



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base

Novembre 2012

1258-186 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Profil du recrutement et de l'instruction militaire de base	1
1.1.1 Contexte	1
1.1.2 Objectifs des programmes	1
1.1.3 Avantage pour les Canadiens	2
1.1.4 Approche d'exécution	2
1.1.5 Ressources des programmes	3
2.0 Méthodologie.....	4
2.1 Objectif et portée de l'évaluation	4
2.2 Enjeux et questions d'évaluation.....	4
2.3 Méthodes de collecte des données	5
2.3.1 Examen de documents	6
2.3.2 Entrevues auprès d'informateurs clés.....	6
2.3.3 Examen de données administratives et financières	7
2.3.4 Questionnaires.....	7
2.3.5 Groupe consultatif.....	8
2.3.6 Observation	8
2.3.7 Analyse comparative	8
2.4 Limites.....	8
3.0 Constatations de l'évaluation	10
3.1 Pertinence	10
3.1.1 Besoin continu des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC	10
3.1.2 Harmonisation avec les priorités gouvernementales	11
3.1.3 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.....	11
3.2 Rendement (Efficacité)	12
3.2.1 Résultat immédiat 1 : Un système de recrutement moderne et bien géré	12
3.2.2 Résultat immédiat 2 : On attire assez de candidats qualifiés dans chaque groupe professionnel.....	16
3.2.3 Résultat immédiat 3 : Un nombre suffisant de demandes d'enrôlement sont traitées, et la bonne personne est recrutée au bon moment dans le bon groupe professionnel.	22
3.2.4 Résultat immédiat 4 : Les recrues sont prêtes à exercer la profession des armes et acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre la formation professionnelle	26
3.2.5 Résultat intermédiaire 1 : Les FC sont le reflet de la société canadienne	28



3.3 Rendement (Efficience et économie).....	31
3.3.1 Utilisation des ressources par rapport aux extrants et aux résultats ...	31
3.3.2 Autres moyens économiques d'assurer ces services	39
3.4 Autres enjeux – PFOEP	41
Annexe A—Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B—Modèle logique.....	B-1
Annexe C—Matrice d'évaluation	C-1



Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d’alignement des programmes
ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CDIFC	Centre de développement de l’instruction des Forces canadiennes
CEMD	Chef d’état-major de la Défense
CMR	Collège militaire royal
CNIRFC	Centre national d’information sur le recrutement des Forces canadiennes
CPG	Compagnie de préparation des guerriers
CPM	Chef du personnel militaire
CRFC	Centre de recrutement des Forces canadiennes
CS Ex	Chef – Service d’examen
DBPP	Directeur – Besoins en production de personnel
DDPD	Directeur – Droits de la personne et diversité
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
DMT	Disponibilité sur le marché du travail
DOAD	Directive et ordonnance administrative de la Défense
DSMP	Directeur – Services de marketing et de publicité
EAGPM	Examen annuel des groupes professionnels militaires
EE	Équité en matière d’emploi
ELRFC	École de leadership et de recrues des Forces canadiennes
É.-U.	États-Unis
FC	Forces canadiennes
FM	Facteur militaire
F rég	Force régulière
F rés	Force de réserve
GC	Gestion des connaissances
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GRFC	Groupe du recrutement des Forces canadiennes
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>



MDN	Ministère de la Défense nationale
MPR	Manuel des processus de recrutement
PEAFC	Programme d' enrôlement des Autochtones des Forces canadiennes
PERSMIL	Personnel militaire
PFOEP	Programme de formation des officiers – Éducation permanente
PRS	Plan de recrutement stratégique
P rés	Première réserve
QMB	Qualification militaire de base
QMB(O)	Qualification militaire de base des officiers
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
ROP	Recherche sur l' opinion publique
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
R.-U.	Royaume-Uni
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SGIRFC	Système de gestion de l' information sur le recrutement des Forces canadiennes
SIGRH	Système d' information sur la gestion des ressources humaines
SM	Sous-ministre
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
TAFC	Test d' aptitude des Forces canadiennes
TCGPM	Transformation de la capacité de gestion du personnel militaire
TI	Téchnologie de l' information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Sommaire des résultats

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une évaluation des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la Force régulière (F rég) des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN) entre juillet 2010 et avril 2012. Cette évaluation a permis d'examiner la pertinence et le rendement des programmes en ce qui concerne leurs capacités et résultats attendus, de même que ceux des activités de soutien connexes.

Le CS Ex a préparé le présent rapport selon le plan quinquennal du Ministère afin de se conformer à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor et aux exigences du Cadre de responsabilisation de gestion. Pour cette évaluation, les intervenants principaux sont le Sous-ministre (SM), le chef d'état-major de la Défense (CEMD) et le chef du personnel militaire (CPM), qui gère le recrutement et l'instruction militaire de base de la F rég. D'autres intervenants principaux comprennent les commandants des armées¹ et le Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA(AP)).

Durant l'année financière (AF) 2011-2012, les dépenses du programme de recrutement de la F rég allouées dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) se sont élevées à 62 650 000 \$ et celles du programme d'instruction militaire de base, à 312 208 000 \$.² La valeur de ces deux programmes totalise 374,9 M\$, soit environ 1,8 p. 100 du budget du MDN.

Évaluation globale

L'évaluation a révélé que les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base sont nécessaires, qu'ils sont conformes aux politiques et aux priorités fédérales et ministérielles et qu'ils sont la responsabilité du gouvernement fédéral et du MDN.

Bien que les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base permettent d'obtenir les résultats souhaités de manière efficace et efficiente, des améliorations sont possibles dans les domaines suivants :

- sélection et formation du personnel de recrutement;
- élaboration de plans visant à compenser les réductions et les fermetures;
- établissement d'objectifs de diversité réalisables.

Contexte

Au sein du MDN, les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base englobent les sous-sous-activités figurant dans les sections 1.2.1.1 et 1.2.2.1 de l'AAP. Ces activités appuient la capacité opérationnelle des FC en attirant et en enrôlant assez de candidats pour répondre aux besoins en personnel des FC. Il s'agit notamment de s'assurer qu'ils sont prêts moralement, mentalement et physiquement à exercer la profession des armes et acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre leur formation professionnelle. Au cours des cinq dernières

¹ Les commandants des armées sont ceux de la Marine royale canadienne, de l'Armée canadienne et de l'Aviation royale canadienne.

² L'AAP inclut la première année de solde des recrues. La phase d'instruction proprement dite dure environ 13 semaines.



années, plus de 29 000 membres sont entrés dans la F rég des FC par le biais des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base. De plus, 22 000 réservistes ont été recrutés pendant la même période.

Ensemble, ces programmes appuient l'objectif qui consiste à doter le MDN du personnel nécessaire pour fournir des forces efficaces au combat, polyvalentes et prêtes à protéger le Canada et les Canadiens au pays et à l'étranger. Le personnel constitue l'un des principaux piliers de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) et permet aux FC de remplir les missions qui leur sont confiées. Les extrants et les résultats des programmes en ce qui a trait aux objectifs généraux des FC sont décrits dans le modèle logique du recrutement et de l'instruction militaire de base ([annexe B](#)).

Approche d'exécution

Les FC accomplissent leurs activités de recrutement et d'instruction militaire de base en quatre phases : détermination des besoins, attraction, sélection/traitement, puis instruction militaire de base des candidats retenus.

Méthodologie

L'évaluation a fait appel à plusieurs éléments de preuve pour assurer la fiabilité des résultats déclarés ainsi qu'à des méthodes qualitatives et quantitatives, notamment :

- des examens de documents, y compris la *Loi sur la défense nationale* (LDN), le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du MDN, la Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents, le rapport de mai 2006 du Bureau du vérificateur général et de nombreux autres rapports du MDN et du Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) sur le recrutement et l'instruction militaire de base;
- des entrevues auprès d'informateurs clés (intervenants et experts en la matière) au sujet de l'efficacité du recrutement et de l'instruction militaire de base et de la détermination des enjeux;
- une étude de cas d'un programme d'enrôlement, à savoir le Programme de formation des officiers – Éducation permanente (PFOEP), pour évaluer des questions précises soulevées par des intervenants du programme;
- des sondages auprès d'intervenants dans le cadre d'activités (recruteurs, participants et personnel clé) pour évaluer à la fois l'efficacité et l'efficacé;
- un examen de données administratives et financières, y compris une analyse des tendances;
- des comparaisons avec d'autres pays (Australie, Royaume-Uni (R.-U.) et États-Unis (É.-U.)) pour évaluer les gains d'efficacité et les autres approches.

Principales constatations/observations et recommandations

Constatations générales – Pertinence

L'effectif des FC a augmenté au cours des cinq dernières années, passant d'environ 64 000 membres de la F rég à plus de 68 000. Conformément à la SDCCD, il faut continuer de maintenir les FC à ces niveaux et compenser un taux d'attrition annuel de quelque 6 p. 100. Par conséquent, la nécessité de remplacer environ 4 000 militaires chaque année pour maintenir les niveaux actuels démontre le besoin continu de ce programme.

Étant donné qu'aucune autre organisation ne ferait de recrutement pour les forces militaires du Canada et qu'on ne peut compter sur le système d'éducation canadien ni le secteur privé pour obtenir des soldats, des marins et des aviateurs bien formés, les activités qui relèvent des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base représentent un rôle approprié pour le MDN. En fait, il existe une responsabilité législative à cet égard, car en vertu de la LDN (1985), le MDN est chargé de fournir une force militaire au gouvernement du Canada.

Les récents engagements du gouvernement à maintenir l'effectif des FC à 68 000 militaires montrent également que ces programmes demeureront une priorité pour le MDN.

Constatations générales – Rendement (Efficacité)

L'évaluation a révélé que, dans l'ensemble, les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base donnent les résultats souhaités, mais des améliorations sont possibles.

Pour évaluer l'efficacité des programmes, nous avons examiné chaque activité en fonction de l'atteinte des objectifs et de l'obtention des résultats souhaités. Nous avons constaté que les programmes réussissent à attirer un nombre suffisant de candidats de qualité afin d'atteindre la plupart des objectifs de recrutement et de répondre à la majorité des besoins d'instruction militaire de base. Par ailleurs, les programmes se sont avérés innovateurs grâce à l'adoption d'outils en ligne et d'approches visant à favoriser la diversité, notamment l'initiative Bold Eagle pour les Autochtones. Les programmes visent aussi à améliorer le taux de réussite de l'instruction en établissant des initiatives d'entraînement physique (comme la Compagnie de préparation des guerriers (CPG)) avant l'instruction militaire de base traditionnelle.

Il est possible d'améliorer la diffusion et la tenue à jour des politiques et lignes directrices pertinentes, ainsi que la sélection et la formation du personnel de recrutement. En outre, les systèmes actuels de gestion des données ne fournissent pas assez d'information pour effectuer des analyses statistiques exhaustives, limitant ainsi la capacité de gérer le fonctionnement du programme au niveau stratégique. Parmi les autres problèmes observés, mentionnons la fermeture récente de nombreux détachements du GRFC sans mesures compensatoires apparentes, ce qui réduira l'accès ou modifiera les niveaux de service dans les régions touchées. Enfin, il faut examiner le caractère réalisable des objectifs actuels d'équité en matière d'emploi (EE).



Recommandations

1. Étant donné que les FC ont atteint leurs objectifs d'expansion, mettre à jour ou remplacer la Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents et d'autres politiques et lignes directrices pertinentes régissant le recrutement et l'instruction militaire de base, afin d'insister davantage sur le recrutement de candidats de qualité plutôt que sur les cibles d'expansion.

BPR : CPM

2. Rationaliser les lignes directrices et politiques sur le recrutement et établir un système de dépôt central où seraient conservées toutes celles qui sont pertinentes.

BPR : CPM

3. Mettre en œuvre les changements nécessaires pour faire en sorte que tous les nouveaux recruteurs reçoivent une formation à leur entrée en fonction, et que cette formation permette aussi d'améliorer les compétences en relations interpersonnelles comme les techniques d'entrevue, la communication, le marketing et l'orientation professionnelle. Dans le cadre de l'élaboration d'options de changement, il faudrait examiner les résultats d'une étude effectuée en 2011 par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)³ (DGRAPM).

BPR : CPM

4. Examiner et mettre à jour les politiques sur la sélection du personnel à affecter à des postes de recrutement, et évaluer la conformité à ces politiques.

BPR : CPM

5. Établir des processus et des outils centralisés et officiels permettant d'extraire, de suivre et d'utiliser les données nécessaires pour améliorer la prise de décisions stratégiques concernant l'affectation des ressources et les approches de recrutement.

BPR : CPM

6. Collaborer avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) afin de régler les problèmes de synchronisation et de trouver des moyens d'établir des mécanismes d'approvisionnement pour les campagnes de marketing grâce auxquels les contrats peuvent être mis en place au début de l'année civile.

BPR : CPM

7. Élaborer et mettre en œuvre des plans visant l'adoption d'autres approches pour assurer à tous les Canadiens l'accès national aux services de recrutement et appuyer le traitement des demandes d'enrôlement dans la Réserve, par suite des réductions de personnel au sein du GRFC et des fermetures de détachements du GRFC.

BPR : CPM

8. Évaluer la capacité réaliste des FC d'atteindre leurs objectifs d'EE et, le cas échéant, envisager d'améliorer les programmes spéciaux d'EE ou d'en ajouter d'autres.

BPR : CPM

³ Analyse d'emploi : poste de recruteur des Forces canadiennes, recommandations sur la sélection et l'instruction, décembre 2011, DGRAPM.

9. Au lieu de cibles fondées sur des objectifs généraux à long terme sans date d'échéance concrète, établir des buts annuels à atteindre dans chaque catégorie de l'EE en fonction de mesures réalistes de l'attrition et de la capacité de recrutement.

BPR : CPM

Constatations générales – Rendement (Efficience et économie)

Considérés globalement, les programmes font état d'une efficience et d'une économie raisonnables, mais ils pourraient devenir plus efficaces.

L'analyse des tendances relatives aux dépenses des programmes et aux effectifs dans leur ensemble montre que malgré la transition d'un mode de croissance à un mode de maintien, le coût par recrue se compare encore favorablement à celui d'autres programmes de recrutement des pays de référence, y compris ceux qui confient le recrutement au secteur privé.

Une possibilité consiste à améliorer la mesure du rendement. Faute de données suffisantes, les responsables du programme de recrutement n'ont pas établi de mesures d'efficience officielles, de sorte qu'il est difficile de déterminer si les ressources sont affectées de la manière la plus efficace possible. Par exemple, à cause du manque de données, on ne sait pas avec certitude si les récentes réductions du nombre de centres de recrutement sont des solutions rentables. Bien qu'elles aient réduit les coûts, elles pourraient nuire à la portée du programme, au niveau de service offert pour le traitement des demandes d'enrôlement dans la Force de réserve (F rés) et au recrutement axé sur l'EE. Par ailleurs, aucune ressource additionnelle n'a été fournie au GRFC pour compenser la perte de ces centres, par exemple l'investissement dans de meilleurs outils de recrutement en ligne.

Toutefois, le manque d'efficience se manifeste principalement dans divers aspects de la planification et de la gestion des besoins en personnel, et surtout avec l'incapacité de synchroniser tous les éléments séquentiels de recrutement et d'instruction. À cause de cette absence de coordination entre le recrutement, l'instruction militaire de base et la formation professionnelle, le personnel doit attendre longtemps avant de passer au niveau d'instruction suivant, d'où de graves pertes d'efficience étant donné que du personnel formé n'est essentiellement pas mis à contribution pendant des mois.

Recommandations

10. Effectuer un examen plus détaillé de l'analyse de rentabilisation des ressources actuellement affectées au recrutement, tout en maintenant les normes en vigueur et l'accès national. À cette fin, il faut améliorer le système de gestion des données (selon la recommandation 5).

BPR : CPM

11. Élaborer une méthode plus perfectionnée pour déterminer des coûts exacts par recrue et par candidat. Analyser les tendances au cours des prochaines années, en commençant par l'AF 2011-2012, afin de surveiller les coûts de façon continue.

BPR : CPM



12. Élaborer des options pour faire en sorte que le nombre de recrues qui obtiennent la qualification militaire de base (QMB) soit le plus en accord possible avec la demande et la disponibilité de la formation professionnelle. Il s'agit notamment d'étendre l'initiative d'instruction juste à temps du GRFC. Coordonner cette analyse avec la recommandation 5.

BPR : CPM

13. Étudier d'autres approches de recrutement au fil du temps afin de déterminer s'il existe des possibilités rentables ou des leçons à tirer.

BPR : CPM

Rendement – Programme de formation des officiers – Éducation permanente

L'évaluation a révélé que même si le Rendement – Programme de formation des officiers – Éducation permanente (PFOEP) est un programme d'enrôlement pertinent, il est mal géré depuis ses débuts. Les intervenants sont d'avis qu'un nouveau document de politique permet d'en combler les lacunes connues.

Recommandation

14. Examiner la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 5002-6 dans un délai de trois ans aux fins de conformité.

BPR : ACD

Nota : Les réponses de la direction aux recommandations du CS Ex figurent à l'[annexe A](#)—Plan d'action de la direction.



1.0 Introduction

Le présent rapport renferme les résultats de l'évaluation des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC. Le CS Ex a effectué cette évaluation entre juillet 2010 et avril 2012 au nom du CEMD et du SM. Les résultats serviront à éclairer les futures décisions de la haute direction sur les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base. Bien que le SM, le CEMD et les commandants des armées soient les principaux « clients » de ces programmes, le CPM est le partenaire clé de leur exécution.

1.1 Profil du recrutement et de l'instruction militaire de base

Le recrutement et l'instruction militaire de base visent à appuyer la capacité opérationnelle des FC en attirant et en enrôlant assez de candidats pour répondre aux besoins en personnel des FC. Il s'agit notamment de s'assurer qu'ils sont prêts moralement, mentalement et physiquement à exercer la profession des armes et acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre leur formation professionnelle. Les programmes existent depuis la création des FC et répondent à leurs besoins en matière d'officiers et de militaires du rang pour les trois armées (Marine royale canadienne, Aviation royale canadienne et Armée canadienne) ainsi que le Commandement du personnel militaire dans plus de 100 groupes professionnels.

1.1.1 Contexte

L'effectif des FC a augmenté au cours des cinq dernières années (de l'AF 2007-2008 à l'AF 2011-2012), passant de 64 397 à environ 68 000 membres. Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base ont permis de répondre à ces exigences de croissance et de maintenir ces niveaux. En fait, pendant cette période, plus de 29 000 membres sont entrés dans la F rég des FC et 22 000 réservistes ont été recrutés.

1.1.2 Objectifs des programmes

Les activités, extrants et résultats spécifiques des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base sont décrits dans le modèle logique figurant à l'[annexe B](#).

Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC visent l'obtention des résultats immédiats, intermédiaires et à long terme suivants :

- Résultats immédiats
 - Il existe un système de recrutement moderne et bien géré.
 - On attire assez de candidats qualifiés dans chaque groupe professionnel.
 - Un nombre suffisant de demandes sont traitées, et la bonne personne est recrutée au bon moment dans le bon groupe professionnel.
 - Assez de recrues sont prêtes à exercer la profession des armes et acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre leur formation professionnelle.

- Résultats intermédiaires
 - o Les FC disposent d'assez de personnel qualifié et prêt conformément à la norme appropriée pour commencer la formation professionnelle.
 - o Les FC sont le reflet de la société canadienne.
- Résultats finals
 - o Les responsables de la mise sur pied de la force ont assez de personnel pour accomplir les tâches assignées.
 - o Les FC sont considérées comme un employeur de choix.
 - o Les Canadiens reconnaissent la valeur des FC.
 - o Les FC ont une culture de maintien des effectifs.

1.1.3 Avantage pour les Canadiens

Les Canadiens profitent de plusieurs façons des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base :

- candidats de grande qualité choisis pour faire partie des FC;
- forces armées solides pour permettre au Canada de respecter ses engagements en matière de défense;
- sécurité au pays et à l'étranger;
- possibilités d'emploi et de formation.

1.1.4 Approche d'exécution

Les FC accomplissent leurs activités de recrutement en trois phases : détermination des besoins, attraction, traitement et sélection, ce qui sont suivies de l'instruction militaire de base des candidats retenus.

- Détermination des besoins : les FC préparent chaque année un plan de recrutement stratégique (PRS) pour déterminer le nombre de recrues dont elles ont besoin, et ce, dans quel programme d'enrôlement et dans quel groupe professionnel.
- Attraction : les FC utilisent diverses méthodes pour attirer des candidats, notamment des campagnes nationales de marketing et de publicité, des sites Internet (www.forces.ca) et le recrutement direct dans les salons de l'emploi, les écoles secondaires et les universités.
- Traitement et sélection : le processus peut prendre l'une des deux formes suivantes : dans certains cas, les candidats sont choisis aux fins d'enrôlement dans l'ordre où ils remplissent toutes les exigences d'admission; dans d'autres, on constitue un bassin de candidats qualifiés dont la sélection se fait par concours.
- Instruction militaire de base : après l'enrôlement, les recrues se rendent habituellement à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) à la Base des Forces canadiennes Saint-Jean (Québec) pour commencer leur instruction initiale menant à la QMB ou à la qualification militaire de base des officiers (QMB(O)).

1.1.5 Ressources des programmes

Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base comprennent les sous-sous-activités figurant dans les sections 1.2.1.1 et 1.2.2.1 de l'AAP. Durant l'AF 2011-2012, les dépenses du programme de recrutement de la F rég allouées dans l'AAP se sont élevées à environ 62 650 000 \$ et celles du programme d'instruction militaire de base, à environ 312 208 000 \$.



2.0 Méthodologie

2.1 Objectif et portée de l'évaluation

L'évaluation a respecté la portée et la méthodologie indiquées dans un plan de travail qui avait été élaboré pendant la phase de planification préalable. Ce plan était conforme à la Politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation (avril 2009). Les sections suivantes énoncent l'objectif et la portée de l'évaluation, les enjeux et questions d'évaluation, les méthodes de collecte des données et les limites de l'évaluation.

L'objectif et la portée de l'évaluation sont les suivants :

- évaluer la pertinence et le rendement des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC pour la période allant de l'AF 2007-2008 à l'AF 2011-2012;
- évaluer et analyser un programme d'enrôlement spécifique, à savoir le PFOEP;
- examiner la situation actuelle des groupes professionnels en sous-effectif.

L'évaluation a été principalement axée sur la pertinence et le rendement des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC. Les éléments suivants n'ont pas été évalués :

- le PRS, l'attraction, le recrutement, l'instruction initiale et les résultats de la F rés, sauf en ce qui concerne la capacité du GRFC de traiter les demandes d'enrôlement dans la F rés;
- l'exactitude ou la raison d'être du PRS du F rég pour chaque groupe professionnel.

2.2 Enjeux et questions d'évaluation

L'évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base a porté sur les enjeux ayant trait à la pertinence et au rendement (l'[annexe C](#) présente la matrice d'évaluation complète, qui comporte également des indicateurs et des méthodes propres à chaque question d'évaluation).

Pertinence

Questions d'évaluation

- **Besoin continu.** Les FC doivent-elles continuer d'attirer, de recruter et de former de nouveaux membres dans leurs groupes professionnels?
- **Harmonisation avec les priorités gouvernementales.** Les objectifs du recrutement et de l'instruction militaire de base des FC sont-ils liés aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du MDN et des FC?
- **Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.** Le rôle du MDN et des FC dans le recrutement et l'instruction militaire de base de la F rég des FC est-il harmonisé avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?

Rendement (Efficacité) – Résultats immédiats

Questions d'évaluation

- Existe-t-il un système de recrutement moderne et bien géré?
- Attire-t-on assez de candidats qualifiés dans chaque groupe professionnel?
- Traite-t-on un nombre suffisant de demandes d'enrôlement et la bonne personne est-elle recrutée au bon moment dans le bon groupe professionnel?
- Assez de recrues sont-elles prêtes à entreprendre la formation professionnelle?

Rendement (Efficacité) – Résultats intermédiaires

Questions d'évaluation

- Les FC disposent-elles d'assez de personnel qualifié et prêt conformément à la norme appropriée pour commencer la phase de formation professionnelle?
- Les FC sont-elles le reflet de la société canadienne?

Rendement (Efficience et économie)

Questions d'évaluation

- Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour accomplir les activités de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC, notamment la synchronisation de l'instruction?
- Existe-t-il d'autres façons d'assurer ces services?

Autres enjeux

Question d'évaluation

- Le PFOEP est-il un programme d'enrôlement d'officiers pertinent, efficace et efficace?

2.3 Méthodes de collecte des données

Le but principal consistait à évaluer la pertinence et le rendement. Nous avons eu recours à des méthodes mixtes, à la fois qualitatives et quantitatives, pour examiner certains aspects complexes et risques dans le cadre des programmes, ainsi que pour accroître la fiabilité et la validité des données recueillies.

Le Groupe consultatif de l'évaluation (formé d'intervenants clés en vue de fournir des conseils, principalement pour le plan ou la stratégie d'évaluation et les constatations/recommandations) a considéré un modèle logique conçu par l'équipe d'évaluation. De plus, les intervenants des programmes ont aidé cette dernière à déterminer les résultats des programmes (immédiats, intermédiaires et à long terme).

Une matrice ou un cadre d'évaluation ([annexe C](#)) a été élaboré pour décrire les méthodes adoptées à l'égard de chaque question d'évaluation et les sources de données utilisées. Le cadre d'évaluation a également permis de répondre à tous les besoins d'information concernant la pertinence et le rendement. Le travail sur le terrain nécessaire au présent rapport a été effectué de juin 2010 à décembre 2011.

L'évaluation a comporté les éléments de preuve suivants :

- une analyse documentaire et un examen de documents des programmes;
- des entrevues auprès d'informateurs clés;
- un examen de données administratives et financières, y compris une analyse des tendances;
- des questionnaires;
- des études de cas (comprenant des examens de documents/données administratives, des questionnaires et des entrevues);
- des avis d'experts externes;
- une analyse comparative.

2.3.1 Examen de documents

Parmi les documents préliminaires examinés, mentionnons la documentation de base ainsi que des documents liés aux priorités ministérielles comme la SDCCD, les Priorités de la Défense pour l'AF 2011-2012, le RPP, la Stratégie de recrutement des FC – L'emporter dans la chasse aux talents, les documents d'orientation fonctionnelle du CPM, des documents du CEMD tels que la Doctrine de gestion du personnel militaire, des examens antérieurs comme le Rapport de 2006 du Bureau du vérificateur général et des renseignements généraux sur l'ELRFC. Nous avons aussi examiné des documents de politique et des instruments de détermination des priorités du gouvernement fédéral (p. ex., les discours du Trône et l'Énoncé de politique internationale du Canada). Tous les documents pertinents ont été organisés en fonction des questions d'évaluation et des indicateurs figurant dans le cadre ou la matrice d'évaluation ([annexe C](#)).

2.3.2 Entrevues auprès d'informateurs clés

Des entrevues (n=45) ont été menées auprès d'intervenants principaux du CPM, du GRFC, de l'Académie canadienne de la Défense (ACD), de l'ELRFC, du SMA(AP) et de personnel supérieur de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne, d'autres responsables et conseillers des groupes professionnels, et d'un organisme comparable de l'extérieur, en l'occurrence la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Ces entrevues ont fourni un contexte à l'examen de documents et à l'analyse de données et suscité des commentaires qualitatifs sur les questions d'évaluation.

Toutes les personnes interrogées ont reçu à l'avance un guide d'entrevue. La plupart des entrevues ont eu lieu en personne. Le suivi de certaines d'entre elles a été effectué par courriel et par téléphone. Un modèle structuré en fonction des questions d'évaluation et des indicateurs a servi à résumer les données d'entrevues, qui ont ensuite été codées et analysées.



L'évaluation a fait appel aux termes suivants dans les constatations pour donner au lecteur une idée du « poids » des répondants :

- « certains » ou « quelques » correspond à moins de cinq répondants;
- « plusieurs » désigne moins de la moitié du groupe de répondants, mais plus de « certains »;
- « la plupart » s'entend de la majorité des répondants;
- « la grande majorité » correspond à plus de 80 p. 100 du groupe de répondants.

2.3.3 Examen de données administratives et financières

Nous avons examiné les données sur le rendement des programmes afin de déterminer dans quelle mesure ceux-ci obtenaient les résultats escomptés. Les données administratives pour la période de cinq ans (de l'AF 2006-2007 à l'AF 2011-2012) visée par l'évaluation incluaient les rapports sur les besoins, les rapports sur les activités de recrutement (mensuels/trimestriels), les rapports statistiques comme le taux de réussite et d'attrition à l'ELRFC, de même que les rapports de dépenses et de budget et/ou l'analyse de ces rapports. Par ailleurs, des rapports comme les examens annuels des groupes professionnels militaires (EAGPM) ont été examinés pour fournir des liens entre le PRS et les besoins des utilisateurs. L'examen des données administratives a également amené diverses questions qui ont été traitées plus à fond dans les entrevues et les questionnaires.

L'analyse des données sur l'utilisation et les dépenses réelles des programmes comparativement aux fonds attribués dans les sous-sous-activités 1.2.1.1 et 1.2.2.1 de l'AAP a aussi étayé les constatations. Cette information a été tirée de plusieurs sources dans la base de données des rapports financiers du MDN : le Système d'information de gestion des ressources de la Défense.

2.3.4 Questionnaires

Trois questionnaires en ligne ont été remplis d'avril 2011 à mai 2011. Ils s'adressaient aux commandants des écoles professionnelles, aux officiers actuels enrôlés dans le cadre du PFOEP et aux recruteurs qui travaillent dans les Centres de recrutement des Forces canadiennes (CRFC) au Canada. Dans chaque cas, la population totale a été sondée.

Dans le cas des commandants des écoles professionnelles, un échantillonnage n'a pas été nécessaire puisque la population était relativement petite (n=16). Le questionnaire était axé sur l'atteinte des normes existantes d'instruction militaire de base par les recrues qui arrivent aux écoles de formation professionnelles, ainsi que sur la pertinence de ces normes pour répondre aux besoins de formation professionnelle.

Le deuxième questionnaire visait tous les officiers enrôlés dans le cadre du PFOEP afin d'aider à déterminer si celui-ci était encore un programme d'enrôlement pertinent, s'il avait été mis en œuvre comme prévu et s'il avait obtenu les résultats escomptés. Le lien vers le questionnaire a été envoyé à tous les noms consignés dans le plan d'attribution de commission du PFOEP (441 noms). Le taux de réponse a été de 41 p. 100.

Le troisième questionnaire avait pour but de déterminer si les processus et procédures de recrutement étaient clairement définis et bien compris par le personnel de recrutement des FC. En supposant que tous les postes sont occupés, le nombre total de recruteurs qui font du recrutement pour la F rég est évalué à environ 198 (88 réguliers et 110 réservistes) au Canada. Le quartier général du GRFC a envoyé le lien vers le questionnaire à tous les centres de recrutement pour inviter les recruteurs à participer au sondage. Le taux de réponse a été de 67 p. 100.

Les trois questionnaires en ligne regroupaient une série de questions exigeant des réponses ouvertes ou des opinions selon une échelle de sept points, (7) correspondant à « tout à fait d'accord » et (1) à « pas du tout d'accord ». La mention « Sans objet » se situe en dehors de l'échelle. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord avec les énoncés des questionnaires et fournir des énoncés qualitatifs.

2.3.5 Groupe consultatif

Un groupe consultatif d'intervenants clés a été mis sur pied pour faire part de ses opinions sur les questions de politique, d'analyse et d'ordre opérationnel touchant le recrutement et l'instruction militaire de base.

2.3.6 Observation

L'équipe d'évaluation a assisté à deux réunions de l'EAGPM afin de comprendre le processus de l'EAGPM et de mettre l'accent sur les questions clés de l'évaluation.

2.3.7 Analyse comparative

Nous avons effectué une recherche de « pratiques exemplaires » aux É.-U., au R.-U. et en Australie afin d'établir une analyse comparative. Les résultats ont fourni une base de comparaison entre des organisations similaires. Cette information a été tirée de diverses sources, notamment les sites Web des ministères de la Défense des pays susmentionnés, des études antérieures, des articles de journaux et des entrevues avec les personnes contactées par l'entremise des attachés de défense du Canada en poste dans ces pays.

Nous avons aussi consulté des membres de la GRC au sujet de plusieurs enjeux d'évaluation à des fins d'analyse comparative.

2.4 Limites

Les limites de l'évaluation sont les suivantes :

- Les données financières ne sont pas conservées séparément pour le travail de recrutement lié à la F rég et à la F rés.
- Le manque de données disponibles sur les coûts et les résultats associés à des programmes similaires ou comparables a restreint l'analyse détaillée de la rentabilité.

- Le taux de réponse enregistré à l'égard des questionnaires en ligne était faible surtout en raison de problèmes techniques (liens brisés). En outre, le nombre de messages d'absence du bureau était élevé – particulièrement dans le cas du sondage sur le PFOEP – à cause des déploiements des FC en Afghanistan et ailleurs dans le monde. Le taux de réponse au questionnaire destiné aux écoles professionnelles était particulièrement faible, à la fois en raison de problèmes techniques et de messages d'absence du bureau. Par conséquent, l'équipe d'évaluation a utilisé une méthode différente et interrogé les responsables des groupes professionnels des trois commandements d'armée et des groupes professionnels de soutien.
- Les dossiers des officiers du PFOEP n'étaient pas fiables.

3.0 Constatations de l'évaluation

3.1 Pertinence

La section suivante examine dans quelle mesure les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC répondent à un besoin démontrable, sont appropriés au rôle du gouvernement fédéral et s'harmonisent avec les priorités du MDN et des FC.

3.1.1 Besoin continu des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC

Constatation 1. Un système de recrutement fiable, efficace et efficient sera toujours nécessaire pour soutenir les Forces canadiennes.

Comme le montre le tableau 1, l'effectif des FC a augmenté au cours des cinq dernières années, passant d'environ 64 000 membres de la F rég à plus de 68 000. Les activités des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base ont permis de réaliser cette croissance. D'après l'examen de documents⁴, il faut continuer de maintenir les FC à ces niveaux et compenser un taux d'attrition annuel de quelque 6 p. 100.

AF	Effectif total (1 ^{er} avril)	Objectif de recrutement	Attrition prévue	Taux d'attrition de l'AF	Effectif (31 mars)	Objectif d'expansion des forces
2007-08	63 716	6 717	6 088	9,1 %	64 397	68 000
2008-09	64 397	7 701	6 217	9,1 %	65 890	68 000
2009-10	65 890	7 522	5 293	7,6 %	68 124	68 000
2010-11	68 124	4 806	4 691	6,7 %	68 250	68 000
2011-12	68 250	4 044	4 407	6,3 %	67 887	68 000
2012-13	67 887	4 400	4 319	6,2 %	67 968	68 000
2013-14	67 968	4 170	4 152	6,0 %	67 986	68 000
2014-15	67 986	4 275	4 019	5,9 %	68 242	68 000

Tableau 1. Besoins des FC en matière de recrutement. Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base remplissent leur mandat en permettant de recruter et de former assez de candidats pour atteindre un objectif d'expansion des forces de 68 000.

Source : Données du CPM/GRFC

⁴ DOAD 5002-0, Besoins et production de personnel militaire, CPM; Guide de planification fonctionnelle de la gestion du personnel militaire pour l'AF 2011-2012, CPM; Le combat d'aujourd'hui – Planification d'effectifs militaires et document de gestion, CPM, 2009.

3.1.2 Harmonisation avec les priorités gouvernementales

Constatation 2. Les objectifs des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base s'harmonisent avec les politiques et les priorités fédérales et ministérielles.

L'évaluation a révélé que les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC s'harmonisent avec deux des priorités du gouvernement du Canada⁵ : 1) un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale et 2) des collectivités sécuritaires et sécurisées.

Le MDN et les FC contribuent directement à l'atteinte de ces objectifs en fournissant des forces militaires qui sont prêtes au combat et qui peuvent être adaptées pour satisfaire aux attentes tant au Canada qu'à l'étranger. En répondant aux besoins annuels en personnel, les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base contribuent directement à ce résultat.

Il ressort clairement de la documentation du MDN que le recrutement et l'instruction militaire de base sont des priorités pour le Ministère. Les RPP du MDN pour les cinq années allant de l'AF 2006-2007 à l'AF 2010-2011 mettent un accent particulier sur le recrutement. Ces rapports font systématiquement état de la priorité consistant à renforcer l'Équipe de la Défense et à recruter, former et maintenir le personnel dans les groupes professionnels militaires et civils en sous-effectif. En outre, ce programme est une activité courante figurant dans la section 1.2 de l'AAP du Ministère.

Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC sont conformes à la partie V de la SDCCD – Rebâtir les FC/Le personnel : un investissement. En faisant en sorte d'attirer, d'engager et de former assez de candidats qualifiés pour répondre aux besoins professionnels et opérationnels définis dans le PRS, ces programmes contribuent directement au pilier Personnel de la SDCCD – Rebâtir les FC.

3.1.3 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Constatation 3. D'après l'information sur les programmes recueillie durant l'élaboration du plan d'évaluation et la conduite de l'évaluation, nous avons conclu que les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

Un examen documentaire a été effectué pour déterminer si les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base s'harmonisaient avec les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada et du MDN. L'évaluation de cet enjeu a été fondée sur les indicateurs de rendement suivants :

- liens avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral;
- liens avec les rôles et les responsabilités du MDN et des FC.

⁵ LDN, L.R., chapitre N-4, article 1, ministère de la Justice.

La responsabilité fédérale de ces programmes est reliée par l'entremise de la LDN⁶, qui précise que le gouvernement du Canada et le MDN sont responsables de fournir à Sa Majesté des forces armées qui sont levées par le Canada et qui constituent un service intégré appelé Forces armées canadiennes (c.-à-d. les FC). La LDN⁷ établit la F rég, constituée d'officiers et de militaires du rang enrôlés pour un service continu et à plein temps.

Pour obtenir ce résultat, il est nécessaire de maintenir une force permanente d'environ 68 000 militaires de la F rég formés dans plus de 100 groupes professionnels et spécialités. Il est important de souligner que les FC, contrairement à la plupart des autres organisations, doivent recruter et former leurs membres de la base vers le haut, avant qu'ils soient aptes au travail. Au Canada, ni le système d'éducation ni le secteur privé ne produit des soldats, des marins et des aviateurs qui peuvent être facilement employés dans les FC. Par conséquent, pour obtenir du personnel qualifié, il incombe aux FC d'exploiter et de maintenir un système de recrutement et d'instruction.

3.2 Rendement (Efficacité)

La section suivante présente les constatations sur l'efficacité avec laquelle les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC ont obtenu les résultats escomptés au cours de la période d'évaluation.

Les résultats immédiats, intermédiaires et à long terme du recrutement et de l'instruction militaire de base figurent dans le modèle logique de l'[annexe B](#). Dans le cas présent, nous n'avons évalué que les résultats immédiats et intermédiaires étant donné que les résultats à long terme sont fortement influencés par un grand nombre d'activités et de facteurs externes – beaucoup plus, en fait, que par les résultats antérieurs du programme. Les liens de causalité entre le programme de recrutement et d'instruction initiale et ses résultats à long terme, bien qu'ils existent, ne peuvent être établis de manière définitive.

3.2.1 Résultat immédiat 1 : Un système de recrutement moderne et bien géré

La Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents⁸ sert à guider les activités de recrutement des FC et nécessite un système de recrutement moderne. Aux fins de la présente évaluation, les énoncés suivants ont été harmonisés avec les indicateurs de rendement pertinents :

- les intervenants comprennent et respectent les politiques et les processus et les jugent efficaces;
- on a recours à des approches modernes;
- les intervenants évaluent la qualité du personnel;
- Des systèmes de mesure du rendement sont en place et intégrés dans le processus de prise de décision.

⁶ LDN, 1968, L.R., chapitre N-4, article 1.

⁷ LDN, paragraphe 15(1).

⁸ Stratégie de recrutement – L'emporter dans la chasse aux talents. Ce document (2007) offre une orientation stratégique principalement axée sur le recrutement, à savoir attirer les personnes compétentes nécessaires à la transformation et à l'expansion des FC.



Politique et processus

Constatation 4. Il existe un système de gouvernance fonctionnel pour le recrutement et l'instruction militaire de base, mais des améliorations sont possibles. Les politiques et lignes directrices ont besoin d'être clarifiées, normalisées, mises à jour régulièrement et diffusées promptement dans l'ensemble des CRFC.

Des entrevues ont été menées auprès d'informateurs clés (n=9), c.-à-d. des directeurs et du personnel supérieur du CPM, du GRFC et des commandements d'armée, afin d'évaluer l'efficacité de cette structure de gouvernance. Même si les intervenants étaient unanimes à dire que la communication bidirectionnelle était claire et amplement suffisante dans l'ensemble de la chaîne de commandement, l'évaluation a également fait ressortir des préoccupations concernant la mise en œuvre des politiques en vigueur. Par exemple, bien que des comptes rendus de décisions soient publiés après les réunions de comités, certains informateurs ont mentionné que ces documents ne se traduisaient pas facilement en directives et en politiques.

La grande majorité des recruteurs (n=99/103) qui ont répondu au questionnaire destiné aux recruteurs des FC étaient d'avis que les politiques relatives au processus de recrutement donnaient des résultats efficaces, mais bon nombre d'entre eux (n=38/103) estimaient que ces processus n'étaient pas faciles à suivre. Plus précisément, dans la section du questionnaire réservée aux commentaires additionnels, 27 répondants ont noté ce qui suit :

- Les politiques de sélection n'étaient pas faciles à suivre; elles étaient trop complexes et changeaient constamment. Il faut un meilleur système pour diffuser les nouvelles DOAD/politiques (n=10).
- Les interprétations des politiques et lignes directrices varient dans l'ensemble des CRFC – aucune uniformisation (n=8).
- L'examen de l'information ralentit le processus. Il faudrait mettre en place un système de dépôt central où serait conservée toute l'information sur les politiques pertinentes (n=9).

Recommandations

1. Étant donné que les FC ont atteint leurs objectifs d'expansion, mettre à jour ou remplacer la Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents et d'autres politiques et lignes directrices pertinentes régissant le recrutement et l'instruction militaire de base, afin d'insister davantage sur le recrutement de candidats de qualité plutôt que sur les cibles d'expansion.

BPR : CPM

2. Rationaliser les lignes directrices et politiques sur le recrutement et établir un système de dépôt central où seraient conservées toutes celles qui sont pertinentes.

BPR : CPM

Recours à des approches modernes

Constatation 5. Le programme fait appel à des approches modernes pour l'exécution de ses activités, particulièrement grâce à l'utilisation accrue de systèmes en ligne.

Les intervenants interrogés dans les trois commandements d'armée, le GRFC et l'organisation du CPM (n=13) étaient tous d'avis que les campagnes/activités d'attraction des FC ont permis d'attirer de nombreux candidats durant l'expansion des forces. Du personnel supérieur du CPM, du GRFC et du SMA(AP) a souligné que, même s'il y avait place à l'amélioration, les progrès réalisés en ce qui concerne le site *Web forces.ca* et le recrutement en ligne sont notables et offrent une plus grande visibilité aux FC. Par exemple, les données indiquent que le nombre de visites sur le site *Web forces.ca* a beaucoup augmenté ces dernières années.

Qualité du personnel de recrutement

Constatation 6. Un examen des intervenants et un sondage mené auprès d'informateurs clés ont révélé que la qualité du personnel, de l'infrastructure, des outils et de la technologie est généralement considérée comme bonne. Aucune préoccupation n'a été soulevée au sujet de la qualité des centres de recrutement. Celle des recruteurs a toutefois suscité certaines inquiétudes en raison de problèmes de formation et de sélection.

Les recruteurs ont besoin d'une vaste gamme de connaissances et de compétences, y compris en marketing, d'une bonne compréhension de l'ensemble des programmes d'enrôlement et des groupes professionnels, ainsi que de solides compétences en relations interpersonnelles.

Pour répondre à ce besoin, les nouveaux recruteurs suivent un cours de deux semaines suivi d'une période de formation pratique. Plusieurs initiatives sont en cours pour améliorer les compétences des recruteurs, notamment : mettre à jour et officialiser la série de cours sur le recrutement pour en faire une qualification, mettre à jour et numériser le Guide du recruteur, améliorer les mesures de rendement et élaborer une doctrine sur le recrutement (dont une ébauche circule actuellement). En outre, un protocole de présélection des recruteurs est en voie de mise en œuvre pour veiller à ce que seules les personnes clairement qualifiées et motivées pour travailler dans le milieu du recrutement soient choisies à cette fin.

Les recruteurs eux-mêmes et les intervenants compétents ont été interrogés au sujet de la sélection des recruteurs et de leur préparation à l'emploi. Les commentaires reçus des intervenants interrogés (77 p. 100 d'entre eux) étaient généralement positifs. En voici une indication :

- La plupart des informateurs du CPM et du GRFC estimaient que la sélection des recruteurs était moins axée sur le choix des meilleurs candidats et visait davantage à trouver des personnes disponibles et prêtes à occuper un poste. Le recrutement est considéré comme un emploi peu souhaitable dans plusieurs groupes professionnels. Cinq commandants responsables du recrutement ont fait part au quartier général du GRFC de leur déception quant à la sélection de leur personnel de recrutement.
- La plupart des recruteurs et des fournisseurs de formation interrogés ont dit que la formation de deux semaines ne permettait aux recruteurs que d'acquérir des connaissances et des compétences de base pour remplir leurs fonctions quotidiennes.
- La plupart des intervenants interrogés étaient d'avis que la formation des recruteurs présentait des lacunes sur le plan des compétences nécessaires en relations interpersonnelles; elle était généralement considérée comme étant davantage axée sur la connaissance des divers groupes professionnels au sein des FC. Des superviseurs ont suggéré que le recrutement devienne une spécialité professionnelle afin d'accroître la qualité des recruteurs et de favoriser la longévité et la continuité dans leurs rangs.
- Treize répondants ont aussi mentionné qu'il fallait plus de recruteurs bilingues là où les services sont requis dans les deux langues.

Le questionnaire destiné aux recruteurs nous a permis de conclure que lorsque des cours étaient offerts, la majorité des répondants (67 p. 100) estimaient que ces cours répondaient à leurs besoins. Or, 30 p. 100 des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas été formés en temps opportun avant de commencer leur emploi. Nous avons cependant constaté que cette lacune était compensée par la formation pratique et que la grande majorité des répondants (97 p. 100) étaient finalement satisfaits de la formation globale reçue.

Recommandations

3. Mettre en œuvre les changements nécessaires pour faire en sorte que tous les nouveaux recruteurs reçoivent une formation à leur entrée en fonction et que cette formation permette aussi d'améliorer les compétences en relations interpersonnelles comme les techniques d'entrevue, la communication, le marketing et l'orientation professionnelle. Dans le cadre de l'élaboration d'options de changement, il faudrait examiner les résultats d'une étude effectuée en 2011 par le DGRAPM⁹.

BPR : CPM

4. Examiner et mettre à jour les politiques sur la sélection du personnel à affecter à des postes de recrutement, et évaluer la conformité à ces politiques.

BPR : CPM

⁹ Analyse d'emploi : poste de recruteur des Forces canadiennes, recommandations sur la sélection et l'instruction, décembre 2011, DGRAPM.

Mesure du rendement

Constatation 7. Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base permettent de recueillir assez de données pour mesurer utilement le rendement. Or, l'extraction de ces données à des fins d'analyse statistique pose problème parce que les systèmes de gestion des données sont inadéquats. Cette situation est préoccupante puisque les décisions relatives aux programmes ne sont pas prises à l'aide de données justificatives pertinentes. Le projet de transformation de la capacité de gestion du personnel militaire (TCGPM) pourrait résoudre ce problème.

Les examens de documents et les commentaires des informateurs (CPM, GRFC et ACD (n=32)) ont indiqué que des cadres de mesure du rendement sont en place pour guider les résultats des programmes. Toutefois, selon les informateurs, des faiblesses technologiques dans les systèmes de bases de données, c.-à-d. le Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes (SGIRFC) et le Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH), rendent difficile la collecte quotidienne des données. Par ailleurs, la base de données du SGIRFC n'a pas été conçue pour faciliter l'analyse statistique ou la saisie de la plupart des données (ou, lorsqu'elle fait la saisie des données, elle ne permet souvent pas de les exporter ou d'y avoir accès au moyen d'une interrogation ou d'un rapport). Le projet actuel de TCGPM vise à établir une capacité moderne, souple et intégrée de gestion du personnel militaire qui comprend la mise à niveau et l'acquisition d'outils modernes et intégrés de gestion de l'information/technologie de l'information.

Recommandation

5. Établir des processus et des outils centralisés et officiels permettant d'extraire, de suivre et d'utiliser les données nécessaires pour améliorer la prise de décisions stratégiques concernant l'affectation des ressources et les approches de recrutement.

BPR : CPM

3.2.2 Résultat immédiat 2 : On attire assez de candidats qualifiés dans chaque groupe professionnel

Le document d'orientation stratégique des FC¹⁰ enjoignait ces dernières de faire mieux que leurs concurrents pour attirer le talent en restant continuellement en contact avec les Canadiens par l'entremise d'un personnel de recrutement compétent et professionnel et grâce aux médias disponibles les plus pertinents. Ce même document guidait aussi les FC afin d'encourager des personnes dévouées, en bonne santé mentale et physique, à choisir de faire carrière dans les forces armées. Récemment, ce défi s'est avéré de plus en plus difficile à relever :

¹⁰ Stratégie de recrutement des FC – L'emporter dans la chasse aux talents, 2007.



- Les derniers rapports sur la démographie canadienne¹¹ font état de la réduction du bassin traditionnel de candidats parmi lesquels les recrues sont sélectionnées.
- Des facteurs comme la hausse des niveaux de scolarité, le vieillissement de la population active, la présence de plus en plus grande d'immigrants dans le bassin de main-d'œuvre, et l'évolution des attentes concernant la nature du travail chez les personnes âgées de 17 à 29 ans contribuent également aux difficultés de recrutement¹².
- Les niveaux de condition physique des enfants et des jeunes ainsi que des adultes au Canada ont diminué de manière significative entre 1981 et 2009¹³.

Ce résultat a été évalué au moyen des indicateurs de rendement suivants :

- efficacité de la planification des besoins;
- nombre de candidats attirés par rapport aux objectifs;
- progrès accomplis dans les groupes professionnels en sous-effectif;
- étendue de l'efficacité des activités de marketing/publicité.

Détermination des besoins

Constatation 8. Un système efficace de planification des besoins est en place.

Des entrevues ont été menées auprès des directeurs et du personnel des directions des intervenants représentant tous les groupes professionnels des armées ainsi que ceux gérés par le CPM (n=9). Elles ont révélé que tous les intéressés étaient satisfaits du processus de planification actuel, affirmant qu'il tenait compte exactement des besoins de leurs groupes professionnels et qu'il était utilisé intelligemment pour planifier une approche logique visant à rétablir la situation dans les groupes en sous-effectif. Une analyse plus poussée des données de la Carte de pointage du PRS et de l'Énoncé des besoins en matière de production a montré que le système de planification tient compte exactement des besoins des FC.

Nombre de candidats attirés

Constatation 9. Un nombre suffisant de personnes présentent une demande d'enrôlement.

Un examen des données a été effectué afin de déterminer si l'on attirait suffisamment de candidats. Malgré l'indisponibilité des données sur le nombre total de demandes traitées, nous avons constaté que les objectifs d'enrôlement ont été généralement atteints chaque année (en fonction de l'objectif du PRS), ce qui doit signifier qu'un nombre approprié de candidats présentent une demande chaque année. Les résultats figurent au tableau 2.

¹¹ Statistique Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-003-x/2007001/figures/4129873-fra.htm>, 5 décembre 2011.

¹² Ibid.

¹³ Enquête canadienne sur les mesures de santé, Statistique Canada, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100113/dq100113a-fra.htm>, 5 décembre 2011.



AF	Objectif du PRS	Nombre réel
2007-2008	6 865	6 774
2008-2009	7 995	7 334
2009-2010	7 454	7 503
2010-2011	4 750	4 743

Tableau 2. Objectifs du PRS. Ce tableau montre comment, de l'AF 2007-2008 à l'AF 2010-2011, les FC ont réussi à atteindre les objectifs du PRS. Ces chiffres englobent tous les groupes professionnels et ne reflètent pas les écarts entre eux.

Source : Données du CPM/GRFC

Progrès accomplis dans les groupes professionnels en sous-effectif

Constatation 10. Des progrès convenables ont été et continuent d'être réalisés en vue d'attirer des candidats dans les groupes professionnels en sous-effectif.

Les groupes professionnels en sous-effectif sont ceux dans lesquels le recrutement est traditionnellement difficile (voir la figure 1). Les raisons varient mais, le plus souvent, c'est à cause de pénuries de main-d'œuvre dans l'ensemble du marché du travail (comme dans les métiers techniques) ou de facteurs économiques (p. ex, les métiers du domaine médical sont mieux rémunérés dans le secteur privé). Nous avons demandé aux directeurs et au personnel des directions des trois commandements d'armée de décrire l'incidence que les groupes professionnels en sous-effectif avaient sur leurs activités :

- De nombreux groupes professionnels de la Marine manquent d'effectifs depuis plusieurs années. En raison d'une pénurie chronique de compagnons techniciens, il fallait transférer du personnel d'un navire à l'autre. L'absence de techniciens subalternes a nui au niveau de maintenance de la flotte. Des mesures sont prises, mais il faudra trois ou quatre ans pour rétablir la situation.
- Comme l'Armée de terre et la Force aérienne ont réussi à remplir les exigences du PRS pour tous les groupes professionnels, elles ne sont pas trop préoccupées par le manque d'effectifs.

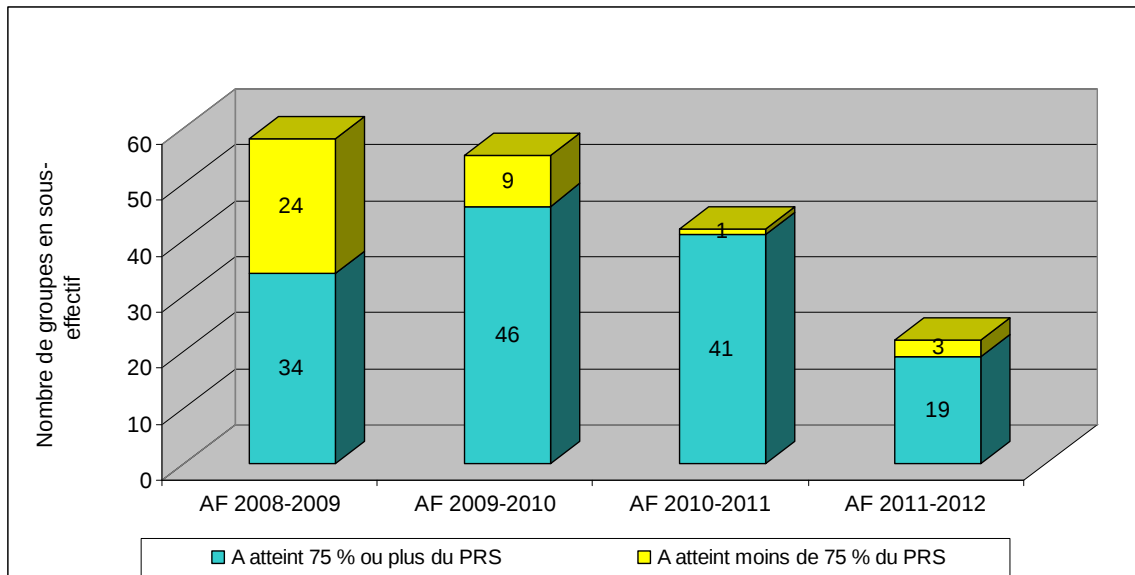


Figure 1. Recrutement de la Force régulière dans les groupes professionnels en sous-effectif, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012. Chaque AF indique le nombre de groupes professionnels en sous-effectif pour lesquels le GRFC a atteint 75 p. 100 ou plus du PRS et le nombre de ceux pour lesquels il a atteint moins de 75 p. 100 du PRS. Les données sont présentées dans le tableau 3.

Source : CPM

AF	Nombre total de groupes professionnels en sous-effectif	A atteint 75 p. 100 ou plus du PRS	A atteint moins de 75 p. 100 du PRS
2008-2009	58	34	24
2009-2010	55	46	9
2010-2011	42	41	1
2011-2012	22	19	3

Tableau 3. Recrutement de la Force régulière dans les groupes professionnels en sous-effectif, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2011-2012.

Selon l'information tirée de l'examen des documents et des données administratives, voici nos observations générales sur les groupes professionnels en sous-effectif :

- Le nombre de recrues baisse en raison du taux d'attrition moins élevé et parce que les exigences de croissance diminuent à mesure que les objectifs sont atteints. En outre, à mesure que d'autres groupes professionnels se remplissent plus rapidement, on peut davantage encourager les candidats à se diriger vers les groupes professionnels en sous-effectif.
- Le nombre de groupes professionnels où l'on prévoyait un manque d'effectifs a baissé, passant de 42 en 2010-2011 à 22 en 2011-2012.

Étendue de l'efficacité des activités de marketing/publicité

Constatation 11. Bien que la campagne de marketing soit généralement efficace, elle pourrait l'être davantage grâce à une meilleure harmonisation des efforts d'attraction, particulièrement les campagnes nationales de marketing (responsabilité du SMA(AP)), avec l'année scolaire/universitaire des candidats.

Les sondages sur la qualité des services de recrutement menés dans les CRFC sont des outils de mesure du rendement qui servent à guider l'efficacité des annonces publicitaires. Ils nous ont appris que la mémorisation de la publicité durait plusieurs mois et incitait encore des candidats éventuels à communiquer avec les FC. Selon le Directeur – Services de marketing et de publicité (DSMP), un taux de rappel de 20 p. 100 devrait constituer la norme de l'industrie. Les tableaux 4 et 5 montrent que la campagne des FC a largement dépassé cet objectif, atteignant en moyenne plus de 31 p. 100, ce qui indique que la campagne médiatique est efficace.

Population	Rappel spontané en novembre 2006	Rappel spontané en mars 2007	Rappel spontané en mars 2008	Rappel spontané en mars 2009	Rappel spontané en mars 2010
18+	26 %	31 %	19 %	40 %	38 %
18-24	31 %	38 %	26 %	44 %	50 %

Tableau 4. Taux de rappel de la campagne médiatique – Rappel spontané (pourcentage). Résultats des sondages pour évaluer l'efficacité des annonces de recrutement.

Source : Données du SMA(AP)/DSMP

Population	Mesures prises en novembre 2006	Mesures prises en mars 2007	Mesures prises en mars 2008	Mesures prises en mars 2009	Mesures prises en mars 2010
18+	0	2 %	3 %	6 %	8 %
18-24	0	5 %	3 %	15 %	11 %

Tableau 5. Taux de rappel de la campagne médiatique – Mesures prises (pourcentage). Résultats des sondages pour évaluer l'efficacité des annonces de recrutement.

Source : Données du SMA(AP)/DSMP

Les entrevues menées auprès des informateurs du DSMP ont indiqué que l'augmentation des visites sur le site *forces.ca* et le nombre de visites dans les centres de recrutement, de courriels et d'appels téléphoniques étaient également en corrélation avec les campagnes d'attraction (publicité à la télévision, au cinéma et dans les journaux). Le DSMP utilise aussi divers autres outils de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité des activités de marketing :

- essais auprès de groupes cibles;
- état d'avancement du PRS (obtenu du GRFC);
- paramètres liés au site *forces.ca*;
- données du Système de gestion de l'information d'attraction du GRFC (nombre de visites dans les centres, de courriels et d'appels téléphoniques).

La plupart des informateurs des programmes qui ont des liens avec le recrutement, y compris les trois commandements d'armée, estimaient que les activités d'attraction actuelles étaient efficaces et contribuaient à l'atteinte des objectifs de recrutement. La seule préoccupation notable venait de la Marine, qui était d'avis que certaines annonces télévisées n'étaient pas pleinement représentatives de son milieu et ne contribuaient pas à mettre son message au premier plan.

Par ailleurs, même si un « comité de planification du marketing » formé de représentants des trois commandements d'armée a vu le jour récemment, aucun plan ne s'est encore matérialisé et les consultations sur les questions de publicité ont été limitées. La Marine a fourni des réservistes supplémentaires pour travailler dans les CRFC, principalement en vue de promouvoir le recrutement dans ses groupes professionnels. Les informateurs du GRFC ont indiqué que des succès importants avaient été obtenus au cours de la dernière année afin de remédier aux pénuries dans certains groupes professionnels de la Marine; toutefois, il est difficile de déterminer dans quelle mesure ces succès sont attribuables au personnel supplémentaire de la Marine dans les CRFC, aux campagnes nationales de marketing ciblant les groupes professionnels en sous-effectif, ou aux réductions dans le PRS.

Les informateurs du SMA(AP), du CPM, du GRFC, des CRFC et des trois commandements d'armée (n=14) ont également expliqué que grâce à leur présence virtuelle généralisée, les services en ligne offerts par le Centre national d'information sur le recrutement des Forces canadiennes (CNIRFC) ont aussi contribué à la réussite des efforts d'attraction. En effet, les interactions totales avec les clients ont systématiquement augmenté depuis l'établissement des demandes d'emploi électroniques, ce qui a non seulement permis d'accroître sensiblement les taux de réponse aux demandes de renseignements des candidats, mais aussi d'assurer l'uniformité de l'information et de réduire la charge de travail des centres de recrutement.

Certains informateurs ont mentionné la nécessité de mieux synchroniser les efforts d'attraction, particulièrement les campagnes nationales de marketing (responsabilité du SMA(AP)), avec les besoins des FC.

En outre, les éléments de preuve tirés des entrevues et des questionnaires ont mis en relief des préoccupations concernant la planification des activités des programmes, notamment la nécessité de les harmoniser avec l'année scolaire/universitaire plutôt qu'avec l'année financière. À l'heure actuelle, le GRFC planifie ses activités d'attraction en relation avec le début de l'année financière, ce qui signifie que les activités de sensibilisation au recrutement (dans les écoles secondaires et les universités) n'ont lieu que vers la fin de l'année scolaire/universitaire, ce qui peut s'avérer trop tard pour essayer d'obtenir les meilleurs candidats.

Selon le DSMP, il est également difficile de mener la campagne de marketing au début de l'année à cause du processus d'approbation, qui exige l'obtention d'approbations d'organismes externes comme TPSGC. De plus, le DSMP fait rapport de ses activités chaque année au Parlement dans le cadre du Rapport annuel sur les activités de publicité du gouvernement du Canada préparé par TPSGC.

Recommandation

6. Collaborer avec TPSGC afin de régler les problèmes de synchronisation et de trouver des moyens d'établir des mécanismes d'approvisionnement pour les campagnes de marketing grâce auxquels les contrats peuvent être mis en place au début de l'année civile.

BPR : CPM

3.2.3 Résultat immédiat 3 : Un nombre suffisant de demandes d'enrôlement sont traitées, et la bonne personne est recrutée au bon moment dans le bon groupe professionnel

Ce résultat a été évalué au moyen des indicateurs de rendement suivants :

- preuve de critères de sélection et de recrutement clairement définis;
- preuve que les FC recrutent les bonnes personnes (recrues de qualité);
- preuve que le délai de traitement répond aux besoins des FC et des candidats.

Critères de sélection

Constatation 12. Pour ce qui est des mesures, des politiques et des procédures de sélection, il faut parfois choisir entre efficacité et efficience. Le GRFC a mis en place des protocoles pour faire le bon choix selon le contexte et la conjoncture.

Constatation 13. Les mesures, les politiques et les procédures de sélection sont efficaces et s'adaptent au besoin.

Le personnel des trois commandements d'armée était généralement d'avis que les normes de sélection pour les groupes professionnels sont appropriées. Il existe un processus permettant d'examiner les normes de sélection et de demander des modifications, ainsi qu'une organisation dont la tâche consiste à effectuer les recherches pertinentes.

Les entrevues menées auprès des directeurs et du personnel des directions du CPM, du GRFC et des trois commandements d'armée et l'examen de documents ont tous indiqué que les normes de sélection évoluent selon les circonstances. Elles sont systématiquement revues et mises à jour. Par exemple, une nouvelle DOAD¹⁴ sur la sélection du personnel des FC a été récemment approuvée et promulguée.

Le GRFC a recours à deux approches de sélection : un système axé sur l'ordre des demandes, selon lequel les candidats sont choisis dès qu'ils satisfont aux critères voulus, et un système descendant, selon lequel les candidats qualifiés sont inscrits sur une liste par ordre de mérite dont on se sert pour constituer un bassin, puis ils sont sélectionnés périodiquement par voie de concours. En période de croissance et/ou lorsque l'objectif du PRS est élevé, on privilégie le premier système. La sélection descendante est utilisée de plus en plus à mesure que les besoins diminuent à l'égard de certains groupes professionnels et programmes d'enrôlement. Des informateurs clés du CPM (n=2) et du GRFC (n=2), ainsi que des officiers supérieurs d'état-major du GRFC (n=2), ont

¹⁴ DOAD 5002-5, Sélection du personnel des Forces canadiennes, juin 2011.

confirmé que le système axé sur l'ordre des demandes est plus efficace, car il permet d'économiser du temps et des ressources. Il limite le nombre de candidats nécessaires pour répondre au PRS. La sélection descendante est plus efficace étant donné que les meilleurs candidats sont préférés aux autres (bien qu'ils remplissent tous quand même les critères minimums acceptables). Elle comporte aussi un élément d'efficacité puisqu'elle permet de mieux synchroniser le recrutement avec l'instruction subséquente. Les informateurs ont confirmé qu'ils privilégiaient en principe l'approche descendante bien qu'elle puisse parfois être impossible à appliquer en période de fort recrutement.

Le GRFC a adopté une nouvelle stratégie consistant à répartir le PRS entre les CRFC tous les trimestres au lieu d'une fois l'an. Les occasions de présenter des demandes pourront ainsi être échelonnées tout au long de l'année. Cette stratégie permet aussi de modifier le PRS plus facilement en cours d'exercice, au besoin.

Dans le cadre du processus de sélection, les candidats doivent subir un test d'aptitude. Le Test d'aptitude des FC (TAFC) peut avoir lieu en anglais ou en français. Toutefois, certains allophones¹⁵ avaient du mal à obtenir des notes satisfaisantes. Nous avons aussi constaté que certains des allophones qui recevaient l'instruction militaire de base connaissaient des difficultés en raison de leur maîtrise insuffisante de la langue. Bien qu'il ne soit pas épidémique, ce problème serait plus répandu durant la formation professionnelle subséquente, pour laquelle il faut des compétences linguistiques accrues. La connaissance de la langue maternelle n'est pas désignée comme condition d' enrôlement dans les FC. Or, selon le Guide du recruteur¹⁶, un candidat qui réussit au TAFC, mais qui se montre inapte à travailler dans l'une ou l'autre des langues officielles durant l'entrevue de sélection, sera considéré comme temporairement inadmissible. On lui conseillera d'améliorer ses compétences linguistiques et de se soumettre à une nouvelle évaluation après une période d'attente minimale de trois mois. De même, un candidat qui échoue au TAFC et dont les compétences linguistiques sont insuffisantes sera lui aussi considéré comme temporairement inadmissible pendant au moins trois mois.

Les opinions les plus arrêtées sur les politiques et les normes de sélection étaient centrées sur le recours à des normes d'aptitude physique comme protocole de sélection pour l' enrôlement dans les FC. Dans le passé, les CRFC étaient chargés de faire subir ces tests. À l'heure actuelle, ces derniers ont lieu au début de la phase d'instruction. Un débat est en cours sur la question de savoir s'il faut redonner aux CRFC la responsabilité de l'évaluation initiale de la condition physique.

Une décision prise en août 2011¹⁷ a renforcé la décision voulant que l'évaluation de la condition physique ne soit pas ramenée aux CRFC. Une nouvelle initiative est également en cours afin d'élaborer de nouvelles normes d'aptitude physique pour les FC. Par conséquent, il faudra revoir la politique en fonction des nouvelles normes.

¹⁵ Cette méthode a été principalement adoptée durant l'expansion des FC afin d'accélérer le processus de sélection. Les candidats sont présélectionnés selon leur aptitude à servir dans les FC et à satisfaire aux normes minimales de chaque groupe professionnel.

¹⁶ Guide du recruteur, 4.1.1.4, Évaluation des compétences linguistiques et capacité de suivre des instructions.

¹⁷ Cours de préparation des guerriers et validité du test de condition physique de base, CPM, 16 août 2011.



À titre de comparaison, la GRC possède un protocole de sélection en matière de condition physique consistant en un critère d'enrôlement qui sert à mesurer le rendement à l'égard des exigences professionnelles justifiées et qui est valide pour six mois. Les mêmes normes s'appliquent aux hommes et aux femmes.

Qualité des recrues

Constatation 14. Les niveaux de condition physique et de scolarité des recrues au cours des cinq dernières années ont été légèrement moins élevés que par le passé, mais la qualité des recrues est suffisante pour répondre aux besoins.

Le DGRAPM¹⁸ a effectué une étude sur la qualité des recrues dans les FC. Les résultats ont montré une faible baisse au fil des ans dans les indicateurs utilisés pour mesurer la qualité (notes allouées au TAFC et au potentiel militaire, niveau de scolarité le plus élevé, niveau de condition physique et profils de personnalité).

Nous avons également demandé à la plupart des informateurs (CPM, GRFC, ACD et ELRFC (n=22)) consultés de se prononcer sur la qualité des recrues. Voici leurs commentaires au sujet de la justification associée à la légère baisse de qualité des recrues :

- Les groupes démographiques qui sont ciblés par les FC le sont aussi par d'autres organisations; le relèvement du niveau de qualité défavoriserait les groupes professionnels en sous-effectif.
- L'état de l'économie est un autre facteur qui détermine la qualité des recrues; il semble que cette dernière s'améliore en période de ralentissement économique.
- La qualité des recrues a également fluctué en raison des normes qui varient dans l'ensemble des CRFC.
- L'âge moyen des recrues a augmenté pour atteindre 27 ans, ce qui a donné lieu à un type de recrue fondamentalement différent : une personne qui est plus expérimentée et moins réceptive à une direction autoritaire et qui assume davantage de responsabilités dans sa vie personnelle (argent, famille, etc.).

Les différences générationnelles ont fait l'objet d'une autre observation formulée durant les consultations : comparativement aux générations précédentes, les recrues d'aujourd'hui sont décrites comme étant plus difficiles à motiver. Cette observation a amené l'ELRFC à modifier son approche pédagogique afin de mettre l'accent sur l'encadrement et le mentorat plutôt que sur les évaluations traditionnelles réussite/échec.

¹⁸ DGRAPM, Tendances dans la qualité des recrues des Forces canadiennes, novembre 2010.

Par ailleurs, au terme d'une étude récente, le DGRAPM¹⁹ a recommandé que les FC établissent des normes de qualité²⁰ qui permettraient de comparer le pourcentage de recrues qui respectent ou dépassent les normes minimales avec le pourcentage de recrues qui respectent ou dépassent des normes de qualité. Selon cette étude, et à l'instar des forces militaires américaines, les FC pourraient alors indiquer si leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs ont été atteints pour chaque AF, ce qui faciliterait le suivi des changements dans la qualité des recrues.

La plupart des informateurs ont ajouté que, malgré ces enjeux, le système peut faire face aux différences observées chez cette génération de recrues légèrement moins en forme et moins scolarisée.

Preuve que le processus de sélection et le traitement des demandes d' enrôlement répondent aux besoins

Constatation 15. Malgré l'amélioration du traitement des demandes d' enrôlement et la réduction du délai de traitement, le fait d'améliorer les voies de communication ainsi que la sélection et la formation des recruteurs permettrait de renforcer davantage le processus.

Constatation 16. Les regroupements et/ou fermetures de détachements du GRFC pourraient entraîner des résultats négatifs pour ce qui est de la portée du programme et du niveau de service offert à la Réserve. Il faut mettre au point d'autres façons d'assurer le traitement des candidats des régions éloignées.

Délai de traitement des demandes d' enrôlement. En 2006, la vérificatrice générale²¹ a examiné les progrès accomplis à l'égard du recrutement et du maintien de l'effectif en s'appuyant sur les constatations de son examen de 2002. Elle a constaté que certains candidats se retiraient du processus de demande à cause des délais de traitement excessifs. Selon le RPP de l'AF 2008-2009, le CEMD a ordonné que 70 p. 100 des candidats soient enrôlés dans un délai de 30 jours²². Toutefois, à ce jour, seulement 3 p. 100 des demandes sont traitées dans ce délai. Au dire du personnel du GRFC, il est difficile d'atteindre cet objectif étant donné que les CRFC n'exercent aucun contrôle sur une bonne partie du temps consacré au processus – notamment le temps consacré aux enquêtes de sécurité. D'après les données administratives examinées, le délai de traitement réel varie entre deux mois et un an.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid. L'étude souligne que la mesure de la qualité des recrues et l'établissement de normes exigeraient une définition de la qualité des recrues et des repères précis pour évaluer la réussite du recrutement sur le plan de la qualité. Par exemple, le département américain de la Défense définit les recrues de grande qualité comme étant des personnes qui possèdent un diplôme d'études secondaires et dont les notes au test d'aptitude des forces armées (mesure de l'habileté cognitive) se situent dans la moitié supérieure. À l'heure actuelle, les forces militaires américaines satisfont à leurs critères de qualité des recrues lorsqu'au moins 90 p. 100 des nouvelles recrues ont un diplôme d'études secondaires et qu'au moins 60 p. 100 obtiennent une note supérieure à la moyenne au test d'aptitude.

²¹ Rapport Le point de la vérificatrice générale du Canada de mai 2006 – Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire, 2006.

²² Rapport sur les plans et les priorités du MDN, 2008.



Portée du programme. Après avoir atteint en 2008 un sommet de 800 équivalents temps plein et de 39 détachements de recrutement, le GRFC a été réduit à 570 équivalents temps plein, 25 détachements de recrutement et deux bureaux de recrutement. Selon les entrevues menées auprès d'officiers supérieurs d'état-major du GRFC (n=3) et les documents examinés, les fermetures de détachements et les réductions d'équivalents temps plein auront un effet important sur le traitement des demandes d'enrôlement dans la Réserve. Il se peut que le GRFC ne puisse pas appuyer le traitement des candidats à la Réserve dans les régions touchées et que les détachements restants ne soient pas en mesure d'absorber la charge de travail supplémentaire. Le GRFC collabore avec les responsables de la mise sur pied de la force de la Réserve afin d'élaborer des solutions coordonnées.

D'autre part, cela nuira sans doute au recrutement axé sur l'EE, particulièrement dans le cas des Autochtones, puisque la majorité des centres fermés desservaient des régions éloignées où résident ces candidats. Bien qu'il soit possible de tirer parti du recrutement en ligne et des demandes d'emploi électroniques, le système actuel de recrutement en ligne comporte des limites techniques selon certains intervenants. En outre, de nombreuses recrues autochtones se fient à l'interaction en personne avec le recruteur.

Recommandation

7. Élaborer et mettre en œuvre des plans visant l'adoption d'autres approches pour assurer à tous les Canadiens l'accès national aux services de recrutement et appuyer le traitement des demandes d'enrôlement dans la Réserve, par suite des réductions de personnel au sein du GRFC et des fermetures de détachements du GRFC.

BPR : CPM

3.2.4 Résultat immédiat 4 : Les recrues sont prêtes à exercer la profession des armes et acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre la formation professionnelle

Constatation 17. Un nombre suffisant de recrues sont formées au niveau requis. Les normes d'instruction militaire de base indiquent que les recrues sont prêtes à exercer la profession des armes avec les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre la formation professionnelle.

Ce résultat a été évalué au moyen des indicateurs de rendement suivants :

- preuve que les normes de cours de l'ELRFC indiquent que les recrues sont prêtes à exercer la profession des armes avec les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre la formation professionnelle;
- taux de réussite du programme d'instruction.

Pertinence de l'instruction

Nous avons demandé aux trois commandements d'armée, en tant qu'utilisateurs finals, et à d'autres intervenants du programme (n=9) de formuler des commentaires à savoir si l'instruction militaire de base répondait à leurs besoins. Ils ont signalé que cette dernière



était pertinente et que son niveau convenait à la formation professionnelle subséquente. Bien que les informateurs de la Marine aient précisé que certains aspects, comme l'exercice de campagne à la fin de l'instruction, étaient centrés sur l'Armée de terre, ils ont aussi fait remarquer que le niveau atteint pourrait s'appliquer dans un contexte naval. Selon les gestionnaires du programme, un programme d'instruction propre à la Marine pourrait être exécuté dans les unités navales ou être conçu à titre de programme spécifique et ajouté au cours actuel. Or, ce serait difficile à réaliser étant donné que la plupart des cours ne sont pas propres à une seule armée. Les informateurs ont indiqué que la norme et le programme du cours étaient soumis à des examens périodiques, que la Marine était toujours représentée à ces occasions et qu'il faudrait y discuter et résoudre cette question particulière.

L'information obtenue des questionnaires (4/9) envoyés aux commandants des écoles professionnelles des FC et les entrevues menées auprès de l'ADC et des commandements d'armée ont fait ressortir les points suivants :

- Le contenu et les normes de cours de l'instruction militaire de base ne soulèvent aucune préoccupation.
- Bien que l'ACD utilise effectivement des mécanismes d'examen officiels comme la validation de cours pour recueillir des données sur l'efficacité de l'instruction militaire de base, rien n'indiquait l'existence d'un mécanisme de rétroaction systémique entre les écoles professionnelles et l'ELRFC. Toutefois, du personnel clé de l'ELRFC a commencé à rendre visite aux commandements d'armée.
- Sans instruction militaire de base, l'efficacité de la formation professionnelle principale serait réduite puisque les candidats n'ayant eu aucun contact antérieur avec l'ethos militaire auraient du mal à fonctionner dans la vie militaire et seraient privés des compétences militaires fondamentales ou génériques.
- La formation professionnelle conjuguée à l'instruction militaire de base n'était pas considérée par les commandements d'armée comme une approche privilégiée.

Taux de réussite

Les instructeurs évaluent les progrès tout au long de l'instruction militaire de base. Si des stagiaires échouent, on convoque un comité d'examen des progrès. Selon les informateurs de l'ELRFC, le taux de réussite de l'instruction militaire de base varie en fonction du programme d' enrôlement. La réussite des instructeurs est mesurée par le personnel des normes de l'école, les observations personnelles et le rendement des stagiaires.

La plupart des intervenants consultés, représentant le CPM, le GRFC et les trois commandements d'armée, se sont dits satisfaits du taux de réussite actuel de l'ELRFC et l'ont attribué aux initiatives qu'elle avait mises en œuvre pour pallier une montée en flèche du taux d'attrition. Ces initiatives ont été entreprises en 2009 en conséquence de directives l'enjoignant de trouver des stratégies visant à accroître la réussite aux cours. Par suite des recommandations de l'équipe du CPM chargée du maintien de l'effectif, l'ELRFC a lancé 12 nouvelles initiatives afin de mieux motiver et stimuler la nouvelle génération de candidats – qu'on décrivait généralement comme étant très techno mais en mauvaise forme physique. La CPG est un exemple de ces initiatives : les recrues qui en



ont besoin suivent un programme de remise en forme avant d'entreprendre l'instruction militaire de base. La plupart des intervenants étaient d'accord pour dire qu'en motivant mieux les nouvelles recrues et en réduisant le taux de blessure à l'ELRFC, la remise en forme, conjuguée à d'autres initiatives, a contribué à faire baisser les taux d'attrition et à accroître l'efficacité de l'instruction à l'ELRFC.

L'étude comparative effectuée durant l'évaluation nous a appris que la CPG existe uniquement au Canada, mais d'autres organisations similaires l'envisagent avec intérêt.

Une analyse des données a montré que le taux de réussite du programme d'instruction s'est avéré suffisant pour répondre aux besoins de production. L'attrition (en particulier chez les femmes) a beaucoup baissé au cours des cinq dernières années alors que les normes ont été maintenues. Par conséquent, le programme atteint les objectifs avec un nombre moins élevé de candidats.

Le tableau 6 compare la production à l'ELRFC avec le recrutement réel.

AF	Nombre de candidats à former	Nombre de candidats ayant terminé l'instruction de base	Pourcentage (attrition)
2007-2008	4 639	3 506	24,4 %
2008-2009	5 852	4 397	24,8 %
2009-2010	5 848	4 375	25,1 %
2010-2011	3 432	2 953	13,6 %
2011-2012	2 870	2 481	13,5 %
2012-2013	3 660	3 172	13,3 %

Tableau 6. Données sur l'attrition relative à l'instruction militaire de base, par année financière. Les données par année financière montrent la baisse du taux d'attrition. À noter que pour chaque année financière, la justification de l'écart est l'attrition (libération volontaire, échec, maladie, etc.).
Source : Données administratives de l'ELRFC

3.2.5 Résultat intermédiaire 1 : Les FC sont le reflet de la société canadienne

Le résultat immédiat 4 démontre qu'un nombre suffisant de candidats terminent avec succès l'instruction militaire de base. Pour déterminer si cela permet aux FC de mieux refléter la société canadienne, l'équipe d'évaluation a analysé les données sur les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs d'EE des FC.

Constatation 18. Des progrès ont été réalisés en vue d'atteindre les objectifs de diversité, particulièrement en ce qui concerne les Autochtones. Toutefois, les FC éprouvent encore de la difficulté à atteindre leurs objectifs globaux en matière de diversité.

Constatation 19. D'autres pays comparables observent des problèmes de représentation similaires, notamment à l'égard du recrutement des femmes dans leurs forces armées.

Le Plan d'EE des FC est le document stratégique qui énonce les objectifs de représentation à long terme des groupes visés par l'EE et renferme une série de 33 initiatives visant à favoriser l'atteinte de ces objectifs. Le document a été mis à jour pour la dernière fois en 2010 à la suite d'une nouvelle analyse de l'effectif; il incluait une augmentation de l'objectif à long terme pour les femmes de 19,5 p. 100 à 25,1 p. 100.

Les tableaux 7a à 7d résument les objectifs de représentation à long terme des FC, l'enrôlement dans les FC par année et la représentation globale au sein des FC de 2008 à 2011.

Force régulière de 2008	Objectif de représentation à long terme	Enrôlés pendant l'année en cours	Représentation globale au sein des FC
Femmes	19,50 %	15,85 %	13,59 %
Autochtones	2,80 %	2,77 %	1,96 %
Minorités visibles	9,10 %	5,48 %	2,83 %

Tableau 7a. Force régulière de 2008.

Source : DDPD/CPM

Force régulière de 2009	Objectif de représentation à long terme	Enrôlés pendant l'année en cours	Représentation globale au sein des FC
Femmes	19,50 %	14,45 %	13,72 %
Autochtones	2,80 %	2,51 %	2,09 %
Minorités visibles	9,10 %	5,26 %	3,26 %

Tableau 7b. Force régulière de 2009.

Source : DDPD/CPM

Force régulière de 2010	Objectif de représentation à long terme	Enrôlés pendant l'année en cours	Représentation globale au sein des FC
Femmes	25,10 %	13,51 %	13,75 %
Autochtones	3,40 %	2,52 %	2,13 %
Minorités visibles	11,80 %	6,63 %	3,65 %

Table 7c. Force régulière de 2010.

Source : DDPD/CPM

Force régulière de 2011	Objectif de représentation à long terme	Enrôlés pendant l'année en cours	Représentation globale au sein des FC
Femmes	25,10 %	12,67 %	13,68 %
Autochtones	3,40 %	3,28 %	2,16 %
Minorités visibles	11,80 %	6,22 %	3,86 %

Tableau 7d. Force régulière de 2011.

Source : DDPD/CPM

Les FC ont également publié la « Directive sur le recrutement 17/08 – Campagne d'information sur les programmes des Forces canadiennes à l'intention des Autochtones ». Les programmes de recrutement et de formation pour les Autochtones comme Bold Eagle et l'Année d'initiation au leadership pour les Autochtones, nouveau programme offert au Collège militaire royal (CMR), ainsi que la tenue du Forum à l'intention des Autochtones, sont tous des méthodes qui permettent de créer des liens entre, d'une part, les jeunes et les collectivités autochtones et, d'autre part, les institutions militaires.

L'information recueillie lors des entrevues a révélé que grâce à des activités de recrutement ciblées, la représentation des groupes visés par l'EE s'est encore améliorée au sein des FC et a dépassé les objectifs de représentation des Autochtones en 2010 (les programmes destinés aux Autochtones tels que Bold Eagle, Black Bear, Raven, l'Année d'initiation au leadership pour les Autochtones et le Cours de formation préalable au recrutement comptent en tout 320 participants²³). La représentation des minorités visibles s'est également améliorée en 2010. Quant à la représentation des femmes, les informateurs ont fait remarquer que la forte participation des FC à des opérations pourrait avoir créé davantage de débouchés dans des groupes professionnels qui n'intéressent pas particulièrement les femmes en temps normal. Certains informateurs ont indiqué qu'il faudrait d'autres programmes spéciaux d'EE pour atteindre les objectifs accrus.

Par contre, les entrevues menées auprès de la GRC ont indiqué que des objectifs annuels précis étaient établis pour le recrutement des femmes aux fins de l'EE et que la GRC avait non seulement atteint les objectifs de l'année en cours mais aussi dépassé les objectifs à long terme.

L'étude comparative a également porté sur la représentation des femmes aux fins de l'EE dans des pays similaires, c.-à-d. l'Australie, les É.-U. et le R.-U. Au Canada, la représentation des femmes dans la F rég s'établit à 13,68 p. 100, soit un taux plus élevé qu'au R.-U. (9,1 p. 100); elle se situe à peu près au même niveau qu'en Australie (13 p. 100) et est inférieure par rapport aux É.-U. (14,5 p. 100). Il faut cependant préciser que dans ces deux derniers pays, les femmes sont généralement exclues des métiers de combat et des forces spéciales. Ces constatations laissent supposer que les femmes peuvent se heurter à d'autres obstacles qui vont au-delà des obstacles juridiques, par exemple : le besoin de mobilité dans la profession militaire ou le fait que de nombreux groupes professionnels sont non traditionnels pour les femmes.

Comparativement aux forces australiennes, britanniques et canadiennes, les forces armées des É.-U.²⁴ sont les plus diversifiées sur le plan des minorités visibles, qui représentent plus de 17 p. 100 de leurs corps d'officiers. Même si des facteurs démographiques rendent les comparaisons difficiles, il convient de noter qu'aux É.-U., les personnes qui n'ont pas encore obtenu la citoyenneté américaine peuvent s'enrôler, alors qu'au Canada et en Australie, les non-citoyens n'ont pas le droit de servir dans les forces armées. Au R.-U., malgré la politique du Commonwealth, les minorités visibles demeurent sous-représentées (5,5 p. 100). En Australie, leur représentation se situe autour de 4,1 p. 100.

²³ Plan/modèle opérationnel de recrutement 2011-2012 du GRFC.

²⁴ Rapport de la Military Leadership Diversity Commission, mars 2011.



Recommandations

8. Évaluer la capacité réaliste des FC d'atteindre leurs objectifs d'EE et, le cas échéant, envisager d'améliorer les programmes spéciaux d'EE ou d'en ajouter d'autres.

BPR : CPM

9. Au lieu de cibles fondées sur des objectifs généraux à long terme sans date d'échéance concrète, établir des buts annuels à atteindre dans chaque catégorie de l'EE en fonction de mesures réalistes de l'attrition et de la capacité de recrutement.

BPR : CPM

3.3 Rendement (Efficience et économie)

La section suivante examine dans quelle mesure les FC utilisent les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour accomplir les activités des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég.

Aux termes de la Politique sur l'évaluation de 2009, l'efficience consiste à maximiser les extrants produits avec un niveau d'intrant fixe ou à réduire au minimum les intrants utilisés afin de produire un niveau d'extrant fixe (paraphrase). « Il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés »²⁵. Aux fins de la Politique sur l'évaluation, ces éléments de rendement sont démontrés comme suit :

- lorsque les extrants sont produits à un coût minimum (efficience);
- lorsque les résultats sont obtenus à un coût minimum (économie/rentabilité).

3.3.1 Utilisation des ressources par rapport aux extrants et aux résultats

Les critères suivants relatifs aux extrants et aux résultats ont été utilisés pour évaluer l'efficience :

- efficience des approches de recrutement et d'instruction militaire de base (planification et gouvernance);
- efficience de l'attraction des candidats et du traitement des demandes d'enrôlement;
- efficience des coûts par recrue traitée;
- efficience de l'instruction militaire de base;
- efficience de la coordination et de la synchronisation des programmes.

²⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009). Politique sur l'évaluation, 1^{er} avril 2009, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text>.

Efficiences des approches de recrutement et d'instruction militaire de base (Planification et gouvernance)

Constatation 20. Un manque de données facilement accessibles sur l'efficacité nous empêche d'effectuer une analyse détaillée pour bien évaluer l'efficacité de la structure des programmes. Par conséquent, nous ne savons pas au juste s'il est possible de réaliser des gains d'efficacité en rééquilibrant les approches.

Les données mises à la disposition de l'équipe d'évaluation l'ont renseignée sur les affectations des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC, la proportion consacrée aux activités des programmes et les opinions sur d'autres mécanismes d'exécution. Cependant, aucune explication détaillée n'était documentée pour les fluctuations du coût par participant au fil du temps, et il n'y avait aucune comparaison détaillée des coûts avec ceux de programmes analogues.

Les données financières sur le recrutement dans la F rég sont réparties entre plusieurs comptes. La grande majorité des données sur les coûts sont disponibles, mais elles ne sont pas évaluées globalement aux fins des décisions stratégiques. En outre, dans bien des cas, des activités de recrutement ont lieu au sein des commandements d'armée, mais elles ne sont pas toutes imputées au recrutement.

L'approche de recrutement actuelle était fondée sur l'intention d'assurer des services directs à tous les Canadiens où qu'ils vivent au pays. En 2012, il y avait au Canada deux bureaux de recrutement, neuf centres de recrutement et 25 détachements. Chaque centre est chargé d'attirer des candidats et de traiter les demandes dans son propre secteur géographique. Quelque 103 personnes travaillent au quartier général du GRFC et environ 542 dans d'autres régions, dont 170 sont des recruteurs.

Les informateurs des programmes ont souligné que le recrutement est essentiellement une entreprise humaine. Malgré le recours à la publicité et l'aide technologique, le recrutement n'a pas lieu avant qu'un recruteur établisse des contacts personnels avec les Canadiens. Cela dit, il faudrait examiner comment ce « contact humain » est établi. Il existe divers moyens, que ce soit Internet, le téléphone et les visites en personne (comme le recrutement sur les campus), ou les centres de recrutement traditionnels. Selon les informateurs clés du GRFC, l'un des moyens les plus efficaces d'instaurer la confiance et de promouvoir le recrutement consiste à faire appel à des réservistes de la collectivité locale.

Des efforts ont été déployés afin d'harmoniser l'effectif du GRFC avec le nombre de recrues. Comme le montre la figure 2, l'effectif du GRFC a diminué à mesure que le nombre de recrues requises baissait.

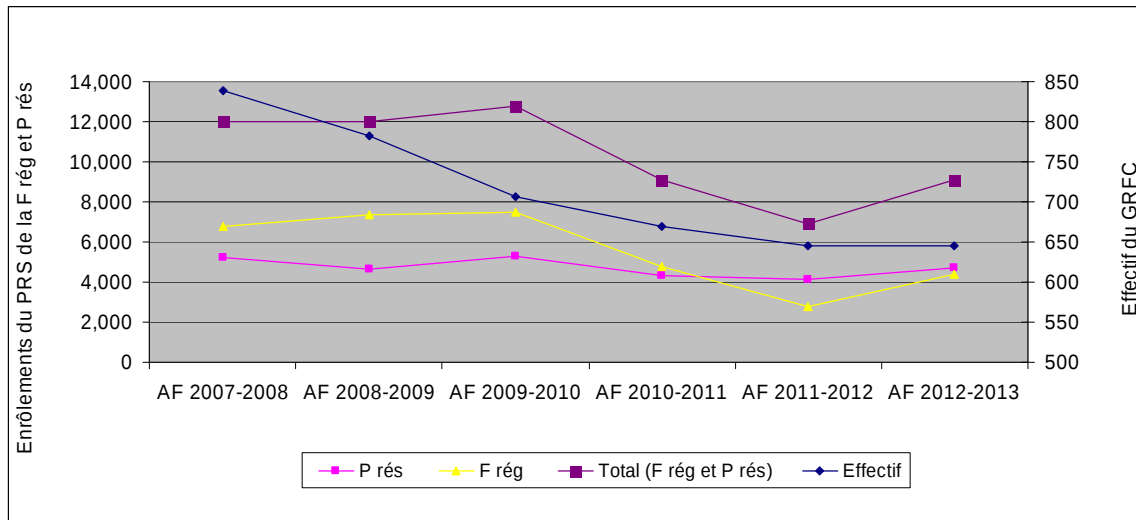


Figure 2. Nombre de recrues par rapport à l'effectif du GRFC. Ce graphique linéaire indique le nombre de recrues comparativement à l'effectif du GRFC de l'AF 2007-2008 à l'AF 2012-2013. L'axe gauche représente le nombre de recrues et l'axe droit indique l'effectif du GRFC. Les données de l'AF 2012-2013 sont des projections. Les données sont résumées dans le tableau 8.
Source : Données du GRFC

AF	Effectif	P rés	F rég	Total (F rég et P rés)
2007-2008	838	5 215	6 774	11 989
2008-2009	782	4 672	7 334	12 006
2009-2010	707	5 259	7 503	12 762
2010-2011	670	4 331	4 743	9 074
2011-2012	645	4 106	2 779	6 885
2012-2013	645	4 689	4 398	9 087

Tableau 8. Nombre de recrues par rapport à l'effectif du GRFC. Ce tableau résume la production du GRFC en fonction des ressources mises à sa disposition de l'AF 2007-2008 à l'AF 2012-2013. Les données de l'AF 2012-2013 sont des projections.

Il faudrait procéder à une analyse afin de déterminer si la bonne combinaison d'approches et de ressources est appliquée pour les niveaux de recrutement actuels. Même si les données pertinentes sont saisies par type d'activité, la base de données du SGIRFC n'a pas été conçue pour faciliter l'analyse statistique ou la saisie de la plupart des données (ou, lorsqu'elle fait la saisie des données, elle ne permet souvent pas de les exporter ou d'y avoir accès au moyen d'une interrogation ou d'un rapport). Plus particulièrement, il y a lieu de déterminer si l'accès national peut être assuré par d'autres moyens que le recours actuel aux centres de recrutement traditionnels. Il faudrait déterminer la possibilité de mettre davantage l'accent sur d'autres moyens comme les centres de recrutement virtuels en ligne ou les bureaux de recrutement mobiles pour réduire les coûts indirects.

Recommandation

10. Effectuer un examen plus détaillé de l'analyse de rentabilisation des ressources actuellement affectées au recrutement, tout en maintenant les normes en vigueur et l'accès national. À cette fin, il faut améliorer le système de gestion des données (selon la recommandation 5).

BPR : CPM

Efficiencia de l'attraction des candidats et du traitement des demandes d'enrôlement

Constatation 21. Des initiatives technologiques comme le recrutement en ligne contribuent aux gains d'efficiencia des programmes en réduisant le délai de réponse et en assurant des normes communes à tous les candidats.

La plupart des recruteurs qui ont répondu au questionnaire, ainsi que les informateurs du CPM, du GRFC et des CRFC que nous avons consultés, considéraient la technologie comme un important outil pour favoriser les gains d'efficiencia dans le système de recrutement des FC. Ils ont ajouté que la majorité des jeunes candidats préfèrent postuler en ligne et recommandé que les FC augmentent leur présence sur d'autres réseaux sociaux comme Facebook et Twitter. On a également mentionné que certains CRFC encourageaient les candidats à présenter leur demande en ligne au lieu de se rendre au CRFC, car cette méthode était jugée plus efficiente.

Les intervenants interrogés avaient bon espoir que de nouvelles initiatives technologiques, outre le recrutement en ligne, contribueraient bientôt à des gains d'efficiencia. Par exemple, deux des tests de sélection – le TAFC en ligne et le test de personnalité – seront bientôt disponibles par Internet sur le site Web de la Commission de la fonction publique. Cela permettra d'automatiser la présélection, de réduire la nécessité de faire venir les candidats aux CRFC et peut-être aussi de faire gagner du temps au personnel.

La plupart des intervenants du GRFC et du CPM que nous avons consultés s'entendaient également pour dire que la centralisation du recrutement électronique au CNIRFC à North Bay a engendré des gains d'efficiencia. L'analyse des données montre que le trafic entrant augmente de façon constante et qu'il est traité rapidement et avec précision. En outre, comme le volume de trafic en ligne et par téléphone a baissé dans les CRFC, ces derniers peuvent se concentrer sur les contacts en personne et les activités d'attraction à l'échelle locale. Certains informateurs croyaient que le CNIRFC pourrait tôt ou tard remplacer le service de réception dans les centres de recrutement, ce qui réduirait la charge de travail des CRFC et leur laisserait plus de temps pour exercer leurs responsabilités en matière d'attraction et de traitement.

Efficiencia du coût par recrue

Constatation 22. Le coût par recrue a considérablement augmenté à mesure que les FC faisaient la transition d'un mode de croissance à un mode de maintien. Or, une comparaison avec les pays de référence indique que, malgré les hausses récentes, le coût par recrue en 2011-2012 semble concorder au coût observé dans des organisations militaires analogues, y compris celles qui externalisent leur programme.

Le tableau 9 montre le coût moyen par recrue pendant cinq ans, soit de l'AF 2009-2010 à l'AF 2013-2014²⁶. Il convient de noter que l'AF 2011-2012 n'a pas été utilisée comme année de référence puisque les activités de recrutement ont été grandement réduites lorsque les FC ont atteint leur objectif opérationnel de 68 000 au milieu de l'année. Les AF 2012-2013 et 2013-2014 ont été incluses même si leurs données sont fondées sur des valeurs estimatives, car elles représentent les efforts qu'il faut continuer de déployer pour maintenir les FC aux niveaux souhaités. La rangée H indique le coût moyen par recrue, y compris le traitement des demandes d'enrôlement dans la Réserve, soit un coût pour tous les types de candidats traités.

Élément de coût ⁽¹⁾	AF 2009-10	AF 2010-11	AF 2011-12	AF 2012-13 (estimation)	AF 2013-14 (estimation)
Dépenses totales du GRFC ⁽²⁾	38 638 414 \$	32 923 630 \$	30 895 157 \$	29 424 122 \$	25 651 407 \$
Solde de la F rég	28 749 095 \$	30 120 471 \$	30 050 618 \$	30 050 618 \$	28 098 176 \$
Achat médias	12 504 287 \$	12 235 259 \$	5 153 024 \$	5 135 024 \$	5 135 024 \$
Coût estimatif total	79 891 796 \$	75 279 360 \$	66 098 799 \$	64 609 764 \$	58 884 607 \$
Candidats recrutés dans la F rég	7 503	4 743	2 779	4 398	4 231
Demandes d'enrôlement dans la Réserve traitées	5 259	4 331	4 106	4 689	4 689
Nombre total de candidats enrôlés	12 762	9 074	6 885	9 087	8 920
Coût par candidat recruté (Force régulière et Réserve)	6 260 \$	8 296 \$	9 600 \$	7 110 \$	6 601 \$

Tableau 9. Coût par recrue. Ce tableau montre cinq années financières, allant de 2009-2010 à 2013-2014, les éléments de coût réels (dépenses totales du GRFC, solde de la F rég calculée au moyen du Manuel des coûts standard, achat médias et éléments de coût totaux), ainsi que les chiffres du recrutement (nombre de candidats recrutés dans la F rég, nombre de demandes d'enrôlement dans la Réserve traitées, nombre total de candidats enrôlés et coût par candidat recruté (F rég et Réserve)). Il impute le coût par recrue selon les dépenses directement associées aux activités et aux dépenses du GRFC, à l'exclusion des coûts indirects du Ministère et des contributions des commandements d'armée.

Source : Données du GRFC/SMA(AP)/Manuel des coûts standard

²⁶ Les données des AF 2012-2013 et 2013-2014 sont fondées sur des projections budgétaires.

Notes :

- 1) Les données financières recueillies pour ce modèle de calcul des coûts correspondent aux ressources directement associées aux activités et aux dépenses du GRFC et excluent les coûts indirects du Ministère et les contributions des commandements d'armée.
- 2) Les dépenses totales du GRFC englobent les dépenses de fonctionnement, l'enveloppe des traitements et salaires et les indemnités du personnel civil, la solde de la Première réserve et les besoins mineurs en matière d'infrastructure.

Les résultats montrent que le coût moyen par candidat enrôlé a augmenté à mesure que le nombre total de candidats enrôlés diminuait chaque année en raison d'une baisse de la demande. On s'attendrait initialement à ce que le coût moyen demeure constant si les ressources étaient utilisées de manière efficiente et si elles étaient réduites ou accrues en fonction du recrutement mais, en réalité :

- le travail inhérent à des activités telles que l'attraction, la présélection et la publicité ne change pas de façon directement proportionnelle au nombre de recrues sélectionnées;
- les ressources n'ont pas été réduites puisqu'elles étaient nécessaires pour assurer la croissance des FC (de 64 000 à 68 000);
- malgré la baisse du nombre de recrues sélectionnées, le nombre de demandes reçues et traitées/ évaluées n'a pas diminué car on met davantage l'accent sur la qualité des recrues en constituant des bassins de candidats éventuels.

Les projections pour l'AF 2013-2014 indiquent qu'à mesure que les FC passeront d'un mode de croissance à un mode de maintien, le coût par candidat enrôlé diminuera et s'approchera en fait des niveaux de l'AF 2009-2010, en dépit d'une baisse de 30 p. 100 du nombre prévu de candidats enrôlés. Cette baisse est attribuable à une réduction d'environ 26 p. 100 des ressources du GRFC de l'AF 2009-2010 à l'AF 2013-2014.

Ces mêmes projections montrent également que les ressources dont dispose le GRFC baisseront d'environ 13 p. 100 par rapport à l'année précédente, d'où la fermeture de plusieurs de ses détachements de recrutement et la réduction du niveau de service qu'il peut offrir à la Réserve (voir la recommandation 5 et l'exposé sur la portée du programme sous la rubrique « Efficacité »).

Afin de déterminer si le coût de maintien de l'AF 2012-2013 était réaliste, nous avons cherché des repères externes pour comparer le coût par recrue de l'approche du MDN avec celui d'autres pays. Il s'est avéré difficile de trouver des organisations comparables compte tenu des différences sur les plans du recrutement, de la démographie, de la géographie et des politiques concernant l'accessibilité; toutefois, l'armée britannique est une organisation similaire. Le R.-U. externalise le recrutement de son armée à un coût de 22 086 \$ par soldat recruté, à raison de 7 500 recrues par année. En comparaison, le coût de 7 110 \$ des FC est beaucoup moins élevé. Le coût des FC par candidat se compare aussi avec celui des forces aériennes, terrestres et navales des É.-U., qui varie entre 7 900 \$ et 26 000 \$²⁷.

²⁷ Source : <http://usmilitary.about.com/b/2008/07/07/interesting-recruiting-facts.htm>

Recommandation

11. Élaborer une méthode plus perfectionnée pour déterminer avec des coûts exacts par recrue et par candidat. Analyser les tendances au cours des prochaines années, en commençant par l'AF 2011-2012, afin de surveiller les coûts de façon continue.

BPR : CPM

Efficiences de l'instruction militaire de base

Constatation 23. Tandis que la demande augmentait au sein des FC, l'ELRFC a doublé sa production de diplômés sans accroître sensiblement le coût global du programme. À mesure que les FC retournaient à un niveau de maintien, le coût par diplômé est retourné aux niveaux antérieurs à 2007.

Le tableau 10 résume le budget alloué à l'ELRFC pendant une période de six ans par rapport au nombre de candidats à former. De l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013, les dépenses totales du programme ont été réduites de 70 648 208 \$ à 65 804 119 \$ et le nombre de candidats a baissé de 5 852 à 3 660. Bien que les dépenses totales aient diminué de 7 p. 100 seulement, le nombre total de stagiaires a chuté de 37 p. 100. Les représentants de l'ELRFC ont souligné que le nombre de candidats par instructeur a beaucoup augmenté de 2007-2008 à 2009-2010, passant de 6 à 15 candidats par instructeur, et que ce niveau était probablement impossible à maintenir à long terme en raison des contraintes imposées au personnel instructeur et aux installations d'instruction. Par conséquent, même si le coût par candidat ou diplômé en 2012-2013 est supérieur de 23 p. 100 à celui de 2008-2009, le coût actuel dénote davantage un niveau viable.

AF	Dépenses totales ⁽¹⁾	Nombre de candidats à former	Nombre de candidats ayant terminé l'instruction militaire de base	Coût par candidat	Coût par diplômé
2007-08	66 637 570 \$	4 639	3 506	14 365 \$	19 007 \$
2008-09	70 648 208 \$	5 852	4 397	12 072 \$	16 067 \$
2009-10	70 057 766 \$	5 848	4 375	11 980 \$	16 013 \$
2010-11	69 048 335 \$	3 432	2 953	20 119 \$	23 382 \$
2011-12	64 614 888 \$	2 870	2 481	22 514 \$	26 044 \$
2012-13	65 804 119 \$	3 660	3 172	17 979 \$	20 745 \$

Tableau 10. Budget alloué à l'ELRFC. Coût de l'instruction militaire de base par candidat à former et par diplômé.

Source : Données de l'ELRFC

Note :

- 1) Les dépenses totales englobent les dépenses de fonctionnement, l'enveloppe des traitements et salaires et les indemnités du personnel civil, la solde de la P rés et celle de la F rég selon le Manuel des coûts standard. La solde des recrues et les coûts indirects du Ministère sont exclus.

Le tableau 10 montre que de 2007-2008 à 2012-2013, le budget de l'ELRFC est demeuré plus ou moins constant bien que le nombre de candidats à former ait augmenté durant la vague de recrutement pour ensuite redescendre aux niveaux antérieurs. Le coût par diplômé semble avoir baissé pendant les années d'intensification mais, en réalité, cette vague était impossible à maintenir à ce niveau de financement et, maintenant que l'effectif des FC s'est stabilisé, les coûts concordent de nouveau avec les chiffres antérieurs à la croissance.

En outre, l'ELRFC a fait bon usage de la technologie pour accroître l'efficacité et l'efficience de l'instruction. Par exemple, elle a installé un simulateur d'armes électronique qui réduit grandement le temps à passer sur le champ de tir et la consommation de munitions. Cet appareil permet de simuler des environnements impossibles à offrir dans les conditions traditionnelles de l'entraînement au tir. En raison de ses capacités, il est reconnu comme étant très efficient et rentable, et d'autres organisations comme les forces policières provinciales sont en train de l'adopter.

Efficiencia de la coordinación y de la sincronización de los programas

Constatación 24. Le manque de synchronisation entre le recrutement, l'instruction militaire de base et la formation professionnelle a entraîné une grave perte d'efficience – probablement de l'ordre de 30 M\$ par année.

Malgré l'absence de données sur le temps que les diplômés de l'instruction militaire de base attendent avant de passer à la phase suivante de leur formation, les entrevues menées auprès d'intervenants clés ont indiqué que l'attente peut varier entre quelques semaines et six mois ou plus, selon le groupe professionnel. En moyenne, le délai d'attente est sans doute de trois ou quatre semaines, ce qui signifie que 11 000 \$ de solde par recrue sont perdus pendant l'attente de la phase suivante de formation. Cela se traduit par une perte d'efficience de l'ordre de 30 M\$ de solde en 2011-2012 et nuit au moral des recrues, au point d'aboutir parfois à la libération volontaire.

Il est possible de réduire sensiblement ces coûts en synchronisant l'enrôlement avec l'instruction. Les FC devraient élaborer des options visant à faire en sorte que le nombre de recrues qui obtiennent la QMB soit le plus en accord possible avec la demande et la disponibilité de la formation professionnelle, et ce, en rajustant le nombre de candidats à la QMB. Même si le nombre de personnes qui attendent ou le délai d'attente était réduit de moitié, on pourrait réaliser des économies annuelles de 15 M\$. En comparaison, cela représente 33 p. 100 du coût des salaires militaires de l'école d'instruction élémentaire des recrues ou plus de 50 p. 100 de ceux des centres de recrutement.

La synchronisation de l'enrôlement avec le début de l'instruction n'a rien de nouveau, car elle a été effectuée de façon limitée dans le passé. Un comité de gestion dirigé par l'ACD s'est réuni en 2007 pour étudier cette question. Les principaux commentaires formulés étaient les suivants :

- L'expansion des forces, conjuguée à un manque de capacité d'instruction en période de pointe, contribue beaucoup au manque de synchronisation.
- Il faut accroître la visibilité et l'exactitude des cours de formation professionnelle.



- Le système de gestion des recrues tout au long des diverses phases de l'instruction n'est ni cohérent ni intégré, et il est géré par différents organismes à divers moments.

Les informateurs ont affirmé catégoriquement qu'il faut de meilleurs outils de gestion du personnel; les systèmes d'information actuels sont archaïques et ne répondent pas à certains besoins des programmes, c.-à-d. l'harmonisation de l'enrôlement avec les calendriers d'instruction.

D'autres facteurs ajoutent à la complexité de la synchronisation de l'instruction militaire de base avec la formation professionnelle, notamment : l'instruction propre à une armée dans le cas de nombreux groupes professionnels, les exigences fractionnées relatives à la formation professionnelle et les exigences en matière d'autorisation de sécurité. Certains cours de formation professionnelle débutent chaque semaine alors que d'autres commencent une fois l'an. Un intervenant clé du CPM a expliqué que même si le délai d'attente décrit ci-dessus entraîne théoriquement un manque d'efficacité, la synchronisation de l'instruction exige aussi des coûts supplémentaires, par exemple l'ajout d'instructeurs pour donner davantage de cours.

En 2011-2012, une nouvelle initiative – l'instruction juste à temps – a été mise en place pour certains groupes professionnels (cinq groupes en tout) afin de mieux synchroniser la formation professionnelle avec l'instruction initiale. L'essai en cours vise à explorer la possibilité d'une utilisation limitée du modèle « juste à temps » dans certains groupes professionnels durant le ralentissement temporaire du recrutement, ainsi qu'à déterminer les ressources nécessaires pour gérer un programme élargi en l'absence de systèmes modernisés d'information sur la gestion du personnel et de l'instruction.

Recommandation

12. Élaborer des options pour faire en sorte que le nombre de recrues qui obtiennent la QMB soit le plus en accord possible avec la demande et la disponibilité de la formation professionnelle. Il s'agit notamment d'étendre l'initiative d'instruction juste à temps du GRFC. Coordonner cette analyse avec la recommandation 5.

BPR : CPM

3.3.2 Autres moyens économiques d'assurer ces services

Constatation 25. D'autres approches à l'égard du recrutement militaire, y compris l'externalisation, ont été mises à l'essai dans des pays similaires, dont l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Il est trop tôt pour tirer une conclusion définitive, mais ces approches devraient être surveillées.

Au fil des ans, pour accroître l'efficacité dans certains domaines, les FC ont appliqué différentes approches afin d'exécuter leurs programmes de recrutement et d'instruction militaire de base. Deux des initiatives les plus importantes ont été lancées dans les domaines du recrutement électronique et de l'évaluation de la condition physique préalable à l'enrôlement. Ces initiatives ont donné des résultats positifs, notamment en augmentant la représentation des groupes visés par l'EE. On note également que le

modèle d'exécution du programme de recrutement de la F rég des FC pourrait encore changer une fois que le recrutement électronique sera pleinement en vigueur et que la réduction de l'effectif du GRFC sera terminée. De même, le volet CPG du programme d'instruction militaire de base fait aussi l'objet de discussions²⁸. D'autres décisions suivront la fin d'une étude visant à formuler des recommandations sur de nouvelles méthodes et normes d'évaluation de la condition physique fondées sur les cinq tâches communes des FC²⁹.

D'autres pays ont aussi considéré l'externalisation du recrutement.

Par exemple, en 2011, le R.-U. a externalisé le recrutement de son armée de terre. Les représentants du Commandement terrestre de l'armée britannique affirment que le contrat permettra d'économiser plus de 400 M\$ au cours d'une décennie, soit 20 p. 100 du coût global du programme grâce aux mesures suivantes : fermeture de 100 centres de recrutement, recours à la technologie pour éliminer plus tôt les stagiaires qui échouent, retrait des officiers et militaires du rang supérieurs bien rémunérés de fonctions d'arrière-plan, et suppression d'annonces télévisées coûteuses en faveur de la publicité sur le Web.

Dans le même ordre d'idées, en 2009, la Force de défense de l'Australie (ADF) a externalisé ses services de recrutement. Toutefois, en raison des risques associés à l'entrepreneur, le contrat a par la suite été modifié et pris en charge par un autre fournisseur. Le modèle actuel repose sur la collaboration entre le ministère australien de la Défense et Manpower Services. La Force de défense de l'Australie établit les objectifs, la politique et les normes. Elle surveille également l'exécution et le respect du contrat. Selon des sources de la Force de défense de l'Australie, après 18 mois, les résultats de ce modèle indiquent que les coûts ont baissé d'environ 10 p. 100. Les coûts de marketing ont également baissé de 5 p. 100 par année. Les seules activités qui ne présentent aucune amélioration touchent la réalisation des objectifs de recrutement et la réduction du délai de traitement des demandes d' enrôlement.

La Nouvelle-Zélande fait aussi appel à des organismes et spécialistes civils de l'extérieur en externalisant les fonctions relatives au marketing, au centre d'appels, aux examens médicaux et aux vérifications de sécurité. Les données empiriques portent à croire que cette méthode allie bien les compétences et les connaissances de spécialistes professionnels avec l'approche éclairée et crédible d'un recruteur militaire.

Malgré leur réussite manifeste, les autres approches de recrutement possibles ne semblent pas plus efficaces que le modèle canadien si l'on se fie au coût par recrue enrôlée. Par exemple, le coût par recrue au R.-U. est encore plus du triple du coût au Canada.

Recommandation

13. Étudier d'autres approches de recrutement au fil du temps afin de déterminer s'il existe des possibilités rentables ou des leçons à tirer.

BPR : CPM

²⁸ Exposé de décision sur l'évaluation de la condition physique à l' enrôlement, CPM, décembre 2011.

²⁹ Cours de préparation des guerriers et validité du test de condition physique de base, CPM, 16 août 2011.



3.4 Autres enjeux – PFOEP

Constatation 26. Le PFOEP est un programme pertinent d' enrôlement dans les FC, car il s' adresse à des candidats éventuels qui s' ajoutent à ceux d' autres programmes.

Constatation 27. Bien qu' il s' agisse d' un programme d' enrôlement efficace pour répondre aux besoins de recrutement à court terme, le PFOEP, guidé par l' Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil), a donné lieu à des problèmes de faisabilité à long terme et à une perte de ressources potentiellement inutile.

Constatation 28. La DOAD 5002-6 devrait permettre de résoudre les problèmes connus du PFOEP.

Contexte

Avant 1997, il n' était pas nécessaire de posséder un diplôme universitaire pour être commissionné à titre d' officier dans les FC. Les candidats qui voulaient devenir officiers sans obtenir de diplôme pouvaient présenter une demande dans le cadre du Programme de formation des aspirants-officiers. Or, le 25 mars 1997, le ministre de la Défense nationale, dans un rapport au Premier ministre, s' est engagé au nom du Ministère à doter les FC d' un corps d' officiers diplômés de l' université. Sauf quelques rares exceptions, comme l' intégration des officiers sortis du rang, un diplôme universitaire était désormais une condition préalable à l' obtention de la commission d' officier. Cela a mis un terme au Programme de formation des aspirants-officiers.

On a toutefois reconnu que, du moins pendant quelques années, il serait encore nécessaire d' enrôler et de commissionner des candidats sans diplôme. En 1998, à titre de mesure temporaire, le PFOEP a été créé comme outil de production d' officiers afin de remédier aux problèmes de recrutement et d' attrition imprévus qui avaient une incidence négative sur certains groupes professionnels. Les candidats enrôlés dans le cadre de ce programme devaient obtenir un diplôme durant leur période de service initiale ou faire face à la libération. Ce programme devait constituer la dernière priorité sur une liste renfermant diverses options d' enrôlement. Le PFOEP provisoire devait prendre fin après une période de transition de cinq ans vers la nouvelle politique concernant le corps d' officiers diplômés. Le nombre de candidats alloué au PFOEP était fondé sur un quota annuel décroissant qui aboutirait à un contingentement nul d' ici l' AF 2002-2003. Par la suite, le programme devait être à contingentement nul du point de vue de la planification, mais il devait être conservé comme outil à utiliser dans des circonstances exceptionnelles imprévues liées à certains groupes professionnels ciblés.

De fait, en 2002-2003, les FC avaient du mal à trouver assez d' aspirants-officiers qualifiés dans les autres programmes d' enrôlement des officiers. Par conséquent, le SMA(RH-Mil) a approuvé un maximum de 70 inscriptions au PFOEP dans sept groupes professionnels pour l' AF 2002-2003; le CEMD en a autorisé 60 autres l' année suivante dans deux groupes professionnels et l' a fait de nouveau en 2004-2005.

Il était devenu évident qu' il fallait faire du PFOEP un programme d' enrôlement permanent. L' instruction provisoire ayant créé le PFOEP présentait cependant un certain nombre de problèmes qui devaient être réglés au préalable, notamment :

- aucune obligation exécutoire d'obtenir un diplôme;
- exigences ambiguës;
- financement;
- gestion des candidats.

En 2005, le PFOEP est donc devenu un programme d' enrôlement permanent surtout en raison de l'expansion des forces et des pénuries continues de personnel dans les groupes professionnels en sous-effectif. Le nouveau PFOEP a été officiellement établi dans l'Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil) et comportait de nombreuses caractéristiques visant à corriger les problèmes connus du programme temporaire. On a également modifié la recommandation ministérielle de 1997 afin de légitimer le PFOEP et d'en faciliter l'exécution à titre de programme d' enrôlement permanent.

Après avoir appliqué ce PFOEP révisé pendant environ quatre ans, on s'est rendu compte qu'il posait encore de nombreux problèmes en termes de faisabilité, de gestion et de conformité. Un groupe de travail sur le PFOEP a été formé afin de cerner et d'étudier les problèmes et de proposer des solutions. Ses efforts ont donné lieu à une toute nouvelle Directive et ordonnance administrative de la Défense – la DOAD 5002-6, datée du 9 novembre 2011. Le fait que seule une poignée de participants au PFOEP a obtenu un diplôme parmi les centaines de candidats inscrits à ce programme mais qui approchent de la fin de leur période de service initiale, indique fortement que le PFOEP n'a pas atteint son objectif, c.-à-d. des officiers commissionnés sans diplôme mais qui obtiennent un diplôme durant leur engagement initial.

Exposé de la question

Le CS Ex a examiné la documentation, interrogé de nombreux intervenants, fait remplir un questionnaire aux participants du PFOEP et effectué une analyse afin de comprendre les enjeux liés au PFOEP et de déterminer si la nouvelle DOAD règle les problèmes connus du programme. La présente évaluation ne vise pas à cerner tous les problèmes associés au PFOEP (cette tâche a été accomplie et documentée par le groupe de travail), mais plutôt à présenter les enjeux importants du point de vue des principaux intervenants et à voir si et comment ils sont abordés.

Pertinence

Étant donné que le PFOEP n'est qu'un des nombreux programmes d' enrôlement dans les FC, sa pertinence globale est incluse dans la section Pertinence de la présente évaluation. Le PFOEP a été créé dans un contexte où il était impossible de trouver assez de candidats qualifiés dans les programmes d' enrôlement existants pour certains groupes professionnels d'officiers. Il était nécessaire d'augmenter le nombre de candidats disponibles et intéressés, tout en satisfaisant aux exigences d'un corps d'officiers diplômés. Le PFOEP a été approuvé, car on jugeait qu'il remplissait ces deux critères. Les années d'expérience du programme ont démontré qu'un plus grand bassin de sélection demeure nécessaire de façon intermittente dans le cas de certains groupes professionnels. Le PFOEP montre qu'il fournit ces candidats qualifiés supplémentaires si les besoins ne peuvent pas être comblés en premier dans les autres programmes d' enrôlement.



Efficacité et efficience

Parce qu'il posait des problèmes, le PFOEP a été entièrement remanié au cours de la présente évaluation afin d'en corriger les lacunes connues. Au lieu d'utiliser les indicateurs de rendement prévus à l'origine, nous évaluerons donc l'efficacité et l'efficience du PFOEP en examinant les principaux problèmes suivants qui ont été cernés. Suivra une évaluation initiale de la capacité du PFOEP révisé à résoudre ces enjeux :

- pas assez de temps pour obtenir un diplôme;
- manque de conformité;
- mauvaise gestion.

Pas assez de temps pour obtenir un diplôme. Il s'agit de la principale critique formulée à l'égard du PFOEP. Dans leur questionnaire, les participants au programme ont indiqué clairement qu'ils n'avaient pas assez de temps pour simultanément obtenir un diplôme et leur qualification professionnelle, remplir de manière satisfaisante les exigences de l'horaire de travail chargé d'un officier subalterne dans un nouveau poste, prendre part à des activités obligatoires de perfectionnement professionnel des FC et avoir une certaine qualité de vie. Les candidats croyaient fermement qu'il fallait leur réserver du temps de travail pour poursuivre leurs études. D'autres intervenants ont exprimé des opinions similaires sur cette question. La chaîne de commandement estime qu'il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un officier subalterne satisfasse aux rigueurs de la formation professionnelle, suivie d'une première, puis d'une deuxième affectation, et soit encore censé poursuivre des études. L'Armée de terre a clairement affirmé, par exemple, que le travail à temps plein d'un officier subalterne consistait à s'occuper de ses soldats; ce n'était pas un travail à temps partiel. Il faudrait plutôt réserver du temps pour les études entre les affectations. Les autres commandements d'armée abondent dans le même sens. Les informateurs qui s'intéressent aux études ont indiqué que le choix d'un diplôme peut grandement faciliter l'obtention de ce dernier et réduire le temps nécessaire à cette fin. Il existe des diplômes qui offrent des équivalences importantes pour la formation, l'expérience et le perfectionnement professionnels militaires. Si les participants au PFOEP sont bien conseillés et encouragés à suivre les programmes menant à ces diplômes, bon nombre des problèmes soulevés par les candidats pourraient être réduits ou atténués.

Conformité

- L'Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil) exigeait que le candidat collabore avec l'ACD à l'élaboration d'un plan d'apprentissage individuel (PAI) afin d'obtenir un diplôme dans le délai requis. Les questionnaires semblent indiquer que les participants au PFOEP n'ont pas tous communiqué avec l'ACD pour établir un PAI. L'ACD ne connaît que les participants au PFOEP qui ont effectivement présenté un PAI.
- L'Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil) exigeait que le candidat obtienne un diplôme avant d'avoir terminé sa période de service initiale, sinon il faisait face à la libération sauf dans des circonstances exceptionnelles. La réalité de cette conséquence et ce qu'elle impliquait sur les plans de la santé au travail et du gaspillage de ressources formées qui coûtent cher n'ont émergé que récemment,



tandis que les premiers participants au PFOEP approchent de ce point de carrière. Il semble également que de nombreux participants au PFOEP et d'autres intervenants n'aient pas compris leurs obligations en vertu du programme et les conséquences ou aient choisi de ne pas en tenir compte.

Gestion. Les participants, les administrateurs et les commandements d'armée ont déclaré systématiquement que le PFOEP était mal géré depuis la publication de l'Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil).

- Les données font gravement défaut quant au nombre réel de candidats enrôlés dans le cadre du PFOEP. Ce manque est attribuable à une base de données sur le personnel qui n'a pas offert le PFOEP comme option de saisie pendant un certain temps, ainsi qu'à des erreurs de codage. Malgré qu'on ait tenté de rectifier la situation en examinant chaque dossier, il a fallu attendre plusieurs années avant que d'importantes mesures soient prises. La Force aérienne a finalement décidé d'agir de sa propre initiative pour déterminer clairement quels membres de son personnel participaient au PFOEP. Diverses sources de données sur le PFOEP diffèrent encore au sujet du nombre d'officiers du PFOEP et du nombre de ceux qui ont obtenu un diplôme.
- L'Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil) exigeait que la direction prenne plusieurs mesures pour permettre au PFOEP de produire les effets souhaités. Les participants étaient tenus de faire état de leurs progrès; les commandants devaient présenter des rapports dans le cadre des processus d'examen du rendement; la chaîne de commandement était tenue de signaler les progrès insatisfaisants à un organisme non désigné; et l'ACD était tenue, pour sa part, de conseiller les participants au PFOEP sur le plan des études, de modifier les PAI et de recommander des mesures administratives en cas de progrès insatisfaisants. Les commentaires des participants et des intervenants portent à croire qu'il n'y avait pas de surveillance ni de rapports nulle part, sauf dans des cas isolés. Lorsqu'ils ont été sondés, la plupart des participants ont indiqué que leur chaîne de commandement n'avait guère prêté attention à leur participation au PFOEP. Dans certains cas, la direction a commis ces omissions parce qu'elle ignorait les exigences et dans d'autres, parce qu'elle n'en a pas tenu compte.

DOAD 5002-6 : La voie à suivre

Le CPM a élaboré la DOAD 5002-6 avec la participation de tous les intervenants clés dans le but de résoudre ces problèmes et d'autres liés au PFOEP qui avaient surgi par suite de l'Instruction 09/05 du SMA(RH-Mil). Nous avons demandé à de nombreux intervenants qui emploient des officiers du PFOEP ou qui gèrent le PFOEP quelles étaient leurs impressions à propos de la DOAD. Ils en sont tous satisfaits et estiment qu'elle répond à leurs préoccupations particulières. Ils appuient fermement le fait que la DOAD permet d'attribuer du temps de service pour poursuivre des études et offre des options plus souples si les participants n'ont pas obtenu de diplôme à la fin de leur période de service initiale. Il en va de même pour le fait que la DOAD prescrit l'un des programmes d'éducation permanente du CMR sauf dans certaines circonstances. Cela maximisera le potentiel universitaire de l'apprentissage antérieur et celui de l'instruction et de l'éducation militaires et réduira au minimum le temps requis pour obtenir un



diplôme. La DOAD 5002-6 est beaucoup plus normative en ce qui a trait à toutes les questions de gestion décrites ci-dessus, mais il existe un certain scepticisme quant à savoir si elle sera appliquée ou non.

Conclusion

Les responsables des groupes professionnels conviennent tous que le PFOEP est un outil de production efficace à court terme pour les groupes professionnels en sous-effectif et ceux où le recrutement est difficile, mais qu'il s'accompagne de certains effets à plus long terme. Mentionnons d'abord et avant tout les réalités conflictuelles des unités opérationnelles, qui doivent « accomplir le travail » tout en offrant aux participants au PFOEP le temps nécessaire pour poursuivre leurs études. À cela s'ajoute la possibilité que le participant au PFOEP soit libéré s'il n'obtient pas son diplôme dans le délai imparti. Les commandements d'armée sont plus conscients qu'avant du « coût » opérationnel de ce programme d'enrôlement et l'utilisent avec beaucoup plus de circonspection.

Recommandation

14. Examiner la DOAD 5002-6 dans un délai de trois ans aux fins de conformité.
BPR : ACD



Annexe A—Plan d'action de la direction

Rendement (Efficacité)

Recommandation du CS Ex

1. Étant donné que les FC ont atteint leurs objectifs d'expansion, mettre à jour ou remplacer la Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents et d'autres politiques et lignes directrices pertinentes régissant le recrutement et l'instruction militaire de base, afin d'insister davantage sur le recrutement de candidats de qualité plutôt que sur les cibles d'expansion.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Les responsables du personnel militaire (PERSMIL) ont confirmé que la Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents et d'autres politiques pertinentes sur le recrutement et l'instruction militaire de base ont besoin d'être mises à jour. Bien que le GRFC demeure résolu à attirer et à sélectionner des candidats de qualité parmi ceux qui terminent avec succès le processus de recrutement, les modifications récentes apportées au PRS ainsi qu'un vif intérêt de la part de candidats lui permettent de mettre davantage l'accent sur la sélection de candidats de qualité et de lancer des initiatives de renouvellement des processus administratifs en vue d'accroître l'efficacité. Les responsables du PERSMIL donneront suite à cette recommandation de la façon suivante :

- Tout en reconnaissant que la majeure partie de la Stratégie de recrutement 2007 des FC – L'emporter dans la chasse aux talents demeure pertinente, on doit mettre à jour le but stratégique (c.-à-d. accroître les FC) et certains de ses principes directeurs. Au nom du CPM, le GRFC entreprendra les initiatives suivantes :
 - examiner à fond la stratégie L'emporter dans la chasse aux talents afin d'assurer la pertinence du but stratégique, de ses principes directeurs et des objectifs stratégiques établis et publier une stratégie de recrutement révisée;
 - rassembler et examiner la doctrine actuelle des FC sur le recrutement et les autres publications sur le recrutement ainsi que celles utilisées par d'autres organisations, afin d'aider à élaborer la future doctrine en matière de recrutement;
 - publier un manuel de doctrine des FC sur le recrutement qui mettra en évidence les principes fondamentaux qui guideront les activités de recrutement. Cette doctrine sera conforme à la Publication interarmées des FC 1.0 – Doctrine de la gestion du personnel militaire et à la stratégie de recrutement révisée.
- Le GRFC mettra en place un modèle de sélection révisé, plus particulièrement une mesure de la personnalité et une mesure de la compatibilité entre une personne et un emploi, afin de mieux prévoir le rendement de l'instruction de base et de la formation professionnelle et, partant, d'accroître davantage la qualité des recrues.

Annexe A

- L'ACD examinera les politiques régissant l'instruction militaire de base dans le cadre d'un vaste examen de la période de perfectionnement 1 des officiers et militaires du rang des FC. Cet examen est en cours et les résultats serviront à élaborer une instruction PERSMIL des FC pour les périodes de perfectionnement 1 et 2.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Ébauche de la stratégie de recrutement révisée – Mars 2013
- Stratégie de recrutement approuvée – Mars 2014
- Ébauche de la doctrine des FC sur le recrutement – Mars 2013
- Doctrine des FC sur le recrutement approuvée – Mars 2014
- Mise en place d'un modèle de sélection révisé – Septembre 2013
- Examen des politiques régissant l'instruction militaire de base – Mars 2013

Recommandation du CS Ex

2. Rationaliser les lignes directrices et politiques sur le recrutement et établir un système de dépôt central où seraient conservées toutes celles qui sont pertinentes.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Cette recommandation touche trois domaines principaux : la diffusion de nouvelles DOAD et de nouveaux documents de politique au GRFC (problème aggravé par la pléthore d'Ordonnances administratives des Forces canadiennes (O AFC), d'instructions PERSMIL des FC, de Directives sur la rémunération et les avantages sociaux et de DOAD périmées qui influent sur le recrutement), la création d'un répertoire central des politiques pertinentes, et les différentes interprétations de la politique en vigueur. Les responsables du PERSMIL donneront suite à cette recommandation de la façon suivante :

- Le Directeur – Besoins en production de personnel (DBPP) continuera :
 - o de tenir à jour et de modifier au besoin, dans le cadre du processus d'examen du cycle de vie des politiques, les DOAD concernant les besoins et la production de personnel militaire, l'enrôlement, la sélection du personnel des FC, l'enrôlement direct en qualité d'officier – Force régulière et le Programme de formation des officiers – Éducation permanente – Force régulière, les Directives de psychologie du personnel connexes, ainsi que les Instructions du personnel militaire des FC ayant trait à l'évaluation de la condition physique préalable à l'enrôlement et à l'usage de drogues;
 - o de faire progresser, par l'entremise du groupe de travail et du processus d'élaboration de politiques des DOAD du Directeur – Services ministériels stratégiques, les sept politiques restantes, plus anciennes mais encore en vigueur, qui régissent les plans de production du personnel et qui ont été promulguées sous forme d'O AFC ou d'instruction PERSMIL des FC (c.-à-d. le Programme de formation des officiers de la F rég, le Programme de



Annexe A

- formation (Intégration à la Réserve), le Programme d'intégration à la Réserve – Officiers, le Programme d'instruction à l'intention des médecins militaires/Programme de formation des dentistes militaires, les Programmes militaires d'études en droit, d'études de pharmacie et de formation des aumôniers, les Études subventionnées dans un programme de maîtrise au niveau d'entrée et le Programme spécial d'enrôlement des militaires du rang) et de les convertir en cinq DOAD rationalisées;
- o d'assurer la liaison avec le GRFC et les membres du groupe de travail au sujet de l'état d'avancement de l'élaboration des politiques, et de continuer à mettre à jour les documents de politique du DBPP se trouvant dans la base de données pour le suivi des politiques de l'organisation du CPM.
- Le GRFC examinera les processus actuels de gestion des connaissances (GC) sur le recrutement, y compris la documentation existante, pour déterminer s'ils sont à jour et pertinents, puis il créera une hiérarchie de la GC qui comportera les éléments suivants :
 - o un manuel de doctrine sur le recrutement;
 - o des ordres du groupe – conçus pour fournir des directives permanentes et normalisées dans l'ensemble du GRFC. Ce travail permettra d'éliminer les ordres périmés ou invalides, de réduire les chevauchements et de supprimer les directives contradictoires du GRFC;
 - o des directives sur le recrutement – on procédera à un examen complet de toutes les directives sur le recrutement afin d'éliminer celles qui sont périmées et superflues;
 - o un manuel des processus de recrutement (MPR) – Le MPR remplacera l'actuel Guide du recruteur et fournira des processus normalisés pour toutes les activités de recrutement liées aux fonctions d'attraction, de traitement, de sélection et d'enrôlement. Les consignes de travail énoncées dans le MPR donneront aux recruteurs une marche à suivre normalisée qui complétera ces fonctions de recrutement. Le MPR permettra la mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité axé sur les processus qui vérifiera la conformité et offrira un mécanisme pour valider les processus et les améliorer de façon continue.
 - La mise en œuvre d'ordres du groupe, de directives sur le recrutement, d'un MPR et d'un système actif d'assurance de la qualité axé sur les processus permettra d'établir un dépôt centralisé des sources d'information sur le recrutement pour les intervenants internes et externes, d'accroître l'exactitude, l'actualité et la pertinence de l'information sur la GC, de fournir des processus normalisés et une interprétation uniforme des politiques pour l'exécution des fonctions de recrutement, et de créer une fonction de vérification interne afin de vérifier la conformité et de valider le rendement des fonctions de recrutement.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Examen du cycle de vie des politiques – En cours
- Conversion des anciens documents de politique en DOAD – 2016
- Publication des ordres du GRFC – Décembre 2013
- Publication des directives sur le recrutement révisées – Décembre 2013
- Publication d'un MPR complet – Septembre 2013
- Mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité axé sur les processus – Septembre 2013

Recommandation du CS Ex

3. Mettre en œuvre les changements nécessaires pour faire en sorte que tous les nouveaux recruteurs reçoivent une formation à leur entrée en fonction et que cette formation permette aussi d'améliorer les compétences en relations interpersonnelles comme les techniques d'entrevue, la communication, le marketing et l'orientation professionnelle. Dans le cadre de l'élaboration d'options de changement, il faudrait examiner les résultats d'une étude effectuée en 2011 par le DGRAPM³⁰.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Les responsables du PERSMIL et du GRFC mettent beaucoup l'accent sur la formation du personnel. Les personnes choisies pour remplir des fonctions de recrutement doivent suivre un cours de deux semaines portant sur leur fonction particulière, suivi d'une formation pratique de six mois pour renforcer leurs compétences. Tous les nouveaux membres du personnel doivent terminer avec succès cette formation et poursuivre leur emploi au sein du GRFC. Des cours sont donnés chaque année entre septembre et novembre par le Centre de développement de l'instruction des Forces canadiennes (CDIFC) pour répondre aux besoins des nouveaux venus. De plus, ils sont souvent répétés en avril-mai dans le but de former les personnes sélectionnées pour occuper des postes de recruteur lors de la prochaine période active des affectations. Parmi les initiatives visant à accroître la qualité de la formation offerte, mentionnons :

- un examen de tous les cours de recrutement effectué actuellement par le GRFC/CDIFC (cours de recruteur, de commis au recrutement, de conseiller en carrières militaires, d'officier de sélection du personnel de l'unité et de commandant). Cet examen vise expressément à déterminer le contenu de cours qui pourrait se prêter à l'apprentissage à distance et à intégrer, dans la mesure du possible, les recommandations du rapport de recherche du DGRAPM intitulé *Aperçu réaliste des tâches – Examen du processus de recrutement des Forces canadiennes*;

³⁰ Analyse d'emploi : poste de recruteur des Forces canadiennes, recommandations sur la sélection et l'instruction, décembre 2011, DGRAPM.



Annexe A

- l'élaboration d'un nouveau mécanisme, géré conjointement par le personnel de GC du GRFC et l'officier de sélection du personnel de recrutement du GRFC, pour coordonner avec le CDIFC les modifications à apporter aux cours. Ce mécanisme permettra d'intégrer dans le matériel de cours les changements touchant les ordres du GRFC, les directives sur le recrutement et le MPR;
- l'élaboration de trousse d'apprentissage à distance par le GRFC et le CDIFC pour les divers cours de recrutement, afin d'accroître l'accès aux documents de formation du recruteur. La mise en œuvre de l'apprentissage à distance permettra d'accorder plus de temps et d'importance aux compétences en relations interpersonnelles, aux techniques d'entrevue, à la communication et au marketing durant la formation interne;
- l'ACD valide régulièrement les cours du GRFC afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences prescrites. Le tableau 11 indique les progrès réalisés dans ce sens. Tous les cours du GRFC auront été validés d'ici la fin de l'AF 2013-2014.

Titre du cours	Qualification	Dernière validation	Validation prévue
Commandant – Organisation de recrutement	AEWU	Pas encore validé	AF 2013-2014
Conseiller en carrières militaires	AHCK	AF 2010-2011	Non
Recruteur	AEWV	AF 2010-2011	Non
Commis au recrutement	AJFY	AF 2010-2011	Non
Administrateur des tests de recrutement	AJOZ	Pas encore validé	AF 2013-2014

Tableau 11. Validation des cours du GRFC. Ce tableau indique le calendrier de validation des cinq cours que le GRFC donne au personnel de recrutement.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Examen de tous les cours de recrutement pour déterminer leur applicabilité et leur validité – Juin 2013
- Mise en œuvre d'une meilleure coordination des modifications à apporter aux cours de recrutement – Décembre 2012
- Apprentissage à distance – Septembre 2013
- Validation de tous les cours de recrutement par l'ACD – Avril 2014



Recommandation du CS Ex

4. Examiner et mettre à jour les politiques sur la sélection du personnel à affecter à des postes de recrutement, et évaluer la conformité à ces politiques.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Le personnel du Directeur général – Carrières militaires et du GRFC reste vigilant et déterminé en ce qui concerne la sélection et la qualité du personnel de recrutement. On applique d'abord un processus de présélection afin de s'assurer que les personnes choisies pour remplir des fonctions de recrutement possèdent non seulement les compétences et les connaissances requises pour s'acquitter de leurs responsabilités, mais aussi le désir et la motivation nécessaires pour travailler dans le milieu du recrutement et avec le public canadien. Bien que les commandants des centres de recrutement conservent le pouvoir d'approbation finale à l'égard de la sélection du personnel de recrutement pour leur unité, ils ne reçoivent parfois qu'une seule candidature et un commentaire occasionnel d'un gestionnaire des carrières selon lequel ce sera la seule candidature (« acceptez-la ou le poste sera vacant »). Cette absence de choix réduit la qualité du personnel de recrutement. Les initiatives visant à accroître la qualité et la sélection du personnel de recrutement comprennent les suivantes :

- un examen des directives actuelles du GRFC sur la sélection/présélection des recruteurs (c.-à-d. la Directive sur le recrutement 09/06 du GRFC – *Sélection du personnel de recrutement*);
- la préparation et la diffusion d'un nouveau CANFORGEN pour remplacer le CANFORGEN 185/05 (*Recrutement de recruteurs*);
- un examen des exigences linguistiques de tous les postes de recruteur et de conseiller en carrières militaires;
- des efforts renouvelés du Directeur – Carrières militaires (DCM) en vue d'offrir aux commandants du GRFC un vaste éventail de candidats pour les fonctions de recrutement;
- la diffusion d'un communiqué du Directeur – Carrières militaires à tous les gestionnaires des carrières pour leur rappeler l'importance de doter tous les postes de recrutement en ayant recours à des candidats très qualifiés ou prometteurs, et de fournir d'autres noms au cas où les candidats proposés ne rempliraient pas les critères de présélection pour les fonctions de recrutement.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Examen de la Directive sur le recrutement 09/06 – Décembre 2012
- Diffusion d'un nouveau CANFORGEN sur le recrutement – Janvier 2013
- Examen des exigences linguistiques – Mars 2013
- Offre d'un plus vaste éventail de candidats pour les fonctions de recrutement – Période active des affectations 2013
- Diffusion d'un communiqué aux gestionnaires des carrières – Janvier 2013



Recommandation du CS Ex

5. Établir des processus et des outils centralisés et officiels permettant d'extraire, de suivre et d'utiliser les données nécessaires pour améliorer la prise de décisions stratégiques concernant l'affectation des ressources et les approches de recrutement.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Les responsables du PERSMIL et du GRFC reconnaissent depuis longtemps la nécessité d'améliorer la collecte d'information pour appuyer la prise de décisions stratégiques. Comme il est indiqué dans le présent rapport, et plus particulièrement dans la constatation 7, « l'extraction de ces données... pose problème parce que les systèmes de gestion des données sont inadéquats ». Outre le fait que le SGIRFC est désuet, la prise de décision est entravée encore davantage par un SIGRH vieillissant, les produits d'extrants du Directeur – Gestion de l'information des ressources humaines et le Système de gestion des effectifs en formation élémentaire. Le personnel a utilisé ces systèmes au-delà de leurs capacités prévues et obtenu des résultats limités. La seule capacité prévue pour remédier à ces lacunes demeure la mise en œuvre de la TCGPM, qui vise à transformer les activités du MDN et des FC qui appuient les services des ressources humaines et de la paye, à mettre en œuvre Oracle PeopleSoft pour remplacer les anciens systèmes, à moderniser l'infrastructure de la technologie de l'information (TI), à transférer les données des applications existantes et, enfin, à élaborer des interfaces et à les intégrer aux systèmes de TI restants. Aucun autre progrès n'est possible sans la mise en œuvre de ce système de gestion des ressources humaines modernisé et souple. Parmi les efforts actuellement déployés pour combler cette lacune, mentionnons :

- la participation du GRFC au groupe de travail sur les besoins de la TCGPM;
- la confirmation, par le bureau du projet de TCGPM, que tous les besoins de recrutement définis par le groupe de travail seront intégrés dans le système final;
- la mise en œuvre de la capacité opérationnelle totale de la TCGPM;
- l'application de processus et d'outils centralisés et officiels permettant d'extraire, de suivre et d'utiliser les données nécessaires pour améliorer la prise de décisions stratégiques concernant le recrutement.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Participation au groupe de travail sur les besoins de la TCGPM – En cours
- Confirmation que les besoins de recrutement seront intégrés – Janvier 2013
- Mise en œuvre de la capacité opérationnelle totale de la TCGPM – 2016
- Application de processus et d'outils centralisés et officiels – 2017

Recommandation du CS Ex

6. Collaborer avec TPSGC afin de régler les problèmes de synchronisation et de trouver des moyens d'établir des mécanismes d'approvisionnement pour les campagnes de marketing grâce auxquels les contrats peuvent être mis en place au début de l'année civile.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Le SMA(AP) est en liaison constante avec TPSGC afin de trouver des moyens de mieux synchroniser les campagnes de marketing et de publicité. Les contrats sont en place pendant trois ans à la fois avant le début des années financières. En outre, dans le cadre des activités quotidiennes, le SMA(AP) informe TPSGC avant de parachever les plans médiatiques pour s'assurer qu'ils sont rapidement approuvés. Ce processus a été mis en œuvre au cours de la dernière année, et d'excellents résultats ont déjà été observés.

BPR : SMA(AP)

Date cible : Avril 2013

Recommandation du CS Ex

7. Élaborer et mettre en œuvre des plans visant l'adoption d'autres approches pour assurer à tous les Canadiens l'accès national aux services de recrutement et appuyer le traitement des demandes d'enrôlement dans la Réserve, par suite des réductions de personnel au sein du GRFC et des fermetures de détachements du GRFC.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Comme l'indique le rapport, entre 2008 et 2012, l'effectif du GRFC aura baissé de plus de 25 p. 100, et le nombre de détachements de recrutement aura diminué de plus de 30 p. 100. Les réductions imposées aux responsables du PERSMIL et du GRFC visaient à restreindre les dépenses ministérielles grâce à l'abandon d'activités moins prioritaires. Elles se traduiraient par une baisse des services de recrutement – un résultat accepté.

Afin d'atténuer l'incidence de ces réductions et de rétablir un accès national réduit aux services de recrutement et un soutien réduit pour le traitement des demandes d'enrôlement dans la F rés, le GRFC a l'intention de lancer des initiatives de renouvellement des processus administratifs en veillant à ce que tous les candidats à la F rég, à la F rés et à un transfert de catégorie de service présentent leurs demandes en ligne et en centralisant le contrôle du traitement initial des demandes d'enrôlement. Il s'agira notamment d'appliquer des techniques dynamiques de réduction des fichiers de prétraitement, d'effectuer à distance le TAFC, l'auto-description des traits de caractère, les vérifications de fiabilité et les vérifications des antécédents comme outils de

Annexe A

présélection, de mettre en œuvre un système de gestion des relations avec la clientèle afin d'améliorer et d'automatiser de nombreuses réponses aux candidats, et d'assurer une participation active dans les médias sociaux. Les progrès dépendront beaucoup des ressources en personnel et du soutien en matière de TI, lesquels font actuellement l'objet de réductions importantes.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Recours aux demandes en ligne pour tous les candidats à la F rég et à la F rés – Septembre 2013
- Mise en œuvre du contrôle centralisé du traitement initial des demandes d'enrôlement – Décembre 2013
- Participation limitée dans les médias sociaux – Septembre 2014
- Exécution à distance du TAFC, de l'auto-description des traits de caractère, des vérifications de fiabilité et des vérifications des antécédents – Août 2015
- Pleine participation dans les médias sociaux – Septembre 2016

Recommandation du CS Ex

8. Évaluer la capacité réaliste des FC d'atteindre leurs objectifs d'EE; si ces derniers sont jugés irréalisables, les réviser en mettant à jour le plan d'EE ou envisager d'améliorer les programmes spéciaux d'EE ou d'en ajouter d'autres.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. L'objectif de 2010 des FC en matière d'EE pour les Autochtones est réalisable. Malgré les progrès accomplis à l'égard de l'objectif d'EE révisé des FC pour les minorités visibles (le nombre d'enrôlés étant supérieur à la représentation actuelle), l'objectif de 11,8 p. 100 est encore loin d'être atteint. L'objectif d'EE révisé des FC pour les femmes est inatteignable si des mesures spéciales importantes ne sont pas prises. Selon l'évaluation du Directeur – Droits de la personne et diversité (DDPD), l'objectif révisé de 25,1 p. 100 pour les femmes est irréaliste parce que la méthode d'analyse de l'effectif est déficiente; cette position est corroborée en grande partie par la comparaison de la représentation des femmes dans les FC avec celle qui existe dans des forces militaires de culture apparentée (c.-à-d. les pays du Programme de coopération technique), où elle n'a pas encore atteint 20 p. 100. La méthode d'analyse de l'effectif élaborée il y a plusieurs années par les commandements d'armée, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) et la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) a servi à calculer la disponibilité sur le marché du travail (DMT), puis à établir les objectifs d'EE des FC. Cette solution de compromis n'a satisfait personne, et les intervenants de l'EE ont largement reconnu qu'elle comportait nécessairement des lacunes. Les FC ont été contraintes d'utiliser la méthode déficiente de 2004 pour mettre à jour leurs objectifs d'EE en 2010. RHDC n'est pas disposé à envisager des changements à la méthode d'analyse de l'effectif tant qu'on n'aura pas produit un facteur militaire (FM) valide qui tient compte de la nature particulière du service militaire par rapport à la *Loi sur l'équité*



Annexe A

en matière d'emploi. Bien que les FC se voient imposer leurs objectifs d'EE par RHDCC et que la CCDP se charge de les faire respecter, plusieurs initiatives sont en cours afin d'accroître la représentation des groupes désignés au sein des FC et de définir des objectifs d'EE plus réalistes pour ces dernières. Ces activités comprennent les suivantes :

- **Application d'un FM pour calculer les objectifs d'EE des FC.** L'étude sur l'intérêt et la propension sert actuellement d'indicateur du FM et constitue la variable clé pour déterminer la DMT des FC. Cette étude exagère la propension des femmes à envisager une carrière dans les FC et est reconnue par la CCDP et RHDCC comme étant une mesure inadéquate de la disponibilité. Le DDPD et le DGRAPM travaillent à définir un FM acceptable pour tenir compte de la nature particulière du service militaire par rapport à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, et ce, dans le but de déterminer une disponibilité plus réaliste des groupes visés par l'EE pour les FC.
- **Recherche sur la méthode d'analyse de l'effectif des FC.** Après avoir élaboré un FM approuvé, le DDPD et le DGRAPM préciseront les estimations de la disponibilité des groupes visés par l'EE afin de fournir une meilleure estimation de la DMT des FC. Cela devrait réduire l'objectif pour les femmes et, parallèlement à la recherche en cours sur l'opinion publique (ROP), pourrait aussi réduire l'objectif dans le cas des minorités visibles.
- **ROP des FC (minorités visibles).** La ROP sur le recrutement de minorités visibles dans les FC se poursuit et aidera à valider les objectifs d'EE. Cette étude se déroule en trois phases : la phase 1 (Canadiens d'origine chinoise) est terminée et les phases 2 (autres origines asiatiques) et 3 (origines noire/musulmane) sont en cours.
- **Mesures spéciales pour les femmes.** À titre d'autorité d'instruction du CPM pour les programmes de mesures spéciales, l'ACD collabore avec le DDPD et le GRFC en vue de créer une mesure spéciale pour les femmes dans les FC qui ressemble au très fructueux Programme d'enrôlement des Autochtones des Forces canadiennes (PEAFC). Les responsables du PERSMIL ont l'intention d'étudier la possibilité d'établir un programme de ce genre.
- **Liaison avec les agents d'influence.** Le GRFC a mis en place un modèle efficace pour la liaison avec les agents d'influence chez les Autochtones. Il est en train d'élargir ce programme afin de déterminer et d'inclure les agents d'influence chez les minorités visibles et les femmes.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Fin de la recherche sur le FM – Mars 2014
- Méthode d'analyse de l'effectif révisée des FC – Mars 2015
- Phase 2 de la ROP (autres origines asiatiques) – Mars 2013
- Phase 3 de la ROP (origines noire/musulmane) – Mars 2014
- Objectifs révisés pour les femmes et les minorités visibles – Mars 2017
- Confirmation de la faisabilité d'une mesure spéciale pour les femmes apparentée au PEAFC – Mars 2013



Annexe A

- Mise en œuvre initiale d'une mesure spéciale pour les femmes apparentée au PEAFC – Mars 2014
- Liaison avec les agents d'influence chez les minorités visibles et les femmes – En cours

Recommandation du CS Ex

9. Au lieu de cibles fondées sur des objectifs généraux à long terme sans date d'échéance concrète, établir des buts annuels à atteindre dans chaque catégorie de l'EE en fonction de mesures réalistes de l'attrition et de la capacité de recrutement.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Le DDPD, le GRFC et le DBPP fixeront des buts annuels pour chaque catégorie de l'EE afin de démontrer les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs d'EE des FC. Ces buts annuels seront fondés sur des mesures réalistes de l'attrition, la disponibilité de la main-d'œuvre, la capacité de recrutement et les mesures spéciales. Le MDN effectue actuellement une recherche sur la représentation des hommes et des femmes dans la F rég qui permettra d'atteindre cet objectif. À l'aide d'une méthode conçue pour prévoir l'attrition, le Directeur – Production du personnel (Recherche) s'affaire à élaborer des modèles d'attrition pour les populations masculine et féminine de la F rég selon des projections de 5, 10 et 20 ans. Une analyse de sensibilité sera également effectuée afin d'étudier la représentation future des femmes selon divers scénarios, notamment une augmentation graduelle ou immédiate du nombre de recrues féminines, une conservation accrue du personnel féminin, une hausse/baisse du PRS et des combinaisons des éléments susmentionnés. Cette analyse fournira des estimations plus claires des délais requis pour obtenir différents taux de représentation des femmes dans les FC. En attendant les résultats, le GRFC fixera des objectifs de recrutement annuels aux fins de l'EE dès l'AF 2013-2014.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Mise en œuvre de buts annuels provisoires pour l'EE – Mars 2013
- Fin de la recherche sur la représentation des hommes et des femmes – Mars 2014
- Mise en œuvre de buts annuels pour l'EE – Mars 2015

Rendement (Efficience et économie)

Recommandation du CS Ex

10. Effectuer un examen plus détaillé de l'analyse de rentabilisation des ressources actuellement affectées au recrutement, tout en maintenant les normes en vigueur et l'accès national. À cette fin, il faut améliorer le système de gestion des données (selon la recommandation 5).

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Les responsables du PERSMIL et du GRFC comprennent la nécessité de procéder à un examen détaillé de l'analyse de rentabilisation des ressources actuellement affectées au recrutement dans la F rég; toutefois, l'absence de système moderne de gestion des données (voir le Plan d'action de la direction sous la recommandation 5) empêche la tenue de cet examen avant la mise en œuvre de la capacité totale de la TCGPM. Par ailleurs, comme l'indique le Plan d'action de la direction sous la recommandation 7, une baisse des services de recrutement, y compris un accès national réduit, était acceptée comme résultat des réductions imposées aux organisations du PERSMIL et du GRFC. À mesure qu'il mettra en œuvre les initiatives de renouvellement des processus administratifs décrites dans le Plan d'action de la direction sous la recommandation 7, le GRFC assurera une affectation de ressources (réduite) appropriée pour le recrutement dans la F rég, mais un examen plus détaillé de l'analyse de rentabilisation ne sera possible qu'après la mise en œuvre de la TCGPM.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Affectation de ressources (réduite) appropriée pour le recrutement dans la F rég – en même temps que la mise en œuvre du Plan d'action de la direction sous la recommandation 7
- Mise en œuvre de la capacité opérationnelle totale de la TCGPM – 2016
- Achèvement de l'examen détaillé de l'analyse de rentabilisation – 2017

Recommandation du CS Ex

11. Élaborer une méthode plus perfectionnée pour déterminer des coûts exacts par recrue et par candidat. Analyser les tendances au cours des prochaines années, en commençant par l'AF 2011-2012, afin de surveiller les coûts de façon continue.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Les responsables du PERSMIL et du GRFC sont d'accord avec la nécessité de déterminer des coûts exacts par recrue et par candidat et de surveiller ces tendances au fil du temps; toutefois, en l'absence d'un système de gestion des données modernisé (voir le Plan d'action de la direction sous la recommandation 5), il est impossible d'effectuer une analyse plus détaillée que celle du présent rapport avant la mise en œuvre de la capacité totale de la TCGPM. À défaut d'une telle capacité, le GRFC



Annexe A

continuera de soumettre les coûts à une surveillance continue d'une manière analogue à celle qui a été utilisée dans le rapport. Cette approche est justifiée étant donné que le coût des FC par recrue calculé dans le rapport (selon l'estimation de l'AF 2012-2013) est le moins élevé par rapport aux pays de référence comparables. L'ACD aidera le GRFC à faire cette analyse, car les résultats seront très informatifs pour l'initiative de modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation en cours et contribueront aux efforts déployés en vue de réaliser des gains d'efficacité à l'égard de l'ELRFC et du système de formation professionnelle. Le GRFC exercera les activités suivantes à l'appui de cette recommandation :

- chaque année, surveiller le coût par recrue et analyser les tendances d'une manière analogue à celle qui a été utilisée dans le présent rapport, jusqu'à la mise en œuvre de la capacité totale de la TCGPM;
- après la mise en œuvre complète de la TCGPM, élaborer une méthode plus perfectionnée pour déterminer des coûts exacts par recrue et par candidat, puis analyser les tendances à l'aide de ces coûts plus précis.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Surveillance des coûts à l'aide de la méthode utilisée dans le rapport – chaque année à partir de mai 2013
- Mise en œuvre de la capacité opérationnelle totale de la TCGPM – 2016
- Élaboration d'une méthode de calcul des coûts plus perfectionnée – 2017

Recommandation du CS Ex

12. Élaborer des options pour faire en sorte que le nombre de recrues qui obtiennent la QMB soit le plus en accord possible avec la demande et la disponibilité de la formation professionnelle. Il s'agit notamment d'étendre l'initiative d'instruction juste à temps du GRFC. Coordonner cette analyse avec la recommandation 5.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Au cours de la dernière année, l'ACD et le GRFC ont collaboré étroitement avec les autres gestionnaires de niveau 1 afin de réduire la période d'attente entre la QMB/QMB(O) et l'instruction de qualification initiale pour un nombre limité de groupes professionnels. Ces essais ont réduit la période d'attente entre l'obtention de la QMB/QMB(O) et l'instruction de qualification initiale, mais ils ont reposé sur des activités de coordination exigeant beaucoup de personnel dans plusieurs organismes. Ils ont reconfirmé les observations formulées par l'ACD en 2007, à savoir qu'il faut accroître la visibilité et l'exactitude des cours de formation professionnelle et que le système de gestion des nouveaux enrôlés n'est ni cohérent ni intégré mais demeure géré par différents organismes. Sans un afflux de personnel pour coordonner les calendriers d'instruction individuelle, aucun autre progrès ne peut être réalisé concernant le SGIRFC archaïque, le Système de gestion des ressources humaines et le Système de gestion des effectifs en formation élémentaire. L'intégration de ces systèmes disparates



Annexe A

constitue la première étape cruciale. La mise en œuvre complète de la TCGPM devrait amener un système de gestion des RH modernisé qui devrait permettre l'entière coordination du recrutement jusqu'au niveau opérationnel de compétence sur une base individuelle. Les résultats des récents essais sont utilisés pour élaborer une stratégie globale visant à harmoniser le recrutement et l'instruction des recrues avec la capacité de formation professionnelle suivant la mise en œuvre de la TCGPM. Le but consiste toujours à réduire le nombre de militaires en attente d'instruction et le délai nécessaire pour obtenir une qualification professionnelle dans les FC.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Mise en œuvre de la capacité opérationnelle totale de la TCGPM – 2016
- Mise en œuvre limitée de la coordination du recrutement jusqu'au NOC – 2017
- Mise en œuvre complète de la coordination du recrutement jusqu'au NOC – 2019

Recommandation du CS Ex

13. Étudier d'autres approches de recrutement au fil du temps afin de déterminer s'il existe des possibilités rentables ou des leçons à tirer.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. Les responsables du PERSMIL et du GRFC reconnaissent la nécessité de chercher à améliorer constamment toutes les activités, et notamment d'étudier d'autres approches de recrutement. Tout en signalant que le coût des FC par recrue calculé dans le présent rapport (selon l'estimation de l'AF 2012-2013) est le moins élevé par rapport aux pays de référence comparables, le GRFC poursuit d'importantes initiatives de renouvellement des processus administratifs, comme l'indique le Plan d'action de la direction sous la recommandation 7. Après la mise en œuvre de ces initiatives et l'élaboration d'une méthode plus perfectionnée pour déterminer des coûts exacts par recrue et par candidat (voir le Plan d'action de la direction sous la recommandation 11), les responsables du PERSMIL et du GRFC détermineront s'il existe d'autres approches de recrutement rentables.

BPR : CPM

Dates cibles :

- Mise en œuvre de la capacité opérationnelle totale de la TCGPM – 2016
- Élaboration d'une méthode de calcul des coûts plus perfectionnée – 2017
- Achèvement des initiatives de renouvellement des processus administratifs – Août 2015
- Détermination, le cas échéant, d'autres méthodes de recrutement – 2019



Autres enjeux – PFOEP

Recommandation du CS Ex

14. Examiner la DOAD 5002–6 dans un délai de trois ans aux fins de conformité.

Mesure de la direction

Recommandation acceptée. La DOAD 5002-6 a été publiée le 9 novembre 2011 et, au moment où ces lignes sont écrites, elle est en vigueur depuis un an. L'ACD, à titre d'organisation chargée de gérer le PFOEP, et le DBPP, à titre de responsable de la politique régissant le PFOEP, collaboreront afin de fournir tous les commentaires des intervenants et les renseignements liés à la politique qui permettront d'améliorer la gestion et l'exécution du programme. Dans le cadre de ce processus, l'ACD, avec la participation du DBPP, produira et enverra aux gestionnaires de niveau 1 un rapport d'évaluation de la première année qui regroupe les leçons tirées de la première année de mise en œuvre ainsi qu'un résumé des progrès des participants et les délais d'achèvement prévus. Ce rapport est prescrit dans la DOAD et sa publication coïncidera avec le cycle de l'EAGPM. Le DBPP organisera la tenue d'un examen de la DOAD durant l'automne 2014 pour coïncider avec la recommandation ci-dessus.

BPR : ACD

Date cible : Novembre 2014

Annexe B—Modèle logique

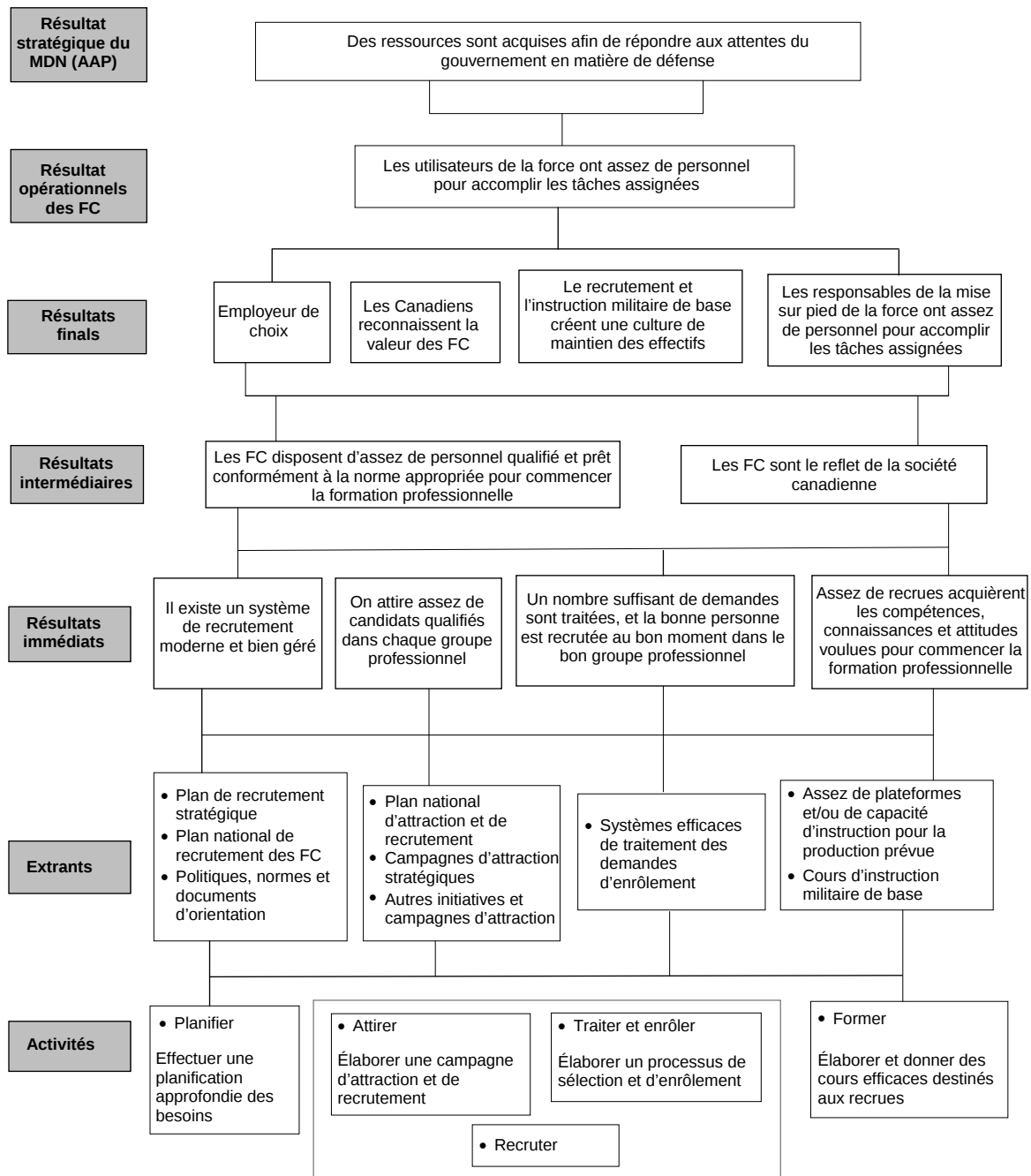


Figure 3. Modèle logique des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base. Ce modèle logique montre les activités, extrants et résultats spécifiques des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base.

Annexe C—Matrice d'évaluation

Pertinence

Question 1.1. Les FC doivent-elles continuer d'attirer, de recruter et de former de nouveaux membres dans leurs groupes professionnels?

Indicateur

- Preuve que les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base continuent de répondre à un besoin démontrable.

Sources des données/Méthodologie

- Examen de documents
- Entrevues
- Questionnaire

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 1. Besoin continu des programmes

Question 1.2. Les objectifs des programmes de recrutement et d'instruction militaire de base des FC sont-ils clairement liés aux politiques et aux priorités du gouvernement fédéral et à celles du MDN?

Indicateur

- Liens avec les politiques et les priorités du gouvernement fédéral et avec les politiques, les priorités et les résultats stratégiques du MDN

Sources des données/Méthodologie

- Examen de documents
- Entrevues
- Questionnaire

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 2. Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral

Question 1.3. Les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base de la F rég des FC sont-ils harmonisés avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?

Indicateurs

- Liens avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral
- Liens avec les rôles et les responsabilités du MDN et des FC



Sources des données/Méthodologie

- Examen de documents
- Entrevues

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 3. Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Rendement (Efficacité)

Question 2.1. Existe-t-il un système de recrutement moderne et bien géré?

Indicateurs

- Les intervenants comprennent et respectent les politiques et les jugent efficaces.
- On a recours à des approches modernes/une étude de l'efficacité des médias.
- Les intervenants évaluent la qualité du personnel, des outils et de la technologie.

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives
- Examen de documents
- Entrevues
- Analyse comparative
- Questionnaire

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 4. Obtention des résultats escomptés (Efficacité – Résultats immédiats)

Question 2.2. Attire-t-on assez de candidats qualifiés dans chaque groupe professionnel?

Indicateurs

- Planification des besoins
- Nombre de candidats attirés
- Progrès accomplis dans les groupes professionnels en sous-effectif
- Étendue de l'efficacité des activités de marketing/publicité

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives
- Examen de documents
- Entrevues



Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 4. Obtention des résultats escomptés (Efficacité)

Question 2.3. Traite-t-on un nombre suffisant de demandes d'enrôlement et la bonne personne est-elle recrutée au bon moment dans le bon groupe professionnel?

Indicateurs

- Preuve de mesures, de politiques et de procédures de sélection et de recrutement clairement définies
- Preuve que les FC recrutent les bonnes personnes (qualité des recrues)
- Preuve que le délai de traitement répond aux besoins des FC et des candidats

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives et financières
- Examen de documents
- Analyse comparative
- Entrevues

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 4. Obtention des résultats escomptés (Efficacité – Résultats immédiats)

Question 2.4. Les recrues sont-elles prêtes à exercer la profession des armes et acquièrent-elles les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre la formation professionnelle?

Indicateur

- Preuve que les normes de cours de l'ELRFC indiquent que les recrues sont prêtes à exercer la profession des armes et qu'elles acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour entreprendre la formation professionnelle/taux de réussite du programme d'instruction

Sources des données/Méthodologie

- Examen de documents
- Entrevues
- Analyse comparative
- Questionnaire

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 4. Obtention des résultats escomptés (Efficacité – Résultats immédiats)

Question 2.5. Les FC disposent-elles pour la formation professionnelle d'assez de personnel qui reflète la société canadienne?



Indicateur

- Progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs d'EE des FC

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives
- Examen de documents
- Entrevues
- Analyse comparative

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 4. Obtention des résultats escomptés (Efficacité)

Rendement (Utilisation des ressources – Efficience et économie)

Question 3.1. Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour accomplir les initiatives et les activités de recrutement de la F rég des FC?

Indicateurs

- Étendue de l'efficience des approches de recrutement et d'instruction (planification et gouvernance)
- Étendue de l'efficience de la planification et de la gouvernance (un programme moderne est établi)
- Étendue de l'efficience de l'attraction des candidats et du traitement des demandes d'enrôlement
- Étendue de l'efficience des coûts par recrue traitée
- Étendue de l'efficience de l'instruction militaire de base

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives
- Examen de documents
- Entrevues
- Analyse comparative

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 5. Démonstration d'efficience et d'économie

Question 3.2. Comment les programmes de recrutement et d'instruction militaire de base pourraient-ils accroître les gains d'efficience en faisant en sorte que les bonnes personnes soient prêtes pour la formation professionnelle?



Indicateurs

- Preuve que la synchronisation de l'instruction est bien coordonnée/opinions à ce sujet
- Preuve qu'on a mis à l'essai et/ou cherché d'autres moyens économiques d'assurer ces services

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives
- Examen de documents
- Entrevues
- Analyse comparative

Enjeu de la politique du CT évalué – Enjeu n° 5. Démonstration d'efficience et d'économie

Autres enjeux

Question 4.1. Le PFOEP est-il un programme d'enrôlement des officiers pertinent, efficace et efficient?

Indicateur

- Preuve que le PFOEP est un programme d'enrôlement des officiers pertinent, efficace et efficient

Sources des données/Méthodologie

- Examen de données administratives
- Examen de documents
- Entrevues
- Questionnaire