



Décembre 2020

ENGAGÉS DANS LE MONDE

Rapport sommaire

Pour nous joindre

Site web : ombuds.ca

Formulaire de plainte sécurisé en ligne : www3.ombudsman.forces.gc.ca/ocf_f.php

Téléphone : 1-888-828-3626

Télécopieur : 1-877-471-4447

Adresse postale :

Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale
et des Forces armées canadiennes
100, rue Metcalfe, 12^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5M1
Canada

Courriel : ombudsman-communications@forces.gc.ca
(information non confidentielle uniquement)

Twitter : [@MDNFC_Ombudsman](https://twitter.com/MDNFC_Ombudsman)

Facebook : www.facebook.com/mdnfcombudsman

Instagram : [@mdnfcombudsman](https://www.instagram.com/mdnfcombudsman)

ISSN : ISSN 1495-950X (imprimé)

ISSN 1495-7078 (en ligne)

N° de cat.

Introduction

Le 15 décembre 2020, le bureau de l’Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes a publié son rapport intitulé [Engagés dans le monde : une enquête systémique sur l’administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l’Équipe de la Défense Hors-Canada.](#)

Dans cette enquête, nous nous sommes penchés sur l’expérience vécue par les militaires des Forces armées canadiennes (FAC), les employés du ministère de la Défense nationale (MDN), les employés du Personnel des Fonds non publics (FNP) et les familles de ces groupes lors d’une affectation à l’extérieur du Canada (HORSCAN).

En juin 2020, il y avait plus de 4 000 militaires des FAC, employés du MDN, employés des FNP et membres des familles en affectation HORSCAN, dans 70 pays.

Il est essentiel pour le Canada de participer à des affectations HORSCAN afin de respecter ses obligations internationales.

Qu’avons-nous appris?

Un thème qui est revenu de façon récurrente est l’inefficacité des communications et du soutien administratif. Les participants ont dit s’être sentis mal préparés et mal informés quant aux réalités de la vie à l’étranger. En conséquence, ils se sont sentis insuffisamment préparés à la réalité d’une affectation HORSCAN. Notre enquête a aussi révélé que certains domaines particuliers nécessitent des améliorations. En voici des exemples :

- surveillance du programme
- interprétation et application des politiques
- processus de présélection ou de préparation au départ (qui sont complexes ou absents)
- réinstallations HORSCAN
- difficultés administratives rencontrées par les membres de l’Équipe de la Défense au lieu d’affectation
- pratiques en matière de santé et sécurité dans le pays hôte
- processus d’évacuation d’urgence.

13 recommandations ont été émises découlant des 16 constatations formulées. De plus, nous avons fait 22 observations.

Recommendations

Recommandation 1 : Nous recommandons que d'ici septembre 2022, les FAC, le MDN et les Services de bien-être et du maintien du moral des Forces canadiennes (SBMFC) s'assurent :

- 1.1 que tous les manques de ressources en personnel de soutien du programme HORSCAN sont établis et comblés;
- 1.2 que tous les employés et intervenants du programme HORSCAN sont bien informés de leurs responsabilités, et que des mécanismes sont mis en place pour valider l'efficacité de ce processus.

Recommandation 2 : Nous recommandons que d'ici septembre 2022, les FAC, le MDN et les SBMFC élaborent et mettent en œuvre un plan de communication. Ce plan devrait comprendre l'évaluation et la résolution des lacunes en communication à toutes les phases du processus, y compris l'accès à de l'information locale, afin que le programme HORSCAN soit mieux connu et que tous les membres du personnel de l'Équipe de la Défense soient bien préparés pour leur affectation HORSCAN.

Recommandation 3 : Nous recommandons que d'ici janvier 2023, les FAC :

- 3.1 procèdent à un examen comparatif exhaustif pour identifier et modifier toutes les sections des Directives sur le service militaire à l'étranger qui sont un dédoublement des Directives sur le service extérieur;
- 3.2 procèdent à un examen pour valider les sections des directives qui concernent spécifiquement le mandat ou les exigences propres aux militaires.

Les résultats de ces examens devraient être compilés et soumis à l'autorité approbatrice.

Recommandation 4 : Nous recommandons que d'ici janvier 2023, les FAC renforcent la surveillance du programme HORSCAN, c'est-à-dire :

- 4.1 améliorer l'intégrité des données et les contrôles de qualité;
- 4.2 établir un processus formel permettant de définir les leçons apprises et d'améliorer les opérations;
- 4.3 améliorer la coordination générale entre les intervenants afin de favoriser les échanges d'information et les pratiques exemplaires;
- 4.4 établir une stratégie de mesure du rendement afin de surveiller et évaluer l'administration du programme HORSCAN.



Recommandation 5 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les FAC établissent un soutien facilement accessible pour les militaires et les familles pendant le processus de présélection, c'est-à-dire :

- 5.1 faire en sorte que le formulaire de présélection et l'ensemble du processus soient entièrement numérisés;
- 5.2 mettre en place des normes de service officielles à toutes les étapes de la présélection;
- 5.3 normaliser et communiquer aux militaires et familles des FAC le processus d'obtention des passeports et des visas.

Recommandation 6 : Nous recommandons que d'ici avril 2022, les FAC améliorent les mécanismes de mesure du rendement et de contrôle de la qualité ayant trait aux réinstallations HORSCAN administrées par le fournisseur des services de réinstallations, c'est-à-dire développer des systèmes de suivi et d'analyse :

- 6.1 du nombre d'inexactitudes dans l'information fournie aux militaires;
- 6.2 des tendances dans les demandes d'arbitrage et les décisions connexes.

Ces données devraient servir, à partir de données probantes, à améliorer la prestation des services au quotidien et à supporter des changements futurs à la politique de réinstallation.

Recommandation 7 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les FAC s'assurent que tous les militaires affectés HORSCAN comprennent clairement les protocoles et processus de santé et sécurité au lieu d'affectation.

Recommandation 8 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les FAC, le MDN et les SBMFC révisent et mettent à jour leurs plans d'évacuation d'urgence. Cet examen devrait tenir compte de l'ensemble du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.

Recommandation 9 : Nous recommandons que d'ici juin 2021, les FAC améliorent le processus de gestion des demandes en lien avec l'éducation des enfants. Elles devraient notamment communiquer les décisions aux militaires, par l'intermédiaire des unités de soutien, de manière plus transparente, notamment en expliquant les raisons derrière les décisions et en normalisant la correspondance avec les militaires.

Recommandation 10 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, le MDN évalue les processus d'administration du programme HORSCAN, apporte les mises à jour requises et établisse un plan de révision périodique.

Recommandation 11 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les FAC, le MDN et les SBMFC révisent et mettent à jour leurs plans d'évacuation d'urgence. Cet examen devrait tenir compte de l'ensemble du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.

Recommandation 12 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les SBMFC établissent un processus de présélection formel pour les employés parrainés du Personnel des FNP.

Recommandation 13 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les FAC, le MDN et les SBMFC révisent et mettent à jour leurs plans d'évacuation d'urgence. Cet examen devrait tenir compte de l'ensemble du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.

Qu'avons-nous appris de plus?

De nombreux membres de la communauté militaire voient les affectations HORSCAN comme une occasion très désirée. Cependant, notre enquête a démontré que ces affectations viennent avec des défis uniques. Voici quelques-unes de ces difficultés :

- un niveau de stress accru
- un sentiment d'impuissance combiné à de l'incertitude
- de la frustration
- de l'isolement (surtout pour les familles).

De façon générale, malgré toutes les difficultés identifiées, la plupart des participants ont dit qu'ils accepteraient de nouveau une affectation HORSCAN.

Pourquoi une enquête sur les affectations HORSCAN?

Entre le 1er janvier 2014 et le 31 mars 2019, nous avons reçu 61 plaintes au sujet d'affectations HORSCAN. La plupart de ces plaintes concernaient l'interprétation et l'administration des services et avantages du programme, ainsi qu'une perception d'iniquité dans l'ensemble du processus HORSCAN. À la suite de ces plaintes, nous avons identifié les affectations HORSCAN comme un sujet d'enquête prioritaire en 2019-2020.

Que faisons-nous avec les recommandations de l'enquête?

Périodiquement, nous ferons le suivi de nos 13 recommandations afin de vérifier comment les FAC, le MDN et les FNP y ont donné suite. Notre premier suivi concernant la mise en oeuvre des recommandations quant au programme HORSCAN aura lieu un an après la publication du rapport. Périodiquement, nous ferons un suivi de nos 13 recommandations afin de vérifier comment les FAC, le MDN et les FNP y ont donné suite. Notre premier suivi de la mise en oeuvre des recommandations quant au programme HORSCAN aura lieu un an après la publication du rapport.

Notre souhait est que la mise en œuvre de ces recommandations aura des effets positifs durables sur la communauté militaire et, ultimement, améliorera l'expérience HORSCAN de tous les participants.

Comment avons-nous mené l'enquête?

- En juin 2019, l'ombudsman a annoncé le lancement d'une enquête systémique sur les problèmes entourant l'administration, les procédures et les politiques du programme HORSCAN.
- Tous les répondants de notre enquête ont participé de façon volontaire.
- Nous avons mené des entrevues individuelles et en groupes de discussion sur place et par téléphone, et nous avons distribué des questionnaires virtuels.
- Au total, nous avons parlé à 260 militaires des FAC, employés civils du MDN, employés des FNP, et membres des familles en poste dans 33 pays différents. Nous avons également contacté 25 groupes d'intervenants internes et externes qui fournissent du soutien, des lignes directrices concernant les politiques ou qui sont de toute autre manière impliqués dans le programme HORSCAN
- En plus des entrevues téléphoniques, nous nous sommes déplacés dans six pays pour y rencontrer en personne nos commettants. Ces pays sont l'Allemagne, la Belgique, les États-Unis, l'Italie, la Lettonie, et le Royaume-Uni.

Pour de plus amples renseignements

La version complète de notre rapport se trouve dans notre site web, lequel contient aussi des produits éducatifs reliés à HORSCAN et d'autres renseignements sur notre processus d'enquête systémique.