qualitatives et quantitatives indiquent deux sources principales d'attrition précoce : les retards en matière d'instruction et les difficultés d'adaptation au mode de vie militaire/aux FAC.

Retards en matière d'instruction : Les FAC se concentrent sur le recrutement pour accroître leurs effectifs. Chaque recrue doit suivre de l'instruction pour atteindre le niveau professionnel de compétence (NPC), ce qui entraîne des pressions sur le système d'instruction en ce qui concerne l'accroissement de la capacité d'instruction. Toutefois, on ne dispose pas de suffisamment d'instructeurs, d'équipement, d'installations d'instruction et d'autres moyens de soutien pour atteindre efficacement les objectifs en matière d'instruction. Les retards qui en résultent sont une source de frustration importante pour les militaires n'ayant pas atteint le NPC, qui doivent souvent composer avec des mois de sous-emploi. Les retards en matière d'instruction sont particulièrement préjudiciables aux GPM « dans le rouge » qui connaissent des défis importants en matière de maintien en poste. En moyenne, dans l'ensemble des forces, les GPM « dans le rouge » affichent des retards relatifs à l'instruction de 206 jours.

Taux d'attrition par grade, AF 2023-2024
(militaires du rang)²

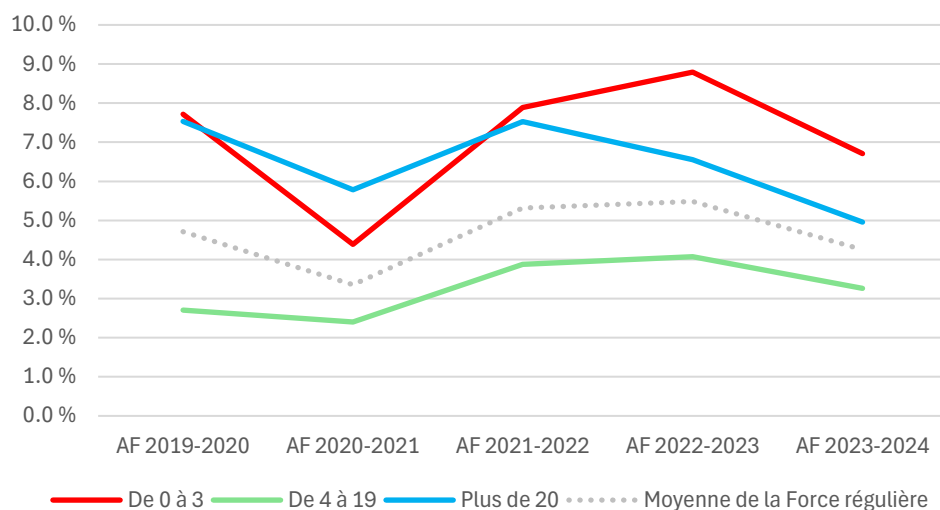


Source : Gardien. Moteur d'analyse : Magasin de données du DRAE Données extraites en août 2024.



Recommandation n° 1 :
Les responsables de la mise sur pied des forces doivent envisager la possibilité d'élaborer un programme d'expérience des FAC.

Taux d'attrition par nombre d'années de service



Source : Gardien. Moteur d'analyse : Magasin de données du Directeur – Recherche sur l'analyse de l'effectif (DRAE). Données extraites en août 2024.

Adaptation aux FAC : L'attrition précoce a également été attribuée au fait que des recrues ont du mal à s'adapter à la vie au sein des FAC, notamment en raison de l'éloignement de leur famille et de la hiérarchie des FAC. De même, l'insatisfaction des recrues à l'égard du GPM choisi et les défis liés aux tentatives de changer de GPM au moyen de reclassements constituent des problèmes supplémentaires relatifs à l'attrition précoce. On dit à de nombreuses recrues qu'il est plus facile d'être libéré et de présenter une nouvelle candidature plutôt que d'attendre un reclassement volontaire.

Le PEM aide les recrues à faire des choix professionnels éclairés en leur faisant connaître divers GPM de la Marine, ce qui permet de réduire l'insatisfaction initiale. Les premières données montrent que cette initiative a eu des effets positifs et a permis à certaines recrues d'effectuer un transfert de catégorie de service après leur enrôlement dans la MRC.

Le commandant de la MRC a fait remarquer que, dans le cadre du PEM, on a activement mobilisé les divisions de la Réserve navale concernant le recrutement au sein de la F rég. De plus, le nombre de postulantes et postulants éventuels qui s'informent au sujet de la Marine dans les centres de recrutement a triplé, et trois fois plus de membres des minorités visibles et d'Autochtones du Canada s'enrôlent au moyen du PEM. De plus amples renseignements sont fournis à l'[annexe A](#).

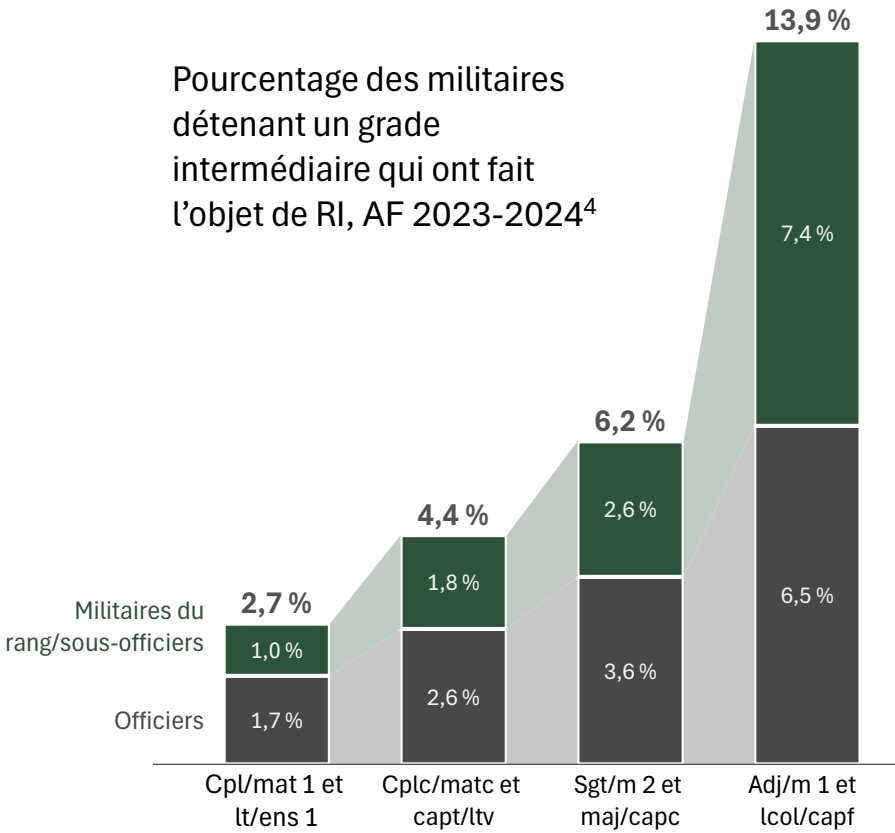
² Sdt = soldat, avr = aviateur, mat 2 = matelot de 2^e classe, mat 3 = matelot de 3^e classe, cpl = caporal, mat 1 = matelot de 1^{re} classe, cplc = caporal-chef, matc = matelot-chef, sgt = sergent, m 2 = maître de 2^e classe, adj = adjudant, m 1 = maître de 1^{re} classe, adjum = adjudant-maître, pm 2 = premier maître de 2^e classe, adjuc = adjudant-chef, pm 1 = premier maître de 1^{re} classe

Principales constatations

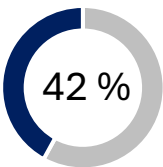
Constatation n° 2 : Les réinstallations et l'insatisfaction à l'égard de l'institution constituent des facteurs clés de l'attrition à moyen terme.

Réinstallations : Au cours de l'AF 2023-2024, plus de 10 % de l'ensemble des membres des FAC ont fait l'objet d'une réinstallation d'un endroit à un autre. Les coûts de logement élevés, aggravés par le manque de logements militaires, la perte d'emplois des conjoints et conjointes, les pénuries de fournisseurs de soins de santé primaires et les places limitées dans les services de garde, peuvent entraîner des difficultés financières et personnelles pour les militaires. Le nombre de familles à double revenu au Canada a doublé au cours des 40 dernières années et, pour les familles des militaires, la possibilité de perdre un deuxième revenu rend la réinstallation intenable. La perte de fournisseurs de soins de santé primaires et des services de garde exerce également une pression supplémentaire sur les familles, qui doivent répéter le processus d'obtention de ces services à chaque déménagement.

Les militaires qui ont atteint le NPC/ne sont pas encore admissibles à la pension ont souvent recours aux restrictions imposées (RI) ³ pour atténuer les effets de la réinstallation, ce qui entraîne cependant la séparation de leurs familles. Cela revêt une plus grande importance parmi les membres des FAC détenant un grade intermédiaire; en effet, 7,4 % des adjudants et des maîtres de 1^{re} classe ont fait l'objet de RI au cours de l'AF 2023-2024.



Source : Données du Directeur – Carrières militaires (2024)



Membres des FAC en voie de libération qui signalent que les affectations ont une incidence ou une très grande incidence sur leur décision de quitter l'organisation

Source : Données du Directeur – Intégration des sciences des politiques (Personnel) [DISPP] (2024)



Militaires sur la liste d'attente pour les logements du MDN au cours de l'AF 2023-2024

1 799

Source : Données de l'Agence de logement des Forces canadiennes (2025)



Temps moyen passé sur la liste d'attente d'un service de garde des FAC à la BFC Gagetown

32 mois

Source : Données des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (2024)



Familles de membres des FAC sur la liste d'attente du Réseau de médecins à l'intention des familles des militaires

1 658

Source : Données des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (2024)

Insatisfaction à l'égard de l'institution : Les membres des FAC qui ont atteint le NPC sont confrontés à des défis liés au rythme opérationnel élevé; au manque d'équipement, d'instruction et de directives provenant des leaders; et à la réduction des prestations liées aux RI et aux études. Les résultats des entrevues montrent que l'on a l'impression que les leaders accordent la priorité au changement de culture plutôt qu'aux besoins opérationnels essentiels, comme les munitions et l'équipement.

Les déploiements continus et un haut niveau de préparation entraînent un rythme opérationnel élevé. Cette situation, combinée aux pénuries de personnel, fait que les militaires qui demeurent en poste doivent composer avec une charge de travail et des responsabilités accrues. Le manque d'équipement fonctionnel aggrave la situation, ce qui entraîne l'épuisement professionnel chez les militaires en bonne santé.

De plus, la suppression des prestations liées aux RI et le gel des prestations d'études ont accru l'insatisfaction. Selon une comparaison avec la Gendarmerie royale du Canada et la Garde côtière canadienne, soit deux ministères/organismes fédéraux ayant une structure semblable à celle des FAC, l'attrition en milieu de carrière ne représentait pas un problème aussi important.

Constatation n° 3 : Les stratégies ou les activités mises en œuvre dans le but de maintenir en poste les membres des FAC admissibles à la pension sont limitées.

L'admissibilité à la pension est la principale raison pour laquelle le taux d'attrition est supérieur chez les militaires qui en sont à la fin de leur carrière (plus de 20 années de service). Une fois admissibles à la pension, les militaires peuvent obtenir un emploi à l'extérieur des FAC tout en recevant une pension, ce qui constitue un incitatif financier important qui les amène à quitter les FAC. En outre, après plus de 20 années de service, bon nombre de militaires ont fait l'objet de multiples réinstallations et se sentent « fatigués et brisés ». On souligne que les participants admissibles à la pension ont rempli leur devoir de service envers le pays; par conséquent, on ne déploie pas d'efforts importants pour les maintenir en poste.

« Après 25 années de service, les militaires ont rempli leur devoir envers leur pays; aucune stratégie n'est mise en œuvre pour les maintenir en poste. Nous essayons rarement de les convaincre de demeurer en poste. »

³ La RI est un moyen approuvé de repousser le déménagement des personnes à charge, des articles ménagers et des effets personnels pendant une période déterminée lors de l'affectation à un nouveau lieu de service au Canada.
⁴ Lt = lieutenant, ens 1 = enseigne de vaisseau de 1^{re} classe, capt = capitaine, ltv = lieutenant de vaisseau, maj = major, capc = capitaine de corvette, lcol = lieutenant-colonel, capf = capitaine de frégate

Principales constatations

Constatation n° 4 : Les activités locales de maintien des effectifs sont mises en œuvre de façon proactive par les commandants au niveau des unités.

Les résultats des entrevues indiquent que peu de commandants possèdent une connaissance approfondie des stratégies de maintien des effectifs au sein des organisations de N1 ou à l'échelle des FAC. Cependant, dans les limites de leur autorité et de leur sphère d'influence, bon nombre de commandants d'unité ont mis en œuvre des initiatives locales de maintien des effectifs. Ces mesures comprennent les suivantes :

- Permettre une certaine souplesse quant aux heures de travail pour tenir compte des besoins liés aux services de garderie;
- Mettre en œuvre des promotions accélérées pour faire passer les militaires du grade de soldat au grade de caporal dans le but d'atténuer les défis liés au coût de la vie;
- Permettre aux militaires de refuser des promotions pour éviter d'être affectés à un autre emplacement;
- Gérer le temps passé loin du domicile en ce qui concerne les militaires occupant un poste à rythme opérationnel élevé et les unités à rythme opérationnel élevé (p. ex. modifier les exercices d'entraînement en campagne pour que ceux-ci ne comportent pas de nuitée);
- Communiquer de façon proactive avec les gestionnaires des carrières pour éviter les affectations non souhaitées ou offrir des possibilités de reclassement volontaire;
- Tirer parti des collèges locaux pour donner des cours au nouveau personnel afin de réduire les retards en matière d'instruction.

Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que certains GPM techniques (p. ex. technicien de véhicules et cyberopérateur) tirent parti des collèges locaux pour réduire les retards en matière d'instruction. Bien qu'il ne s'agisse pas précisément d'une activité de maintien des effectifs, cette mesure a probablement un effet positif sur le maintien en poste des militaires n'ayant pas atteint le NPC qui suivent cette instruction, car elle leur épargne des mois de sous-emploi. De nombreuses personnes interrogées ont également souligné que la communication proactive avec les gestionnaires des carrières, en particulier en ce qui concerne les affectations, constituait une initiative efficace. Les équipes de commandement agissent à titre d'intermédiaires entre leurs subordonnés et les gestionnaires des carrières pour éviter les affectations qui entraîneraient la libération des militaires. Plusieurs personnes interrogées ont fait l'éloge de la souplesse accrue des gestionnaires des carrières et de leur volonté de répondre aux besoins des membres des FAC; cependant, elles ont également reconnu que certaines affectations non souhaitées sont inévitables.



Recommandation n° 2 :

Établir un référentiel central pour que les commandants locaux puissent communiquer les activités locales de maintien des effectifs qui sont efficaces.

Constatation n° 5 : Le manque de compréhension des rôles, des responsabilités et des services du Groupe de transition limite son efficacité en matière de maintien des effectifs.

Le Groupe de transition des FAC (GT FAC) est une nouvelle organisation qui offre du soutien et des programmes liés au maintien des effectifs et à la transition. L'organisation offre ces services aux membres de la F rég et de la Force de réserve qui sont en voie d'être libérés pour des raisons non médicales, de même qu'en raison de maladies ou de blessures. Bien que le GT FAC soit utile pour les militaires qui effectuent la transition de la vie militaire à la vie civile, les résultats des entrevues indiquent que les leaders des FAC croient qu'il joue un rôle négligeable dans le maintien des effectifs. Toutefois, le GT FAC aide les militaires à reconsidérer leur libération en répondant à leurs préoccupations personnelles et professionnelles. Les données montrent que, de novembre 2023 à avril 2025, 518 militaires sont demeurés en poste à la suite de l'intervention du GT FAC.

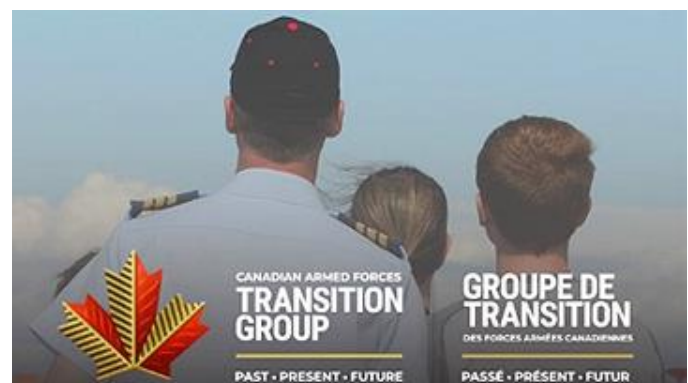


Photo : Capt Yanick Hamel, GT FAC



Recommandation n° 3 :

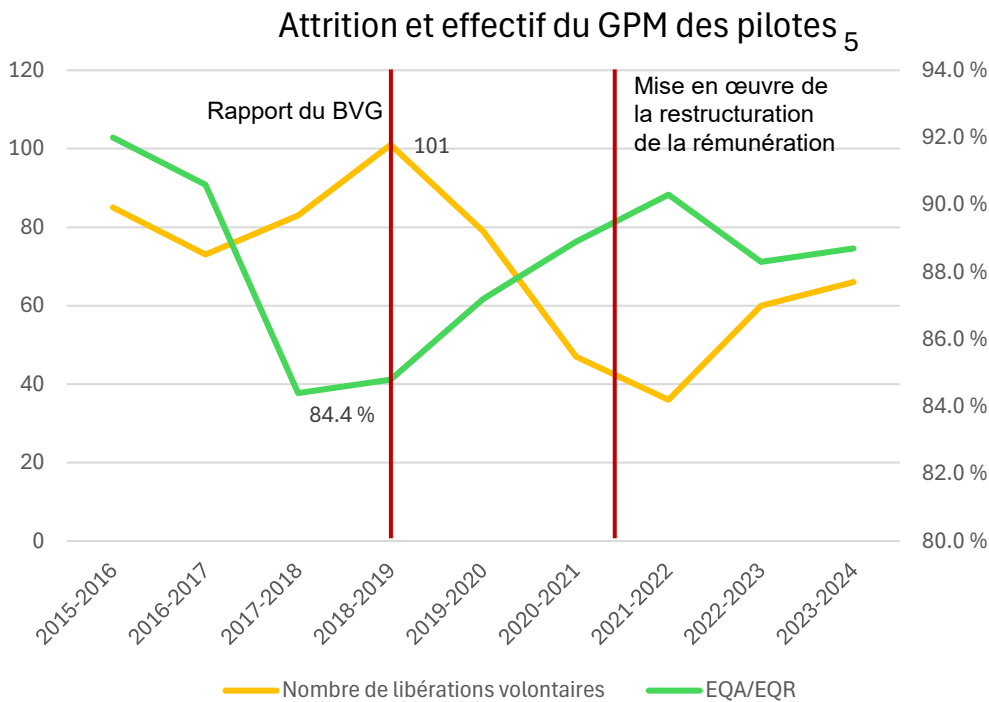
Les leaders des FAC doivent être bien informés des rôles, des responsabilités et des services du GT FAC pour soutenir efficacement les militaires.

Principales constatations

Constatation n° 6 : La décision de modifier le modèle de rémunération des pilotes ne reposait pas sur une justification solide, ni sur l'examen d'autres options et mesures de l'efficacité.

La restructuration de la rémunération des pilotes avait pour but d'accroître le maintien en poste des pilotes au moyen d'une meilleure harmonisation de la rémunération des pilotes avec celle de l'industrie du transport aérien commercial. En réponse à un rapport du Bureau du vérificateur général (BVG) sur la force de chasse du Canada, l'ARC a exécuté l'opération EXPERIENCE pour stabiliser et accroître rapidement l'expérience au sein du GPM des pilotes. Le principal enjeu relevé dans le rapport du BVG était la résolution de la pénurie de pilotes de chasse de l'ARC pour que le Canada puisse satisfaire à ses besoins opérationnels concernant la future flotte de chasseurs (F35).

Bien que le taux d'attrition ait atteint un sommet au cours de l'AF 2018-2019, il a connu une baisse l'année suivante. De 2018 à 2023, le taux de libération volontaire a diminué pour atteindre 2 à 5 %, ce qui est inférieur au taux de nombreux autres GPM des FAC. De plus, au cours de l'AF 2020-2021, l'effectif qualifié en activité (EQA) de l'ID SGPM affichait un taux de 88,9 %, ce qui le situe au milieu de la fourchette d'un EQA comparable, à 32/59 (à égalité avec d'autres GPM).



L'absence d'un processus et de documentation clairs rend difficile l'établissement de lien entre la restructuration de la rémunération des pilotes et les gains directs concernant l'état de l'ID SGPM des pilotes. Aucun document ne permet d'expliquer le caractère irrégulier de l'année où il y avait eu plus de départs des pilotes de chasse, mais cela semble avoir motivé les décisions futures concernant le maintien en poste des pilotes.

Bien que d'autres options aient été proposées en réponse aux conclusions du BVG, on a pris la décision de mieux harmoniser la rémunération des pilotes avec celle de l'industrie aérienne commerciale. Cette décision n'était pas conforme aux pratiques exemplaires relevées dans le cadre des recherches existantes concernant les forces armées alliées (États-Unis, Australie et Royaume-Uni). Cette évaluation a été effectuée avec un minimum de documentation, sans méthodologie bien définie et sans plan de mise en œuvre officiel.

De même, bien que plusieurs points de données aient été recueillis, en raison de l'absence de paramètres généraux concernant l'efficacité de l'initiative de restructuration de la rémunération des pilotes, il a été difficile de parvenir à une conclusion sur son incidence. On a pris des mesures ponctuelles, comme l'élargissement des rajustements de la solde à tous les pilotes, la fourniture d'une nouvelle solde avant la détermination des qualifications requises et l'intégration de l'indemnité d'environnement dans la solde de base. En revanche, ces mesures allaient à l'encontre des procédures concernant la plupart des autres GPM des FAC. Par conséquent, il est possible que les échelles de rémunération liées à cette initiative doivent être révisées à l'avenir.

L'absence d'une approche officielle et bien documentée a entraîné des difficultés d'exécution et, ainsi, des griefs en cours liés au processus de mise en œuvre. De plus amples renseignements sont fournis à l'[annexe B](#).



Recommandation n° 4 :
Le Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL) doit établir un processus officiel concernant les modifications de la rémunération et des avantages sociaux. Ce processus doit intégrer la participation et les preuves à l'appui des organisations de N1 responsables.

Annexe A : Programme Expérience de la Marine

Initialement conçu comme une initiative d'attraction/de recrutement, le PEM procure l'avantage supplémentaire de donner aux Canadiens et Canadiennes et aux résidents permanents la possibilité de « faire l'essai » des GPM de la Marine pendant un an, sans conditions.

- Les candidats et candidates du PEM ont ainsi l'occasion de comprendre les GPM avant d'en choisir un.
 - Ce programme pourrait, à long terme, permettre de traiter certains cas d'attrition précoce attribuables à l'incapacité à s'adapter aux FAC.
 - Il est possible que le PEM permette d'offrir plus de souplesse aux candidats et candidates qui croient que le GPM choisi ne correspond pas à la description donnée par le recruteur, ce qui aurait une incidence sur leur maintien en poste.

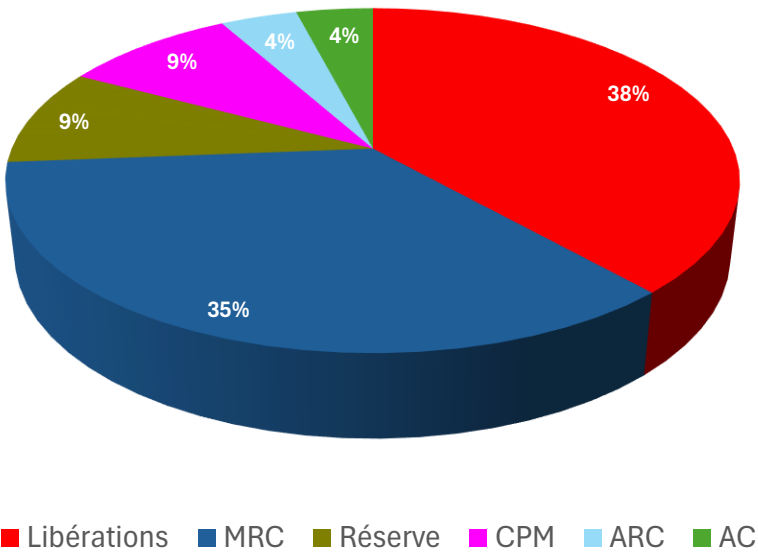
Il est probable que certains candidats et certaines candidates du premier groupe de diplômés du PEM n'aient pas été intéressés par les GPM de la MRC dès le départ.

D'autres responsables de la mise sur pied des forces à l'extérieur de la MRC ont tiré profit des diplômés du PEM. Parmi le premier groupe de 116 diplômés du PEM :

- 40 ont assumé un poste au sein de la MRC;
- 5 ont assumé un poste au sein de l'AC;
- 5 ont assumé un poste au sein de l'ARC;
- 11 ont assumé un poste au sein du Chef du personnel militaire (CPM);
- 11 ont assumé un poste au sein de la Force de réserve;
- 44 ont été libérés.

Actuellement, le personnel du PEM n'a pas accès aux variables clés relatives aux données d'entrevue de libération des unités. Cela nuit à sa capacité d'apporter des améliorations éclairées au programme ou de fournir des renseignements à l'ensemble des FAC sur les raisons pour lesquelles les candidats et candidates n'ont pas choisi d'occuper un poste au sein des FAC après l'achèvement du PEM. L'accès à ces renseignements sera un élément clé des programmes d'expérience actuels et futurs, car il offre des possibilités d'amélioration des programmes et de maintien des effectifs.

Diplômés du PEM, AF 2023-2024



Une évaluation complète du PEM a été effectuée en 2024.



Le PEM peut permettre de réduire l'insatisfaction à l'égard des retards en matière d'instruction, ainsi que l'écart entre les attentes et la réalité en ce qui concerne la vie militaire.

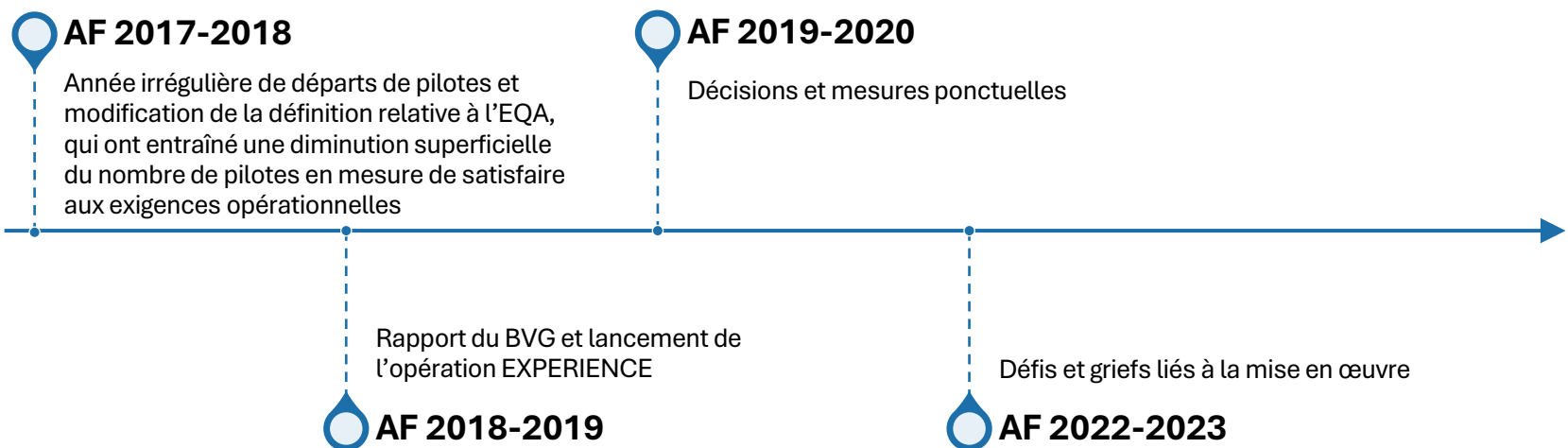
Annexe B : Restructuration de la rémunération des pilotes

De 2018 et 2023, l'attrition chez les pilotes a été inférieure à celle de nombreux autres GPM des FAC; les taux de libération volontaire se situant entre 2 % à 5 %. Cependant, en 2018, le nombre de pilotes de chasse qui ont été libérés au grade de capitaine/major a plus que doublé pour atteindre 28, comparativement à la moyenne historique de 11 au cours des deux années précédentes. Aucun document ne permet d'expliquer le caractère irrégulier de l'année où il y avait eu plus de départs des pilotes de chasse, et, en 2019, le nombre de libérations redescendu à la moyenne historique.

En même temps, on a observé une diminution marquée du nombre de pilotes qui avaient suivi l'instruction nécessaire et qui étaient pleinement qualifiés pour remplir les fonctions de pilotes, un concept connu sous le nom d'« effectif qualifié en activité » (EQA). Cette baisse résulte en partie d'une modification de la définition des exigences relatives aux pilotes pleinement qualifiés, ainsi que d'une augmentation du nombre de libérations volontaires. Cette situation est représentée visuellement à la section sur la constatation n° 6.

Parallèlement, le BVG a rendu public un rapport dont les conclusions tenaient compte de cette année irrégulière. Le BVG a constaté que « la force de chasse du Canada n'était pas en mesure de satisfaire à la nouvelle exigence opérationnelle instaurée par le gouvernement » parce que « la Défense nationale manquait déjà de personnel ». En ce qui concerne plus particulièrement les pilotes, il a été mentionné que les FAC disposaient « de seulement 64 % des pilotes de CF-18 qualifiés dont [elles avaient] besoin pour satisfaire à la nouvelle exigence du gouvernement ». Par conséquent, la recommandation suivante a été formulée : « La Défense nationale devrait élaborer et mettre en œuvre des stratégies de recrutement et de maintien en poste des techniciens et des pilotes de la force de chasse ». Selon les données, l'opération EXPERIENCE a été entreprise en réponse au rapport du BVG sur les pilotes de chasse.

Le principal enjeu relevé dans le rapport du BVG était la résolution de la pénurie de pilotes de chasse de l'ARC pour que le Canada puisse satisfaire à ses besoins opérationnels concernant la future flotte de chasseurs (F35). Bien qu'il existait d'autres solutions possibles pour répondre aux conclusions du rapport (p. ex. verser des indemnités aux pilotes de chasse), elles n'ont pas été mises en œuvre. Pour remédier à la pénurie prévue de pilotes de chasse, on a plutôt élaboré un plan complet de rétablissement du GPM des pilotes, qui comportait un volet sur la rémunération. Cette mise en œuvre est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2021.



La restructuration de la rémunération avait pour but de maintenir en poste les pilotes qualifiés en rendant la rémunération plus concurrentielle par rapport à celle de l'industrie du transport aérien commercial. En dépit de cela, le processus n'était pas fondé sur une approche officielle qui aurait permis d'envisager d'autres options.

- Rien ne permet de prouver qu'une augmentation de la rémunération atténuerait le problème soulevé dans le rapport du BVG, ni que la portée de la rémunération devait s'étendre au-delà des pilotes de chasse.
- Le processus décisionnel n'était pas soutenu par de la documentation. Une documentation appropriée aurait permis de déterminer d'autres options et d'autres raisons de choisir de rajuster la rémunération du GPM des pilotes plutôt que celle d'autres GPM des FAC.

Annexe B : Restructuration de la rémunération des pilotes

La décision de mettre en œuvre la restructuration de la rémunération représentait un écart par rapport aux pratiques exemplaires des forces armées alliées (États-Unis, Australie et Royaume-Uni) et n'était pas assortie d'une méthodologie bien définie. L'absence d'un processus justifié et bien documenté a entraîné des défis liés à l'exécution, y compris une documentation minimale (comptes rendus de décisions, courriels et présentation au Conseil du Trésor), ainsi que l'absence de mesures de l'efficacité et d'un plan de mise en œuvre officiel.

Plusieurs autres décisions de suivi ont été prises sans preuve à l'appui.

- On a pris la décision de verser une nouvelle solde à tous les pilotes en fonction du NAS plutôt que d'attendre la définition des qualifications des pilotes comme prévu à l'origine.
- On a pris la décision d'utiliser les fonds prévus au budget concernant les indemnités du personnel navigant afin de financer en partie les nouveaux taux de rémunération. Cette décision était contraire à la méthodologie relative à la plupart des autres GPM des FAC dont les membres ont également reçu des indemnités d'environnement.
- On avait initialement choisi d'harmoniser la rémunération avec celle des pilotes commerciaux. Cependant, l'augmentation de la solde des pilotes subalternes pour la faire correspondre à celle des officiers du service général représentait un écart par rapport à la structure de l'échelle de rémunération des pilotes commerciaux.

La nouvelle structure de rémunération a entraîné de nombreux défis en matière d'exécution.

- Un plan de communication réactif a été communiqué officieusement aux pilotes en réponse à des renseignements inexacts. En conséquence, la mise en œuvre de la restructuration a suscité des attentes non satisfaites et du mécontentement.
- À l'origine, selon la nouvelle échelle de rémunération, la solde de certains pilotes au grade de capitaine avait été accrue de 8 %, ce qui a entraîné une augmentation globale de la rémunération pour tous les pilotes.
- En raison de la possibilité qu'un capitaine touche une rémunération supérieure à un major, certains pilotes ont refusé des promotions.

Compte tenu des défis indiqués ci-dessus, on a déposé un groupe de griefs liés à la mise en œuvre de la rémunération des pilotes. Bon nombre de ces griefs sont toujours en cours.



Photo : Avr Avery Philpott, photo des FAC

Annexe C : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex) 1. Les responsables de la mise sur pied des forces doivent envisager la possibilité d'élaborer un programme d'expérience des FAC. (Approbation des organisations de N2/consultation des organisations de N1)	Plan d'action de la direction Plan d'action de la direction (PAD) 1 : Le COMPERSMIL/CPM, en collaboration avec les responsables de la mise sur pied des forces, doit envisager la possibilité d'élaborer un programme d'expérience des FAC. Produits livrables : Ce PAD sera considéré comme clos lorsque le COMPERSMIL/CPM, en collaboration avec les responsables de la mise sur pied des forces, aura élaboré un document de référence qui présente les coûts et les avantages de l'élaboration d'un « programme d'expérience des FAC ». Pour ce faire, ce document s'appuiera sur la recherche et l'analyse de données et de renseignements, ainsi que sur leçons retenues concernant les projets pilotes actuels et les programmes passés comme le PEM et le Programme d'instruction et d'emploi pour les jeunes. Le document de référence doit servir à orienter une décision future sur la faisabilité et la pertinence d'une initiative à l'échelle des FAC. BPR : COMPERSMIL/CPM (Plans du chef d'état-major [CEM]) BC : ARC, MRC et AC Date cible : Janvier 2026 Énoncé de risque : Le fait de ne pas effectuer l'analyse des données, des renseignements et des leçons retenues concernant les projets pilotes et programmes actuels et passés, afin d'orienter la planification d'éventuels programmes des FAC, représente un risque lié à la gestion des ressources pour l'organisation. En effet, il peut y avoir à la fois des avantages inattendus (qui doivent être définis et développés) ou des coûts cachés (y compris les coûts de renonciation). Il s'agit de facteurs importants à prendre en compte dans le cadre de la détermination et de la conception de programmes futurs. Les programmes qui sont établis sans être fondés sur des recherches rigoureuses représentent également des risques en matière de gestion des ressources humaines, relativement à l'atteinte des objectifs annuels de reconstitution à court terme (plan de recrutement stratégique). À long terme, les programmes établis de la sorte peuvent causer des risques pour la réputation des FAC en ce qui concerne leur crédibilité à titre d'employeur de choix au Canada.
---	---

Annexe C : Plan d'action de la direction

Recommandation du
SMA(Svcs Ex)

2. Établir un référentiel central pour que les commandants locaux puissent communiquer les activités locales de maintien des effectifs qui sont efficaces.

Plan d'action de la direction

PAD 2 : Le CPM/COMPERSMIL doit établir un référentiel central pour que les commandants locaux et leurs équipes puissent communiquer les activités locales de maintien des effectifs qui sont efficaces.

Produits livrables : En recueillant des renseignements sur les activités de maintien en poste des commandements locaux, on peut mettre en commun et reproduire des pratiques exemplaires efficaces. Par conséquent, on peut obtenir des effets multiplicateurs et possiblement réaliser des gains d'efficacité concernant la prestation des services de soutien.

Ce PAD sera considéré comme clos lorsque les conditions suivantes seront remplies :

- Un référentiel central, tenu à jour par l'équipe du CEM Op au sein du CPM/COMPERSMIL, est établi.
- Une directive et un rappel sont transmis à tous les commandants de N1 et à leurs équipes pour que ceux-ci mettent à jour le référentiel, en y consignant des renseignements sur leurs activités et plans locaux de maintien des effectifs (exigence annuelle avec rappel aux six mois).

BPR : COMPERSMIL/CPM (CEM Op)

Date cible : Décembre 2026

Énoncé de risque : Sans les moyens de consigner, de mettre en commun et de reproduire les pratiques exemplaires relatives aux activités annuelles de maintien des effectifs entreprises au niveau des commandements locaux, l'organisation doit assumer des coûts de renonciation. Les risques encourus par l'organisation comprennent, notamment, le manque de cohérence dans la diffusion de messages, les occasions manquées de réaliser des économies d'échelle et la perte d'avantages à l'échelle des FAC résultant de la reproduction et de l'expansion des programmes. Il s'agit non seulement de risques liés à l'atteinte des objectifs annuels de reconstitution à court terme (plan de recrutement stratégique), mais aussi de risques à plus long terme pour la réputation des FAC en ce qui concerne leur crédibilité à titre d'employeur de choix au Canada.

Annexe C : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex) 3. Les leaders des FAC doivent être bien informés des rôles, des responsabilités et des services du GT FAC pour soutenir efficacement les militaires.	Plan d'action de la direction PAD 3 : Le COMPERSMIL (GT FAC) doit élaborer et mettre en œuvre un plan de communication afin d'aider les hauts dirigeants des FAC à comprendre les rôles, les responsabilités et les services du GT FAC, et en informer les autres membres des FAC. Produits livrables : Ce PAD sera considéré comme clos lorsque le CPM aura fourni le plan de communication et les documents connexes à toutes les organisations de N1. BPR : COMPERSMIL/CPM (GT FAC) Date cible : Novembre 2026 Énoncé de risque : Sans message unifié, harmonisé et cohérent pour faire comprendre aux hauts dirigeants des FAC les rôles, les responsabilités et les services du GT FAC, il existe un risque que les membres des FAC ne soient pas informés du soutien et des services offerts par le GT FAC. En l'absence d'échange de renseignements, les FAC pourraient rater des occasions de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les militaires demandent une libération et, par conséquent, rater des occasions d'atténuer les facteurs de risque liés à la libération.
---	--

Annexe C : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex) 4. Le COMPERSMIL doit établir un processus officiel concernant les modifications de la rémunération et des avantages sociaux. Ce processus doit intégrer la participation et les preuves à l'appui des organisations de N1 responsables.	Plan d'action de la direction PAD 4 : On mettra en œuvre un outil d'analyse et de définition des problèmes à l'intention du Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS). Cet outil permettra au DGRAS d'effectuer une analyse des problèmes dans les six mois suivant la détermination d'un problème important lié à la rémunération et aux avantages sociaux. Cela comprendra la présentation de propositions de modifications par les organisations de N1 à l'aide de l'outil d'analyse et de définition des problèmes du CPM (DGRAS). L'outil appuiera le processus en faisant connaître les éléments essentiels comme les risques, les solutions de rechange et les mesures de l'efficacité en vue d'améliorer la qualité des propositions des organisations de N1 dès le départ. On fournira ensuite une recommandation au CPM pour déterminer la voie à suivre. Au besoin, le CPM fera appel aux comités de gouvernance déjà en place (p. ex. le Conseil des Forces armées et le Comité de direction stratégique de la défense) à des fins de consultation et de prise de décisions. Produits livrables : Mise en œuvre de l'outil de définition des problèmes BPR : COMPERSMIL/CPM (DGRAS) BC : ARC Date cible : Décembre 2025 Énoncé de risque : La mise en œuvre d'un processus de consultation doit reposer sur une compréhension explicite du fait qu'il s'agit simplement d'une consultation. Aucun pouvoir du MDN et des FAC n'est exercé, et toutes les décisions sont prises par le Conseil du Trésor en vertu de l'article 35 de la <i>Loi sur la défense nationale</i>.
--	--