



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

**RAPPORT 5, RECRUTEMENT ET MAINTIEN DE
L'EFFECTIF DANS LES FORCES ARMÉES
CANADIENNES — DÉFENSE NATIONALE, DES
RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2016 DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

JUIN 2017

42^e LÉGISLATURE, PREMIÈRE SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

**RAPPORT 5, RECRUTEMENT ET MAINTIEN DE
L'EFFECTIF DANS LES FORCES ARMÉES
CANADIENNES — DÉFENSE NATIONALE, DES
RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2016 DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

JUIN 2017

42^e LÉGISLATURE, PREMIÈRE SESSION

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

VICE-PRÉSIDENTS

David Christopherson

Alexandra Mendès

MEMBRES

Chandra Arya

Shaun Chen

T.J. Harvey

Matt Jeneroux

Paul Lefebvre

Phil McColeman

Brenda Shanahan

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Dean Allison

Rémi Massé

Bev Shipley

GREFFIER DU COMITÉ

Michel Marcotte

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Édison Roy-César, analyste

Dillan Theckedath, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

TRENTIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

« RAPPORT 5 — RECRUTEMENT ET MAINTIEN DE L'EFFECTIF DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES — DÉFENSE NATIONALE », RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), la « Défense nationale se compose du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes¹ », lesquelles comprennent la Force régulière et la Force de réserve². « Pour mener leurs missions efficacement, les Forces armées canadiennes doivent disposer d'un nombre suffisant de membres formés qui possèdent les compétences requises pour servir au sein de l'Armée canadienne, de l'Aviation royale canadienne ou de la Marine royale canadienne, qui sont les trois environnements des Forces armées canadiennes³ ». Cela suppose l'enrôlement et la formation de « milliers de recrues tous les ans et [le maintien] en poste [d']un nombre important de leurs membres⁴ ».

Le BVG constate aussi que le « Commandement du personnel militaire exerce une autorité fonctionnelle sur tous les aspects touchant le personnel militaire. Il doit veiller à ce qu'il y ait un nombre suffisant de membres formés pour répondre aux besoins des Forces armées canadiennes⁵ ». Le Commandement a récemment réaménagé ses activités de recrutement et est désormais responsable de tous les volets du programme de recrutement. « Il est aussi chargé de la formation et de l'instruction individuelles des membres, ainsi que du maintien en poste de l'effectif militaire⁶ ».

Le Bureau du vérificateur général du Canada a audité le recrutement et le maintien en poste de l'effectif des Forces armées canadiennes en 2002 et de nouveau en 2006 :

- « Rapport de la vérificatrice générale du Canada (avril 2002), [Chapitre 5 – Défense nationale – Le recrutement et le maintien du personnel militaire](#) »;

1 Bureau du vérificateur général du Canada [BVG], « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.1.

2 *Ibid.*, paragr. 5.2.

3 *Ibid.*

4 *Ibid.*

5 *Ibid.*, paragr. 5.4.

6 *Ibid.*

- « Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada (mai 2006), [Chapitre 2 – Défense nationale – Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire](#)⁷ ».

Voici les conclusions antérieures :

- « la Force régulière devait relever des défis incessants et systémiques pour faire face à des taux d'attrition (départs) élevés et à un sous-effectif chronique dans certains groupes professionnels militaires⁸ »;
- les « cibles de recrutement fixées n'étaient pas adaptées aux besoins de la Marine royale canadienne et de l'Aviation royale canadienne et il n'y avait pas de plan complet pour attirer un plus grand nombre de recrues, surtout des femmes, des Autochtones et des membres de minorités visibles⁹ »;
- il y avait des « problèmes liés à la formation du personnel chargé du recrutement, à la qualité des outils utilisés pour évaluer les candidats, ainsi qu'au traitement des dossiers de candidature, ce qui a incité plusieurs personnes à retirer leur candidature¹⁰ ».

À l'automne 2016, le BVG a publié un audit de performance qui visait à déterminer « si les Forces armées canadiennes avaient mis en œuvre des moyens et des méthodes appropriés pour recruter, former et maintenir en poste le nombre de membres dont la Force régulière avait besoin pour atteindre ses objectifs¹¹ ».

Le 3 mai 2017, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une audience sur cet audit. Y étaient présents, du BVG, M. Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et M. Gordon Stock, directeur principal; du ministère de la Défense nationale, M. John Forster, sous-ministre, le lieutenant-général C.A. Lamarre, commandant, Commandement du personnel militaire, le colonel André Demers, commandant, Groupe de recrutement des Forces canadiennes, et M^{me} Susan Truscott, directrice générale, Recherche et analyse (Personnel militaire)¹².

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Atteinte de la cible relative au nombre de membres de la Force régulière

« Selon la Défense nationale, le nombre maximal de membres que peut compter la Force régulière est de 68 000 (plus ou moins 500 membres). Pour s'acquitter de son

7 *Ibid.*, paragr. 5.5.

8 *Ibid.*, paragr. 5.6.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

11 *Ibid.*, paragr. 5.7.

12 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#).

mandat, la Force régulière a besoin de 60 500 membres qui sont dûment formés et prêts à remplir leurs fonctions avec efficacité. L'écart entre ces deux nombres s'explique par le nombre de membres qui sont en formation, malades ou blessés¹³. »

Les fonctions des Forces armées sont divisées en 95 « groupes professionnels militaires », dont 85 sont dotés par des activités de recrutement extérieures; les autres postes sont pourvus par des membres internes. Les Forces armées canadiennes estiment qu'un groupe professionnel est « en difficulté » lorsqu'il dispose de moins de 90 % de l'effectif formé et en activité requis¹⁴. En outre, aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, « les Forces armées canadiennes doivent déterminer et supprimer les obstacles à l'emploi et prendre des mesures pour assurer une représentation appropriée des femmes et des membres des autres groupes désignés, en tenant compte de la nécessité de l'efficacité opérationnelle¹⁵ ».

Le BVG estime peu probable que la Force régulière puisse « recruter, former et maintenir en poste un nombre suffisant de membres pour atteindre sa cible de 68 000 membres d'ici l'exercice 2018-2019 ». De plus, il a constaté que « la Force régulière ne disposait pas de l'effectif formé en activité requis et que l'écart entre ses besoins opérationnels et l'effectif formé en activité réel avait augmenté¹⁶ ». Il n'a toutefois « pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné¹⁷ ».

13 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.14.

14 *Ibid.*, paragr. 5.15.

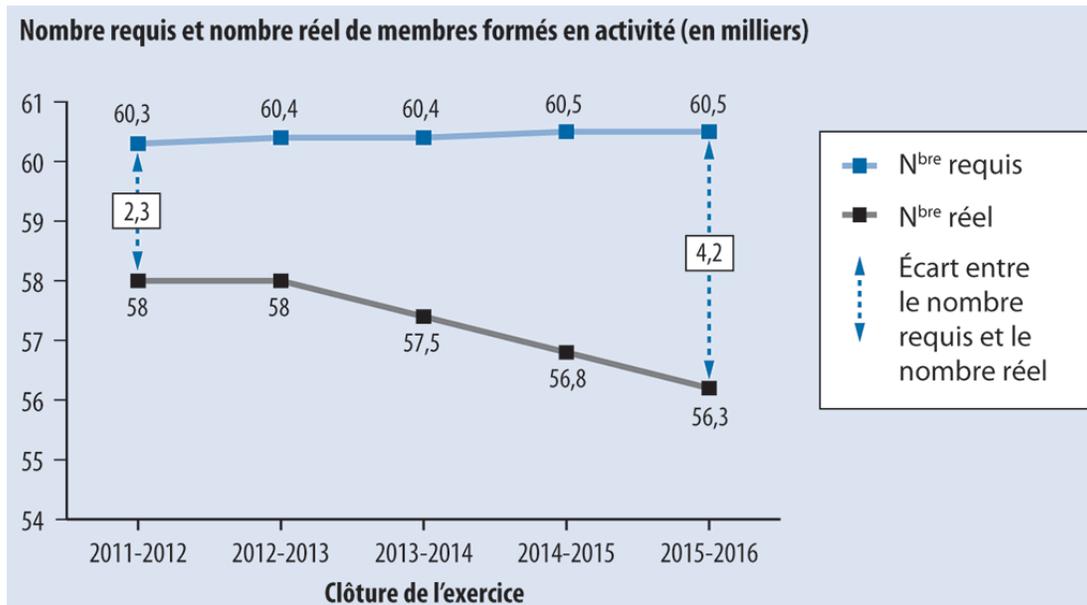
15 *Ibid.*, paragr. 5.16.

16 *Ibid.*, paragr. 5.17.

17 *Ibid.*, paragr. 5.20.

La Figure 1 ci-dessous montre que l'« écart entre le nombre requis et le nombre réel de membres formés en activité au sein de la Force régulière a augmenté entre la fin de l'exercice 2011-2012 et la fin de l'exercice 2015-2016, passant d'environ 2 300 à environ 4 200¹⁸ ».

Figure 1 – Nombre de membres requis et réels de 2011-2012 à 2015-2016



Source : Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, Pièce 5.1.

B. Représentation des femmes

Le BVG a constaté que les Forces armées canadiennes avaient fixé un objectif général au chapitre de la représentation des femmes dans leurs rangs, mais que cet objectif ne comportait pas de cible précise pour chaque groupe professionnel¹⁹. Selon lui, l'« objectif établi était de 25 % pendant la période visée par l'audit, alors que les femmes représentaient 14 % de l'effectif de la Force régulière²⁰ ». Cette constatation est importante « parce qu'il est difficile d'attirer, de recruter, de former et de maintenir en poste un plus grand nombre de femmes au sein des Forces armées canadiennes sans instaurer des mesures spéciales en faveur de l'équité en matière d'emploi²¹ ».

18 *Ibid.*, Pièce 5.1.

19 *Ibid.*, paragr. 5.25.

20 *Ibid.*

21 *Ibid.*, paragr. 5.27.

C'est pourquoi le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes d'« établir un objectif approprié de représentation des femmes pour chaque groupe professionnel. Elles devraient aussi élaborer et mettre en œuvre des mesures pour atteindre ces objectifs²² ».

Dans son plan d'action, la Défense nationale accepte la recommandation et soutient qu'elle a, en plus d'établir une « approche systématique et globale à l'égard du système des besoins, du recrutement et du maintien des effectifs », « élaboré une campagne de recrutement, de publicité et de marketing pour appuyer les priorités de recrutement, notamment les femmes, des FAC plus diversifiées, les groupes professionnels prioritaires et la Réserve²³ ». De plus, la Défense nationale envisage d'effectuer une Analyse comparative entre les sexes (ACS+) du processus de recrutement actuel, qui comprendra des « stratégies d'attraction, de recrutement, d'instruction et de maintien des effectifs²⁴ ». Enfin, afin d'améliorer la représentation des femmes — en plus d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi —, les Forces armées canadiennes présenteront des initiatives comme « le traitement prioritaire, la publicité et le marketing, la réouverture de dossiers fermés ou inactifs, et la mise sur pied de la force opérationnelle sur le recrutement et la diversité²⁵ ».

Questionné à ce sujet, M. John Forster, sous-ministre, Défense nationale, a indiqué ce qui suit :

nos campagnes de publicité ciblent de plus en plus certains groupes professionnels, les femmes, les minorités visibles. Il n'y a plus de modèle générique unique; nous essayons de cibler beaucoup plus notre public en fonction des groupes que nous souhaitons motiver à entreprendre une carrière au sein des Forces²⁶.

Le lieutenant-général C.A. Lamarre, commandant, Commandement du personnel militaire, a ajouté ce qui suit :

Nous procéderons de la même manière [que dans les programmes Bold Eagle et Raven] avec les femmes dans le cadre de programmes qui seront mis en œuvre à Borden et à Saint-Jean. Il s'agit de projets pilotes qui seront respectivement lancés en août et à l'automne pour permettre aux femmes de connaître ce qu'est la vie dans l'armée²⁷.

Néanmoins, le Comité recommande ce qui suit :

22 *Ibid.*, paragr. 5.34.

23 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 1.

24 *Ibid.*, p. 7.

25 *Ibid.*, p. 7.

26 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#), 1620.

27 *Ibid.*, 1635. Pour plus de renseignements, voir [Bold Eagle](#) et [Programme Raven](#).

Recommandation 1

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'atteinte des objectifs liés à la représentation des femmes dans chaque groupe professionnel au sein des *Forces armées canadiennes*.

Recommandation 2

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'atteinte des objectifs liés à la représentation des membres des autres groupes désignés – incluant les minorités visibles et les membres des peuples autochtones du Canada – tels qu'identifié dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, pour chaque groupe professionnel au sein des *Forces armées canadiennes*.

C. Établissement des cibles de recrutement

Le BVG a constaté que même si « la Force régulière avait un processus bien défini pour déterminer le nombre de recrues dont elle avait besoin pour chaque groupe professionnel[,] les cibles de recrutement fixées au bout du compte étaient largement en deçà du nombre de recrues nécessaires²⁸ ». En outre, le BVG a constaté que « l'écart entre les besoins définis par la Force régulière et les cibles de recrutement fixées par le Commandement du personnel militaire s'expliquait par la capacité de traitement des dossiers du Groupe du recrutement et la capacité de formation de l'école qui dispense l'instruction militaire de base. Il a été envisagé d'accroître la capacité du Groupe du recrutement et de l'école, mais cela a été jugé trop coûteux pour régler un problème qui, selon les Forces armées canadiennes, serait réglé de toute façon d'ici l'exercice 2018-2019²⁹ ». Le BVG est toutefois d'avis, à la lumière de ses constatations sur le recrutement réel par rapport aux cibles fixées, « qu'il est peu probable que la Force régulière atteindra sa cible de 68 000 membres dans le délai prévu³⁰ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes de « revoir leur capacité de recrutement et de formation et [de] la rendre conforme à son processus de planification pour veiller à ce que le plan de recrutement reflète le nombre de recrues qui est nécessaire dans chacun des groupes professionnels militaires³¹ ».

Dans son plan d'action, la Défense nationale a accepté la recommandation et indiqué ce qui suit :

28 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.35.

29 *Ibid.*, paragr. 5.43.

30 *Ibid.*

31 *Ibid.*, paragr. 5.44.

Par l'entremise du processus d'examen annuel des groupes professionnels militaires (EAGPM), un plan de recrutement stratégique pluriannuel permet de cerner les exigences de recrutement professionnel pour déterminer les besoins en personnel afin de restaurer ou de maintenir les niveaux de dotation autorisés des divers groupes professionnels³². Les FAC augmenteront leur capacité au sein de l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) afin de permettre le traitement accéléré des recrues. Une fois que les candidats convenables sont enrôlés aussi rapidement et efficacement que possible, des mesures seront entreprises pour permettre aux stagiaires d'atteindre leur niveau opérationnel de compétence et d'être affectés à une unité opérationnelle³³.

En ce qui concerne l'accroissement de la capacité de recrutement, le lieutenant-général Lamarre a observé des progrès :

D'ici la mi-juin, il y aura 20 nouveaux gestionnaires de dossiers sous les ordres du colonel Demers, à Borden. Ils sont justement embauchés pour superviser le traitement des dossiers. Pour accroître notre capacité, 20 autres gestionnaires de dossiers s'y ajouteront d'ici la fin de l'exercice. Le commandement du personnel militaire est aussi responsable de l'instruction militaire de base. À l'École de leadership et de recrues de Saint-Jean, nous sommes en train d'embaucher 26 nouveaux instructeurs contractuels pour accroître notre capacité. Ils auront précisément pour mandat d'enseigner les qualifications requises à nos recrues, comme les premiers soins et d'autres compétences du genre, pour que nous puissions enfin avancer³⁴.

Pour régler ces questions, le Comité recommande donc ce qui suit :

Recommandation 3

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'accroissement de la capacité de recrutement et de formation au sein des *Forces armées canadiennes* et la façon dont ces progrès s'alignent au processus de planification en permettant le recrutement du personnel requis dans chaque groupe professionnel.

D. Atteinte des cibles de recrutement pour tous les groupes professionnels

Le BVG a constaté « que le Groupe du recrutement avait réussi à atteindre sa cible révisée pour le nombre total d'enrôlements, sans toutefois enrôler le nombre de recrues nécessaires dans certains groupes professionnels militaires » et « que divers groupes professionnels étaient en sous-effectif depuis de nombreuses années en raison de difficultés au chapitre du recrutement, de la formation et du maintien en poste de l'effectif³⁵ ». Cette constatation est importante parce qu'il « est primordial pour ses

32 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 8-9.

33 *Ibid.*, p. 9

34 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#), 1610.

35 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.45.

opérations que la Force régulière dispose d'un nombre suffisant de membres formés en activité dans chaque groupe professionnel, et pas seulement du bon nombre de membres dans l'ensemble³⁶ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes d'« établir et [de] mettre en œuvre une cible de recrutement sur trois à cinq ans assortie d'un plan d'action, pour chaque groupe professionnel militaire, afin de répondre aux besoins en personnel, puis [de] faire le suivi des progrès réalisés et [de] prendre des mesures correctives au besoin³⁷ ».

Dans son plan d'action, la Défense nationale a accepté la recommandation et indiqué qu'elle continuera de se « fonder sur l'[École de leadership et de recrues des Forces canadiennes] pour élaborer le Plan de recrutement stratégique et les objectifs de recrutement annuels » et qu'elle élaborera « un modèle de Plan de recrutement stratégique pour définir les exigences de la Première réserve³⁸ ». Elle a en outre ajouté que les « FAC mettent en œuvre des mesures pour améliorer leur modèle de planification quinquennal à long terme pour confirmer que des modifications peuvent être apportées aux exigences de recrutement en fonction du groupe professionnel, au besoin³⁹ ».

M. Forster a aussi indiqué que la Défense nationale est « en train de mettre en place des mesures pour améliorer [son] modèle de planification quinquennale de façon à pouvoir apporter des modifications, le cas échéant, aux conditions de recrutement pour des professions précises⁴⁰ ».

Ainsi, le Comité recommande ce qui suit :

Recommandation 4

Que, d'ici le 30 avril 2018, la Défense nationale présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'amélioration de la planification de la cible de recrutement sur trois à cinq ans des *Forces armées canadiennes*, y compris les plans d'action visant à ce que chaque groupe professionnel réponde aux besoins en recrutement, suive les progrès réalisés et prenne des mesures correctives au besoin.

36 *Ibid.*, paragr. 5.47.

37 *Ibid.*, paragr. 5.52.

38 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 9-10.

39 *Ibid.*, p. 10.

40 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#), 1550.

E. Attraction de candidats qualifiés dans certains groupes professionnels

Le BVG a constaté que « dans plusieurs groupes professionnels militaires, la Force régulière n'avait pas attiré un nombre suffisant de candidats qualifiés » et que « les recruteurs ne disposaient pas du soutien nécessaire pour fournir des renseignements détaillés sur chacun des groupes professionnels⁴¹ ». Cette constatation est importante « parce que les activités d'attraction constituent la première étape du processus de recrutement. Or, pour réussir à recruter, il faut attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés⁴² ».

Selon le BVG, pour « vendre les mérites d'une carrière dans les Forces armées canadiennes et pouvoir communiquer des renseignements exacts sur les métiers militaires, les recruteurs doivent donc connaître suffisamment bien les groupes professionnels, y compris les programmes d'enrôlement applicables. Les recrues éventuelles doivent savoir à quoi s'attendre sur le plan de la vie militaire, de la rémunération offerte et des possibilités de formation afin de pouvoir prendre des décisions éclairées sur leur engagement au sein des Forces armées canadiennes. Des idées fausses sur ces questions pourraient pousser les recrues à quitter leur poste prématurément⁴³ ». Toutefois, le BVG est d'avis qu'il est « peu probable que chaque recruteur ait pu avoir des connaissances approfondies sur un aussi grand nombre de groupes professionnels différents⁴⁴ » et que « tous les groupes professionnels en sous-effectif [...] n'ont pas bénéficié d'une attention spéciale⁴⁵ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes de « mettre en œuvre des mesures ciblées pour attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés dans tous les groupes professionnels pour lesquels il a de la difficulté à attirer des candidats⁴⁶ ». La Défense nationale a accepté la recommandation et indiqué qu'une « campagne de publicité et de marketing visant les candidats qualifiés pour les groupes professionnels prioritaires est en cours d'élaboration. La campagne comprend un volet lié aux médias sociaux avec une présence importante sur divers sites de médias sociaux. De plus, les groupes professionnels "en sous-effectif", c'est-à-dire pour lesquels il est difficile d'attirer des postulants, resteront une priorité pour les activités de publicité et de marketing⁴⁷ ».

Interrogé sur la situation, M. Forster a décrit certains des défis liés au recrutement dans certains groupes professionnels spécialisés :

41 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.61.

42 *Ibid.*, paragr. 5.63.

43 *Ibid.*, paragr. 5.68.

44 *Ibid.*, paragr. 5.69.

45 *Ibid.*, paragr. 5.70.

46 *Ibid.*, paragr. 5.71.

47 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 10-11.

Nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de ne pas engager des candidats de qualité. Cependant, nous devons rivaliser avec les employeurs de tout le pays pour des postes spécialisés comme ceux de médecins, d'ingénieurs, de travailleurs sociaux et d'autres professionnels spécialisés très en demande. Le recrutement de professionnels de la santé mentale est particulièrement difficile en raison de la pénurie de psychiatres, de psychologues, d'infirmières et infirmiers en santé mentale, et d'agents de traitement des cas. Les exigences d'une carrière militaire rendent cette tâche encore plus difficile. C'est une profession exigeante et parfois dangereuse. La réalité des déploiements, de la séparation de la famille, des transferts et des rigueurs de la vie militaire en général, n'exerce pas le même attrait pour tout le monde⁴⁸.

C'est pourquoi le Comité recommande ce qui suit :

Recommandation 5

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de mesures ciblées pour attirer suffisamment de candidats qualifiés dans tous les groupes professionnels des *Forces armées canadiennes* pour lesquels il est difficile d'attirer des postulants, ainsi que les progrès réalisés à l'égard du recrutement de ces derniers.

F. Réponse du processus de recrutement aux besoins des candidats

Le BVG a constaté que « le processus de recrutement prenait du temps pour beaucoup de candidats et qu'il y avait des retards dans des secteurs clés. De plus, certains dossiers ont parfois été fermés alors que les candidats étaient toujours intéressés, et le traitement des dossiers selon les échéanciers fixés par l'organisation primait la situation personnelle des candidats. Ces facteurs ont incité des candidats qualifiés à retirer leur candidature⁴⁹ ».

Le BVG croit que cette constatation est importante « parce que le recrutement concerne les personnes. Or, certaines personnes ont besoin de temps pour faire la transition vers un nouvel emploi au sein des Forces armées canadiennes⁵⁰ ». En outre, le BVG a observé les problèmes suivants en ce qui concerne des éléments précis du processus de recrutement :

- le temps nécessaire au recrutement : même si certains retards sont inévitables, « le temps nécessaire pour réaliser d'autres étapes du processus – comme évaluer les équivalences scolaires ou réaliser les examens médicaux – aurait pu être réduit⁵¹ »;

48 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#), 1550.

49 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.72.

50 *Ibid.*, paragr. 5.74.

51 *Ibid.*, paragr. 5.78.

- la possible fermeture prématurée de dossiers de candidature : des dossiers ont été fermés même si les candidats souhaitaient toujours poursuivre une carrière au sein des Forces armées canadiennes (comme lorsqu'un candidat attendait de soumettre des documents médicaux ou d'obtenir des références)⁵²;
- le traitement des dossiers de candidatures : « le Groupe du recrutement des Forces canadiennes a fait preuve de trop de rigidité dans sa façon de fixer les rendez-vous de vérification et de faire les offres d'emploi. Le Groupe a accordé la priorité aux échéances fixées par l'organisation au détriment de la situation personnelle des candidats, ce qui a contribué à dissuader des candidats qualifiés⁵³ ».

À la lumière de ces préoccupations, le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes de « revoir leur processus de sélection afin d'en rehausser l'efficacité, notamment en améliorant les méthodes de gestion des dossiers et la souplesse du processus de recrutement, en vue de conserver un bassin suffisant de candidats qualifiés⁵⁴ ».

Dans son plan d'action, la Défense nationale a indiqué qu'elle acceptait la recommandation et qu'en plus d'élaborer « une Directive de mise en œuvre stratégique des FAC en matière de recrutement qui définit les changements prévus au système de recrutement des Forces canadiennes », ainsi que plusieurs autres initiatives⁵⁵, elle entreprendra les initiatives suivantes :

- « exploiter et améliorer les systèmes de gestion de l'information sur le recrutement;
- optimiser le processus de recrutement et les structures connexes;
- optimiser les activités de marketing et d'attraction;
- mettre en œuvre des éléments de référence et des analyses de données améliorés;
- améliorer les mécanismes de sélection et de gestion des carrières du personnel de recrutement;
- revitaliser l'instruction des recruteurs pour présenter toute l'instruction tous les mois de septembre, après l'arrivée de nouveaux membres du personnel au sein de leurs unités, plutôt que toute l'année;

52 *Ibid.*, paragr. 5.81.

53 *Ibid.*, paragr. 5.83.

54 *Ibid.*, paragr. 5.87.

55 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 11.

- aider au développement d'un processus d'enrôlement accéléré pour les Réserves;
- transférer le recrutement de la Réserve aux armées respectives⁵⁶ ».

Le lieutenant-général Lamarre a décrit certaines des améliorations apportées au processus :

un certain nombre d'initiatives ont déjà été entreprises pour simplifier le processus général de recrutement. Cela consiste, entre autres, à s'assurer que le recrutement peut être effectué en ligne et que les candidats peuvent suivre l'évolution de leur dossier en ligne, après son ouverture. Parfois, nous sommes obligés d'obtenir les documents originaux afin de pouvoir confirmer leur exactitude, mais, dans tous les cas, notre intention est de veiller à être en mesure d'accélérer le processus par lequel les demandes nous sont présentées⁵⁷.

Pour veiller à la poursuite des progrès à cet égard, le Comité recommande ce qui suit :

Recommandation 6

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'amélioration de l'efficacité du processus de sélection, y compris les méthodes de gestion des dossiers et la souplesse du processus de recrutement, et ce, afin de mieux répondre aux besoins des postulants des *Forces armées canadiennes*.

G. Temps d'attente pour la formation

Le BVG a constaté « que pour divers groupes professionnels, il y avait eu des délais importants entre certaines étapes de la formation des membres » et « que la Force régulière ne disposait pas de méthode cohérente d'établissement des rapports relativement aux membres qui suivaient une formation et à ceux qui attendaient de suivre une formation⁵⁸ ». Cette constatation est importante « parce que la disponibilité d'un personnel formé dans la Force régulière repose sur la progression rapide de chacun des membres dans son programme de formation⁵⁹ ».

56 *Ibid.*, p. 11-12.

57 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#), 1555.

58 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.88.

59 *Ibid.*, paragr. 5.90.

PROBLÈME RELATIF AUX DONNÉES

Par exemple, faute de données fiables, le BVG n'a pas pu calculer les temps d'attente des membres qui suivaient une formation de pilote. Les données indiquaient que 78 membres suivaient un cours donné, alors que ce cours était fini depuis plusieurs mois. Nous avons été informés que cette erreur s'expliquait par le fait que certaines unités de formation n'étaient pas en mesure d'actualiser les données dans le système principal servant à consigner les activités de formation.

Source : BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.99.

À propos de la synchronisation de la formation professionnelle, le BVG a noté que « pendant les périodes d'attente entre deux cours de formation professionnelle, certaines recrues avaient été inscrites à d'autres cours, comme des cours de sensibilisation à la sécurité ou de premiers soins. Les temps d'attente ont tout de même été identifiés comme une grande source de mécontentement, qui a nui à la capacité de la Force régulière de maintenir son effectif pendant la période de formation⁶⁰ ». Par ailleurs, le BVG a constaté que « la Force régulière n'avait pas de méthode cohérente pour établir des rapports sur ses membres en formation, notamment ceux qui étaient en attente d'une formation, et en rendre compte⁶¹ ».

Ainsi, le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes d'« instaurer des mécanismes pour pouvoir faire le suivi de la formation professionnelle de leurs membres dans le but d'accélérer la formation de ces derniers⁶² ».

Dans son plan d'action, la Défense nationale a indiqué qu'elle acceptait la recommandation et que les Forces armées canadiennes allaient « examiner leur système d'effectif en formation élémentaire afin de réduire le temps d'attente pour suivre l'instruction militaire par groupe professionnel » et qu'elles « continueront leurs efforts pour moderniser et améliorer leur approche en matière d'instruction et d'éducation en tirant profit des nouvelles technologies d'apprentissage, en élaborant des procédés plus efficaces et en établissant des partenariats efficaces⁶³ ».

Ainsi, le Comité recommande ce qui suit :

60 *Ibid.*, paragr. 5.97.

61 *Ibid.*, paragr. 5.98.

62 *Ibid.*, paragr. 5.101.

63 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 13-14.

Recommandation 7

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'amélioration du suivi des membres des *Forces armées canadiennes* suivant une instruction professionnelle afin d'améliorer les temps d'attente pour la formation.

H. Mise en œuvre du plan de maintien de l'effectif

Dans l'ensemble, le BVG a constaté que « la Force régulière avait enregistré des taux élevés d'attrition dans certains groupes professionnels. Or, même si elle connaissait les causes de cette attrition, la Force régulière n'avait pas mis en œuvre son plus récent plan général de maintien de l'effectif ni défini de stratégies particulières pour répondre aux problèmes propres à chaque groupe professionnel⁶⁴ ».

Selon le BVG, cette constatation est importante « parce que la capacité opérationnelle des Forces armées canadiennes dépend de leur capacité de garder en poste des membres hautement spécialisés, formés et expérimentés, et ce, à long terme⁶⁵ ». Par ailleurs, compte tenu du coût élevé de la formation, il est financièrement plus avantageux pour la Défense nationale de maintenir les militaires dans son effectif après leur formation⁶⁶.

Dans le cadre de son analyse, le BVG a étudié les éléments suivants :

- les taux d'attrition réels : « le taux d'attrition variait considérablement d'un groupe professionnel à l'autre et [il] était particulièrement élevé pour certains groupes. Durant l'exercice 2015-2016, 23 groupes professionnels affichaient un taux d'attrition de plus de 10 %⁶⁷ »;
- l'information sur les facteurs responsables de l'attrition : même s'il y a eu de la recherche et de l'information au sujet de l'attrition, « cette information n'a cependant pas été utilisée pour élaborer des plans de maintien de l'effectif propres à des groupes professionnels donnés⁶⁸ »;
- les stratégies et mesures de maintien de l'effectif : les Forces armées canadiennes n'avaient pas mis en œuvre ni révisé leur stratégie de maintien de l'effectif de la Force régulière et, même si certaines initiatives ont été mises en œuvre en réponse à certaines situations d'attrition, elles « ont été

64 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.102.

65 *Ibid.*, paragr. 5.103.

66 *Ibid.*

67 *Ibid.*, paragr. 5.109.

68 *Ibid.*, paragr. 5.112.

menées de façon ponctuelle seulement et elles ne visaient pas à corriger les problèmes propres à chaque groupe professionnel militaire⁶⁹ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé aux Forces armées canadiennes d'« élaborer, [de] mettre en œuvre, [de] surveiller et [d']évaluer des mesures visant à optimiser le maintien de l'effectif dans chaque groupe professionnel⁷⁰ ». Dans son plan d'action, la Défense nationale a accepté la recommandation et indiqué ce qui suit :

Les FAC utiliseront une approche de force totale en matière de maintien des effectifs. Au vu de la valeur des militaires formés et expérimentés, les FAC garderont en équilibre un environnement propice au mouvement parmi et entre les éléments avec les exigences organisationnelles pour faciliter le maintien en poste de militaires compétents et capables. Les FAC sont sur la bonne voie pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de maintien des effectifs selon les jalons établis. L'objectif général est de garantir que les militaires demeurent qualifiés, compétents et motivés. L'accent sera mis, en particulier, sur le maintien en poste des femmes, car nous comptons augmenter la représentation des femmes dans les FAC à au moins 25,1 % au cours des 10 prochaines années⁷¹.

En ce qui concerne la question du maintien de l'effectif, le lieutenant-général Lamarre a décrit certaines des initiatives que les Forces armées canadiennes mettent en œuvre :

La rétention est probablement l'une des choses les plus importantes aussi, parce que si nous pouvons rendre les FAC plus attirantes pour éviter que des jeunes hommes et femmes quittent les Forces armées canadiennes à divers stades, ce sera important pour nous. L'un des principaux programmes que nous envisageons à l'heure actuelle vise à faciliter la transition entre la Réserve et la Force régulière. Avant, la transition relevait d'un processus complexe, mais nous sommes en train de le simplifier pour que la transition ne prenne plus qu'une semaine ou deux après que la personne ait manifesté son intention. Nous croyons que ce sera attrayant pour beaucoup de gens, que ce soit pour faciliter la vie avec un conjoint affecté ailleurs ou parce que la personne arrive au stade de sa vie où elle souhaite fonder une famille et se concentrer sur l'éducation de ses enfants et peut-être bénéficier d'une affectation à temps partiel. Nous voulons que les conditions de service le permettent. C'est un changement important.

Un autre changement important consiste à donner à nos membres l'occasion de prendre une pause, puis de revenir sans pénalité sur le plan de la rémunération, avec la possibilité de continuer de contribuer à leur fonds de pension. Nous voulons qu'ils puissent mener une carrière complète au sein des forces, mais prendre les pauses nécessaires pour s'occuper de leur famille et réaliser d'autres choses, comme d'obtenir un autre diplôme, pour continuer ensuite une carrière de membres estimés des Forces armées canadiennes. Ils pourraient peut-être même être appelés à assumer des responsabilités très personnalisées, pour lesquelles ils auraient reçu une formation et qui pourraient faire l'objet d'un contrat à court terme⁷².

Nonobstant ce qui précède, le Comité recommande ce qui suit :

69 *Ibid.*, paragr. 5.114.

70 *Ibid.*, paragr. 5.115.

71 Défense nationale, [Plan d'action détaillé](#), 29 novembre 2016, p. 15.

72 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 3 mai 2017, [Réunion n° 54](#), 1615.

Recommandation 8

Que, d'ici le 30 avril 2018, la *Défense nationale* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de la conception, de la mise en œuvre et de l'analyse de mesures visant à optimiser le maintien de l'effectif dans chaque groupe professionnel au sein des *Forces armées canadiennes*.

CONCLUSION

Le BVG a conclu que « les Forces armées canadiennes avaient mis en œuvre des moyens et des méthodes pour recruter, former et maintenir en poste les membres dont elles avaient besoin. Cependant, comme il est indiqué dans [l'audit du BVG], bon nombre de ces moyens et méthodes n'avaient pas permis de répondre aux besoins des Forces ou d'atteindre les objectifs de celles-ci⁷³ ». Par conséquent, « la Force régulière doit examiner ses méthodes pour attirer et recruter des candidats, et former et maintenir en poste son effectif. Elle doit gérer toutes les étapes du processus pour chaque groupe professionnel. Elle devrait aussi adapter et mettre en œuvre des approches différentes pour répondre aux défis propres à chaque groupe professionnel⁷⁴ ».

Afin de régler les problèmes cernés dans l'audit et de s'assurer que la Défense nationale mette en œuvre toutes les mesures proposées pour améliorer le recrutement et le maintien des membres des Forces armées canadiennes, le Comité a formulé huit recommandations.

73 BVG, « [Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale](#) », *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 5.116.

74 *Ibid.*, paragr. 5.118.

RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES ET DES ÉCHÉANCES QUI Y SONT ASSOCIÉES

Tableau 1 – Résumé des mesures recommandées et des échéances qui y sont associées

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 1 (p. 6)	La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'atteinte des objectifs liés à la représentation des femmes dans chaque groupe professionnel au sein des Forces armées canadiennes.	30 avril 2018
Recommandation 2 (p. 6)	La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'accroissement de la capacité de recrutement et de formation au sein des Forces armées canadiennes et la façon dont ces progrès s'alignent au processus de planification en permettant le recrutement du personnel requis dans chaque groupe professionnel.	30 avril 2018
Recommandation 3 (p. 7)	La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'atteinte des objectifs liés à la représentation des membres des autres groupes désignés – incluant les minorités visibles et les membres des peuples autochtones du Canada – tels qu'identifié dans la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> , pour chaque groupe professionnel au sein des <i>Forces armées canadiennes</i> .	30 avril 2018

<p>Recommandation 4 (p. 8)</p>	<p>La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'amélioration de la planification de la cible de recrutement sur trois à cinq ans des Forces armées canadiennes, y compris les plans d'action visant à ce que chaque groupe professionnel réponde aux besoins en recrutement, suive les progrès réalisés et prenne des mesures correctives au besoin.</p>	<p>30 avril 2018</p>
<p>Recommandation 5 (p. 10)</p>	<p>La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de mesures ciblées pour attirer suffisamment de candidats qualifiés dans tous les groupes professionnels pour lesquels il est difficile d'attirer des postulants, ainsi que les progrès réalisés à l'égard du recrutement de ces derniers.</p>	<p>30 avril 2018</p>
<p>Recommandation 6 (p. 12)</p>	<p>La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'amélioration de l'efficacité du processus de sélection, y compris les méthodes de gestion des dossiers et la souplesse du processus de recrutement, et ce, afin de mieux répondre aux besoins des postulants.</p>	<p>30 avril 2018</p>
<p>Recommandation 7 (p. 14)</p>	<p>La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de l'amélioration du suivi des membres suivant une instruction professionnelle afin d'améliorer les temps d'attente pour la formation.</p>	<p>30 avril 2018</p>
<p>Recommandation 8 (p. 16)</p>	<p>La <i>Défense nationale</i> doit présenter au Comité un rapport décrivant en détail les progrès réalisés à l'égard de la conception, de la mise en œuvre et de l'analyse de mesures visant à optimiser le maintien de l'effectif dans chaque groupe professionnel.</p>	<p>30 avril 2018</p>

ANNEXE A

LISTE DES TÉMOINS

Organismes et individus	Date	Réunion
Ministère de la Défense nationale	2017/05/03	54
André Demers, commandant Groupe du recrutement des Forces canadiennes		
John Forster, sous-ministre		
C.A. Lamarre, commandant Commandement du personnel militaire		
Susan Truscott, directrice générale Recherche et analyse (Personnel militaire)		
Steven Whelan, commandant Génération du personnel militaire		
Bureau du vérificateur général		
Michael Ferguson, vérificateur général du Canada		
Gordon Stock, directeur principal		

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 54 et 62](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

L'hon. Kevin Sorenson

