



2025 RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA
AU PARLEMENT DU CANADA

Le recrutement pour les forces militaires canadiennes



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE
L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en vertu de la Loi sur le vérificateur général.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le BVG peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur le bien-fondé de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du BVG. Ils sont effectués par des auditrices compétentes et des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

La publication est également diffusée sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2025

N° de catalogue FA1-27/2025-1-9F-PDF

ISBN 978-0-660-78925-5

ISSN 2561-3456

Survol



Message général

Dans l'ensemble, les Forces armées canadiennes n'ont pas recruté ni formé suffisamment de personnes pour répondre à leurs besoins opérationnels. Alors que des milliers de candidates et de candidats postulaient chaque année, 1 personne sur 13 seulement était recrutée. Les Forces armées canadiennes ne savaient pas toujours pourquoi certaines personnes abandonnaient le processus de recrutement en cours de route.

Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes avaient du mal à attirer et à former un nombre suffisant de recrues hautement qualifiées pour maintenir les effectifs dont elles avaient besoin dans de nombreux groupes professionnels, comme les pilotes et les techniciennes et techniciens de munitions.

Pendant la période visée par l'audit, les Forces armées canadiennes ont mis en œuvre des changements afin d'accroître le nombre de recrues. Il a été possible de recruter davantage d'Autochtones et de membres de minorités visibles, mais la représentation des femmes est demeurée inférieure à l'objectif que s'étaient donné les Forces armées canadiennes.

Nous avons constaté que le processus de prise de décisions en matière de recrutement et d'instruction était inefficace. Les comités et les groupes chargés de gérer les activités de recrutement et d'instruction ne disposaient pas des pouvoirs requis, et leurs responsabilités n'étaient pas clairement définies, ce qui créait des incohérences dans les processus de recrutement. Pendant la période visée par l'audit, les Forces armées canadiennes ont apporté des changements, créant notamment le Comité de la campagne de recrutement en juin 2024 afin d'améliorer la prise de décision relative au processus de recrutement. Le Comité a entrepris de transformer et de moderniser le processus de recrutement, notamment en modifiant les exigences en matière de filtrage de sécurité.

Nous avons également constaté que les systèmes informatiques utilisés pour soutenir les activités de recrutement et d'instruction n'étaient pas interconnectés et obligeaient le personnel à saisir manuellement de grandes quantités de renseignements, contribuant aux inefficiences et aux goulots d'étranglement. Le développement et le déploiement de nouveaux systèmes de recrutement et d'instruction par les Forces armées canadiennes ont connu d'importants retards, et ces systèmes ne répondaient pas aux besoins des candidates et des candidats ni à ceux du personnel des Forces armées canadiennes.

Ces manques persistants dans les effectifs des Forces armées canadiennes pourraient nuire à la capacité de l'Armée canadienne, de la Marine royale canadienne et de l'Aviation royale canadienne à répondre aux menaces, aux situations d'urgence ou aux conflits et à accomplir leurs missions.

Principales constatations et données clés



- Près de 192 000 personnes ont posé leur candidature auprès des Forces armées canadiennes entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2025. Le nombre de candidatures a augmenté chaque année au cours de la période d'audit.
- Pour la période visée par l'audit, les Forces armées canadiennes prévoyaient recruter quelque 19 700 nouvelles personnes, mais en ont recruté environ 15 000 seulement, soit un manque d'environ 4 700 recrues.
- Le délai maximum que les Forces armées canadiennes s'étaient fixé pour le processus de recrutement était de 100 à 150 jours, mais il en fallait souvent deux fois plus. Le nombre médian de jours requis pour recruter une candidate ou un candidat au cours de la période de 3 ans visée par l'audit se situait entre 245 et 271.
- Au cours de la période visée par l'audit, l'arriéré du contrôle de la qualité des vérifications de qualité en matière de sécurité est passé d'environ 20 000 demandes à près de 23 000.

Les **Recommandations et réponses** se trouvent à la fin du présent rapport.

Table des matières

Introduction	1
Contexte	1
Objet de l'audit	2
Constatations et recommandations	3
Dans l'ensemble, les Forces armées canadiennes n'avaient pas atteint leurs objectifs de recrutement et d'instruction	3
Les Forces armées canadiennes ne savaient pas pourquoi certaines personnes délaissaient le processus de recrutement	5
Les Forces armées canadiennes n'avaient pas réussi à recruter suffisamment de nouvelles personnes pour atteindre les cibles du Plan de recrutement stratégique	7
La planification du recrutement n'avait pas permis de répondre aux besoins et n'avait pas pleinement tenu compte des départs de membres en activité ayant reçu l'instruction requise	10
La capacité prévue pour l'instruction de base n'était pas suffisante pour atteindre les cibles du Plan de recrutement stratégique.....	13
La coordination et les processus décisionnels s'étaient améliorés en matière de recrutement	14
Les objectifs de recrutement de femmes des Forces armées canadiennes n'avaient pas été atteints.....	15
Des changements avaient été apportés au processus de recrutement au cours de la période d'audit	17
Le nombre de recrues parmi les résidentes permanentes et les résidents permanents avait augmenté	18
Les processus de recrutement et d'instruction étaient inefficaces	21
Les formulaires électroniques et l'automatisation faisaient défaut dans le processus de recrutement	21
Un nouveau système informatique de gestion de la formation ne répondait pas aux besoins du personnel des Forces armées canadiennes	23
Il y avait un arriéré important dans le processus de filtrage de sécurité	23

Conclusion	25
À propos de l'audit	26
Recommandations et réponses	30
Annexe — Descriptions textuelles des pièces	32

Introduction

Contexte

Les Forces armées canadiennes

1. Les Forces armées canadiennes, établies dans le cadre de la Loi sur la défense nationale, représentent les forces militaires unifiées du Canada. Elles englobent l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne. Les Forces armées canadiennes disposent d'un niveau d'effectif autorisé de 71 500 membres pour la Force régulière et de 30 000 membres pour la Première réserve, environ. Au 30 avril 2025, les Forces armées canadiennes comptaient 65 154 membres pour la Force régulière et 23 561 membres pour la Première réserve. Les Forces armées canadiennes sont chargées de défendre la sécurité du Canada, de protéger sa population et d'en promouvoir les intérêts stratégiques au pays et à l'étranger. Pour maintenir son état de préparation et sa capacité opérationnelle, les Forces armées canadiennes doivent recruter et former chaque année des milliers de personnes tout en conservant une partie importante de leur personnel existant.

Rôles et responsabilités

2. **Ministère de la Défense nationale** — Le ministère de la Défense nationale est l'organisation civile chargée d'aider les Forces armées canadiennes à exercer leur fonction de défense des intérêts nationaux du Canada, tant au pays qu'à l'étranger.

3. **Forces armées canadiennes** — Les Forces armées canadiennes sont composées des trois environnements : l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne. Les Forces sont responsables du commandement, du contrôle et de l'administration de la force militaire du Canada. Elles doivent également prêter assistance à leurs partenaires au pays et à l'étranger, que ce soit pour mener des opérations de recherche et de sauvetage, détecter et contrer des menaces, ou prendre part à l'exécution et à la direction de missions internationales.

Audits antérieurs

4. Le Bureau du vérificateur général du Canada a publié les audits antérieurs suivants sur le recrutement et le maintien des effectifs des Forces armées canadiennes : un [rapport sur le recrutement et le maintien du personnel militaire en 2002](#), un [rapport sur le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire en 2006](#) et un [rapport sur le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes en 2016](#). Ces audits ont révélé des tendances et des problèmes récurrents, y compris un écart persistant entre les cibles et les besoins de recrutement ainsi qu'une sous-représentation des femmes et d'autres groupes en quête d'équité. De plus, la longueur et la complexité du processus de recrutement, ainsi que les retards importants, ont souvent causé la perte de candidates et de candidats potentiels.
5. Nos audits précédents ont également révélé que les problèmes relatifs à la capacité et à l'efficacité des Forces armées canadiennes en matière d'instruction, comme les longs délais entre les différentes phases d'instruction ou le manque de personnel d'instruction, avaient eux aussi nui à la capacité des Forces de former adéquatement leurs recrues en vue de répondre à leurs besoins opérationnels.

Objet de l'audit

6. Cet audit visait à déterminer si les Forces armées canadiennes recrutaient et formaient les membres dont elles avaient besoin pour répondre à leurs exigences opérationnelles.
7. Cet audit est important parce que les Forces armées canadiennes ont besoin d'un nombre suffisant de membres en activité ayant reçu l'instruction requise pour respecter leurs obligations nationales et internationales.
8. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations et recommandations

Dans l'ensemble, les Forces armées canadiennes n'avaient pas atteint leurs objectifs de recrutement et d'instruction

Importance de cette constatation

9. Cette constatation est importante parce que l'incapacité des Forces armées canadiennes à recruter et à former suffisamment de personnes a une incidence sur leur capacité à maintenir leur état de préparation opérationnelle et à répondre aux menaces, aux urgences ou aux conflits, et peut compromettre leur capacité à accomplir leurs missions.

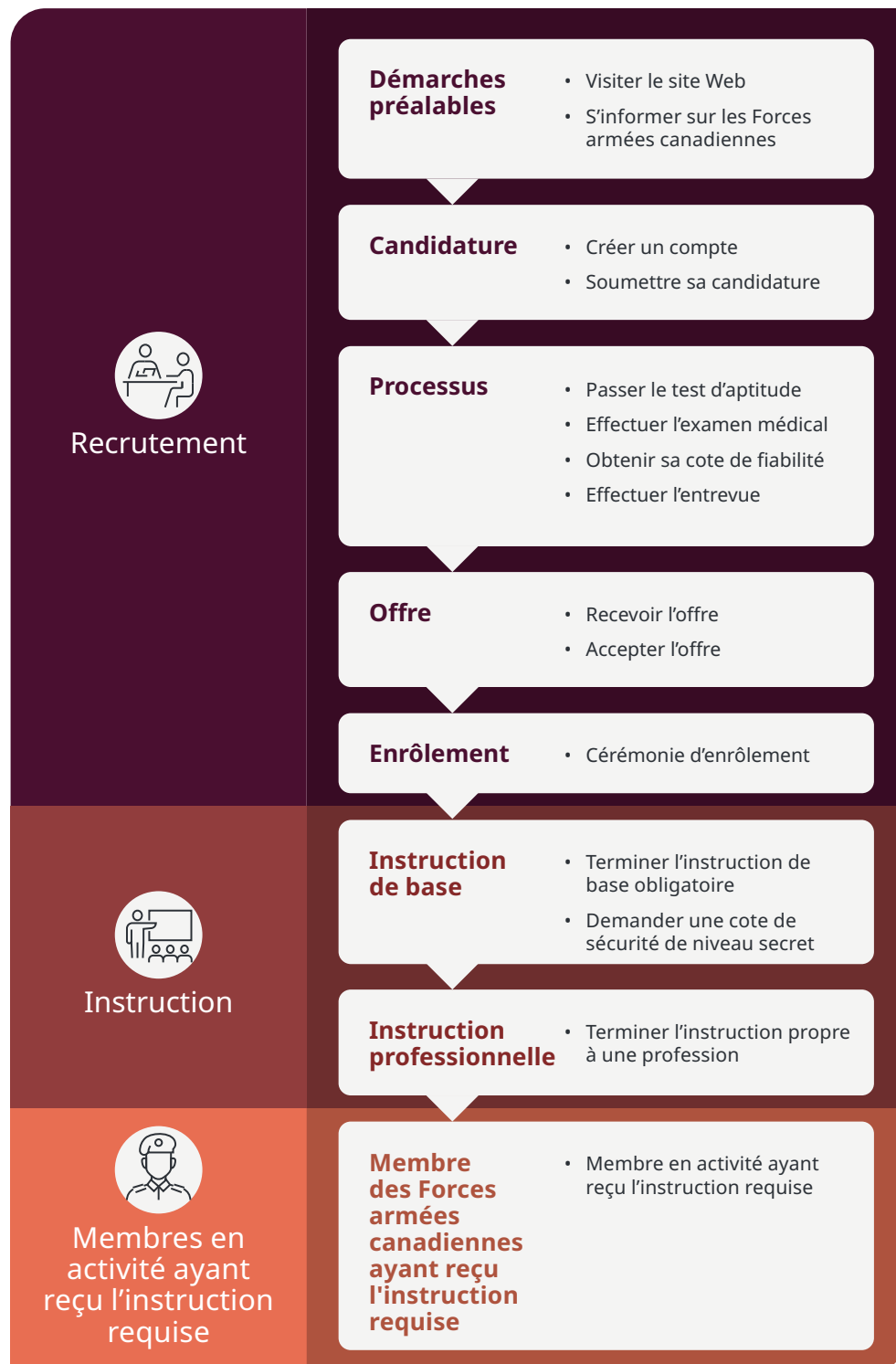
Contexte

10. Chaque année, les Forces armées canadiennes planifient le recrutement et la formation d'un nombre suffisant de personnes pour atteindre les objectifs de leur Plan de recrutement stratégique et répondre à leurs besoins opérationnels. Après le recrutement et l'achèvement de l'instruction de base et professionnelle des candidates et candidats, elles et ils atteignent le niveau professionnel de compétence et deviennent des membres en activité ayant reçu l'instruction complète des Forces armées canadiennes (voir la [pièce 1](#)).

11. Les candidates et candidats peuvent choisir jusqu'à trois groupes professionnels qui les intéressent. Chaque groupe professionnel a ses propres exigences et cibles de recrutement.

12. Une candidate ou un candidat peut demander au service de recrutement de fermer son dossier, qui sera alors marqué comme « retrait volontaire ». Si le service de recrutement n'a pas de nouvelles de la candidate ou du candidat pendant deux mois, il ferme le dossier et le classe comme une « absence de contact ».

Pièce 1 — Le parcours de recrutement et d’instruction des Forces armées canadiennes



Remarque : Il s’agit du processus qui était en vigueur pour la majeure partie de la période d’audit. Les changements apportés au processus sont abordés au [paragraphe 39](#).

Source : D’après l’information fournie par les Forces armées canadiennes

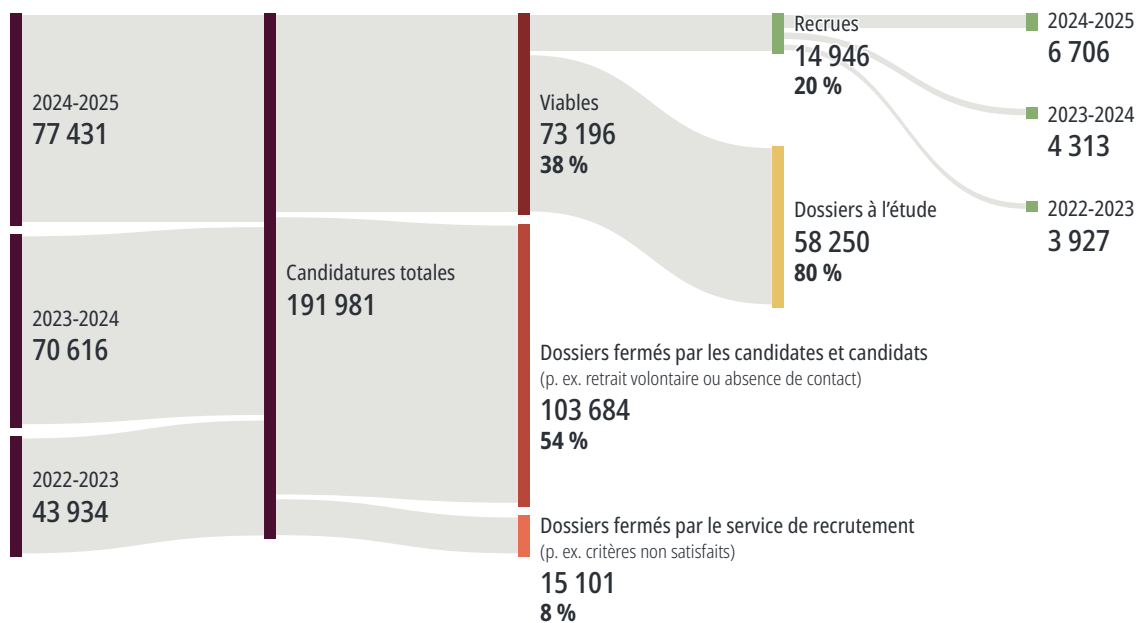
[Lire la description textuelle de la pièce 1](#)

Les Forces armées canadiennes ne savaient pas pourquoi certaines personnes délaissaient le processus de recrutement

Constatations

13. Nous avons constaté qu'entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2025, les Forces armées canadiennes avaient attiré environ 192 000 personnes qui avaient présenté leur candidature en ligne. Les Forces armées canadiennes considèrent ces personnes comme des « prospects » jusqu'à ce qu'elles aient prouvé qu'elles répondent aux critères d'admissibilité de base, tels que l'âge, l'éducation et le fait d'avoir la citoyenneté canadienne ou la résidence permanente. Sur le nombre total de personnes ayant présenté une candidature en ligne, environ 103 700 (54 %) s'étaient retirées volontairement du processus de recrutement ou n'avaient pas répondu aux tentatives de contact des Forces armées canadiennes pendant 60 jours ([pièce 2](#)). Une candidate ou un candidat peut se retirer volontairement à n'importe quel moment durant le processus de recrutement.

Pièce 2 — Du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025, la plupart des candidates et candidats avaient quitté volontairement le processus de recrutement



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description
textuelle de la pièce 2](#)

14. Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes avaient mené des sondages à certaines étapes du processus de recrutement pour tenter de comprendre l'expérience des prospects ainsi que des candidates et candidats. Ces sondages s'adressaient notamment aux personnes qui :

- avaient visité le site Web de recrutement;
- avaient pris part à une entrevue de recrutement;
- s'étaient retirées volontairement du processus de recrutement (de novembre 2023 à novembre 2024).

Toutefois, au cours de la période d'audit, les Forces armées canadiennes n'ont pas effectué d'analyse pour comprendre pourquoi ces personnes entamaient le processus de recrutement pour ensuite l'abandonner en cours de route. Sans connaître les raisons de l'abandon du processus, il était difficile pour les Forces armées canadiennes de déterminer ce qu'elles devaient faire pour augmenter le nombre de personnes qui se rendaient jusqu'au bout du processus de recrutement.

15. Nous avons prélevé un échantillon des candidatures déposées entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 août 2024 pour chacun des groupes professionnels afin de déterminer où se trouvaient les goulots d'étranglement dans le processus. Seulement 8 personnes de notre échantillon sur 51 candidatures (soit 16 %) avaient été recrutées. Nous avons constaté que les problèmes de communications entre les responsables du recrutement et les candidates et candidats ainsi qu'avec les évaluations, les documents soumis et l'inactivité de candidates et candidats avaient nui au recrutement.

Recommandation

16. Les Forces armées canadiennes devraient recueillir des renseignements auprès des candidates et candidats durant le processus de recrutement et analyser cette information afin de déterminer les principales raisons des « absences de contact » et des retraits volontaires, et ajuster leurs stratégies de recrutement en conséquence.

Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée

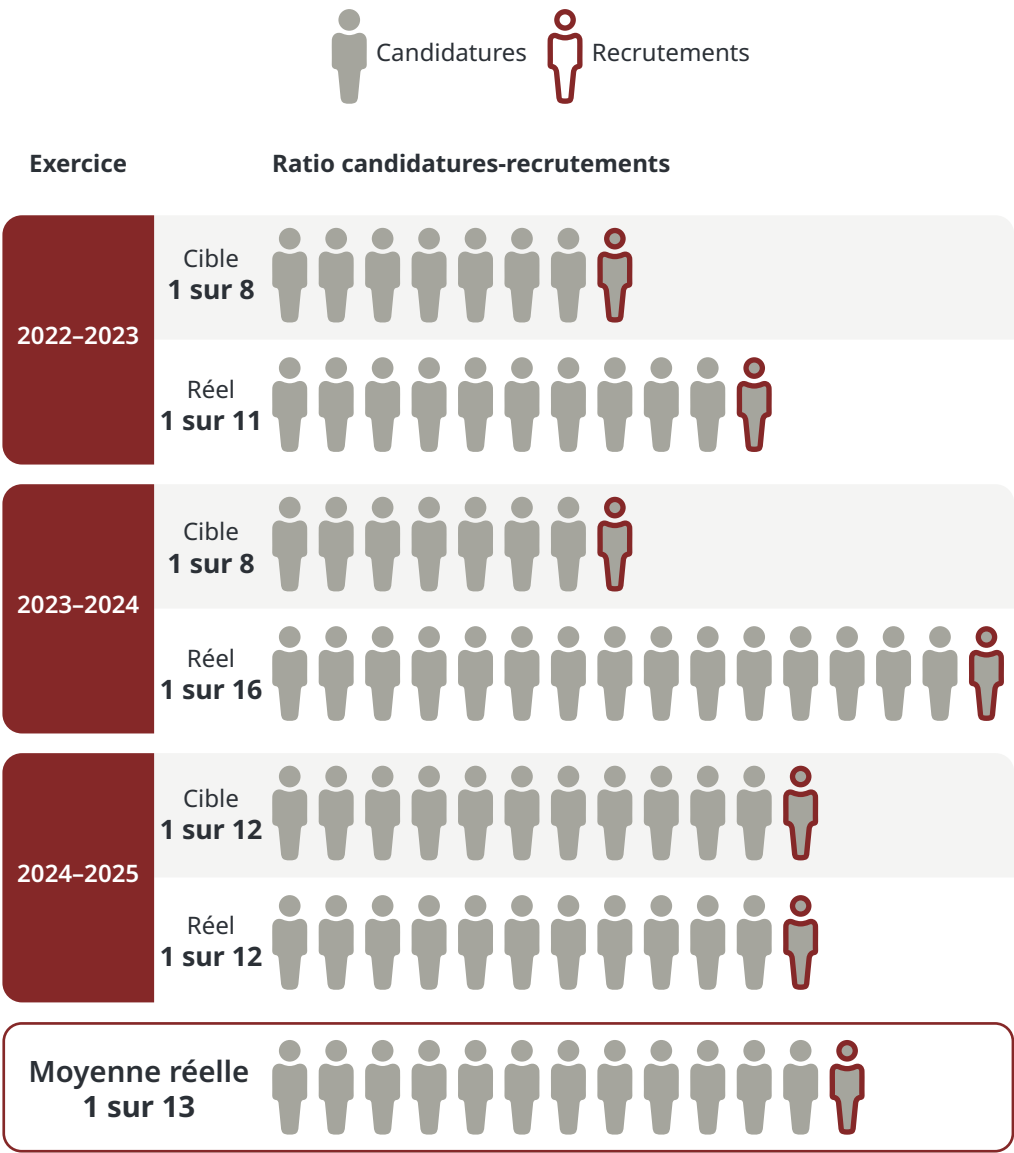
Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

Les Forces armées canadiennes n'avaient pas réussi à recruter suffisamment de nouvelles personnes pour atteindre les cibles du Plan de recrutement stratégique

Constatations

17. Nous avons constaté que le ratio moyen de recrutement entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2025 était d'environ 1 sur 13 — c'est-à-dire que pour 13 personnes ayant présenté une candidature en ligne, 1 était recrutée. Ce ratio tenait compte de l'ensemble des personnes qui avaient posé leur candidature, y compris celles qui n'avaient plus donné de nouvelles par la suite, celles qui avaient quitté volontairement le processus de recrutement et celles qui avaient été éliminées à la présélection en raison de critères comme l'âge ou la citoyenneté (voir la [pièce 3](#)).

Pièce 3 — Le ratio moyen entre le nombre de candidatures et le nombre de recrutements n'atteignait pas toujours la cible



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description
textuelle de la pièce 3](#)

18. Nous avons également constaté que le nombre total de recrues entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2024 était inférieur aux cibles de recrutement globales des Forces armées canadiennes décrites dans le Plan de recrutement stratégique. Toutefois, entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025, les Forces armées canadiennes avaient dépassé de 210 personnes leurs cibles de recrutement (voir la [pièce 4](#)).

Pièce 4 — Les cibles du Plan de recrutement stratégique n'avaient pas été atteintes pendant la majeure partie de la période d'audit



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

**Lire la description
textuelle de la pièce 4**

19. Sur les 14 946 personnes recrutées durant la période de 3 ans visée par notre audit, 14 046 avaient commencé leur instruction de base au cours de cette même période. Environ 14 % d'entre elles (soit 1 997 personnes) n'avaient pas pu la terminer pour différentes raisons — comme une libération volontaire, un échec à l'instruction ou un problème de santé — et environ 7 % (soit 925 personnes) ne l'avaient pas encore terminée. Les 11 124 recrues restantes avaient réussi l'instruction de base et étaient prêtes pour l'instruction professionnelle. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer le taux d'échec pour l'instruction professionnelle, car les données étaient fragmentées et les systèmes informatiques des Forces armées canadiennes ne permettaient pas de les regrouper.

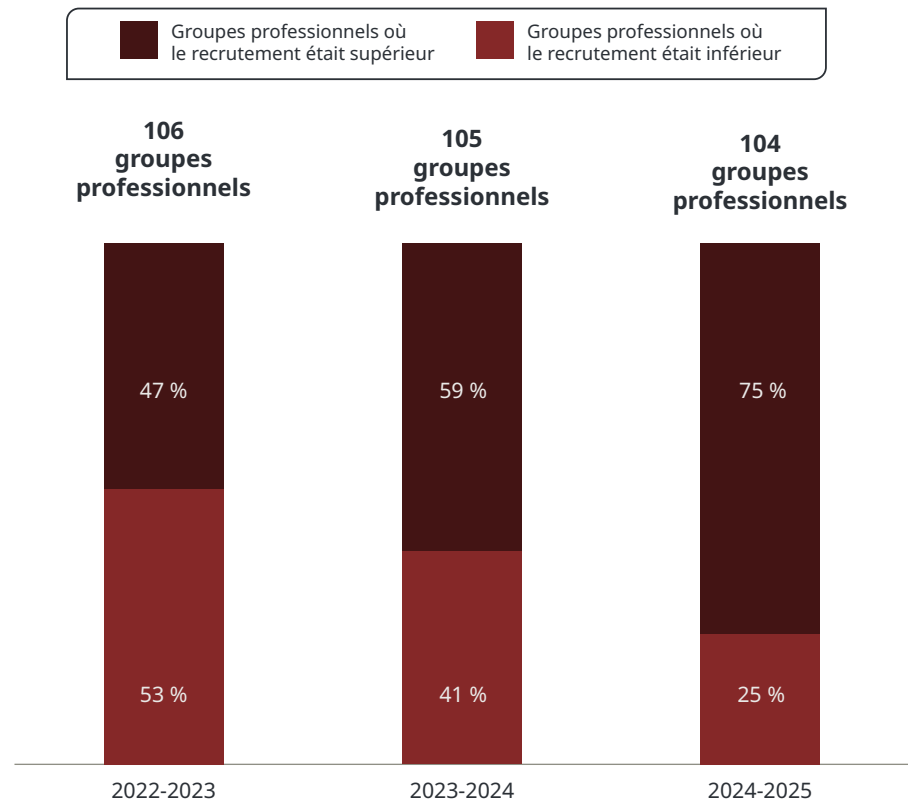
20. Nous avons constaté que le nombre médian de jours requis pour le recrutement pendant les 3 années visées par notre audit était de 271 pour 2022-2023, de 245 pour 2023-2024 et de 251 pour 2024-2025. Or, les cibles internes des Forces armées canadiennes pour le recrutement se situaient entre 100 et 150 jours.

La planification du recrutement n'avait pas permis de répondre aux besoins et n'avait pas pleinement tenu compte des départs de membres en activité ayant reçu l'instruction requise

Constatations

21. Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes avaient du mal à maintenir leurs effectifs dans différents groupes professionnels. Les cibles établies par les Forces conciliaient les prévisions à long terme et la capacité d'instruction existante, ce qui ne permettait pas de maintenir un effectif optimal. En outre, les cibles ne tenaient pas toujours compte du départ de membres en activité ayant reçu l'instruction requise, comme dans le cadre de libérations volontaires ou de départs pour raisons médicales, ce qui avait entraîné des manques de personnel et des défis opérationnels. Bien que le recrutement se soit amélioré au cours de la période visée par l'audit, les Forces armées canadiennes n'avaient pas recruté suffisamment de personnes pour remplacer celles qui avaient quitté l'organisation (voir la [pièce 5](#)).

Pièce 5 — Bien que le recrutement se soit amélioré au cours de la période visée par l'audit, les Forces armées canadiennes n'avaient pas recruté suffisamment de personnes pour remplacer celles qui avaient quitté l'organisation



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description textuelle de la pièce 5](#)

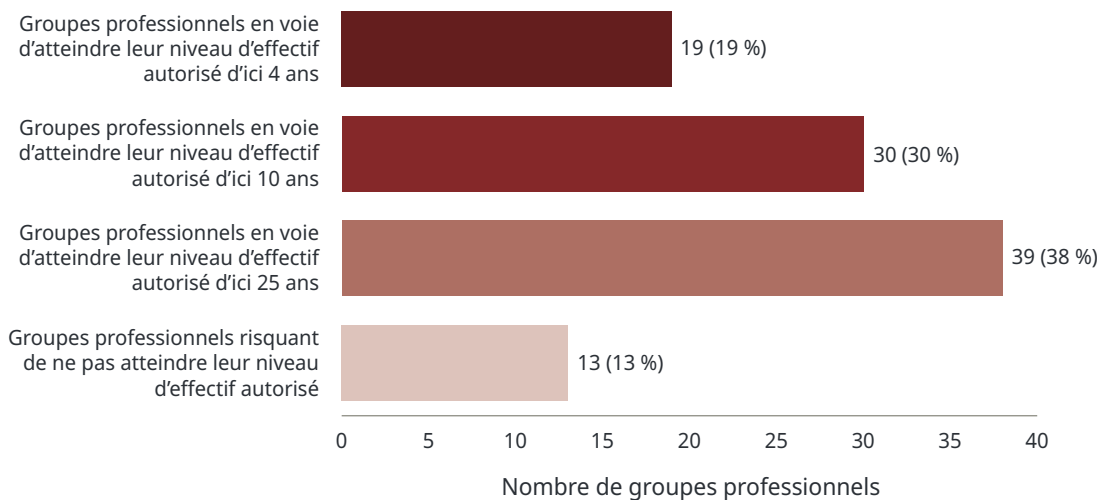
22. L'analyse interne des Forces armées canadiennes a montré que c'est au cours des quatre premières années suivant l'atteinte de leur niveau professionnel de compétence que les recrues étaient le plus susceptibles de quitter les Forces, en raison de retards dans l'instruction, de difficultés d'adaptation à la culture militaire et d'une insatisfaction à l'égard de leur groupe professionnel.

23. Les Forces armées canadiennes estiment qu'un groupe professionnel est « en difficulté » lorsque le nombre de membres ayant reçu l'instruction requise pour ce groupe professionnel :

- est inférieur à 90 % du niveau d'effectif autorisé;
- n'atteindra probablement pas le niveau d'effectif autorisé dans un délai de deux ans.

Les Forces armées canadiennes prévoyaient que 13 % des groupes professionnels risquaient de ne pas atteindre leur niveau d'effectif autorisé si certains défis importants n'étaient pas surmontés (voir la [pièce 6](#)).

Pièce 6 — Au 30 juin 2024, 13 % des groupes professionnels au sein des Forces armées canadiennes risquaient de ne pas atteindre les niveaux d'effectif autorisé



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description textuelle de la pièce 6](#)

24. Parmi ces défis importants : le développement de la capacité de formation et le recrutement d'un nombre suffisant de personnes hautement qualifiées. Les rôles où la demande était forte comprenaient :

- les techniciennes et techniciens des transmissions;
- les techniciennes et techniciens des lignes;
- les sapeuses et sapeurs de combat;
- les pilotes;

- les techniciennes et techniciens en structures d'aéronefs;
- les techniciennes et techniciens de systèmes d'information et de télécommunications aérospatiales;
- les techniciennes et techniciens de munitions.

25. Nous avons prélevé un échantillon de 51 candidatures liées aux groupes professionnels en demande pour déterminer si des obstacles nuisaient au recrutement dans ces domaines. Sur un total de 51 dossiers, 37 étaient fermés (soit 73 %), 13 étaient encore actifs (soit 25 %) et une seule personne avait été recrutée (soit 2 % de l'échantillon). Nous avons constaté que 78 % des dossiers fermés de l'échantillon étaient classés comme des « absences de contact » (c'est-à-dire que le service du recrutement avait tenté plusieurs fois de communiquer avec la candidate ou le candidat, mais n'avait toujours pas reçu de réponse au bout de deux mois). Dans 16 % des dossiers fermés, la recrue potentielle s'était retirée volontairement du processus. Pour ce qui est des 6 % restants, le dossier avait été fermé pour d'autres raisons, comme un échec au test d'aptitude ou à l'examen médical. Nous avons également constaté que les raisons des retraits volontaires n'avaient pas été consignées parce que cette information n'était pas facilement accessible et qu'il fallait relire entièrement les documents et les journaux de candidatures pour l'obtenir. Il était donc difficile pour les Forces armées canadiennes de tirer des leçons de ces retraits volontaires.

26. Afin d'attirer un plus grand nombre de personnes qualifiées pour exercer ces professions où la demande est forte, les Forces armées canadiennes avaient mis ces groupes professionnels en valeur sur leur site Web, indiquant qu'elles étaient plus en demande et donnaient lieu à des avantages, comme une prime à la signature pour les personnes qui réussissaient le processus recrutement.

Recommandation

27. Pour maintenir leur état de préparation opérationnelle, les Forces armées canadiennes devraient mettre en œuvre des mesures conçues pour combler les effectifs dans les groupes professionnels qui en ont besoin, en particulier ceux où la demande est forte, et en assurer le suivi.

Réponse des Forces armées canadiennes —

Recommandation acceptée

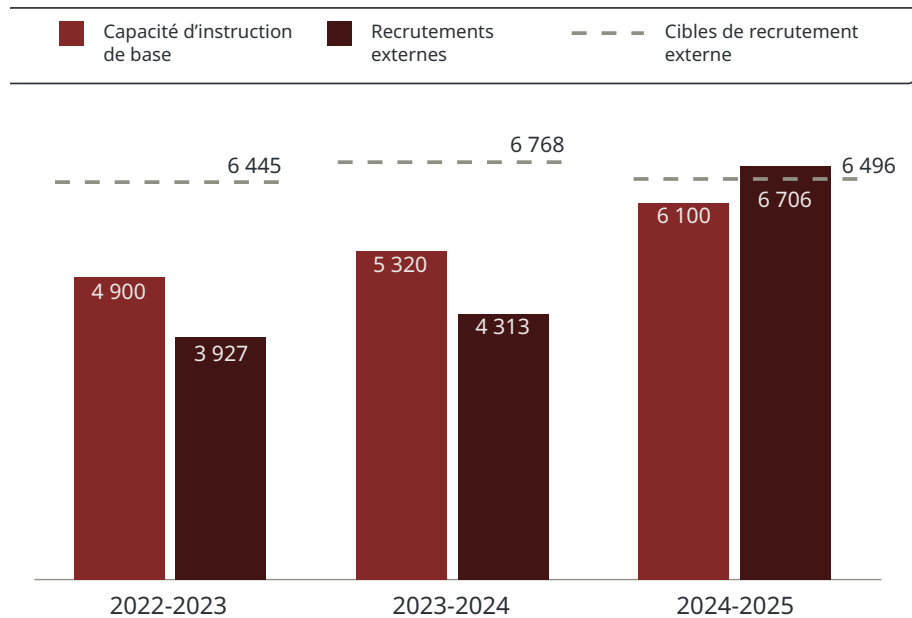
Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

La capacité prévue pour l’instruction de base n’était pas suffisante pour atteindre les cibles du Plan de recrutement stratégique

Constatations

28. Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes ne disposaient pas de toute la capacité requise en matière d’instruction de base pour atteindre les cibles de recrutement énoncées dans leur Plan de recrutement stratégique. Pour les deux premières années de la période visée par notre audit, comme le nombre de recrues était inférieur aux cibles de recrutement, les Forces armées canadiennes ont pu toutes les former. Si le nombre de recrues avait atteint ou dépassé les cibles, les Forces n’auraient pas pu toutes les former (voir la [pièce 7](#)). Pour l’exercice 2024-2025, toutefois, le recrutement a dépassé la capacité d’instruction des Forces armées canadiennes. Celles-ci ont alors accru leur capacité de formation en augmentant le nombre de cohortes et en embauchant des instructrices et instructeurs temporaires. Les Forces ont cependant reconnu qu’il ne s’agissait pas là d’un moyen durable de former les recrues.

Pièce 7 — La capacité en matière d’instruction de base n’était pas suffisante pour atteindre les cibles de recrutement externe



Source : D’après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description
textuelle de la pièce 7](#)

29. La capacité de formation était une considération importante dans l'établissement des cibles de recrutement par les Forces armées canadiennes. Nous avons constaté que les Forces manquaient de personnel d'instruction, probablement en raison d'un manque d'incitatifs et d'une charge de travail exigeante. En date du 31 mars 2025, l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes, responsable de la Qualification militaire de base et de la Qualification militaire de base des officiers, menait ses activités à 80 % de sa capacité seulement.

30. Nous avons également constaté qu'en date du 31 mars 2024, il n'y avait pas suffisamment d'équipement pour mener à bien les activités d'instruction et que la quantité d'équipement avait diminué d'une année à l'autre dans la plupart des domaines pendant la période d'audit. Cependant, les Forces armées canadiennes nous ont indiqué que le manque d'équipement n'avait entraîné aucune annulation des activités d'instruction. À notre avis, le manque persistant d'équipement pourrait nuire à l'instruction dans l'avenir.

Recommandation

31. Les Forces armées canadiennes devraient prendre des mesures afin de s'assurer que des investissements suffisants sont faits dans le personnel, l'infrastructure et l'équipement d'instruction et ainsi accroître le nombre de recrues pouvant être formées, créer un système d'instruction plus stable à long terme et mieux harmoniser le Plan de recrutement stratégique avec les besoins à long terme en personnel.

Réponse des Forces armées canadiennes —
Recommandation acceptée

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

La coordination et les processus décisionnels s'étaient améliorés en matière de recrutement

Constatations

32. Nous avons constaté des incohérences dans la prise de décisions relatives aux activités de recrutement et d'instruction au sein des Forces armées canadiennes et que la responsabilité était répartie entre différents groupes de l'Armée canadienne, de la Marine royale canadienne et de l'Aviation royale canadienne avant la création du Comité des campagnes de recrutement en juin 2024.

33. Le Comité a été créé pour donner l'occasion à des membres de haut niveau du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes de commencer à transformer et à moderniser le recrutement. Nous avons constaté que le Comité avait reçu des renseignements pertinents au sujet du recrutement et de l'instruction et qu'il avait rapidement commencé à prendre des décisions en vue de recruter suffisamment de nouvelles personnes pour respecter le Plan de recrutement stratégique. Il avait notamment décidé de supprimer le Test d'aptitude des Forces canadiennes, d'introduire le formulaire de demande d'emploi noté, d'ajuster les exigences médicales, de s'attaquer aux retards accumulés dans le filtrage de sécurité et d'accroître la capacité d'instruction.

34. Toutefois, nous avons également constaté que le principal groupe responsable du recrutement et de l'instruction, le Groupe de génération du personnel militaire, n'avait pas reçu les autorisations nécessaires pour atteindre ses objectifs et mettre en œuvre les changements demandés par le Comité. Cela a donné lieu à un processus décisionnel cloisonné à l'échelle de l'organisation ainsi qu'à des priorités concurrentes ralentissant les efforts d'amélioration. Avant février 2025, le Groupe de génération du personnel militaire exerçait ses activités de façon officieuse et n'était pas autorisé à prendre les décisions nécessaires pour recruter et former des membres. Des autorisations ont été accordées en février 2025, mais nous n'avons pas été en mesure d'en déterminer l'incidence étant donné qu'elles sont survenues tout près de la fin de la période visée par notre audit.

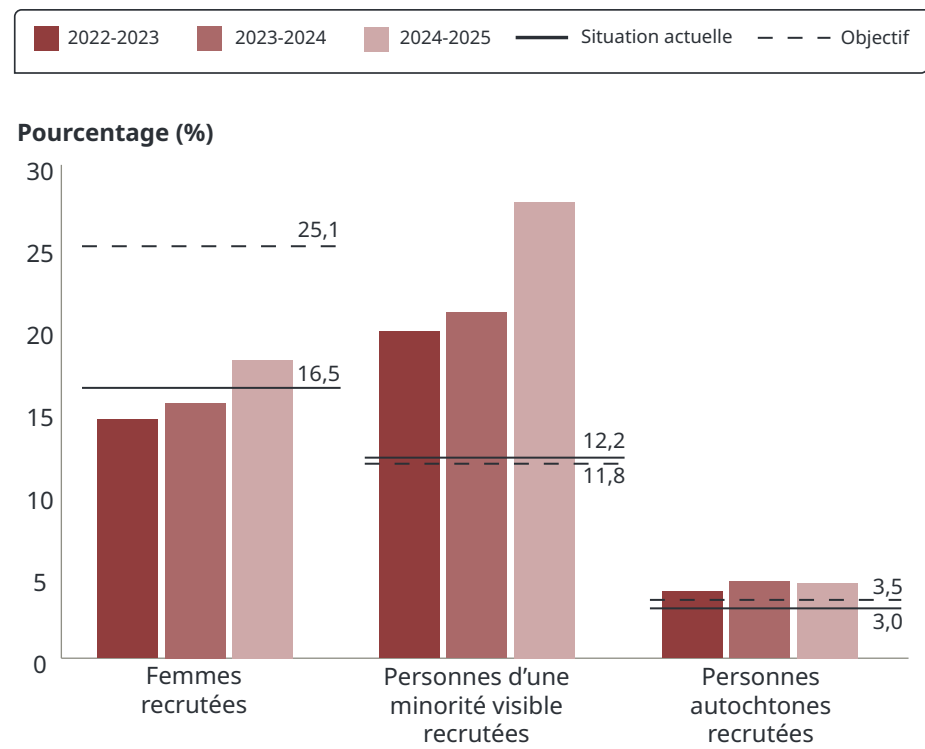
Les objectifs de recrutement de femmes des Forces armées canadiennes n'avaient pas été atteints

Constatations

35. Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes disposaient de stratégies et de programmes pour attirer dans leurs rangs un groupe diversifié de Canadiennes et de Canadiens.

36. Les Forces armées canadiennes avaient réussi à recruter plus d'Autochtones et de membres de minorités visibles que prévu durant la période d'audit (voir la [pièce 8](#)). Toutefois, la représentation des femmes demeurait inférieure à l'objectif.

Pièce 8 — Les objectifs d'équité en matière d'emploi des Forces armées canadiennes n'avaient pas tous été atteints du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025



Remarque : État de la situation au 31 mars 2024.

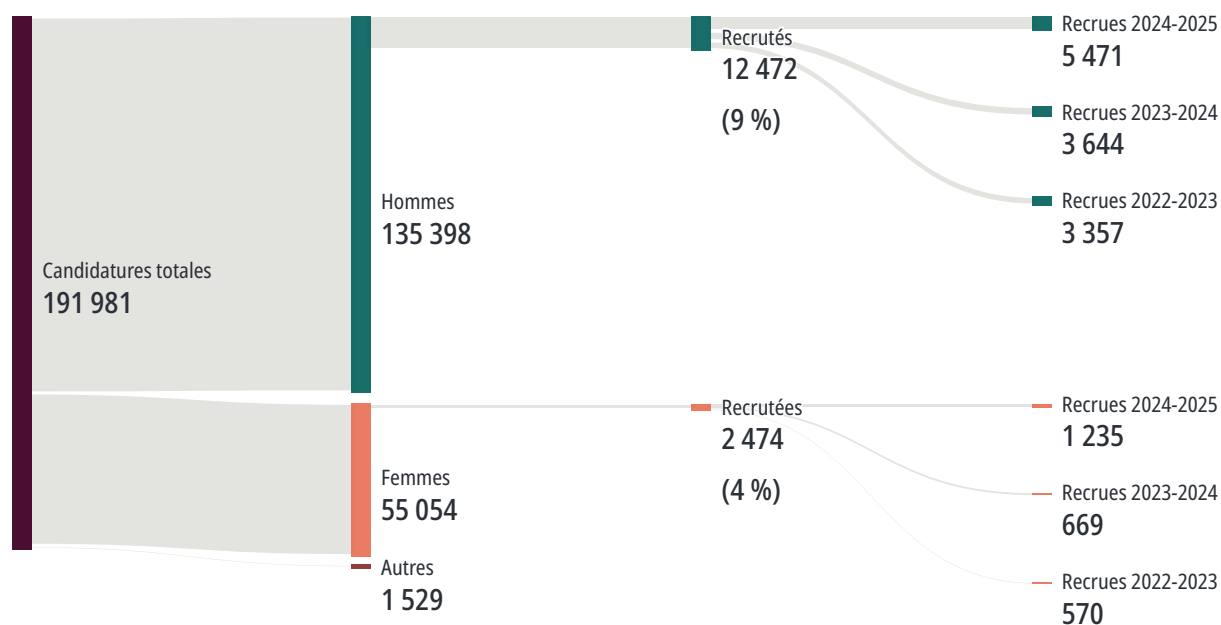
Source : D'après des données tirées du Rapport sur les résultats ministériels 2023-2024 du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Ces données ont été utilisées en l'absence d'objectifs propres au recrutement.

**Lire la description
textuelle de la pièce 8**

37. Depuis notre [rapport de 2016 sur le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes](#), la représentation des femmes au sein des Forces armées canadiennes a augmenté légèrement, passant d'environ 14 % à 18 %, mais elle demeure tout de même inférieure à l'objectif organisationnel de 25 %.

38. Nous avons également constaté que le pourcentage de candidates recrutées (4 %) était inférieur au pourcentage de candidats recrutés (9 %) (voir la [pièce 9](#)). Toutefois, les Forces armées canadiennes accordent la priorité aux candidates qualifiées durant le processus de sélection et de recrutement. Une analyse interne des Forces armées canadiennes a fait ressortir, parmi les raisons pour lesquelles moins de femmes présentaient leur candidature, les doutes quant au respect des exigences, les dangers du service au combat et les préoccupations relatives à la santé mentale.

Pièce 9 — Les femmes étaient recrutées dans une proportion moins élevée que les hommes entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2025



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description
textuelle de la pièce 9](#)

Des changements avaient été apportés au processus de recrutement au cours de la période d'audit

Constatations

39. Nous avons constaté que, durant la période d'audit, les Forces armées canadiennes avaient apporté des changements conçus pour accroître le nombre de recrues. Ces changements étaient les suivants :

- Le test d'aptitude des Forces canadiennes, qui évaluait les aptitudes verbales, spatiales et relatives à la résolution de problèmes, avait été supprimé.
- Le formulaire de demande d'emploi noté avait été introduit afin de recueillir des renseignements sur les études et l'expérience des candidates et des candidats et d'évaluer des critères comme le rendement au travail et la réussite de l'instruction.
- Certaines normes médicales avaient été modifiées, notamment afin d'uniformiser les exigences dans l'ensemble des Forces armées canadiennes. Par exemple, avant ces changements, les personnes aux prises avec certains problèmes de santé

ne pouvaient pas être recrutées, alors que les membres en activité ayant reçu l'instruction requise présentant les mêmes problèmes pouvaient poursuivre leur service actif.

- Il avait été décidé que les personnes qui achevaient l'instruction de base pourraient commencer l'instruction professionnelle même si l'évaluation pour la cote de sécurité de niveau secret n'était pas terminée. Si une cote de niveau secret était toujours en attente, ces personnes ne pouvaient pas accéder aux zones à accès restreint ni aux renseignements contrôlés. Si elles ne parvenaient pas à obtenir et à maintenir le niveau d'autorisation de sécurité nécessaire, les Forces armées canadiennes pouvaient décider de les libérer.

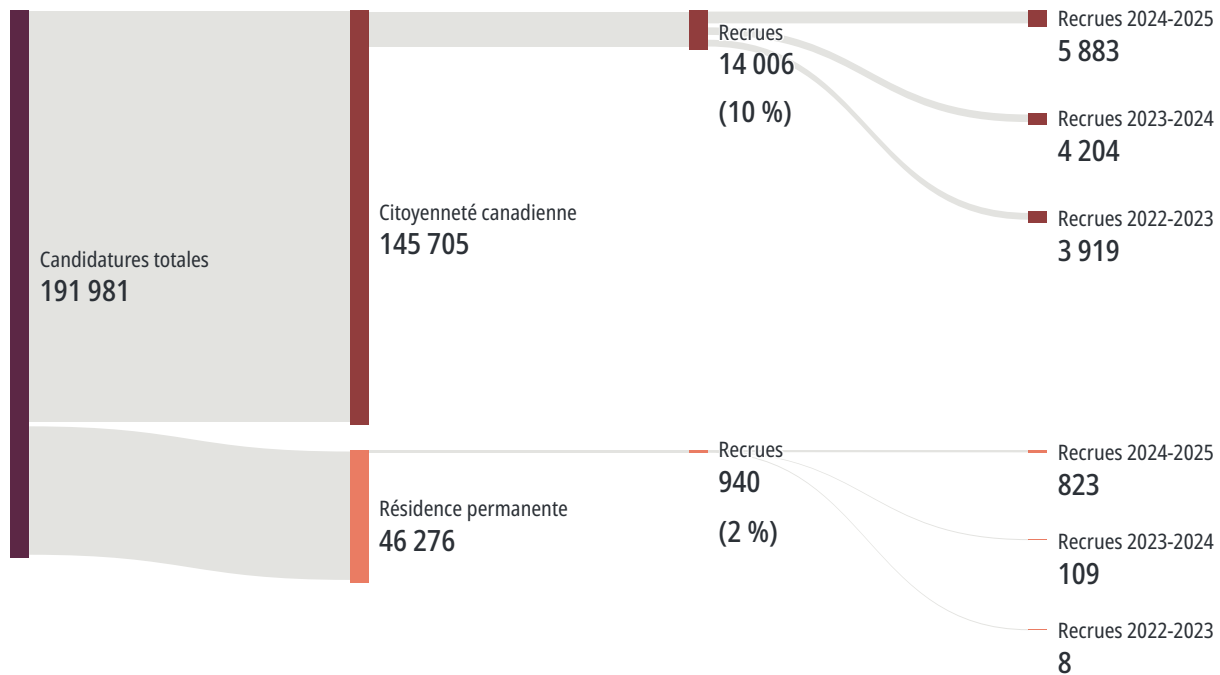
Nous n'avons pas pu déterminer l'incidence de ces changements sur les niveaux de recrutement, car trop peu de temps s'était écoulé entre leur mise en place et la fin de la période d'audit.

Le nombre de recrues parmi les résidentes permanentes et les résidents permanents avait augmenté

40. Bien que les Forces armées canadiennes se soient engagées à recruter un plus grand nombre de résidentes permanentes et de résidents permanents, aucun objectif précis n'était fixé. Nous avons constaté que, durant la période d'audit, le taux de recrutement des résidentes permanentes et des résidents permanents avait été considérablement plus faible que celui des citoyennes canadiennes et des citoyens canadiens (voir la [pièce 10](#)). En effet, seulement 2 % des résidentes permanentes et des résidents permanents ayant présenté une candidature avaient été recrutés, comparativement à environ 10 % pour les citoyennes canadiennes et les citoyens canadiens.

41. Le processus de filtrage de sécurité vérifie notamment si les candidates et candidats ont séjourné dans des pays considérés comme à haut risque. Avant octobre 2024, les demandeuses et demandeurs de résidence permanente devaient se soumettre au processus de sélection applicable aux personnes ayant séjourné dans un pays à haut risque, ce qui entraînait des retards dans leur recrutement. Mais depuis octobre 2024, à l'instar des citoyennes canadiennes et citoyens canadiens, les résidentes permanentes et résidents permanents qui n'ont pas séjourné dans un pays à haut risque n'ont pas à suivre cette procédure.

Pièce 10 — Le taux de recrutement des personnes ayant leur résidence permanente était plus faible que celui des personnes qui détenaient la citoyenneté canadienne

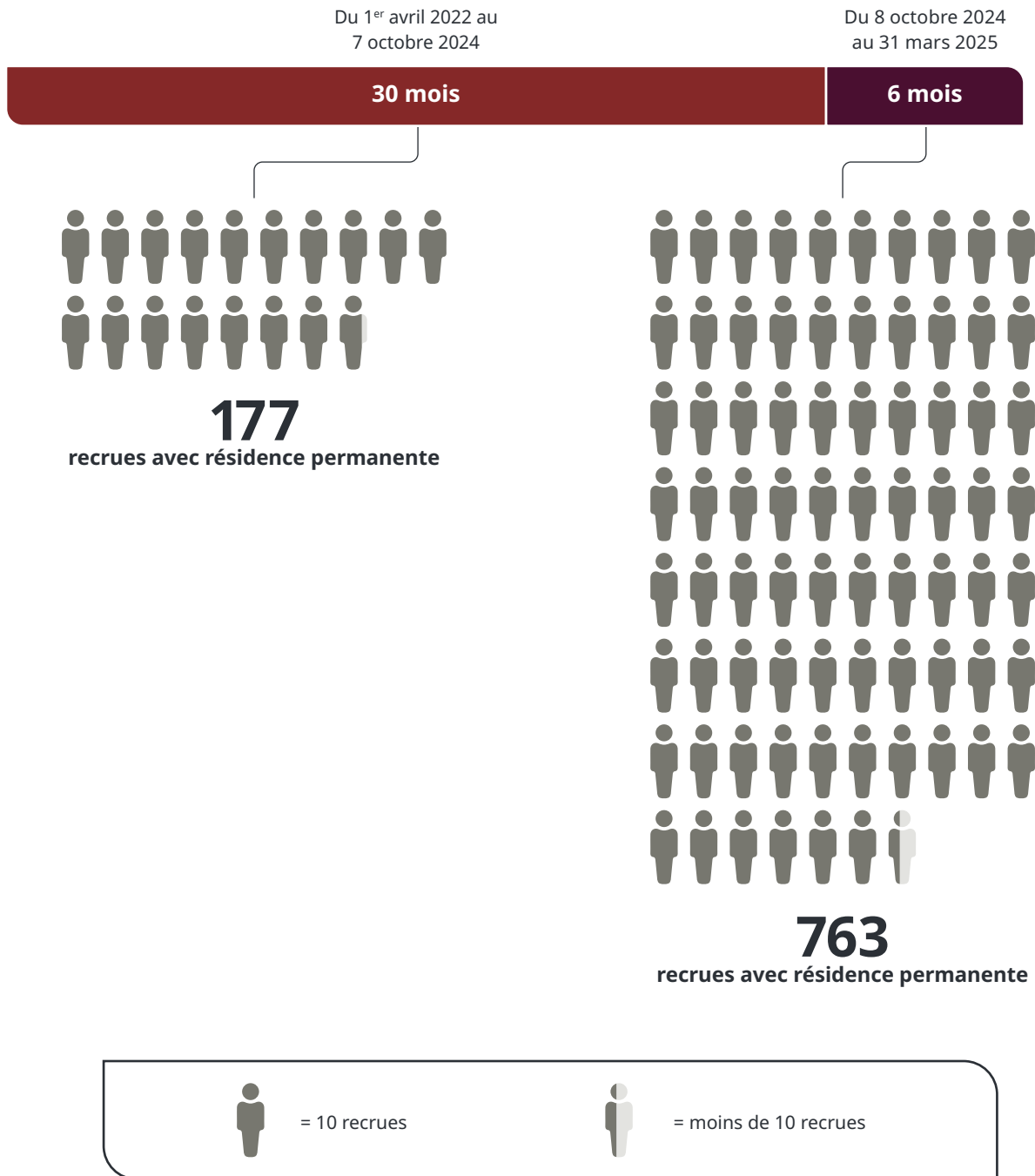


Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description
textuelle de la pièce 10](#)

42. Nous avons constaté une augmentation du nombre de résidentes permanentes et de résidents permanents recrutés après ce changement. Durant la majeure partie de la période d'audit, 177 résidentes permanentes et résidents permanents ont été recrutés. Au cours des 7 derniers mois de l'audit, soit après le changement apporté aux exigences de sécurité, 763 résidentes permanentes et résidents permanents ont été recrutés (voir la [pièce 11](#)).

Pièce 11 — Le recrutement des personnes ayant leur résidence permanente avait augmenté après l'harmonisation du processus de filtrage de sécurité des Forces armées canadiennes



Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[Lire la description
textuelle de la pièce 11](#)

Les processus de recrutement et d’instruction étaient inefficaces

Importance de cette constatation

43. Cette constatation est importante parce que les Forces armées canadiennes doivent recruter et former suffisamment de membres tout en maintenant le bon fonctionnement de leurs opérations. Le recrutement et l’instruction doivent être réalisés de manière à ne pas gaspiller de temps, d’efforts ou de ressources.

Les formulaires électroniques et l’automatisation faisaient défaut dans le processus de recrutement

Constatations

44. Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes utilisaient plus de huit systèmes informatiques pour gérer les données sur le recrutement et l’instruction. Elles utilisaient des systèmes différents pour le recrutement, les soins de santé, le filtrage de sécurité, l’instruction de base et l’instruction professionnelle. Ces systèmes informatiques ne permettaient qu’une très faible intégration des données, et les processus étaient cloisonnés.

45. Nous avons également constaté que les systèmes informatiques des Forces armées canadiennes nécessitaient de nombreuses interventions manuelles pour entrer et interpréter les données dans les systèmes et d’un système à l’autre. Les systèmes informatiques n’étaient pas conçus pour produire des rapports aux fins de prise de décisions stratégiques. Leur fonctionnement faisait appel à de multiples utilisatrices et utilisateurs et à des bases de données fragmentées, donnant lieu à des écarts dans la collecte, la qualité et l’interprétation des données. Par exemple, il n’y avait pas de base de données ni de processus permettant d’assurer le suivi de l’instruction professionnelle dans l’ensemble des Forces armées canadiennes.

46. Nous avons constaté qu’il manquait aux processus de recrutement des formulaires électroniques et des formes de traitement automatisé qui auraient amélioré l’efficacité. Par exemple, les formulaires sur les renseignements médicaux et la sécurité étaient en papier et devaient être entrés manuellement dans les systèmes par les personnes responsables du recrutement. Le 3 mars 2025, les Forces armées canadiennes ont mis en place un nouveau système, le Portail de candidature en ligne 1.0, pour

recueillir électroniquement les renseignements des personnes candidates et simplifier le processus de demande. Toutefois, les formulaires, comme les formulaires d'autorisation de sécurité, n'ont pas tous pu être intégrés au nouveau système, et les responsables du recrutement ont continué à saisir ces renseignements manuellement. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer l'incidence de ce Portail 1.0, car trop peu de temps s'était écoulé.

47. Ce nouveau Portail de candidature en ligne 1.0 n'était pas en mesure de valider ou de vérifier automatiquement les renseignements fournis par les candidates et candidats. Les responsables du recrutement doivent évaluer chaque demande et en faire le suivi, que la demande réponde aux critères d'admissibilité de base ou non. Par exemple, le système n'a pas la capacité de préremplir les formulaires avec les renseignements déjà fournis par les candidates et candidats; les renseignements doivent être fournis plus d'une fois, ce qui peut entraîner des écarts qui nécessitent un suivi par la personne responsable du recrutement.

Recommandation

48. Les Forces armées canadiennes devraient moderniser les systèmes informatiques qui soutiennent leurs activités de recrutement en mettant en place des outils et des processus qui améliorent la qualité, l'intégration et l'utilisabilité des données pour les personnes responsables du recrutement et les personnes posant leur candidature. Cette modernisation devrait comprendre des pratiques exemplaires telles que :

- des contrôles automatisés permettant, entre autres, de vérifier que tous les champs sont remplis et que les renseignements entrés sont valides, pour une saisie de données efficace et fiable;
- des formulaires électroniques que les personnes remplissent une seule fois et dont les renseignements peuvent être transmis de façon harmonieuse dans tous les systèmes;
- l'accès à des données de recrutement complètes en temps réel pour faciliter la surveillance du rendement et la prise de décisions stratégiques;
- des services normalisés de formation et d'aide à l'utilisation des systèmes afin de favoriser une utilisation uniforme des systèmes dans l'ensemble de l'organisation.

Réponse des Forces armées canadiennes —

Recommandation acceptée

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

Un nouveau système informatique de gestion de la formation ne répondait pas aux besoins du personnel des Forces armées canadiennes

Constatations

49. Nous avons constaté que les Forces armées canadiennes utilisaient des systèmes informatiques différents pour l'instruction de base et l'instruction professionnelle, ce qui avait engendré des problèmes dans la collecte de données. L'instruction de base était gérée par l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes, tandis que l'instruction professionnelle était gérée séparément par chacun des trois environnements : l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne.

50. En 2018, les Forces armées canadiennes ont commencé à développer un nouveau système de gestion de la formation, le Système d'information de gestion sur les effectifs en formation élémentaire, pour gérer l'instruction de base et l'instruction professionnelle de manière uniforme. Ce système était opérationnel pendant la période d'audit, mais il n'avait pas été lancé de manière officielle, ne répondait pas aux besoins du personnel des Forces armées canadiennes et n'était pas adopté dans l'ensemble de l'organisation. Il n'y avait aucune directive claire à l'intention de l'Armée, de la Marine et de l'Aviation pour utiliser ce système, et ces groupes continuaient à gérer leur formation à l'aide d'autres outils, y compris des feuilles de calcul et des bases de données manuelles.

Recommandation

51. Les Forces armées canadiennes devraient adopter une approche uniforme dans la gestion de l'instruction de base et de l'instruction professionnelle à l'échelle de l'organisation.

Réponse des Forces armées canadiennes —

Recommandation acceptée

Les réponses détaillées se trouvent dans les [**Recommandations et réponses**](#) à la fin du présent rapport.

Il y avait un arriéré important dans le processus de filtrage de sécurité

Constatations

52. Les membres des Forces armées canadiennes doivent avoir différentes cotes de sécurité pour faire leur travail. Il faut plus de temps pour traiter les autorisations de sécurité pour les niveaux plus élevés, comme le niveau secret et le niveau très secret. Les

recrues remplissent les formulaires d'autorisation de sécurité, qui font ensuite l'objet d'un contrôle de la qualité par le personnel des Forces armées canadiennes pour s'assurer qu'ils sont complets. Si le formulaire comporte des erreurs ou est incomplet, il est renvoyé à la recrue, qui doit le soumettre de nouveau. Une fois que le formulaire d'autorisation de sécurité de niveau secret ou très secret réussit le contrôle de la qualité, il est transmis au Service canadien du renseignement de sécurité aux fins de traitement.

53. Les données internes des Forces armées canadiennes indiquaient un arriéré d'environ 20 000 demandes d'autorisation de sécurité en attente de contrôle de la qualité en novembre 2024. Ce nombre était passé à près de 23 000 en mars 2025. Le pourcentage de dossiers qui n'avaient pas réussi le contrôle de la qualité et qui avaient dû être retournés et soumis de nouveau était d'environ 37 % en juillet 2024, puis avait augmenté à 41 % en mars 2025.

54. De plus, les données internes des Forces armées canadiennes indiquaient un arriéré de 8 335 demandes de cote de sécurité de niveau secret. Toutefois, étant donné que les cotes de sécurité de niveau secret et de niveau très secret doivent être traitées par le Service canadien du renseignement de sécurité, les Forces armées canadiennes ont peu de souplesse pour améliorer la vitesse à laquelle ces dossiers peuvent être traités. Avec l'intensification du recrutement, le nombre d'autorisations de sécurité requises continuera d'augmenter. Après notre période d'audit, les Forces armées canadiennes ont prêté deux membres de leur personnel au Service canadien du renseignement de sécurité pour l'aider à traiter l'arriéré des demandes d'autorisation de sécurité des Forces armées canadiennes, et elles prévoyaient en prêter deux autres.

Recommandation

55. Les Forces armées canadiennes devraient trouver des solutions durables pour veiller à ce que le processus de filtrage de sécurité soit efficace et rapide pour répondre à ses besoins.

Réponse des Forces armées canadiennes —

Recommandation acceptée

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

Conclusion

56. Nous avons conclu que les Forces armées canadiennes n'avaient pas recruté et formé les membres dont elles avaient besoin pour répondre à leurs exigences opérationnelles.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le recrutement au sein des Forces armées canadiennes a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes et d'exprimer une conclusion quant à la conformité du recrutement des Forces armées canadiennes, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous avons respecté les règles sur l'indépendance et les autres règles de déontologie définies dans les codes de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de l'entité :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si les Forces armées canadiennes recrutaient et formaient les membres dont elles avaient besoin pour répondre à leurs exigences opérationnelles.

Étendue et méthode

Nous avons examiné si les Forces armées canadiennes avaient planifié, attiré et recruté le nombre de membres dont elles avaient besoin pour répondre à leurs priorités organisationnelles et à leurs exigences opérationnelles. Nous avons également examiné si les nouvelles et nouveaux membres avaient suivi l'instruction de base et l'instruction professionnelle.

Nous avons examiné le processus de planification du recrutement des Forces armées canadiennes pour déterminer la façon dont les cibles de recrutement étaient établies, en particulier pour les trois environnements (l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne), les groupes professionnels et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Nous avons aussi examiné si les Forces armées canadiennes avaient la capacité de recruter et de former de nouvelles et nouveaux membres et si des mécanismes de gouvernance efficaces étaient en place. Enfin, nous avons examiné si le processus présentait des goulots d'étranglement qui retardaient le recrutement et l'instruction, notamment des limites technologiques.

Le présent audit a tenu compte des constatations et des recommandations d'audits précédents et comprenait un examen de la documentation pertinente, des entretiens auprès de responsables de l'entité et une analyse des données relatives au recrutement et à l'instruction. Nous avons également fait une visite sur place à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes à la Base des Forces canadiennes Borden et à la Garnison Saint-Jean, et au centre de recrutement des Forces armées canadiennes d'Ottawa.

En fonction de la taille de la population, nous avons sélectionné 2 échantillons aléatoires de 51 cas. Les échantillons étaient aléatoires, avec un niveau de confiance de 90 % et une marge d'erreur de +10 %. Nous avons examiné des échantillons de données de recrutement et de formation des Forces armées canadiennes. Les données de recrutement ont été obtenues à partir de la base de données du Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes, et les données sur l'instruction ont été obtenues à partir de la base de données Guardian. Le premier échantillon contenait des données allant de la demande d' enrôlement jusqu'au niveau professionnel de compétence et était tiré d'une population de 53 499 membres. Le deuxième échantillon, tiré d'une population de 25 194 membres, était constitué de personnes ayant présenté leur candidature pour l'un des groupes professionnels en demande au cours de la période d'audit. Les deux échantillons servaient à déterminer où se produisaient les retards, les goulots d'étranglement et les abandons de candidature.

Nous n'avons pas examiné le recrutement dans la Force de réserve, le processus de transfert de la Force de réserve à la Force régulière, le maintien en poste en dehors du processus de recrutement, le contenu de l'entraînement, les efforts en vue de changer la culture des Forces armées canadiennes, ni le Programme Expérience de la Marine.

Critères

Pour tirer une conclusion par rapport à l'objectif de notre audit, nous avons utilisé les critères suivants :

Critères	Sources
Les Forces armées canadiennes recrutent et forment le bon nombre de candidates et de candidats possédant les bonnes compétences et aptitudes afin de soutenir les besoins opérationnels et de se doter d'un effectif représentatif de la diversité canadienne.	• Défense nationale, Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada, 2024 • Défense nationale, Directive conjointe du chef d'état-major de la Défense et du sous-ministre pour la reconstitution des Forces armées canadiennes, 2022 • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la Défense 5002-0, « Besoins et production de personnel militaire », 2015 • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la Défense 5002-5, « Sélection du personnel des Forces armées canadiennes », 2011 • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la Défense 5002-1, « Enrôlement », 2018 • Défense nationale, Plan d'équité en matière d'emploi 2021-2026 des Forces armées canadiennes
Les Forces armées canadiennes recrutent et forment des candidates et candidats sans retard indu en réduisant le plus possible les goulots d'étranglement et en assurant des transitions harmonieuses vers l'instruction.	• Défense nationale, Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada, 2024 • Défense nationale, Directive conjointe du chef d'état-major de la Défense et du sous-ministre pour la reconstitution des Forces armées canadiennes, 2022 • Défense nationale, Directive et ordonnance administrative de la Défense 5002-0, « Besoins et production de personnel militaire », 2015 • Défense nationale, Publication interarmées des Forces canadiennes 1.0 : Doctrine de la gestion du personnel militaire, 2008

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l'objet considéré de l'audit, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 14 octobre 2025, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

L'audit a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Gabriel Lombardi, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

Recommandations et réponses

Les réponses figurent telles qu'elles ont été reçues par le Bureau du vérificateur général du Canada.

Dans ce tableau, le numéro du paragraphe qui précède la recommandation indique l'emplacement de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
16. Les Forces armées canadiennes devraient recueillir des renseignements auprès des candidates et candidats durant le processus de recrutement et analyser cette information afin de déterminer les principales raisons des « absences de contact » et des retraits volontaires, et ajuster leurs stratégies de recrutement en conséquence.	Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée. La capacité des Forces armées canadiennes (FAC) à comprendre les raisons pour lesquelles les candidats cessent de répondre ou se retirent volontairement du processus de traitement doit être modernisée. La prise de décisions rapides et fondées sur des données probantes est un facteur clé qui détermine les exigences de notre nouvelle plateforme de recrutement.
27. Pour maintenir leur état de préparation opérationnelle, les Forces armées canadiennes devraient mettre en œuvre des mesures conçues pour combler les effectifs dans les groupes professionnels qui en ont besoin, en particulier ceux où la demande est forte, et en assurer le suivi.	Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée. Afin de soutenir la disponibilité opérationnelle, le 6 août 2025, le gouvernement du Canada a approuvé de nouvelles mesures de rémunération pour soutenir le recrutement et le maintien en poste des FAC. Les FAC continueront également de déterminer chaque année les professions à privilégier afin de protéger celles qui sont susceptibles d'être en sous-effectif.
31. Les Forces armées canadiennes devraient prendre des mesures afin de s'assurer que des investissements suffisants sont faits dans le personnel, l'infrastructure et l'équipement d'instruction et ainsi accroître le nombre de recrues pouvant être formées, créer un système d'instruction plus stable à long terme et mieux harmoniser le Plan de recrutement stratégique avec les besoins à long terme en personnel.	Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée. Les FAC conviennent que pour se remettre des effets de l'attrition liée à la COVID-19, reconstituer puis développer les FAC, il est nécessaire d'accroître les investissements dans les instructeurs, les infrastructures et les équipements afin de répondre aux besoins de formation, tant lors de la phase d'admission que pour le développement professionnel continu de la force en croissance.

Recommandation	Réponse
48. Les Forces armées canadiennes devraient moderniser les systèmes informatiques qui soutiennent leurs activités de recrutement en mettant en place des outils et des processus qui améliorent la qualité, l'intégration et l'utilisabilité des données pour les personnes responsables du recrutement et les personnes posant leur candidature. Cette modernisation devrait comprendre des pratiques exemplaires telles que : • des contrôles automatisés permettant, entre autres, de vérifier que tous les champs sont remplis et que les renseignements entrés sont valides, pour une saisie de données efficace et fiable; • des formulaires électroniques que les personnes remplissent une seule fois et dont les renseignements peuvent être transmis de façon harmonieuse dans tous les systèmes; • l'accès à des données de recrutement complètes en temps réel pour faciliter la surveillance du rendement et la prise de décisions stratégiques; • des services normalisés de formation et d'aide à l'utilisation des systèmes afin de favoriser une utilisation uniforme des systèmes dans l'ensemble de l'organisation.	Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée. Les FAC poursuivent leurs efforts de modernisation, selon une approche progressive, dans le cadre de multiples axes d'intervention qui institutionnalisent ces recommandations en adoptant les technologies émergentes et en intégrant les systèmes numériques. Les systèmes futurs intégreront des outils modernes d'évaluation et de validation des meilleures pratiques permettant une évaluation automatisée de l'exhaustivité et de l'exactitude, améliorant ainsi l'efficacité.
51. Les Forces armées canadiennes devraient adopter une approche uniforme dans la gestion de l'instruction de base et de l'instruction professionnelle à l'échelle de l'organisation.	Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée. Les FAC élaboreront et mettront en œuvre un instrument de politique afin d'assurer l'uniformité au sein de l'organisation. De plus, elles ont commencé à élaborer une période de perfectionnement initial plus efficiente et efficace pour leurs membres. Cet outil comprendra un outil de gestion électronique à l'échelle des FAC pour la progression des membres et pour minimiser les lacunes dans la formation.
55. Les Forces armées canadiennes devraient trouver des solutions durables pour veiller à ce que le processus de filtrage de sécurité soit efficace et rapide pour répondre à ses besoins.	Réponse des Forces armées canadiennes — Recommandation acceptée. Les FAC miseront sur la croissance de leurs effectifs, la professionnalisation accrue, la transformation et la modernisation de leurs activités, ainsi que sur un processus de traitement simplifié, afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité du processus de contrôle de sécurité.

Annexe — Descriptions textuelles des pièces

Voici les descriptions textuelles des pièces.

Pièce 1 — Le parcours de recrutement et d’instruction des Forces armées canadiennes

Ce diagramme illustre les différentes phases du parcours de recrutement et d’instruction des Forces armées canadiennes, depuis le recrutement jusqu’à l’instruction, puis jusqu’à l’obtention du statut de membre en activité ayant reçu l’instruction requise.

La phase de recrutement comprend cinq étapes :

- Démarches préalables — À cette étape, les candidates et candidats visitent le site Web et s’informent sur les Forces armées canadiennes.
- Candidature — À cette étape, les candidates et candidats créent un compte et soumettent leur candidature.
- Processus — À cette étape, les candidates et candidats font un test d’aptitude, subissent un examen médical, demandent leur cote de fiabilité et passent une entrevue.
- Offre — À cette étape, les candidates et candidats reçoivent et acceptent une offre.
- Enrôlement — À cette étape, les candidates et candidats participent à la cérémonie d’enrôlement.

La phase d’instruction comprend deux étapes :

- Instruction de base — À cette étape, les candidates et candidats reçoivent l’instruction de base obligatoire et demandent une cote de sécurité de niveau secret.
- Instruction professionnelle — À cette étape, les candidates et candidats reçoivent l’instruction propre à un groupe professionnel donné.

Une fois l’instruction terminée, les candidates et candidats sont des membres en activité ayant reçu l’instruction requise des Forces armées canadiennes.

Remarque : Il s’agit du processus qui était en vigueur pour la majeure partie de la période d’audit. Les changements apportés au processus sont abordés au paragraphe 39.

Source : D’après l’information fournie par les Forces armées canadiennes

[Retour à la pièce 1](#)

Pièce 2 — Du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025, la plupart des candidates et candidats avaient quitté volontairement le processus de recrutement

Ce diagramme présente le résultat des candidatures présentées dans le cadre du processus de recrutement des Forces armées canadiennes pour la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025. Il montre que la plupart des candidates et candidats ont quitté volontairement le processus en cours de route.

Au cours de cette période, 191 981 personnes ont soumis leur candidature, soit 43 934 personnes en 2022-2023, 70 616 personnes en 2023-2024 et 77 431 personnes en 2024-2025.

Parmi les 191 981 dossiers soumis, 73 196 (ou 38 %) étaient viables; 103 684 (ou 54 %) ont été fermés par les candidates ou candidats (en raison d'un retrait volontaire ou d'une absence de contact, par exemple); et 15 101 (ou 8 %) ont été fermés par le service de recrutement (parce que la candidature ne répondait pas aux critères, par exemple).

Parmi les 73 196 dossiers viables, 58 250 (ou 80 %) étaient toujours à l'étude, et 14 946 (ou 20 %) avaient abouti à un recrutement. Il y a eu 3 927 recrues en 2022-2023, 4 313 recrues en 2023-2024 et 6 706 recrues en 2024-2025.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[**Retour à la pièce 2**](#)

Pièce 3 — Le ratio moyen entre le nombre de candidatures et le nombre de recrutements n'atteignait pas toujours la cible

Ce diagramme illustre les ratios entre le nombre de candidatures et le nombre de recrutements. Il compare, pour chaque exercice, le ratio visé et le ratio réel.

En 2022-2023, le ratio visé était de 1 recrutement pour 8 candidatures. Le ratio réel était de 1 pour 11.

En 2023-2024, le ratio visé était de 1 recrutement pour 8 candidatures. Le ratio réel était de 1 pour 16.

En 2024-2025, le ratio visé était de 1 recrutement pour 12 candidatures. Le ratio réel était de 1 pour 12.

Le ratio réel moyen pour l'ensemble des 3 exercices était de 1 recrutement pour 13 candidatures.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[**Retour à la pièce 3**](#)

Pièce 4 — Les cibles du Plan de recrutement stratégique n'avaient pas été atteintes pendant la majeure partie de notre période d'audit

Ce graphique compare le nombre de personnes qui ont posé leur candidature, le nombre de personnes recrutées et les cibles de recrutement énoncées dans le Plan de recrutement stratégique.

En 2022-2023, 43 934 personnes ont soumis leur candidature. Parmi elles, 3 927 ont été recrutées. La cible, fixée à 6 445 recrues, n'a pas été atteinte.

En 2023-2024, 70 616 personnes ont soumis leur candidature. Parmi elles, 4 313 ont été recrutées. La cible, fixée à 6 765 recrues, n'a pas été atteinte.

En 2024-2025, 77 431 personnes ont soumis leur candidature. Parmi elles, 6 706 ont été recrutées. La cible, fixée à 6 496 recrues, a été atteinte.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[**Retour à la pièce 4**](#)

Pièce 5 — Bien que le recrutement se soit amélioré au cours de la période visée par l'audit, les Forces armées canadiennes n'avaient pas recruté suffisamment de personnes pour remplacer celles qui avaient quitté l'organisation

Ce graphique présente le pourcentage des groupes professionnels dont le nombre de recrues était supérieur au nombre de départs et celui des groupes professionnels dont le nombre de recrues était inférieur au nombre de départs pour les exercices 2022-2023 à 2024-2025.

En 2022-2023, les Forces armées canadiennes comptaient 106 groupes professionnels. Parmi eux, 47 % comptaient plus de recrues que de départs, et 53 % en comptaient moins.

En 2023-2024, les Forces armées canadiennes comptaient 105 groupes professionnels. Parmi eux, 59 % comptaient plus de recrues que de départs, et 41 % en comptaient moins.

En 2024-2025, les Forces armées canadiennes comptaient 104 groupes professionnels. Parmi eux, 75 % comptaient plus de recrues que de départs, et 25 % en comptaient moins.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

Retour à la pièce 5

Pièce 6 — Au 30 juin 2024, 13 % des groupes professionnels au sein des Forces armées canadiennes risquaient de ne pas atteindre les niveaux d'effectif autorisé

Ce diagramme indique le moment où il était prévu, en date du 30 juin 2024, que les groupes professionnels atteindraient les niveaux d'effectif autorisé.

Dix-neuf groupes professionnels (soit 19 % d'entre eux) devaient atteindre le niveau d'effectif autorisé dans un délai de quatre ans.

Trente groupes professionnels (soit 30 % d'entre eux) devaient atteindre le niveau d'effectif autorisé dans un délai de dix ans.

Trente-neuf groupes professionnels (soit 38 % d'entre eux) devaient atteindre le niveau d'effectif autorisé dans un délai de vingt-cinq ans.

Treize groupes professionnels (soit 13 % d'entre eux) risquaient de ne pas atteindre le niveau d'effectif autorisé.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

Retour à la pièce 6

Pièce 7 — La capacité en matière d'instruction de base n'était pas suffisante pour atteindre les cibles de recrutement externe

Ce diagramme compare la capacité d'instruction de base, le nombre de recrues externes et les cibles de recrutement externe pour les exercices 2022-2023 à 2024-2025.

En 2022-2023, la capacité d'instruction de base était de 4 900 personnes. Le nombre de recrues externes s'élevait à 3 927. La cible de recrutement externe était fixée à 6 445 personnes. Cette cible n'a pas été atteinte.

En 2023-2024, la capacité d'instruction de base était de 5 320 personnes. Le nombre de recrues externes s'élevait à 4 313. La cible de recrutement externe était fixée à 6 768 personnes. Cette cible n'a pas été atteinte.

En 2024-2025, la capacité d’instruction de base était de 6 100 personnes. Le nombre de recrues externes s’élevait à 6 706. La cible de recrutement externe était fixée à 6 496 personnes. Cette cible a été atteinte.

Source : D’après des données des Forces armées canadiennes

Retour à la pièce 7

Pièce 8 — Les objectifs d’équité en matière d’emploi des Forces armées canadiennes n’avaient pas tous été atteints du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025

Ce graphique montre les pourcentages visés et réels de recrues appartenant à la catégorie des femmes, des membres de minorités visibles ou des Autochtones.

Les femmes représentaient 15 % des recrues en 2022-2023, 16 % des recrues en 2023-2024 et 18 % des recrues en 2024-2025. Au 31 mars 2024, les femmes représentaient 16,5 % des recrues, ce qui était inférieur à l’objectif de 25,1 %.

Les membres de minorités visibles représentaient 20 % des recrues en 2022-2023, 21 % des recrues en 2023-2024 et 28 % des recrues en 2024-2025. Au 31 mars 2024, les membres de minorités visibles représentaient 12,2 % des recrues, ce qui était supérieur à l’objectif de 11,8 %.

Les Autochtones représentaient 4 % des recrues en 2022-2023, 5 % des recrues en 2023-2024 et 5 % des recrues en 2024-2025. Au 31 mars 2024, les Autochtones représentaient 3 % des recrues, ce qui était inférieur à l’objectif de 3,5 %.

Source : D’après des données tirées du Rapport sur les résultats ministériels 2023-2024 du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Ces données ont été utilisées en l’absence d’objectifs propres au recrutement.

Retour à la pièce 8

Pièce 9 — Les femmes étaient recrutées dans une proportion moins élevée que les hommes entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2025

Ce diagramme présente le résultat des demandes d’enrôlement au sein des Forces armées canadiennes selon qu’il s’agissait d’hommes ou de femmes, pour la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025.

Au cours de cette période, 191 981 personnes ont soumis une demande d’enrôlement. De ces personnes, 135 398 étaient des hommes, 55 054 étaient des femmes et 1 529 appartenaient à la catégorie « Autre ».

Parmi les 135 398 candidats masculins, 12 472, ou 9 %, ont été recrutés : 3 357 en 2022-2023, 3 644 en 2023-2024 et 5 471 en 2024-2025.

Parmi les 55 054 candidates féminines, 2 474, ou 4 %, ont été recrutées : 570 en 2022-2023, 669 en 2023-2024 et 1 235 en 2024-2025.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[**Retour à la pièce 9**](#)

Pièce 10 — Le taux de recrutement des personnes ayant leur résidence permanente était plus faible que celui des personnes qui détenaient la citoyenneté canadienne

Ce diagramme présente le résultat des candidatures au sein des Forces armées canadiennes selon que la personne avait la citoyenneté canadienne ou la résidence permanente, pour les exercices 2022-2023 à 2024-2025.

Au cours de cette période, 191 981 personnes ont soumis une candidature. De ce nombre, 145 705 avaient leur citoyenneté canadienne et 46 276 avaient leur résidence permanente.

Parmi les 145 705 personnes ayant leur citoyenneté canadienne, 14 006, ou 10 %, ont été recrutées : 3 919 en 2022-2023, 4 204 en 2023-2024 et 5 883 en 2024-2025.

Parmi les 46 276 personnes ayant leur résidence permanente, 940, ou 2 %, ont été recrutées : 8 en 2022-2023, 109 en 2023-2024 et 823 en 2024-2025.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[**Retour à la pièce 10**](#)

Pièce 11 — Le recrutement des personnes ayant leur résidence permanente avait augmenté après l'harmonisation du processus de filtrage de sécurité des Forces armées canadiennes

Ce diagramme compare le nombre de recrues qui avaient la résidence permanente pour deux périodes : la période de 30 mois s'échelonnant du 1^{er} avril 2022 au 7 octobre 2024, et la période de 6 mois s'échelonnant du 8 octobre 2024 au 31 mars 2025.

Au cours des 30 mois s'échelonnant du 1^{er} avril 2022 au 7 octobre 2024, 177 personnes ayant leur résidence permanente ont été recrutées.

Au cours des 6 mois s'échelonnant du 8 octobre 2024 au 31 mars 2025, 763 personnes ayant leur résidence permanente ont été recrutées.

Source : D'après des données des Forces armées canadiennes

[**Retour à la pièce 11**](#)



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada