

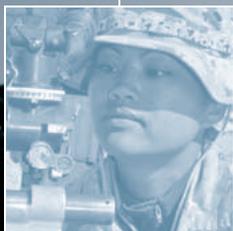
# Rapport spécial

au ministre de la  
Défense nationale

Jun 2006

## OBJECTIFS DE RECRUTEMENT : RÉALITÉS CANADIENNES

Examen du système de recrutement des Forces  
canadiennes : de l'attraction à l'enrôlement



Yves Côté, c.r.

Ombudsman

Défense nationale  
et Forces canadiennes



National Defence  
and Canadian Forces

Canada

***Objectifs de  
recrutement :  
réalités canadiennes***

**Examen du système de  
recrutement des Forces  
canadiennes : de l'attraction à  
l'enrôlement**

**Juin 2006**

**Équipe d'enquête :**

**Brigitte Bernier**

**Norman Dolan**

**Pm 1 (ret) George Dowler**

**Brian Finn**

**Sheila Foy**

**Bob Howard**

**Mary Kirby**

**Guy Parent**

**Sandy Scott**

**Bgen (ret) Joe Sharpe**

**Shannon Stewart**

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Résumé .....</b>  | <b>1</b>  |
| Contexte.....  | 1         |
| Résumé des constatations .....                                 | 4         |
| <b>Introduction .....</b>                                      | <b>9</b>  |
| Contexte.....  | 9         |
| <b>Méthode.....</b>  | <b>13</b> |
| Portée.....  | 13        |
| Approche .....   | 13        |
| <b>Le processus de recrutement.....</b>                        | <b>15</b> |
| Contexte.....  | 15        |
| Généralités .....  | 15        |
| Processus de recrutement .....                                 | 15        |
| I. l'attraction.....   | 16        |
| II. la présentation de la demande d' enrôlement.....           | 16        |
| III. le traitement de la demande.....                          | 16        |
| IV. la sélection .....   | 18        |
| V. l'offre d'emploi.....                                       | 18        |
| VI. l' enrôlement.....   | 18        |
| <b>Constatations et recommandations .....</b>                  | <b>19</b> |
| Enjeu 1 – Communications et services axés sur les clients..... | 19        |
| Enjeu 2 – Commandement et contrôle .....                       | 25        |
| Enjeu 3 – Mutation entre éléments.....                         | 28        |
| Enjeu 4 – Sécurité.....  | 32        |
| Enjeu 5 – Soins médicaux .....                                 | 39        |
| Enjeu 6 – Primes de recrutement.....                           | 42        |
| Enjeu 7 – Questions relatives à la Réserve.....                | 47        |
| <b>Annexe A : Résumé des recommandations.....</b>              | <b>51</b> |
| Enjeu 1 – Communications et services axés sur les clients..... | 51        |
| Enjeu 2 – Commandement et contrôle .....                       | 52        |
| Enjeu 3 – Mutation entre éléments.....                         | 52        |
| Enjeu 4 – Sécurité.....  | 53        |
| Enjeu 5 – Soins médicaux .....                                 | 53        |
| Enjeu 6 – Indemnités de recrutement .....                      | 54        |
| Enjeu 7 – Questions relatives à la Réserve.....                | 54        |



## **Résumé**

### **1     *Contexte***

2     En septembre 2004, l'ancien ministre de la Défense nationale a annoncé l'intention du gouvernement d'accroître la taille des Forces canadiennes en ajoutant 5 000 nouveaux membres à la Force régulière et 3 000 réservistes au cours d'une période de cinq ans.

3     Compte tenu de la priorité qu'accorde le gouvernement au recrutement et de l'intense compétition à laquelle on se livrait, et à laquelle on se livre toujours, pour obtenir les services de Canadiens qualifiés, le Bureau de l'Ombudsman a procédé à l'examen des 573 plaintes qu'il avait reçues concernant la question du recrutement. À la suite de cet examen, à l'automne 2004, l'ancien Ombudsman a déterminé qu'il était justifié de mener un examen approfondi du processus de recrutement des Forces canadiennes.

4     Dans le cadre de l'examen, des enquêteurs ont évalué la capacité des Forces canadiennes de réaliser leurs objectifs de recrutement; toutefois, il ne s'agissait pas de l'un des principaux éléments évalués. Même si certains groupes professionnels militaires n'atteignent pas leur effectif visé, les chiffres globaux montrent que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes atteint (ou est sur le point d'atteindre) les objectifs de recrutement annuels des Forces canadiennes.

5     Au cours de l'examen, on a particulièrement mis l'accent sur la façon dont on traitait les candidats, de leur premier contact avec les Forces canadiennes jusqu'au moment où ils étaient soit enrôlés, soit jugés inaptes au service militaire. Cet examen du système de recrutement a porté également sur des secteurs où la perception d'un manque d'efficacité ou d'efficience de la part des Forces canadiennes avait un effet négatif sur les candidats.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 6 Pour la vaste majorité des nouveaux candidats, la phase de recrutement initiale constitue leur première expérience avec les Forces canadiennes. Si, pour une raison ou pour une autre, cette expérience est insatisfaisante, il est fort possible qu'un candidat choisisse de mettre un terme au processus. Les Forces canadiennes perdent donc ainsi quelques-uns des Canadiens les plus qualifiés et les plus talentueux. De plus, les candidats ayant vécu une expérience insatisfaisante à l'égard du processus de recrutement en discuteront probablement avec leurs amis, les membres de leur famille et leurs collègues – recrues éventuelles que perdront probablement les Forces canadiennes. De façon générale, cette expérience façonnera vraisemblablement la façon dont le candidat découragé – et de nombreuses autres personnes – considère les Forces canadiennes et l'ensemble du gouvernement du Canada.
- 7 Bref, la réalisation des objectifs de recrutement établis ne peut pas et ne doit pas constituer l'unique but des Forces canadiennes. Afin que le processus de recrutement soit efficace, connaisse du succès et attire les meilleurs et les plus brillants candidats de la société canadienne, il faut le considérer comme un service axé sur les clients et le gérer en conséquence. Dans le cadre de l'examen, on a mis l'accent sur l'évaluation des services de recrutement offerts aux Canadiens.
- 8 Au cours de l'examen général, le Bureau a choisi 301 plaintes reçues de 2003 à 2005 en vue de les analyser de façon approfondie. Ces plaintes ont mis en lumière plusieurs enjeux systémiques éventuels à l'intérieur du processus de recrutement et de sélection des Forces canadiennes, notamment :
- 9           • un manque de réceptivité de la part de certains recruteurs lors de leur rencontre avec des candidats;
- 10           • des retards excessifs à l'égard du processus de recrutement, surtout en ce qui concerne l'évaluation médicale et la sécurité;
- 11           • des difficultés éprouvées dans le cadre de la procédure de mutation entre la Réserve et la Force régulière et vice-versa;
- 12           • une application non uniforme des mesures incitatives ou des primes offertes aux recrues éventuelles de certains groupes professionnels militaires.
- 13 En plus de ces enjeux particuliers, plusieurs autres préoccupations ont été soulevées pendant l'examen; on en fait part un peu plus loin dans le présent rapport.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 14 Au cours des derniers mois, plusieurs activités et événements se sont produits qui ont eu des répercussions importantes sur l'examen et, plus particulièrement, sur les constatations et les recommandations formulées par le Bureau. Dans certains cas, les Forces canadiennes ont tenu compte des préoccupations identifiées au début du présent examen; par conséquent, on ne les a pas intégrées au rapport ou on ne fait que les mentionner.
- 15 Par exemple, en janvier dernier, les Forces canadiennes ont lancé l'*opération Connection*, qui permet d'assigner des responsabilités particulières à diverses organisations au sein des Forces canadiennes en vue de soutenir l'initiative actuelle en matière de recrutement. On reconnaît, entre autres, que toutes les organisations des Forces canadiennes doivent participer à un exercice de recrutement réussi et l'appuyer. Manifestement, le recrutement est essentiel pour les Forces canadiennes, et l'on doit reconnaître le travail accompli par les recruteurs. En annonçant le lancement de l'*opération Connection*, les Forces canadiennes ont diffusé un Message général (CANFORGEN) dans lequel on indiquait que le chef d'état-major de la Défense accordait une importance toute particulière au recrutement et qu'il appuyait fortement le fait de choisir les meilleurs recruteurs et de les récompenser pour le service inestimable qu'ils offrent. Je crois que, si on les met en œuvre de façon rigoureuse, bon nombre des mesures annoncées dans le cadre de l'*opération Connection* permettront de résoudre quelques-unes des principales préoccupations cernées par les enquêteurs de l'Ombudsman.
- 16 Le 23 février dernier, l'honorable Gordon O'Connor, ministre de la Défense nationale, a annoncé [TRADUCTION] « que l'accroissement de l'effectif des Forces canadiennes à au moins 75 000 membres dans la Force régulière [qui compte, en ce moment, quelque 60 000 membres] constituait une priorité évidente. » Il a ajouté que le gouvernement avait également l'intention d'ajouter 10 000 membres à la Force de réserve. Pour respecter cet engagement, le Ministre a déclaré que le Ministère et les Forces canadiennes élargiraient le système de formation et de recrutement.
- 17 Enfin, le 16 mai dernier, le Bureau du vérificateur général a publié un rapport portant sur les enjeux du recrutement et du maintien en poste au sein des Forces canadiennes. Dans le rapport, on a notamment souligné les lacunes de certains groupes professionnels militaires (généralement techniques); la concurrence croissante en vue d'attirer les meilleurs candidats; les retards causés par les phases du processus de sélection liées à l'évaluation médicale et à la sécurité; les questions relatives à la publicité et à la promotion; les problèmes liés au maintien en poste; et les questions générales relatives à la planification stratégique des ressources humaines dans l'appareil militaire.

**Rapport spécial**  
**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes**

18 Le Bureau du vérificateur général et le Bureau de l’Ombudsman ont identifié plusieurs préoccupations communes liées au processus de recrutement militaire. Toutefois, l’examen du Bureau de l’Ombudsman aborde particulièrement la façon dont les Forces canadiennes traitent les candidats au moment où ils tentent de s’enrôler. Il met l’accent sur les *objectifs de recrutement et les réalités canadiennes*.

19 ***Résumé des constatations***

20 De façon générale, j’ai constaté que le système de recrutement fonctionne adéquatement et que les Forces canadiennes réalisent en grande partie ses objectifs de recrutement. Le fait que le chef d’état-major de la Défense du Canada mette actuellement l’accent sur le recrutement m’encourage également. En fait, j’espère que l’on adoptera les initiatives récemment mises en œuvre dans le cadre de l’*opération Connection* en tant que norme sur laquelle se fondera à l’avenir l’approche des Forces canadiennes au chapitre du recrutement.

21 Toutefois, notre examen a également révélé que l’on peut encore nettement améliorer le recrutement. Le nombre de personnes que mon Bureau a rencontrées dans le cadre de l’examen et qui ont abandonné le processus – ou qui étaient sur le point de l’abandonner – en raison d’une expérience insatisfaisante vécue au cours de l’une des phases de recrutement me préoccupe. Bien entendu, je me préoccupe également de plusieurs enjeux particuliers soulevés par plus de 300 plaignants.

22 Pour s’assurer qu’elles ne perdent pas de façon régulière des Canadiens qualifiés intéressés par une carrière militaire, les Forces canadiennes doivent régler plusieurs problèmes que pose le système de recrutement actuel. Il est de plus en plus impératif que l’on règle ces problèmes, compte tenu de l’engagement du gouvernement à accroître la taille de la Force régulière pour la faire passer à 75 000 militaires et à ajouter 10 000 membres à la Force de réserve.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 23 Il faut surtout améliorer le niveau et la qualité des services que les recruteurs offrent aux candidats. Le système de recrutement doit être mieux adapté aux besoins des personnes qui tentent d'obtenir des renseignements sur une carrière militaire. Le fait de maintenir des communications régulières avec les candidats ne doit pas représenter seulement une priorité pour le personnel chargé du recrutement : il faut que cela devienne la norme. Bref, les centres de recrutement doivent devenir des organisations « axées sur les clients ». Pour ce faire, le système de recrutement doit permettre d'élaborer, de mettre en œuvre, de communiquer et de voir à la mise en œuvre de normes axées sur le service à la clientèle. Si la qualité des services offerts aux candidats ne s'améliore pas, les Forces canadiennes ne réussiront jamais à attirer les services de certains des Canadiens les plus qualifiés.
- 24 L'examen a également révélé des écarts importants entre le degré de responsabilité assigné au Groupe du recrutement des Forces canadiennes au chapitre du recrutement et le pouvoir qu'il exerce réellement sur les divers aspects du processus de recrutement général. Il est difficile de tenir le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes responsable d'assurer la mise en place d'un système de recrutement efficace étant donné qu'il a peu de contrôle, voire pas du tout, sur plusieurs organisations qui sont essentielles à la réussite du système. Pour cette raison, j'encourage les Forces canadiennes à examiner les chaînes de commandement et le contrôle associés au processus de recrutement et, lorsque cela est possible, d'assigner un contrôle accru au Groupe du recrutement des Forces canadiennes – l'organisation qui est, au bout du compte, responsable du processus général. Par ailleurs, il est critique de nommer ou de préciser les chaînes de commandement et les autorités responsables du processus de recrutement militaire et de communiquer cette information à toutes les organisations touchées. De plus, il faut élaborer et mettre en œuvre des procédures d'évaluation du rendement pour être en mesure d'évaluer les progrès réalisés dans divers secteurs, notamment en ce qui concerne les communications entre les diverses organisations qui participent au processus de recrutement.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 25 Sur le plan individuel, l'examen a révélé que certains membres du Groupe du recrutement des Forces canadiennes ne connaissaient pas de façon adéquate les politiques applicables à divers aspects du processus de recrutement. Je crois qu'une interprétation erronée des politiques en place et un manque d'orientation opérationnelle dans certains secteurs ont entraîné la perte de candidats de qualité et font en sorte que les Forces armées canadiennes éprouvent des difficultés accrues à réaliser leurs objectifs de recrutement annuels. Pour régler ce problème, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes doit élaborer des politiques simples et s'assurer que ses membres connaissent parfaitement tous les enjeux liés au processus de recrutement, particulièrement les primes versées aux recrues et le processus de contrôle de sécurité. On pourrait ainsi s'assurer que les candidats reçoivent des renseignements exacts et au moment opportun.
- 26 En ce qui concerne le processus de contrôle de sécurité, je sais que le Secrétariat du Conseil du Trésor passe actuellement en revue la politique du gouvernement du Canada sur la sécurité. Dans le cadre de l'*opération Connection*, le chef d'état-major de la Défense a demandé au vice-chef d'état-major de la Défense d'officialiser les modifications apportées aux politiques et aux procédures de l'organisation en vue d'accroître les objectifs démographiques en réduisant les retards liés aux vérifications de la fiabilité des candidats. Ce changement est le bienvenu, puisqu'il permettra de réduire les longs retards, de même que la frustration qu'éprouvent certains candidats lorsqu'ils attendent que leur vérification de sécurité soit terminée. Cela dit, les membres du personnel des centres de recrutement doivent être mieux informés concernant les politiques et les procédures existantes liées au processus de contrôle de sécurité afin qu'ils puissent réduire au minimum les retards et mieux expliquer les raisons de ces retards aux candidats.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 27 Les candidats ont également été frustrés en raison de la confusion et des iniquités évidentes concernant les primes de recrutement. Ce programme est conçu pour attirer des personnes ayant des compétences particulières et les enrôler dans les métiers et professions des Forces canadiennes aux prises avec une pénurie que l'on ne peut corriger au moyen du processus de recrutement normal. Même s'il est louable et utile, ce programme n'a pas toujours été clairement communiqué aux candidats. De plus, si le processus de sélection d'un candidat s'étend sur deux exercices (p. ex., le candidat entreprend le processus en décembre 2005, mais il n'est officiellement enrôlé dans les Forces canadiennes qu'en mai 2006), la prime qui lui sera versée peut changer considérablement. Essentiellement, les candidats peuvent recevoir une prime moindre que celle qui les a incités à se joindre aux Forces canadiennes. Pour corriger cette situation, je recommande de modifier la politique actuelle qui consiste à verser une prime en fonction de la date à laquelle un candidat est enrôlé pour tenir compte de la date à laquelle le Groupe du recrutement des Forces canadiennes reçoit la demande. De plus, toutes les offres de prime devraient être transmises par écrit aux recrues éventuelles, dans des termes très faciles à comprendre.
- 28 Un nombre important de plaignants ayant communiqué avec le bureau dans le cadre de l'examen ont également soulevé des préoccupations concernant les longs retards associés au processus d'examen médical, de même que les retards excessifs liés au processus de mutation des Réserves à la Force régulière. Au cours de l'examen, les Forces canadiennes ont tenu compte de ces préoccupations en mettant en œuvre de nouvelles politiques et procédures. Je continuerai d'examiner très étroitement l'efficacité des mesures qui ont été prises.
- 29 Enfin, on a également déterminé, dans le cadre de l'examen, un besoin urgent d'élaborer et de mettre en œuvre une politique nationale de recrutement dans la Réserve. Même s'il existe quelques très bonnes pratiques en matière de recrutement dans la Réserve, on doit prêter attention à plusieurs domaines, notamment les différences et les écarts importants entre les trois éléments et ceux qui existent partout au pays. Le système qui existe actuellement n'est ni efficient ni adéquat pour répondre aux besoins des Forces canadiennes. Compte tenu des exigences opérationnelles actuelles auxquelles doivent satisfaire les Forces armées, il est absolument crucial qu'on fasse en sorte que la Force de réserve puisse porter une partie du fardeau. Pour ce faire, il faut recruter des milliers de réservistes. Ce processus de recrutement exigera la mise en œuvre d'une politique nationale et d'une norme commune.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 30 Pour respecter l'engagement du gouvernement à accroître de façon importante la taille des Forces canadiennes, on mettra à l'épreuve le système de recrutement comme jamais au cours des dernières décennies. Pour être en mesure de concurrencer d'autres organisations pour obtenir les services de Canadiens qualifiés et talentueux et pour s'assurer que l'on ne perd pas les meilleurs et les plus brillants candidats en raison de retards inutiles ou de mauvaises communications, il faut absolument améliorer le système de recrutement des Forces canadiennes. Je crois que les recommandations formulées dans le présent rapport permettront d'améliorer de façon réelle la situation à cet égard.
- 31 J'aimerais souligner l'excellente coopération du personnel du Groupe du recrutement des Forces canadiennes et des centres de recrutement des Forces canadiennes. Leur excellente participation nous a permis de mieux comprendre le processus et de formuler ce que je considère comme des recommandations valides.

## Introduction

32 *Contexte*

33 En septembre 2004, l'ancien ministre de la Défense nationale a annoncé que le gouvernement avait l'intention d'accroître la taille des Forces canadiennes en ajoutant 5 000 nouveaux membres à la Force régulière et 3 000 réservistes au cours d'une période de cinq ans. Cet engagement a été officialisé au moment de la publication, en avril 2005, de l'Énoncé de la politique de défense intitulé *Fierté et influence : notre rôle dans le monde : la défense*.

34 Compte tenu de la priorité qu'accordait l'ancien gouvernement au recrutement et de l'intense compétition à laquelle on se livrait, et à laquelle on se livre toujours, pour obtenir les services de Canadiens qualifiés, l'ancien Ombudsman a demandé à l'Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman d'examiner les 573 plaintes que le Bureau avait alors reçues sur le recrutement. À la suite de cet examen, à l'automne 2004, l'Ombudsman a déterminé qu'il était justifié de mener un examen approfondi du processus de recrutement des Forces canadiennes.

35 Dans le cadre de cet examen, des enquêteurs ont évalué la capacité des Forces canadiennes de réaliser leurs objectifs de recrutement; toutefois, il ne s'agissait pas de l'un des principaux éléments évalués.

36 Au cours de chacune des trois dernières années, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes a traité plus de 25 000 demandes d'enrôlement. De ce nombre, quelque 5 000 nouveaux membres de la Force régulière et 3 000 réservistes ont été enrôlés chaque année. Même si certains groupes professionnels militaires n'atteignent pas leur effectif visé, les chiffres globaux montrent que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes atteint (ou est sur le point d'atteindre) les objectifs de recrutement annuels des Forces canadiennes<sup>1</sup>. En fait, les Forces canadiennes ont pleinement atteint leurs objectifs de recrutement en 2005-2006.

---

<sup>1</sup> En 2004-2005, dans le Plan de recrutement stratégique des Forces canadiennes, on prévoyait recruter un total de 1 368 nouveaux officiers et 4 306 nouveaux militaires du rang. Les Forces canadiennes ont réussi à en recruter respectivement 1 294 et 4 155, ce qui constitue un écart de seulement 235 membres ou d'environ 4 %.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 37 Dans le cadre du présent examen, on s'est attaché principalement à déterminer la façon dont les candidats étaient traités, de leur premier contact avec les Forces canadiennes jusqu'au moment où ils étaient soit enrôlés, soit jugés inaptes au service militaire<sup>2</sup>. L'examen du système de recrutement a porté aussi sur des secteurs où la perception d'un manque d'efficacité ou d'efficience de la part des Forces canadiennes a eu un effet négatif sur un candidat.
- 38 Pour la vaste majorité des nouveaux candidats, la phase de recrutement initiale constitue leur première expérience avec les Forces canadiennes. Si, pour une raison ou pour une autre, cette expérience est insatisfaisante, un candidat pourra fort bien choisir de mettre un terme au processus. Les Forces canadiennes perdent donc ainsi quelques-uns des Canadiens les plus qualifiés et les plus talentueux. De plus, les candidats ayant vécu une expérience insatisfaisante à l'égard du processus de recrutement en discuteront probablement avec leurs amis, les membres de leur famille et leurs collègues – recrues éventuelles que perdront probablement les Forces armées canadiennes. De façon générale, cette expérience façonnera vraisemblablement la façon dont le candidat découragé – et de nombreuses autres personnes – considère les Forces canadiennes et l'ensemble du gouvernement du Canada.
- 39 Bref, la réalisation des objectifs de recrutement établis ne peut pas et ne doit pas constituer l'unique but des Forces canadiennes. Afin que le processus de recrutement soit efficace, connaisse du succès et attire les meilleurs et les plus brillants candidats de la société canadienne, il faut le considérer comme un service axé sur les clients et le gérer en conséquence. Dans le cadre de l'examen, on a mis l'accent sur l'évaluation des services de recrutement offerts aux Canadiens.
- 40 Au cours de l'examen général, l'Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman a choisi 301 plaintes reçues de 2003 à 2005 en vue de les analyser de façon approfondie. Ces plaintes ont mis en lumière plusieurs enjeux systémiques éventuels à l'intérieur du processus de recrutement et de sélection des Forces canadiennes, notamment :
- 41
- un manque de réceptivité de la part de certains recruteurs au moment de leur rencontre avec des candidats;
- 42
- des retards excessifs à l'égard du processus de recrutement, surtout en ce qui concerne l'évaluation médicale et la sécurité;

---

<sup>2</sup> Il faut souligner que les retards ou les problèmes auxquels ont fait face les recrues à l'égard du système de formation ne faisaient pas l'objet de l'examen. Le ministre de la Défense nationale et d'autres personnes ont publiquement soulevé des préoccupations concernant la capacité du système de formation militaire de traiter un nombre important de demandes provenant de nouvelles recrues.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

43

- des difficultés éprouvées dans le cadre de la procédure de mutation entre la Réserve et la Force régulière et vice-versa;

44

- une application non uniforme des mesures incitatives ou des primes offertes aux recrues éventuelles de certains groupes professionnels militaires.

45 En plus de ces enjeux particuliers, plusieurs autres préoccupations ont été soulevées pendant l'examen; on en fait part un peu plus loin dans le présent rapport.

46 Au cours des derniers mois, plusieurs activités et événements se sont produits qui ont eu des répercussions importantes sur le présent examen et, plus particulièrement, sur les constatations et les recommandations formulées par le bureau. Dans certains cas, les Forces canadiennes ont tenu compte des préoccupations identifiées au début du présent examen.

47 Par exemple, en janvier dernier, les Forces canadiennes ont lancé l'*opération Connection*, qui a permis d'assigner des responsabilités particulières aux diverses organisations au sein des Forces canadiennes en vue de soutenir l'initiative actuelle en matière de recrutement. On reconnaît entre autres ce qui suit :

48

- toutes les organisations des Forces canadiennes doivent participer à la réussite du processus de recrutement et l'appuyer;

49

- le recrutement est essentiel pour les Forces canadiennes, et l'on doit reconnaître le travail accompli par les recruteurs;

50

- le besoin qu'il y a d'accroître le financement à l'égard d'une campagne de publicité nationale.

51 En annonçant le lancement de l'*opération Connection*, les Forces canadiennes ont diffusé un Message général (CANFORGEN) dans lequel on indiquait que le chef d'état-major de la Défense accordait une importance toute particulière au recrutement et qu'il appuyait fortement le fait de choisir les meilleurs recruteurs et de les reconnaître pour le service important qu'ils offrent. Je crois que, si on les met en œuvre de façon rigoureuse, bon nombre des mesures annoncées dans le cadre de l'*opération Connection* permettront de résoudre quelques-unes des principales préoccupations cernées par les enquêteurs de l'Ombudsman.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 52 Le 23 février dernier, l'honorable Gordon O'Connor, ministre de la Défense nationale, a annoncé [TRADUCTION] « que l'accroissement de l'effectif des Forces canadiennes à au moins 75 000 membres dans la Force régulière [qui compte actuellement quelque 60 000 membres] constituait une priorité évidente. » Il a ajouté que le gouvernement avait également l'intention d'ajouter 10 000 membres à la Force de réserve. Pour respecter cet engagement, le Ministre a déclaré que le Ministère et les Forces canadiennes élargiraient le système de formation et de recrutement actuel.
- 53 Le 16 mai dernier, le Bureau du vérificateur général a publié un rapport sur les questions du recrutement et du maintien en poste dans les Forces canadiennes. Dans le rapport, on a notamment souligné les lacunes de certains groupes professionnels militaires (généralement techniques); la concurrence croissante en vue d'attirer les meilleurs candidats; les retards causés par les phases du processus de sélection liées à l'évaluation médicale et à la sécurité; les questions relatives à la publicité et à la promotion; les problèmes liés au maintien en poste; et les questions générales relatives à la planification stratégique des ressources humaines dans l'appareil militaire canadien.
- 54 Le Bureau du vérificateur général et le Bureau de l'Ombudsman ont identifié plusieurs préoccupations communes liées au processus de recrutement militaire. Toutefois, l'examen de l'Ombudsman aborde particulièrement la façon dont les Forces canadiennes traitent les candidats au moment où ils tentent de s'enrôler. Il met l'accent sur l'équité du processus de recrutement, du point de vue des candidats.

## **Méthode**

55 ***Portée***

56 Au cours de l'examen, on s'est attaché principalement à déterminer la façon dont les candidats étaient traités, de leur premier contact avec les Forces canadiennes jusqu'au moment où ils étaient enrôlés ou jugés inaptes au service militaire ou qu'ils abandonnaient le processus de leur propre gré. On a mis l'accent sur l'équité du processus de recrutement et sur ce que l'on pourrait considérer comme des attentes raisonnables de la part du candidat qui suit le processus de recrutement. L'examen du processus a porté également sur des secteurs où la perception d'un manque d'efficacité ou d'efficience de la part des Forces canadiennes a eu un effet négatif sur un candidat.

57 Dans le cadre de l'examen, on n'a toutefois pas abordé la capacité des Forces canadiennes de réaliser les objectifs de recrutement ni procédé à une évaluation des diverses normes, comme la santé, l'aptitude physique ou le niveau de scolarité, auxquelles les candidats doivent se conformer pour être enrôlés dans les Forces canadiennes.

58 De plus, on n'a pas tenu compte des faits survenus ou des mesures prises après le 31 mars dernier – moment où l'enquête a pris fin.

59 **Approche**

60 L'examen du processus de recrutement a comporté cinq phases distinctes :

- 61
- La détermination initiale des faits, notamment un examen approfondi des politiques et des processus actuels en matière de recrutement, un examen des plaintes, des entrevues menées auprès des plaignants, de même que des entrevues avec des membres du personnel militaire provenant des centres de recrutement et du Quartier général du Groupe du recrutement des Forces canadiennes.
- 62
- Les analyses détaillées des renseignements réunis et la détermination des principales questions sur lesquelles portera l'examen.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 63
- La collecte exhaustive de renseignements, un examen détaillé de certaines politiques et procédures, de longues entrevues menées auprès des plaignants, des entrevues avec le personnel des Forces canadiennes chargé du recrutement et de la formation et examen des pratiques en matière de recrutement d'autres organisations, notamment les forces militaires étrangères et les services des incendies et de police du Canada.
- 64
- L'analyse de tous les renseignements recueillis.
- 65
- La rédaction du rapport.
- 66
- Dans le cadre de l'examen, les enquêteurs du Bureau de l'Ombudsman ont interviewé un total d'environ 250 personnes, y compris 35 plaignants. Ce faisant, ils ont visité le Quartier général du Groupe du recrutement des Forces canadiennes, 18 centres de recrutement des Forces canadiennes, diverses unités de la Force régulière, notamment le Quartier général opérationnel, le Quartier général de la Milice et des unités de la Réserve navale et de la Milice.
- 67
- Les enquêteurs ont également obtenu et examiné un grand nombre de documents, notamment des directives du Groupe du recrutement des Forces canadiennes, tous les messages généraux des Forces canadiennes (CANFORGEN), des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD), le *Guide du recruteur* et diverses autres directives.
- 68
- Tout au long de l'examen, les membres des Forces canadiennes ont offert une excellente collaboration, surtout ceux impliqués dans le processus de recrutement.

## **Le processus de recrutement**

69     **Contexte**

70     **Généralités**

71     Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes est responsable de recruter le nombre de nouveaux membres du personnel déterminé dans le Plan de recrutement stratégique annuel des Forces canadiennes. Au cours des trois dernières années, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes a traité annuellement plus de 25 000 demandes d' enrôlement. De ce nombre, quelque 5 000 nouveaux membres de la Force régulière et 3 000 réservistes ont été enrôlés chaque année.

72     **Processus de recrutement**

73     On peut diviser le processus de recrutement des Forces canadiennes en six principaux sous-processus distincts :

- 74         I.   l'attraction;
- 75         II. la présentation de la demande d' enrôlement;
- 76         III. le traitement de la demande, qui comprend une entrevue, une évaluation médicale, une vérification approfondie de la fiabilité (sécurité) et un examen de l' aptitude physique;
- 77         IV. la sélection;
- 78         V.   l'offre d' emploi;
- 79         VI. l' enrôlement dans les Forces canadiennes.

80     Ces sous-processus sont présentés en détail ci-dessous.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

81 ***I. L'attraction***

82 L'attraction constitue la première étape du processus de recrutement. Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore et met en œuvre diverses stratégies promotionnelles en vue d'informer les candidats éventuels des occasions d'emploi offertes par les Forces canadiennes. Ceci comprend, par exemple, des publicités (et des campagnes publicitaires) sur Internet, à la télévision, à la radio et dans divers médias imprimés, de même que des programmes de sensibilisation offerts par les centres de recrutement des Forces canadiennes de partout au pays.

83 ***II. La présentation de la demande d'enrôlement***

84 Au cours de cette étape, les candidats intéressés remplissent un formulaire de demande d'emploi en personne dans un Centre de recrutement des Forces canadiennes ou remplissent un « formulaire de demande électronique » sur le site Web de recrutement des Forces canadiennes. Dans le cadre du processus de présentation de la demande, les candidats doivent fournir certains documents, notamment un certificat de naissance, une preuve de citoyenneté (le cas échéant), un relevé de notes, des titres professionnels (le cas échéant), un numéro d'assurance sociale, des lettres de référence et un formulaire de consentement signé.

85 ***III. Le traitement de la demande***

86 On passe en revue tous les formulaires de demande d'emploi reçus par la Force régulière et on leur assigne une note de compétitivité particulière, que l'on détermine au moyen d'un système connu sous le nom de procédure de traitement prioritaire. On établit cette note au moyen d'un modèle type qui affecte un facteur de pondération à plusieurs secteurs particuliers. Ces notes servent à évaluer la compétitivité des candidats en ce qui concerne le domaine militaire et le groupe professionnel militaire qu'ils ont choisi. Une fois que l'on a établi un pointage dans le cadre de la procédure de traitement prioritaire, on demande aux candidats retenus de se soumettre à un test d'aptitude des Forces canadiennes.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

87           **Entrevue**

88           On mène une entrevue pour confirmer les renseignements qu'a fournis le candidat dans son formulaire de demande d'emploi et pour analyser d'autres critères d'évaluation. À la fin de l'entrevue, un conseiller en carrières militaires fournit (verbalement) des renseignements au candidat et lui présente une vision réaliste de son degré de compétitivité, comparativement aux autres candidats. On rédige par la suite un rapport, qui comprend des recommandations concernant la mesure dans laquelle le candidat est apte à servir dans les Forces canadiennes et à occuper la profession militaire qu'il a choisie.

89           **Évaluation médicale**

90           Les examens médicaux précédant l'enrôlement dans les Forces canadiennes sont divisés en trois parties distinctes. Un adjoint médical du Centre de recrutement local s'occupe des deux premières parties, tandis que des médecins militaires, de la Direction de la politique de santé à Ottawa, procèdent à un examen et à une évaluation des dossiers dans le cadre de la troisième partie.

91           La partie un comprend un questionnaire de santé, des tests préliminaires et un examen des antécédents médicaux du candidat, ce qui permet de connaître ses troubles médicaux antérieurs. Dans le cadre de la partie deux, on procède à un examen physique complet.

92           Les centres de recrutement locaux sont autorisés à enrôler les candidats s'ils complètent avec succès les parties un et deux de l'évaluation médicale. Ils envoient par la suite les dossiers médicaux au directeur de la Politique de santé afin qu'il procède à une évaluation et un examen finals.

93           Les candidats qui ne réussissent pas l'une des deux premières parties doivent attendre que le directeur de la Politique de santé, du Quartier général de la Défense nationale, évalue leur dossier en vue de déterminer s'ils sont aptes à s'enrôler dans les Forces canadiennes.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

94           **Vérification approfondie de la fiabilité (sécurité)**

95           La politique du gouvernement du Canada sur la sécurité exige que toute personne souhaitant obtenir un emploi dans l'un ou l'autre des ministères fédéraux ou des organisations du gouvernement fasse l'objet d'une vérification de fiabilité (sécurité). Compte tenu de la nature délicate du travail accompli, les Forces canadiennes exigent que toute personne présentant une demande en vue de devenir membre se soumette avec succès à une vérification approfondie de fiabilité avant d'être enrôlée.

96           **Test d'aptitude physique**

97           Tous les candidats aux Forces canadiennes doivent satisfaire à la norme minimale de condition physique des Forces canadiennes avant d'être enrôlés. Dès le début du processus de recrutement, on les informe de cette exigence et on leur fournit une brochure ou un CD ROM qui explique la norme, de même que des lignes directrices sur la façon de s'entraîner avant de subir le test.

98           ***IV. La sélection***

99           Tous les candidats reçoivent une cote de potentiel militaire (de 1 à 90) à la fin du processus de recrutement. Cette cote se fonde sur tous les renseignements recueillis au cours du processus de recrutement et découle d'une combinaison de facteurs, notamment le pointage du test d'aptitude des Forces canadiennes, le potentiel de leadership, le potentiel militaire, le niveau de scolarité et l'expérience.

100          ***V. L'offre d'emploi***

101          Les responsables des centres de recrutement locaux communiquent avec les candidats retenus à la fin du processus de sélection. Ils leur fournissent des renseignements sur leur offre d'emploi, la date d'enrôlement prévue, la date de commencement des cours et tous autres détails administratifs dont les candidats pourraient avoir besoin pour décider s'ils acceptent ou rejettent l'offre d'emploi. Les candidats qui n'ont pas été retenus reçoivent des conseils sur la façon d'améliorer leur cote de potentiel militaire, et on les encourage à poser de nouveau leur candidature une fois qu'ils auront perfectionné leurs compétences.

102          ***VI. L'enrôlement***

103          L'enrôlement dans les Forces canadiennes peut avoir lieu jusqu'à 21 jours avant le début de la formation militaire de base d'une recrue.

## **Constataions et recommandations**

### 104 **Constataions générales**

105 De façon générale, j'ai constaté que le système de recrutement fonctionne adéquatement et que les Forces canadiennes atteignent en grande partie leurs objectifs de recrutement. Le fait que le chef d'état-major de la Défense du Canada mette actuellement l'accent sur le recrutement m'encourage également. En fait, j'espère que l'on adoptera les initiatives récemment mises en œuvre dans le cadre de l'*opération Connection* en tant que norme sur laquelle se fondera à l'avenir l'approche des Forces canadiennes au chapitre du recrutement.

106 Toutefois, l'examen a également révélé qu'il y a encore beaucoup de place à l'amélioration. Le nombre de personnes que mon bureau a rencontrées dans le cadre de l'examen et qui ont abandonné le processus – ou qui étaient sur le point de l'abandonner – en raison d'une expérience insatisfaisante vécue au cours de l'une des phases de recrutement me préoccupe particulièrement.

107 Pour s'assurer qu'elles ne perdent pas de façon régulière les services de Canadiens qualifiés intéressés par une carrière militaire, les Forces canadiennes doivent se pencher sur certains problèmes que pose le système de recrutement actuel.

### 108 ***Enjeu 1 – Communications et services axés sur les clients***

#### 109 **Contexte**

110 La majorité des plaignants interviewés par le Bureau de l'Ombudsman au cours de l'examen ont parlé de la frustration qu'ils ont éprouvée lorsqu'ils ont tenté d'obtenir des renseignements sur le statut de leur dossier de la part des responsables de leur Centre de recrutement local. Dans bon nombre de ces cas, les candidats ont eu non seulement à faire les premiers pas, mais également à tenter de communiquer plusieurs fois avec ces responsables avant de recevoir une réponse. Ainsi, l'un des candidats a déclaré ce qui suit aux enquêteurs : « J'ai dû appeler au Centre de recrutement sept fois de suite avant qu'une personne daigne me rappeler pour me donner des renseignements sur mon dossier et, chaque fois que j'ai téléphoné, j'ai parlé à une personne différente. Un jour, j'ai simplement abandonné. J'occupe maintenant un très bon emploi et je ne suis plus du tout intéressé à me joindre aux Forces canadiennes. »

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

111 **Analyse**

112 Même si la majorité des recruteurs des Forces canadiennes ont informé les enquêteurs de l'Ombudsman du fait que l'on communique de façon régulière avec tous les candidats, les enquêteurs n'ont trouvé aucune directive à l'échelle locale ou au Quartier général du Groupe du recrutement des Forces canadiennes pour soutenir cette affirmation. Rien ne prouve qu'une « norme » existe ou soit en place ni que l'on ait fourni aux candidats des renseignements autres que le numéro de téléphone de leur Centre de recrutement local au cas où ils auraient des questions additionnelles.

113 **Objectifs de recrutement : réalités canadiennes...**

Un plaignant a présenté sa candidature aux Forces canadiennes en août 2003 dans le cadre du Programme de formation des officiers – Éducation permanente pendant qu'il terminait le dernier semestre d'un programme de formation de pilotage d'avion dans un Institut de technologie bien connu. En septembre 2003, le plaignant s'est soumis au test d'aptitude des Forces canadiennes et aux parties un et deux de l'évaluation médicale à son Centre de recrutement local. Au cours de la deuxième partie de l'examen médical, un adjoint médical a exprimé des préoccupations concernant un éventuel souffle cardiaque et ce qu'il a interprété comme une chirurgie reconstructive du genou qu'aurait subie le plaignant à la suite d'une blessure infligée au cours d'une partie de hockey.

Le plaignant a informé l'adjoint médical qu'il avait passé une électrocardiographie (résultat négatif) l'année précédente dans le cadre d'un examen médical réservé au personnel de l'aviation. Il ne présentait aucun signe de souffle cardiaque. Il a également expliqué qu'il n'avait jamais eu recours à une chirurgie reconstructive pour son genou. Le chirurgien avait plutôt procédé à une exploration chirurgicale pour s'assurer que le genou guérissait bien. L'adjoint médical a avisé le plaignant du fait qu'il aurait besoin d'une lettre du médecin à cet égard.

**Rapport spécial**  
**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes**

Le plaignant a obtenu les documents en octobre 2003 et il les a transmis au personnel médical du Groupe du recrutement des Forces canadiennes. En décembre, le plaignant a reçu un message dans lequel on l'informait du fait qu'on considérait qu'il posait un risque médical en raison de son genou. Par la suite, on lui a demandé de fournir d'autres renseignements provenant d'un chirurgien orthopédiste en ce qui concerne l'intervention subie au genou. En février 2004, le plaignant a reçu les documents requis, prouvant qu'il avait un bilan de santé sans tache. On a fait parvenir ces documents au personnel médical en mars. Selon les responsables du Centre de recrutement local, il devait obtenir une réponse dans les sept à huit semaines suivantes. Après avoir attendu huit semaines, le plaignant a communiqué avec les responsables du Centre de recrutement, qui lui ont mentionné que, même si on le considérait maintenant comme physiquement apte au service militaire, il avait dépassé la date limite d'inscription au Programme de formation des officiers – Éducation permanente, date limite dont il n'avait jamais été informé.

Même s'il est extrêmement découragé par la quantité de renseignements qu'il a dû fournir à la suite d'une « interprétation erronée » de son dossier médical et du manque de communication de la part des responsables du Centre de recrutement local concernant la date limite d'inscription, le plaignant est toujours intéressé par une carrière dans les Forces canadiennes.

**114 Résumé et recommandations**

**115** Dans le domaine critique des communications avec les candidats, les Forces canadiennes – en particulier les centres de recrutement locaux – présentent manifestement des lacunes. Pour bon nombre de candidats, la communication avec leur Centre de recrutement local constitue leur première, et unique, véritable expérience avec les Forces canadiennes. Si le service est défaillant, bon nombre d'entre eux décideront simplement qu'il ne vaut pas la peine de consacrer autant d'heures ou d'efforts à la poursuite d'une carrière dans les Forces canadiennes. Tout au long du présent examen, l'Ombudsman et ses enquêteurs ont été informés de plusieurs cas semblables.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 116 Lorsque des Canadiens décident d'abandonner le processus de recrutement militaire en raison de la frustration, il y a au moins deux conséquences probables. Tout d'abord, les Forces canadiennes perdent quelques-uns des meilleurs éléments et des plus brillants esprits du Canada, y compris les personnes découragées par les propos du candidat frustré. Ensuite, une expérience frustrante façonnera très probablement la façon dont le candidat découragé – et bon nombre d'autres personnes – considérera les Forces canadiennes et l'ensemble du gouvernement du Canada.
- 117 Le fait de communiquer de façon régulière et significative avec les candidats tout au long du processus de recrutement ne doit pas représenter seulement une priorité pour le personnel chargé du recrutement, *il faut que cela devienne la norme*. Selon les renseignements recueillis, cela ne semble pas être le cas. Compte tenu de la frustration exprimée par bon nombre de plaignants et de l'absence d'une politique définitive dans ce domaine, il est impératif qu'on mette en œuvre une solution structurée permettant de s'assurer que les communications ont lieu.
- 118 Pour évaluer le niveau et la qualité des communications – et, par le fait même, le service offert en général – à l'intention des candidats, le gouvernement du Canada a lancé l'*Initiative d'amélioration des services*, qui exige que les ministères et les organismes gouvernementaux établissent et mettent en œuvre des normes de service. Une fois de telles normes établies, les ministères et les organismes fédéraux sont tenus d'évaluer leur rendement à la lumière de ces normes et de les utiliser pour gérer les attentes des clients et ainsi améliorer la satisfaction des utilisateurs.
- 119 Dans le cadre d'un examen des entités des secteurs public et privé mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'évaluer les normes de service faisant partie du domaine public et étant, par conséquent, accessibles au consommateur moyen, *Service Canada* s'est classé en tête de liste. Cette organisation est responsable de fournir aux Canadiens des renseignements sur les services et les prestations offerts par le gouvernement, et, en visitant son site Web (au <http://www.servicecanada.gc.ca>), tout client peut facilement déterminer le type de service qu'il peut s'attendre à recevoir. Le site Web comprend un *Protocole de service* qui énonce le but de l'organisation, ce qu'elle offre, ses engagements envers ses clients, la façon de communiquer avec lui et les normes de service auxquelles les clients peuvent – et devraient – s'attendre.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

120 Pour s'assurer que les Canadiens qualifiés – en fait, tous les candidats canadiens – ne se sentent pas régulièrement frustrés par le processus de recrutement militaire, les centres de recrutement doivent vraiment devenir des organisations « axées sur les clients ». Plus particulièrement, il faut élaborer et mettre en œuvre des normes de service, comme celles de *Service Canada*, et les communiquer clairement aux recruteurs et aux candidats.

121 **Recommandation 1**

122 **Je recommande que :**

123 **Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore et mette en œuvre des normes de service détaillées expliquant exactement ce à quoi les clients peuvent s'attendre de la part de leur Centre de recrutement. Les normes devraient comprendre, sans toutefois s'y limiter :**

- 124 • **un délai type (p. ex., 48 heures) au cours duquel les candidats peuvent s'attendre à recevoir des réponses à leur demande, que ce soit par téléphone, par communication écrite ou par courriel ;**
- 125 • **le type et la qualité des services auxquels les candidats peuvent s'attendre;**
- 126 • **la façon de communiquer avec un responsable du système de recrutement au cas où les candidats souhaiteraient poser une question;**
- 127 • **des renseignements, présentés par écrit, sur la façon dont les candidats peuvent déposer des plaintes auprès d'une personne travaillant à l'extérieur de leur Centre de recrutement local. On doit par la suite traiter ces plaintes à l'intérieur d'un délai précis.**

128 **Une fois ces normes élaborées, il faut les promulguer et les communiquer aux candidats et aux recruteurs. Elles devraient non seulement paraître sur le site Web des Forces canadiennes, mais également être affichées bien en vue dans tous les centres de recrutement.**

129 En vertu de la politique du Conseil du Trésor, une fois les normes de service élaborées, il faut en surveiller l'application pour assurer leur mise en œuvre. Il faut également les évaluer et en observer l'application de façon continue pour établir les niveaux de ressources et déterminer si l'on doit modifier les politiques et les procédures lorsqu'on ne satisfait pas aux normes de service.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

130 Pour ce faire, il faut mettre en place un système de mesure du rendement qui permette de saisir les données qualitatives et quantitatives que l'on doit analyser et sur lesquelles on doit faire rapport. La mise en place d'un tel système exigera des ressources supplémentaires. Elle exigera également un personnel dévoué qui peut élaborer les mesures appropriées et, par la suite, les surveiller, les modifier et faire rapport sur leur application d'une manière pertinente et utile pour les Forces canadiennes. Afin que ces mesures soient le plus efficaces possible, les décideurs doivent y avoir accès de façon continue et en temps opportun.

131 **Recommandation 2**

132 **Je recommande que :**

133 **Le chef du personnel militaire fournisse au Groupe du recrutement des Forces canadiennes les ressources nécessaires pour la mise sur pied d'une cellule des normes responsable de surveiller l'application des mesures du rendement et de préparer des rapports à cet égard, et d'élaborer des pratiques optimales et des leçons apprises au profit de toute l'organisation.**

134 Pour aider à assurer de meilleures communications (et des communications à point nommé) avec les candidats, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes prévoit créer un « centre d'appels » axé sur le recrutement à l'été 2006, ce qui constitue une initiative importante et un changement positif. Il s'agit toutefois d'un autre secteur clef où l'on doit élaborer, mettre en œuvre et surveiller des normes de service adéquates axées sur les clients et faire rapport.

135 **Recommandation 3**

136 **Je recommande que :**

137 **Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore, mette en œuvre et surveille des normes de service mises au point pour son « centre d'appels » pour le recrutement et fasse rapport à ce sujet.**

138 Enfin, pour rendre le système de recrutement immédiatement accessible aux candidats, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes devrait également ouvrir les centres de recrutement en dehors des heures normales de bureau (voir la recommandation 18).

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

139 ***Enjeu 2 – Commandement et contrôle***

140 **Contexte**

141 Au cours de l'examen du système de recrutement, on a constaté que le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes était responsable de six sous-éléments distincts du processus de recrutement général. Toutefois, on a également constaté que plusieurs sous-processus étaient totalement ou partiellement sous le contrôle (ou l'autorité) d'une autre organisation au sein des Forces canadiennes. Dans certains cas, cette situation découlait de la centralisation des ressources; dans d'autres cas, il s'agissait d'une question liée à une politique gouvernementale ou ministérielle.

142 Peu importe la raison expliquant cet état de fait, la situation actuelle complique la tâche du commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes. Fondamentalement, il est impossible de tenir le commandant du groupe du recrutement des Forces canadiennes responsable du succès ou de l'échec du système de recrutement des Forces canadiennes puisqu'il n'exerce aucun contrôle sur plusieurs aspects (ou éléments) de ce système.

143 L'actuel commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes et son personnel ont été en mesure d'établir des relations de travail personnelles (et positives) avec les membres d'autres secteurs du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes qui ont un rôle à jouer à l'égard de la réussite du processus de recrutement militaire. Néanmoins, rien ne garantit que la situation demeurera telle quelle, puisque les personnes et les priorités changent. Cela pourrait entraîner des problèmes et des écarts dans le système de recrutement général.

144 **Analyse**

145 La capacité d'une organisation de contrôler efficacement les ressources affectées à la réalisation d'une mission ou d'un résultat particulier représente l'un de ses gages de réussite. Lorsqu'une organisation est chargée d'accomplir une mission particulière ou de parvenir à un certain résultat, mais qu'on ne lui délègue pas les pouvoirs nécessaires, il en découle souvent des pratiques inefficaces. La situation peut même causer des problèmes entre des organisations et avoir un effet négatif sur la réalisation de la mission ou du résultat.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

146 Il existe plusieurs domaines particuliers du système de recrutement militaire, considérés comme essentiels dans le cadre des efforts déployés au chapitre du recrutement, sur lesquels le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes n'a aucun pouvoir. Il s'agit des domaines suivants :

147 • la campagne de publicité axée sur le recrutement est la responsabilité du sous-ministre adjoint (Affaires publiques);

148 • les services de santé des Forces canadiennes s'occupent du processus d'examen du dossier médical;

149 • les vérifications approfondies de fiabilité (sécurité) sont menées par le Grand prévôt adjoint (Sécurité) avec l'aide de la Gendarmerie royale du Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité.

150 Il est important de souligner que plusieurs préoccupations soulevées par les plaignants au cours de l'examen portaient sur des questions liées à l'évaluation médicale et la sécurité – domaines qui, en grande partie, ne relèvent pas du commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes. On discute de ces questions plus en détail dans les sections qui suivent.

151 **Résumé et recommandations**

152 La portée de l'examen ne permettait pas d'analyser des problèmes liés à l'efficacité ou à la réduction des coûts associés à la centralisation de la responsabilité de certaines parties du système de recrutement des Forces canadiennes ni de formuler des commentaires à cet égard. Toutefois, dans le cadre de l'examen, on a pu prêter attention au fait que le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes est responsable des efforts de recrutement des Forces canadiennes, mais qu'il ne détient pas les pouvoirs requis (ou, dans le langage militaire, le commandement et le contrôle) sur l'ensemble des divers éléments du processus de recrutement général.

153 Dans un monde idéal, le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes disposerait de tous les pouvoirs et de toutes les ressources nécessaires pour attirer des candidats et les aider à partir du moment où ils communiquent pour la première fois avec les Forces canadiennes jusqu'à l'étape de l'enrôlement. Les Forces canadiennes devraient tenter, dans toute la mesure du possible, d'atteindre cet idéal. À défaut d'y parvenir, il est impératif d'établir une distinction entre les responsabilités et les pouvoirs actuels liés au processus de recrutement et de les communiquer. Autrement, il ne pourra y avoir aucune véritable reddition des comptes.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

154 **Recommandation 4**

155 **Je recommande que :**

156 **On identifie ou précise les chaînes de responsabilité et de commandement responsables du processus de recrutement militaire et communiquer ces renseignements de la façon la plus efficace possible à l'ensemble des organisations touchées.**

157 Une fois que l'on aura identifié ou précisé les chaînes de responsabilité et de commandement, il faudra définir, préciser et officialiser les exigences et les attentes d'autres « fournisseurs de services » à l'égard du Groupe du recrutement des Forces canadiennes. Le recrutement militaire constitue l'une des principales priorités du gouvernement du Canada et des Forces canadiennes, et tous les « fournisseurs de services » doivent offrir au Groupe du recrutement des Forces canadiennes les services dont il a besoin pour connaître du succès.

158 **Recommandation 5**

159 **Je recommande que :**

160 **Là où elles n'existent pas, on élabore et conclue des ententes sur le service à la clientèle entre le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et tous les « fournisseurs de services ». Ces ententes devraient établir des attentes et des normes de service précises, notamment des mesures et des indicateurs de rendement, et on doit s'y conformer de façon rigoureuse.**

161 Enfin, il est important d'examiner et d'évaluer de façon continue les ententes de service pour s'assurer qu'elles fonctionnent de façon appropriée, qu'elles satisfont aux attentes établies et qu'on y apporte des modifications lorsque la situation l'exige.

162 **Recommandation 6**

163 **Je recommande que :**

164 **Le chef du personnel militaire élabore des mesures de rendement pour évaluer l'efficacité des ententes de service, notamment en ce qui concerne les communications entre les groupes et pour identifier les modifications requises.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

165 ***Enjeu 3 – Mutation entre éléments***

166 **Contexte**

167 Un grand nombre de plaignants qui ont communiqué avec le Bureau de l'Ombudsman ont soulevé des préoccupations concernant le processus de mutation entre éléments – processus au cours duquel les militaires actifs dans les Forces canadiennes peuvent être mutés entre des éléments ou des sous-éléments de l'appareil militaire. La majorité des plaintes provenaient de réservistes qui souhaitaient être mutés à la Force régulière. Même si on les considérait déjà comme des membres des Forces canadiennes, on leur demandait de suivre le même processus que tout autre candidat; de plus, ils devaient également obtenir une lettre de recommandation de leur commandant pour appuyer leur demande.

168 En ce qui concerne le processus de mutation entre éléments, les plaintes les plus courantes concernaient les retards excessifs. En fait, en raison de ces retards, bon nombre de candidats n'ont pas été en mesure de soumettre leurs documents aux comités de sélection des groupes professionnels avant la date limite prescrite, de sorte que l'on n'a pas tenu compte de leur candidature.

169 Les réservistes qui tentaient d'obtenir une mutation ont soulevé d'autres préoccupations concernant le rejet de demandes en raison des normes médicales communes d'enrôlement des Forces canadiennes. Selon plusieurs plaignants, même si les Forces canadiennes avaient jugé qu'ils étaient physiquement aptes à servir dans les Réserves, on les considérait, dans leur propre groupe professionnel, comme inaptes à servir dans la Force régulière parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux normes médicales communes d'enrôlement des Forces canadiennes. Les plaignants ont indiqué que, d'un point de vue médical, on devrait considérer leur demande comme une demande de reclassement (i.e., changer d'un type de groupe professionnel de la Force régulière à un autre) et l'évaluer de la même façon – surtout si l'on tient compte du fait que les réservistes sont membres des Forces canadiennes. Dans le cas d'un reclassement, les candidats devraient uniquement avoir à rencontrer les critères minimaux liés à la catégorie médicale du groupe professionnel auquel ils souhaitent se joindre plutôt qu'aux normes médicales communes d'enrôlement des Forces canadiennes.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

170 Plusieurs réservistes ont également exprimé leur frustration à l'égard de ce qu'ils considéraient comme un manque de soutien de la part de leur unité de la Réserve, décrivant notamment des situations comme celles qui suivent : des commandants qui n'ont pas appuyé leur demande de mutation entre éléments, des dossiers qui furent perdus ou égarés et un manque général de connaissances concernant les rôles et les responsabilités du personnel de l'unité de la Réserve au chapitre du traitement de la demande de mutation entre éléments.

171 **Analyse**

172 Dans le cadre de l'examen, on a déterminé que plusieurs facteurs indépendants peuvent contribuer à entraîner des retards excessifs dans le processus de mutation entre éléments. Par exemple, on a fréquemment cité la vérification des états de service (militaire) antérieurs comme l'une des principales causes des retards. De même, des autorisations de sécurité invalides ou la nécessité de subir de nouveau des tests périmés, comme le test d'aptitude physique, entraînent souvent des retards. De plus, le fait d'avoir à subir un nouvel examen médical ou le besoin d'avoir à retrouver des dossiers médicaux prolonge le processus de façon importante. Il peut y avoir d'autres retards à l'étape de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis – étape à laquelle on évalue les compétences que possède déjà un réserviste, de même que son expérience et sa formation antérieures. L'exigence selon laquelle un réserviste souhaitant être muté à la Force régulière doit obtenir une lettre de recommandation de son commandant représente une autre source importante de retards. En effet, dans certains cas, des réservistes ont été obligés de présenter des demandes répétées pour obtenir une telle lettre de leur commandant.

173 Au cours de l'examen, les enquêteurs de l'Ombudsman ont également constaté que la coordination entre certaines unités de la Réserve et leur Centre de recrutement local était désordonnée et quasi-inexistante.

174 S'ajoute à tous ces facteurs l'absence apparente d'une approche normalisée à l'égard du traitement des demandes de mutation entre éléments parmi les divers responsables en cause.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

175 Il faut souligner que, au cours de l'examen, les Forces canadiennes ont mené leur propre examen interne des politiques et des procédures liées aux mutations entre éléments; le 17 juin 2005, elles ont publié une nouvelle directive à cet égard. La Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 5002-3 et l'Instruction du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) 07/05 reconnaissent qu'un membre muté d'un élément à l'autre est déjà membre des Forces canadiennes. On a ainsi éliminé un traitement redondant, on reconnaît l'expérience de travail militaire et civil pertinente et on ne met plus autant l'accent sur les différences au chapitre de la formation étant donné que l'on utilise l'expérience professionnelle militaire, plutôt que la formation reçue, pour effectuer une comparaison du service du candidat entre les éléments. Ces directives présentent également de nouvelles définitions d'un candidat qualifié, des conditions liées à la protection du grade et un nouveau modèle d'évaluation et de reconnaissance des acquis. De plus, les réservistes qui souhaitent poser leur candidature à la Force régulière ont maintenant la possibilité de le faire directement au Centre de recrutement, alors qu'ils devaient auparavant présenter leur candidature par l'entremise du commandant de leur unité de la Réserve.

**Rapport spécial**  
**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes**

176

**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes...**

Un plaignant, officier supérieur ayant 16 années de service dans les Réserves, les quatre premières en tant que membre de la classe « A » (contrat à temps partiel) et les 12 dernières en tant que membre de la classe « B » (contrat à temps plein), a présenté aux Forces canadiennes une demande de mutation des Réserves à la Force régulière à l'automne 2005. Il a déclaré que, lorsqu'il s'est rendu à son Centre de recrutement local, on lui a mentionné [TRADUCTION] « qu'il était plus difficile de muter un officier supérieur que d'enrôler un civil de la rue et que le processus pourrait durer jusqu'à deux ans. »

Même s'il était déjà un officier breveté des FC et qu'il avait travaillé pendant plus de dix ans dans l'environnement de la Force régulière, on a mentionné au plaignant qu'il devrait entreprendre le même processus de sélection que tout candidat souhaitant s'enrôler dans les FC. Il devait donc remettre des lettres de référence rédigées par des membres du personnel civil et son commandant, subir une évaluation médicale complète et obtenir une autorisation de sécurité.

Le plaignant a avisé le recruteur du fait qu'il avait passé avec succès une évaluation médicale et le test express des FC et il a remis en question la nécessité de les subir de nouveau. Il a également déclaré que, en raison de son groupe professionnel d'officier et du travail qu'il doit accomplir, il détient une autorisation de sécurité de type « Très secret ». Néanmoins, le recruteur, après lui avoir montré les sections appropriées dans le *Guide du recruteur*, lui a dit qu'il devrait entreprendre le même processus de sélection que tout civil avant que l'on ne puisse traiter sa demande de mutation.

Même s'il était extrêmement découragé par le manque de reconnaissance de son expérience dans la Réserve et le fait que le système de recrutement n'a pas reconnu ses compétences en tant qu'officier commissionné, le plaignant a poursuivi le processus de mutation entre éléments. Il s'attend à être accepté dans la Force régulière dans un avenir rapproché.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

177 **Résumé et recommandations**

178 Cette initiative des Forces canadiennes sur les mutations entre éléments constitue un pas dans la bonne direction et semble permettre de régler les problèmes identifiés dans le cadre de l'examen. Toutefois, il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre ou pour déterminer si elles permettront de régler tous les problèmes qu'ont identifiés les enquêteurs de l'Ombudsman.

179 **Recommandation 7**

180 **Je recommande que :**

181 **Le chef du personnel militaire, le chef des Réserves et le Groupe du recrutement des Forces canadiennes surveillent de façon rigoureuse la mise en œuvre de ces directives et y apportent des modifications, le cas échéant, en vue de les améliorer.**

182 Compte tenu de l'importance de cet enjeu, j'entends effectuer un suivi sur la mise en œuvre de cette initiative.

183 ***Enjeu 4 – Sécurité***

184 **Contexte**

185 Un grand nombre de plaintes reçues par le Bureau de l'Ombudsman au cours de l'examen concernaient des retards ou un manque de communication à l'égard du processus de contrôle de sécurité. Les plaignants ont décrit aux enquêteurs plusieurs éléments qui alimentaient leur frustration, notamment :

- 186
- le critère d'admissibilité fondamental lié à la citoyenneté auquel il faut, sauf rarissime exception, satisfaire pour s'enrôler dans les Forces canadiennes;
- 187
- les retards auxquels doivent faire face les citoyens canadiens qui ont quitté le pays pendant une période prolongée;
- 188
- un manque de communication général (ou quelquefois une mauvaise communication) de la part des responsables des centres de recrutement en ce qui concerne le processus de contrôle de sécurité et, surtout, les raisons de ces retards.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 189 La politique du gouvernement du Canada sur la sécurité exige que tous les employés éventuels, y compris les candidats souhaitant rejoindre les Forces canadiennes, subissent un contrôle de sécurité si, dans le cadre de leurs tâches, ils peuvent avoir accès à des renseignements ou à des biens de nature délicate. Les candidats ne peuvent être officiellement nommés à un poste ou avoir accès à des renseignements ou à des biens de nature délicate jusqu'à ce qu'ils aient terminé avec succès le processus de contrôle requis.
- 190 Le Programme de contrôle de fiabilité du personnel du ministère de la Défense nationale découle de la politique du gouvernement du Canada sur la sécurité et comporte trois processus distincts :
- 191
- le premier processus concerne la vérification approfondie de la fiabilité, que tous les candidats doivent franchir avec succès avant d'être enrôlés dans les Forces canadiennes. La vérification approfondie de la fiabilité permet de déterminer si l'on peut s'attendre à ce qu'un candidat soit fiable et digne de confiance au moment où il accomplira ses tâches;
- 192
- l'évaluation préalable à l'obtention de l'autorisation de sécurité constitue le deuxième processus. On entreprend ce processus pour tout candidat qui, au cours du processus de recrutement, fait une déclaration verbale ou écrite concernant une situation ou un comportement qui soulève une préoccupation au chapitre de la sécurité. On procède également à une telle évaluation lorsqu'une candidature a des implications à l'échelle internationale. Il faut terminer ce processus avant que le candidat ne soit enrôlé dans les Forces canadiennes, et on doit uniquement l'entreprendre pour les candidats ayant été soumis avec succès à une vérification approfondie de la fiabilité;
- 193
- le troisième processus est celui de l'obtention d'une autorisation de sécurité, que l'on entreprend pour tous les employés du gouvernement du Canada, qu'ils soient militaires ou civils, après qu'ils ont été nommés à un poste et qu'ils ont accepté cette nomination.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 194 Le Grand prévôt adjoint (Sécurité) est responsable de tous les aspects liés à la politique de sécurité au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes et surveille la validation du programme de contrôle de sécurité. Bien qu'il soit responsable des diverses vérifications, le Grand prévôt adjoint (Sécurité) obtient l'aide d'organisations externes qui lui offrent du soutien dans certains domaines, en particulier la Gendarmerie royale du Canada à l'égard de la confirmation de l'identité par les empreintes digitales, et le Service canadien du renseignement de sécurité pour les vérifications des antécédents au chapitre des autorisations de sécurité requises au Canada ou à l'étranger.
- 195 **Analyse**
- 196 Au cours de l'examen, on a remarqué que bon nombre de personnes à l'intérieur (et à l'extérieur) du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes croyaient à tort que tous les candidats étaient tenus de passer par le processus lié à l'obtention d'une autorisation de sécurité avant de s'enrôler dans les Forces canadiennes. Ce n'est absolument pas le cas. En effet, avant de s'enrôler, la majorité des candidats doivent uniquement faire l'objet d'une vérification approfondie de la fiabilité; on ne mène une évaluation préalable à l'obtention d'une autorisation de sécurité que dans des circonstances particulières.
- 197 La vérification approfondie de la fiabilité peut être effectuée dans les centres de recrutement locaux, sauf en ce qui concerne les vérifications relatives aux casiers judiciaires et au crédit, dont est responsable le Grand prévôt adjoint (Sécurité). Si un candidat ne figure pas aux dossiers du Centre d'information de la police canadienne ou du Bureau de crédit du Canada, la vérification approfondie de la fiabilité peut être terminée en aussi peu que 72 heures. Toutefois, si l'une ou l'autre des vérifications soulève des problèmes, cette période peut se prolonger de façon importante.
- 198 Malheureusement, le deuxième processus – l'évaluation préalable à l'obtention d'une autorisation de sécurité – peut durer beaucoup plus longtemps en raison des types de vérifications que l'on doit effectuer. Les représentants du Grand prévôt adjoint (Sécurité) et du Secrétariat du Conseil du Trésor ont informé les enquêteurs de l'Ombudsman du fait que, selon le pays d'origine d'un candidat, l'évaluation préalable à l'obtention d'une autorisation de sécurité peut prendre jusqu'à deux ans. Les représentants du Grand prévôt adjoint (Sécurité) ont déclaré que le Service canadien du renseignement de sécurité leur avait offert un service de bonne qualité et en temps opportun, mais ils ont souligné que la nature de cette évaluation – notamment la récupération de renseignements provenant de gouvernements étrangers – peut entraîner de longs retards.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 199 Je félicite le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes pour le leadership qu'ils ont exercé dans le cadre de l'*opération Connection* puisqu'ils ont tenté d'apporter des modifications stratégiques en vue d'accroître leurs objectifs démographiques et de réduire le temps d'attente pour les candidats provenant de l'étranger. À la suite de ces modifications, on accordera plus rapidement des autorisations de sécurité de type Secret et Confidentiel et on éliminera les évaluations préalables à l'obtention d'une autorisation de sécurité pour les candidats qui n'ont vécu qu'en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni, aux États-Unis et dans les autres pays qui faisaient, à l'origine, partie de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).
- 200 Toutefois, on peut encore nettement améliorer le programme général de contrôle de sécurité. En particulier, selon plusieurs entrevues menées auprès de membres du personnel de première ligne des centres de recrutement, il est apparu que bon nombre d'entre eux ne comprenaient pas entièrement le programme de contrôle de sécurité ni ses divers éléments. Ils éprouvent donc de la difficulté à expliquer aux candidats le programme, notamment les raisons des longs retards. Cette situation a grandement frustré plusieurs plaignants.

*Rapport spécial*  
**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes**

201

**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes...**

Un candidat, qui a immigré au Canada (en provenance d'Afrique) en 1998, a tenté de se joindre aux Forces canadiennes. Au début de 2001, en tant que résident permanent, il a posé sa candidature à son Centre de recrutement local, où il a passé un test d'aptitude physique et rempli un formulaire d'autorisation de sécurité.

En 2002, le candidat est déménagé dans une autre région du pays et l'on a transféré son dossier au Centre de recrutement situé le plus près de sa nouvelle demeure. Environ sept mois plus tard, on a informé le candidat du fait que l'on mettait un terme au traitement de son dossier, étant donné qu'il n'avait pas résidé au Canada pendant les cinq années requises. Même si le candidat fut déçu de ne pas avoir été avisé de cette politique lorsqu'il a entrepris le processus en vue de présenter sa demande, il dit avoir l'intention de poser de nouveau sa candidature après avoir atteint le seuil de cinq ans.

En décembre 2003, le candidat a atteint ce seuil et il a présenté une nouvelle demande d'enrôlement dans les Forces canadiennes. Au cours du processus d'examen de son dossier, les responsables du Centre de recrutement local lui ont mentionné qu'il devait réamorcer le processus lié à l'obtention d'une autorisation de sécurité, ce qui pourrait durer un an ou plus.

Désillusionné par le processus et frustré par le nombre d'heures qu'il y avait déjà consacré et le temps qu'il devrait continuer à y investir, le candidat a perdu l'intérêt qu'il avait à poursuivre une carrière dans les Forces canadiennes.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

202     **Résumé et recommandations**

203     De façon générale, la politique du gouvernement du Canada sur la sécurité et le Programme de contrôle de fiabilité du personnel de la Défense nationale représentent des instruments gouvernementaux nécessaires. Cela dit, dans le cadre de l'examen, on a déterminé que des retards extraordinaires découlant de la mise en œuvre de ces politiques et de ces programmes font en sorte que des Canadiens qualifiés et talentueux abandonnent le processus de recrutement militaire. Même si certains retards sont inévitables, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes ont réalisé quelques progrès en ce qui concerne le règlement de ces problèmes dans le cadre de l'*opération Connection*. Je suis également au courant du fait que le Secrétariat du Conseil du Trésor passe actuellement en revue la politique du gouvernement du Canada sur la sécurité.

204     **Recommandation 8**

205     **Je recommande que :**

206     **Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes déterminent s'il est possible d'accroître le nombre de mesures prises dans le cadre de l'*opération Connection* en vue de réduire ou d'éliminer les retards auxquels les candidats font face au cours du processus de contrôle de sécurité.**

207     À la suite de l'examen, on a également déterminé que certains retards liés au processus de contrôle de sécurité pouvaient découler d'un manque de renseignements (ou de la présence de renseignements erronés) au niveau du personnel des centres de recrutement en ce qui concerne la politique ou le programme général sur la sécurité et ses divers éléments. Il faut surtout souligner la croyance populaire selon laquelle les candidats sont tenus de passer par le processus lié à l'obtention d'une autorisation de sécurité avant de s'enrôler dans les Forces canadiennes. Pour réduire au minimum les retards le plus souvent possible, les membres du personnel des centres de recrutement doivent bien comprendre toutes les exigences et tous les aspects du processus de contrôle de sécurité.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

208 **Recommandation 9**

209 **Je recommande que :**

210 **Tous les membres du personnel des centres de recrutement reçoivent une formation appropriée et des renseignements adéquats sur la politique du gouvernement du Canada sur la sécurité, le Programme de contrôle de fiabilité du personnel de la Défense nationale et tous les aspects (et les éléments) du processus de contrôle de sécurité.**

211 Cette formation aidera également le personnel des centres de recrutement à informer les candidats de façon précise et simple à comprendre concernant les exigences en matière de sécurité auxquelles ils devront satisfaire, notamment les documents qu'exigeront le Ministère et les Forces canadiennes en vue de traiter les demandes. De plus, les membres du personnel des centres de recrutement devraient communiquer de façon régulière avec les candidats et les informer promptement dans les cas où il leur manque des documents d'accompagnement.

212 Finalement, compte tenu de la nature du processus de contrôle de sécurité, il est évident qu'il y aura toujours des retards dans certains domaines ou pour certains candidats. Dans ces cas, conformément aux recommandations précédentes, les membres du personnel des centres de recrutement doivent communiquer avec les candidats de façon régulière et chercher à établir des attentes raisonnables de la part de ces derniers. Par exemple, si l'on doit recevoir des documents sur un candidat particulier provenant d'un pays qui est reconnu pour la lenteur avec laquelle il répond à de telles demandes, on devrait tenir compte de ce fait au moment d'établir les attentes. Cela pourrait également donner aux candidats l'occasion d'aider le Ministère et les Forces canadiennes à obtenir les documents requis.

213 **Recommandation 10**

214 **Je recommande que :**

215 **Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore des procédures types visant à renseigner les candidats à l'égard du processus de contrôle de sécurité, notamment en fournissant à chaque candidat une estimation raisonnable de la durée du processus.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

216 ***Enjeu 5 – Soins médicaux***

217 **Contexte**

218 Des 301 plaintes analysées au cours de l'examen du système de recrutement, 96 portaient précisément sur des préoccupations à l'égard du processus d'évaluation médicale. Ces préoccupations couvraient diverses questions; toutefois, la plus courante concernait la durée de l'examen du dossier médical d'un candidat. Dans certains cas, ces retards ont fait en sorte que des candidats n'ont pas pu respecter les dates limites de certains comités de sélection des groupes professionnels. Cela signifie que certains candidats qui auraient probablement été retenus ont vu leur enrôlement dans les Forces canadiennes être retardé. Pour d'autres candidats, la frustration qu'ils ont éprouvée en raison de ces retards leur a fait perdre l'intérêt qu'ils avaient manifesté envers une carrière dans les Forces canadiennes.

219 **Analyse**

220 Tous les candidats qui souhaitent devenir membres des Forces canadiennes doivent satisfaire aux normes médicales communes d'enrôlement. D'un point de vue médical, la décision d'accepter ou de rejeter un candidat se fonde sur un examen des résultats découlant de son examen physique, de ses antécédents médicaux et d'un questionnaire médical rempli par le candidat. Si la candidature d'une personne est rejetée d'emblée en raison d'un trouble médical déjà connu, on envoie à cette personne une lettre qui énonce les raisons expliquant le rejet de sa candidature, de même que des renseignements sur la façon d'en appeler de cette décision. S'il manque des renseignements dans le dossier d'un candidat, ce dernier reçoit une lettre qui explique en détail les renseignements dont on a besoin et les raisons sous-jacentes.

221 Une fois que le candidat a fait parvenir tous les renseignements médicaux pertinents, les responsables du Centre de recrutement local les envoient aux membres du personnel médical responsable des recrues qui travaillent à la Base des Forces canadiennes Borden (maintenant réinstallés à Ottawa) afin qu'ils passent en revue le dossier et prennent une décision finale concernant l'aptitude du candidat à servir dans les Forces armées. Il faut terminer cet examen avant d'enrôler un candidat dans les Forces canadiennes. L'exigence selon laquelle un personnel central doit passer en revue tous les dossiers médicaux permet de s'assurer que l'on applique la même norme à l'ensemble des candidats.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

- 222 En moyenne, le processus consistant à recueillir les renseignements requis, à les envoyer aux membres du personnel médical responsable des recrues au QGDN et au directeur de la politique de santé afin qu'ils mènent l'examen et à informer le Centre de recrutement local des résultats peut prendre jusqu'à six semaines. Si l'on a besoin de renseignements additionnels, ce processus peut durer encore plus longtemps. Comme les candidats ne peuvent être enrôlés avant la fin de ce processus, certains candidats éventuels ne peuvent se présenter devant le comité de sélection de leur groupe professionnel et tombent dans une sorte d'oubli. Cela en mène plusieurs à abandonner le processus de recrutement.
- 223 Pour tenter d'accélérer la partie de l'évaluation médicale du processus de recrutement, les Forces canadiennes ont récemment lancé deux nouvelles initiatives.
- 224 La première initiative, annoncée le 20 mai 2005 dans le Message général des Forces canadiennes (CANFORGEN) 097/05, accorde à chaque Centre de recrutement le pouvoir d'enrôler des candidats qui satisfont à toutes les autres exigences au chapitre de l'enrôlement et qui ont passé avec succès les parties un et deux de leur évaluation médicale. Grâce à cette initiative, on n'a plus besoin d'attendre que le personnel médical responsable des recrues mène un examen complet des dossiers médicaux des candidats. Même si l'on passe toujours en revue les dossiers médicaux, on peut maintenant enrôler un candidat n'ayant aucun problème médical apparent pendant que l'on procède à cet examen<sup>3</sup>. Ce nouveau processus entraîne un faible risque de voir quelques candidats être enrôlés, même s'ils sont médicalement inaptes à servir dans les Forces canadiennes; toutefois, pour la majorité des candidats, le processus est plus efficient et rapide que l'ancienne méthode.
- 225 La deuxième initiative portait sur le déménagement du personnel médical responsable des recrues du Quartier général du Groupe du recrutement des Forces canadiennes (BFC Borden) au Quartier général de la Défense nationale à Ottawa afin qu'il relève du directeur de la politique de santé et, au bout du compte, du commandant des Services de santé des Forces canadiennes.
- 226 Les cadres supérieurs des Services de santé des Forces canadiennes croient que ce déménagement accroîtra leur capacité de répondre aux demandes découlant du système de recrutement, ce qui diminuera la durée moyenne de l'évaluation médicale.

---

<sup>3</sup> Si l'on juge un candidat médicalement inapte au service militaire à la suite de la troisième partie de l'évaluation médicale, il est libéré des Forces canadiennes sans préjudice en vertu des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)* 15.01, numéro 5e) : Enrôlement irrégulier.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

227 **Résumé et recommandations**

228 L'exigence selon laquelle une équipe médicale centralisée doit passer en revue tous les dossiers médicaux permet d'établir une mesure de normalisation et, en bout de ligne, un sentiment d'équité. On s'assure ainsi d'appliquer les mêmes normes à tous les candidats, peu importe où leur dossier est traité. Toutefois, cette exigence soulève également des préoccupations concernant la rapidité du traitement.

229 Le récent changement, qui consiste à autoriser l'enrôlement de candidats avant que l'on ait terminé l'examen de leur dossier médical, est le bienvenu et peut réduire le temps d'attente de façon générale. Toutefois, la nouvelle politique n'a pas été en vigueur depuis assez longtemps pour qu'on ait pu l'évaluer de façon définitive dans le cadre de notre examen.

230 De même, on ne peut évaluer ici les avantages (ou les problèmes) associés à la réinstallation du personnel médical responsable des recrues au Quartier général de la Défense nationale ou à la nouvelle chaîne de commandement dont il relève. Même si des données préliminaires laissent croire que les retards ont diminué, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions.

231 Pour s'assurer que la nouvelle structure organisationnelle est efficace, le chef du personnel militaire doit surveiller et évaluer la situation de façon rigoureuse. Pour ce faire, il faut élaborer, mettre en œuvre et analyser des mesures de rendement de façon continue.

232 **Recommandation 11**

233 **Je recommande que :**

234 **Le chef du personnel militaire élabore, mette en œuvre et analyse des mesures de rendement en vue de déterminer l'efficacité des communications et de la coopération entre le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et les Services de santé des Forces canadiennes de même que, ultimement, les répercussions qu'ont ces mesures sur le système de recrutement militaire.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

235 ***Enjeu 6 – Primes de recrutement***

236 **Contexte**

237 Dans le cadre de l'examen, les enquêteurs de l'Ombudsman ont reçu plusieurs plaintes concernant les mesures incitatives de recrutement, surtout la prime relative aux « titres professionnels civils ». Les plaignants ont fait savoir que le montant de la prime qui leur a été versé à la fin de la formation requise était plus petit que ce qu'on leur avait tout d'abord offert au moment de leur enrôlement.

238 Les primes de recrutement sont régies par une politique du Conseil du Trésor et sont propres aux groupes professionnels militaires aux prises avec une pénurie de personnel. Ces primes permettent d'offrir un incitatif pécuniaire ou un meilleur grade aux candidats qualifiés qui s'enrôlent dans les Forces canadiennes. Ces mesures incitatives ont été mises en place pour attirer des candidats préqualifiés dans les Forces canadiennes, ce qui réduit le nombre d'heures qu'ils doivent normalement accorder à la formation professionnelle initiale. Voici trois programmes particuliers offerts :

- 239
- *Diplôme ou certificat d'études postsecondaires* : On peut accorder jusqu'à 10 000 \$ aux candidats admissibles qui détiennent un certificat d'études désigné – un diplôme collégial en études particulières ou un certificat technique d'un établissement d'enseignement – qui leur permettrait de passer outre à la plupart ou à l'ensemble des cours de formation professionnelle initialement offerts dans l'un des groupes professionnels militaires de leur choix qui manquent de personnel.
- 240
- *Titres professionnels civils* : On peut accorder jusqu'à 20 000 \$ aux candidats qui détiennent un titre professionnel civil à l'échelle fédérale ou provinciale correspondant à une formation professionnelle avancée (à tout le moins le niveau de qualification 5), ce qui leur permet de passer outre à la formation professionnelle initiale.
- 241
- *Qualifications professionnelles militaires* : On offre jusqu'à 20 000 \$ aux membres de la Force régulière qui se réenrôlent ou aux membres de la Force de réserve qui obtiennent une mutation vers l'un des groupes professionnels militaires aux prises avec une pénurie de personnel.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

242 **Analyse**

243 Une fois par année, on passe en revue tous les groupes professionnels militaires en vue de déterminer leur « état de santé » ou leur « force », selon des prévisions antérieures sur l'attrition. En vertu de la Directive sur la rémunération et les avantages sociaux, on examine la possibilité d'offrir des primes de recrutement dans les groupes professionnels aux effectifs insuffisants (c.-à-d., ceux qui n'ont aucune chance de se rétablir au moyen du processus de recrutement normal).

244 Une fois que le chef d'état-major de la Défense a approuvé la liste finale des groupes professionnels admissibles à des indemnités de recrutement, on publie un Message général des Forces canadiennes (normalement au mois de mars) pour annoncer les professions et les classifications qui seront admissibles aux primes au cours de l'exercice suivant, les titres requis pour recevoir une prime et les primes que l'on versera à chaque candidat admissible. Cette politique demeure en vigueur pendant un an, soit du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars de l'année suivante, et ne change pas au cours de cette période. Par la suite, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes communique ces renseignements aux centres de recrutement de partout au pays qui sont responsables d'en informer les candidats éventuels.

245 Toutefois, si le processus de recrutement d'un candidat s'étend sur deux exercices, la prime qui lui sera versée peut changer de façon considérable. Par exemple, si un candidat a entrepris le processus en décembre 2005, mais qu'il n'est officiellement enrôlé dans les Forces canadiennes qu'en mai 2006, il ne sera admissible qu'à la prime approuvée en mars 2006 – plusieurs mois après qu'il a commencé le processus. Et, si l'on apporte des modifications entre-temps, la prime qui a attiré le candidat vers les Forces canadiennes ne sera plus la même; en fait, elle peut être moindre, voire potentiellement inexistante.

246 Au cours de l'examen, les employés relevant du chef du personnel militaire ont reconnu cette iniquité. De plus, on règle maintenant les griefs concernant cette question à la faveur du candidat ou du membre des Forces canadiennes. Au même moment, on passe la politique en revue en espérant protéger l'admissibilité d'un candidat à une prime en fonction non pas de la date d'enrôlement, mais de la date de la présentation de la demande.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

247 Comme on l'a souligné tout au long du présent rapport, une communication efficace entre le personnel des centres de recrutement et les candidats qui souhaitent s'enrôler dans les Forces canadiennes est essentielle à la réussite du système de recrutement général et permet de garantir que des candidats de qualité n'abandonnent pas le processus. Malheureusement, en ce qui concerne les primes de recrutement, la communication n'a pas été efficace. En effet, les enquêteurs de l'Ombudsman ont déterminé que le personnel des centres de recrutement et, par conséquent, les candidats connaissent très mal les primes de recrutement. De plus, il y a peu de renseignements accessibles aux candidats éventuels concernant l'administration particulière de ces primes, à l'exception de certains faits très généraux qui figurent sur le site Web des Forces canadiennes portant sur le recrutement.

**Rapport spécial**  
**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes**

248

**Objectifs de recrutement : réalités canadiennes...**

En 2002, après avoir appris que les Forces canadiennes offraient une prime de recrutement de 20 000 \$ de même qu'un grade plus élevé, le plaignant a posé sa candidature pour s' enrôler dans les FC. Mécanicien breveté de camion diesel possédant plusieurs autres compétences recherchées par les Forces canadiennes, le candidat a terminé avec succès le processus de présentation de demande en novembre 2002. À ce moment-là, on lui a présenté une offre conditionnelle d'emploi et on lui a mentionné qu'il occuperait le rang de caporal et qu'il recevrait 20 000 \$ une fois qu'il aurait terminé la formation requise.

Toutefois, de novembre 2002 à mai 2003, pendant qu'il attendait le commencement de sa Qualification militaire de base, on a modifié cette offre trois fois : on lui a tout d'abord offert le rang de soldat troisième classe et 20 000 \$, ensuite, le rang de soldat troisième classe et 10 000 \$ et, enfin, le rang de soldat sans compensation monétaire.

En avril 2003, les responsables du Centre de recrutement ont expliqué que le plaignant n'avait pas respecté la date limite lui permettant de profiter de la prime particulière pour laquelle il était qualifié et ont recommandé qu'il accepte l'offre et dépose un grief après avoir terminé sa Qualification militaire de base. Aucun employé du Centre de recrutement n'a informé, à un moment ou à un autre, le plaignant de l'existence d'une date limite ou du fait que le non-respect de cette échéance aurait des répercussions sur l'indemnité qui lui avait été offerte. À cette étape, le plaignant, qui avait déjà quitté son emploi civil, a accepté l'offre.

En août 2003, au cours de la cérémonie de remise de diplômes de Qualification militaire de base, on a présenté au plaignant une offre en français (qu'il ne comprenait pas) et on lui a précisé qu'il s'agissait de sa prime – soldat troisième classe sans compensation. Toutefois, même s'il avait accepté l'offre, il a en fait reçu 10 000 \$, mais pas un grade plus élevé. De mai à juillet 2004, le plaignant a terminé sa formation élémentaire dans le métier et a par la suite été affecté à une base opérationnelle. Profitant du soutien total de sa chaîne de commandement, il a déposé un grief, qui lui a permis de recevoir les 20 000 \$ qui lui étaient dus et d'occuper le rang de caporal en juin 2005.

Après avoir demandé de consulter son dossier personnel, il a trouvé une lettre dans laquelle on déclarait que, comme il détenait le diplôme d'un collège communautaire plutôt qu'un certificat professionnel, il n'était pas fondé à recevoir la prime qu'on lui avait tout d'abord offerte. Aucun employé de son Centre de recrutement ne le lui avait jamais expliqué.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

249 **Résumé et recommandations**

250 À la suite du présent examen, on a remarqué que certains membres du personnel du Groupe du recrutement des Forces canadiennes ne connaissaient pas bien les règlements associés au programme sur les primes de recrutement. Pour être crédibles aux yeux des candidats et empêcher que ces derniers soient inutilement frustrés, les recruteurs militaires doivent être en mesure de fournir aux candidats des renseignements exacts et à jour sur le programme. De plus, il est essentiel que tous les membres du personnel des centres de recrutement devant communiquer avec les candidats (pas seulement les conseillers en carrières militaires) aient la capacité de répondre aux questions relatives au programme sur les primes de recrutement.

251 **Recommandation 12**

252 **Je recommande que :**

253 **Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore un processus de communication de renseignements à jour qui garantisse que tous les membres du personnel des centres de recrutement aient facilement accès aux plus récents renseignements concernant le programme sur les primes de recrutement.**

254 Il faut corriger l'iniquité qui existe à l'heure actuelle à l'égard du versement des primes, ce qui constitue une question de fond. Par exemple, en vertu de la politique actuelle, si une personne entreprend le processus de recrutement avant le 1<sup>er</sup> avril d'une année donnée, mais qu'elle n'est officiellement enrôlée qu'après cette date et que l'on modifie les primes, cette personne pourrait recevoir une compensation qui diffère de celle qu'on avait annoncée au début du processus. Même si le système de règlement des griefs traite actuellement ces cas de façon positive, il faut manifestement modifier la politique pour éviter que l'on perde des recrues éventuelles qui se sentiraient frustrées par une telle situation. On doit régler cette iniquité de façon à favoriser le candidat (sauf dans les cas où il est évident que le retard lui est directement attribuable).

255 **Recommandation 13**

256 **Je recommande ce qui suit :**

257 **Il faut modifier la politique actuelle qui consiste à verser une prime de recrutement en fonction de la date à laquelle un candidat est enrôlé afin qu'elle tienne compte de la date à laquelle le Centre de recrutement des Forces canadiennes reçoit la demande et tous les documents d'accompagnement.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

258 De la même façon, si la prime de recrutement augmente (ou est créée) après qu'une personne qualifiée a présenté une demande pour se joindre aux Forces canadiennes, mais avant qu'elle ne soit réellement enrôlée, cette personne devrait recevoir la prime la plus élevée, si l'on veut faire preuve d'équité. On évitera ainsi une situation où deux candidats sont enrôlés en même temps, mais reçoivent des primes de recrutement différentes.

259 **Recommandation 14**

260 **Je recommande que :**

261 **La politique actuelle comprenne une disposition selon laquelle, si une prime de recrutement augmente (ou est créée) après qu'une personne qualifiée eut présenté une demande pour se joindre aux Forces canadiennes, mais avant qu'elle ne soit réellement enrôlée, cette personne reçoive la nouvelle prime (la plus élevée).**

262 Au bout du compte, il est impératif que toute recrue éventuelle comprenne totalement ce que les Forces canadiennes lui offrent en vertu du programme sur les primes de recrutement. À cet égard, une communication exacte, opportune et facile à comprendre est essentielle.

263 **Recommandation 15**

264 **Je recommande que :**

265 **Toutes les offres concernant une prime de recrutement (y compris les modalités pertinentes) soient fournies aux candidats par écrit, dans un langage très précis et facile à comprendre.**

266 ***Enjeu 7 – Questions relatives à la Réserve***

267 **Contexte**

268 Le processus de recrutement de la Force régulière diffère de celui en place dans les Réserves à de nombreux égards. Dans le cas de la Force régulière, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et ses centres de recrutement connexes sont responsables de tous les aspects du processus de recrutement. En ce qui concerne les Réserves, les unités de la Réserve locale sont responsables de la promotion, de la compilation des dossiers des candidats (que traiteront les centres de recrutement locaux), des offres d'emploi et de l'enrôlement. Les centres de recrutement locaux gèrent le test d'aptitude des Forces canadiennes, les entrevues menées auprès des candidats, les évaluations médicales et les examens physiques.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

269 Pour connaître les différences clés entre le processus de recrutement de la Réserve et celui de la Force régulière, les enquêteurs de l'Ombudsman ont interviewé divers recruteurs de la Réserve de partout au pays. Ils ont pu constater l'absence de normalisation et le manque général d'uniformité en ce qui concerne les approches adoptées et les procédures utilisées dans les trois éléments partout au Canada, voire au sein du même élément.

270 **Analyse**

271 Dans le cadre du présent examen, on a déterminé que la Réserve aérienne est très peu active au chapitre du recrutement, étant donné qu'elle se fie plutôt au recrutement d'ex-membres de la Force régulière ou de militaires à la retraite. Dans la majorité des cas, les réservistes de la Force aérienne sont directement intégrés aux unités de la Force régulière. Même ces unités composées de réservistes servent habituellement à soutenir la Force régulière.

272 Pour sa part, la Marine adopte une approche centralisée à l'égard du recrutement de réservistes, activité contrôlée par le Quartier général de la Réserve navale, situé dans la ville de Québec. Les responsables du Quartier général de la Réserve navale déterminent le nombre de recrues de la Réserve requis dans chaque groupe professionnel; par la suite, on utilise ces chiffres pour calculer le nombre de recrues visé par métier pour chaque division de la Réserve navale. Les responsables du Quartier général de la Réserve navale fournissent à chaque division des fonds lui permettant d'embaucher un recruteur de classe « B » à temps plein tout au long de l'année. Même s'il ne semble pas exister d'instructions permanentes d'opération à l'échelle de la Réserve navale, chaque division qui a fait l'objet d'une entrevue a produit des procédures qui tiennent compte du caractère unique du secteur dans lequel elle mène sa campagne de recrutement. Enfin, les responsables du Quartier général de la Réserve navale organisent chaque année une conférence à l'intention des recruteurs, qui réunit tous les recruteurs de la Réserve navale afin qu'ils discutent des problèmes auxquels ils font face.

273 Le commandement de chaque Secteur de la Force terrestre (c.-à-d., quatre secteurs, soit l'Ouest, le Centre du Canada, le Québec et l'Est) aborde différemment le recrutement de réservistes dans l'armée. Même si l'on constate quelques similitudes dans les approches adoptées par les Secteurs, il n'existe aucune coordination à l'échelle de l'armée. Les commandements de secteur déterminent le nombre de recrues requis, selon le financement disponible et les informations reçues de leurs divers quartiers généraux subordonnés de la Brigade. Même si tous les commandements de secteur ont produit un ensemble d'instructions d'opération relatives au recrutement pour leur Secteur, le recrutement incombe aux quartiers généraux de la Brigade, et il n'y a pas beaucoup de points communs dans l'ensemble du pays.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

274 Tout au long de l'examen, les recruteurs de la Réserve ont régulièrement exprimé une préoccupation concernant leur environnement ou leur emplacement, qui les empêchait de communiquer avec leur Centre de recrutement local au cours des soirées où ils dispensaient leur formation, moment où la majorité des recruteurs procédaient en fait au recrutement. Dans les faits, la question relative aux communications entre les recruteurs de la Réserve et les responsables des centres de recrutement locaux, ou parfois le manque de communication, a constitué l'une des plaintes les plus fréquemment déposées.

275 **Résumé et recommandations**

276 Le système qui existe actuellement pour le recrutement dans la Réserve n'est ni efficient ni, selon moi, adéquat pour répondre aux besoins des Forces canadiennes. Compte tenu des exigences opérationnelles actuelles auxquelles doivent satisfaire les Forces canadiennes au pays et à l'étranger, il est absolument crucial qu'une Force de réserve puisse porter une plus grande partie du fardeau. Pour y arriver, il faut recruter des milliers de réservistes.

277 Même s'il existe quelques très bonnes pratiques en matière de recrutement de réservistes, on peut encore nettement améliorer ces pratiques. Manifestement, le besoin le plus urgent concerne l'élaboration d'une politique nationale de recrutement dans la Réserve et, de là, la création d'instructions permanentes d'opération nationales. L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique nationale de recrutement dans la Réserve, bien qu'elle puisse autoriser les responsables des éléments à adopter des pratiques différentes en ce qui concerne l'utilisation de réservistes, permettraient de combler les nombreuses lacunes (de même que le manque d'uniformité flagrant) qui existent actuellement au pays.

278 **Recommandation 16**

279 **Je recommande que :**

280 **En collaboration avec le chef des Réserves et divers autres intervenants, le chef du personnel militaire élabore et mette en œuvre une politique nationale de recrutement dans la Réserve. Tout en établissant des procédures et des objectifs nationaux, cette politique devrait également reconnaître les exigences uniques des divers éléments de la Réserve.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

281 Au cours du présent examen, on a constaté que les communications entre certains centres de recrutement et les unités de la Réserve qu'ils servent sont loin d'être optimales. Comme on l'a expliqué en détail un peu plus tôt, il est impératif que les activités des centres de recrutement soient davantage « axées sur les clients », notamment en ce qui concerne leur façon d'aborder les candidats souhaitant se joindre à la Force régulière et aux unités de la Réserve. Pour assurer des opérations et des communications efficaces entre les centres de recrutement locaux et les unités de la Réserve, il faut élaborer des instructions permanentes d'opération, y compris des normes relatives au niveau de service, qui tiennent compte des exigences et des priorités de ces deux entités.

282 **Recommandation 17**

283 **Je recommande que :**

284 **Le chef du personnel militaire, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et les divers autres intervenants participant au processus de recrutement de la Réserve élaborent et mettent en œuvre des instructions permanentes d'opération, y compris des normes relatives au niveau de service, dans ce domaine.**

285 Si l'on élabore des instructions permanentes d'opération, les candidats à la Force régulière et les recruteurs de la Réserve devront manifestement bénéficier d'un accès accru aux centres de recrutement. Les Forces canadiennes peuvent perdre les services de Canadiens qualifiés si ces derniers éprouvent des difficultés à communiquer avec les responsables de leur Centre de recrutement local (ce qui peut être le cas s'ils ne peuvent communiquer avec eux que pendant les heures normales de bureau). De plus, des réservistes éventuels peuvent éprouver un sentiment de frustration en raison des retards qui découlent des mauvaises communications entre les centres de recrutement et les unités de la Réserve locales.

286 **Recommandation 18**

287 **Je recommande que :**

288 **Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore une instruction permanente d'opération qui permettrait à tous d'avoir accès aux centres de recrutement à l'extérieur des heures normales de bureau. Les candidats qui travaillent à temps plein auront ainsi accès à ces centres. Il faudrait examiner la possibilité d'ouvrir des centres de recrutement le soir pour tenir compte des heures d'ouverture des unités de la Réserve et faciliter les communications liées au traitement du dossier de leurs candidats.**

## **Annexe A : Résumé des recommandations**

289 *Enjeu 1 – Communications et services axés sur les clients*

290 **Recommandation 1**

291 **Que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore et mette en œuvre des normes de service détaillées expliquant exactement ce à quoi les clients peuvent s’attendre de la part de leur Centre de recrutement. Les normes devraient comprendre, sans toutefois s’y limiter :**

- 292 • **un délai type (p. ex., 48 heures) au cours duquel les candidats peuvent s’attendre à recevoir des réponses à leur demande, que ce soit par téléphone, par communication écrite ou par courriel;**
- 293 • **le type et la qualité des services auxquels les candidats peuvent s’attendre;**
- 294 • **la façon de communiquer avec un responsable du système de recrutement au cas où les candidats souhaiteraient poser une question;**
- 295 • **des renseignements, présentés par écrit, sur la façon dont les candidats peuvent déposer des plaintes auprès d’une personne travaillant à l’extérieur de leur Centre de recrutement local. On doit par la suite traiter ces plaintes à l’intérieur d’un délai précis.**

296 **Une fois ces normes élaborées, il faut les promulguer et les communiquer aux candidats et aux recruteurs. Elles devraient non seulement paraître sur le site Web des Forces canadiennes, mais également être affichées bien en vue dans tous les centres de recrutement.**

297 **Recommandation 2**

298 **Que le chef du personnel militaire fournisse au Groupe du recrutement des Forces canadiennes les ressources nécessaires pour la mise sur pied d’une cellule des normes responsable de surveiller l’application des mesures du rendement et de préparer des rapports à cet égard, et d’élaborer des pratiques optimales et des leçons apprises au profit de toute l’organisation.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

299 **Recommandation 3**

300 **Que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore, mette en œuvre et surveille des normes de service mises au point pour son « centre d'appels » pour le recrutement et fasse rapport à ce sujet.**

301 ***Enjeu 2 – Commandement et contrôle***

302 **Recommandation 4**

303 **Que l'on identifie ou précise les chaînes de responsabilité et de commandement responsables du processus de recrutement militaire et communiquer ces renseignements de la façon la plus efficace possible à l'ensemble des organisations touchées.**

304 **Recommandation 5**

305 **Que là où elles n'existent pas, on élabore et conclue des *ententes sur le service à la clientèle* entre le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et tous les « fournisseurs de services ». Ces ententes devraient établir des attentes et des normes de service précises, notamment des mesures et des indicateurs de rendement, et on doit s'y conformer de façon rigoureuse.**

306 **Recommandation 6**

307 **Que le chef du personnel militaire élabore des mesures de rendement pour évaluer l'efficacité des ententes de service, notamment en ce qui concerne les communications entre les groupes et pour identifier les modifications requises.**

308 ***Enjeu 3 – Mutation entre éléments***

309 **Recommandation 7**

310 **Que le chef du personnel militaire, le chef des Réserves et le Groupe du recrutement des Forces canadiennes surveillent de façon rigoureuse la mise en œuvre de ces directives et y apportent des modifications, le cas échéant, en vue de les améliorer.**

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

311 *Enjeu 4 – Sécurité*

312 **Recommandation 8**

313 Que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes déterminent s'il est possible d'accroître le nombre de mesures prises dans le cadre de l'opération *Connection* en vue de réduire ou d'éliminer les retards auxquels les candidats font face au cours du processus de contrôle de sécurité.

314 **Recommandation 9**

315 Tous les membres du personnel des centres de recrutement reçoivent une formation appropriée et des renseignements adéquats sur la politique du gouvernement du Canada sur la sécurité, le Programme de contrôle de fiabilité du personnel de la Défense nationale et tous les aspects (et les éléments) du processus de contrôle de sécurité.

316 **Recommandation 10**

317 Que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore des procédures types visant à renseigner les candidats à l'égard du processus de contrôle de sécurité, notamment en fournissant à chaque candidat une estimation raisonnable de la durée du processus.

318 *Enjeu 5 – Soins médicaux*

319 **Recommandation 11**

320 Que le chef du personnel militaire élabore, mette en œuvre et analyse des mesures de rendement en vue de déterminer l'efficacité des communications et de la coopération entre le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et les Services de santé des Forces canadiennes de même que, ultimement, les répercussions qu'ont ces mesures sur le système de recrutement militaire.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

321 *Enjeu 6 – Primes de recrutement*

322 **Recommandation 12**

323 Que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore un processus de communication de renseignements à jour qui garantisse que tous les membres du personnel des centres de recrutement aient facilement accès aux plus récents renseignements concernant le programme sur les primes de recrutement.

324 **Recommandation 13**

325 Qu'on modifie la politique actuelle qui consiste à verser une prime de recrutement en fonction de la date à laquelle un candidat est enrôlé afin qu'elle tienne compte de la date à laquelle le Centre de recrutement des Forces canadiennes reçoit la demande et tous les documents d'accompagnement.

326 **Recommandation 14**

327 Que la politique actuelle comprenne une disposition selon laquelle, si une prime de recrutement augmente (ou est créée) après qu'une personne qualifiée eut présenté une demande pour se joindre aux Forces canadiennes, mais avant qu'elle ne soit réellement enrôlée, cette personne reçoive la nouvelle prime (la plus élevée).

328 **Recommandation 15**

329 Que toutes les offres concernant une prime de recrutement (y compris les modalités pertinentes) soient fournies aux candidats par écrit, dans un langage très précis et facile à comprendre.

330 *Enjeu 7 – Questions relatives à la Réserve*

331 **Recommandation 16**

332 Qu'en collaboration avec le chef des Réserves et divers autres intervenants, le chef du personnel militaire élabore et mette en œuvre une politique nationale de recrutement dans la Réserve. Tout en établissant des procédures et des objectifs nationaux, cette politique devrait également reconnaître les exigences uniques des divers éléments de la Réserve.

*Rapport spécial*  
*Objectifs de recrutement : réalités canadiennes*

333 **Recommandation 17**

334 **Que le chef du personnel militaire, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et les divers autres intervenants participant au processus de recrutement de la Réserve élaborent et mettent en œuvre des instructions permanentes d'opération, y compris des normes relatives au niveau de service, dans ce domaine.**

335 **Recommandation 18**

336 **Que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes élabore une instruction permanente d'opération qui permettrait à tous d'avoir accès aux centres de recrutement à l'extérieur des heures normales de bureau. Les candidats qui travaillent à temps plein auront ainsi accès à ces centres. Il faudrait examiner la possibilité d'ouvrir des centres de recrutement le soir pour tenir compte des heures d'ouverture des unités de la Réserve et faciliter les communications liées au traitement du dossier de leurs candidats.**