

2002



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

AVRIL

Chapitre 5
Défense nationale — Le recrutement et le maintien
du personnel militaire

Le Rapport d'avril 2002 de la vérificatrice générale du Canada comporte huit chapitres, ainsi qu'un Avant-propos et les Points saillants. Vous trouverez la table des matières principale à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également disponible sur notre site Web à www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : (613) 954-0696
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2002
N° de catalogue FA1-2002/1-5F
ISBN 0-662-86990-7



Chapitre

5

Défense nationale

Le recrutement et le maintien
du personnel militaire

Les travaux de vérification dont traite ce chapitre ont été menés conformément au mandat législatif, aux politiques et aux méthodes du Bureau du vérificateur général du Canada. Ces politiques et méthodes respectent les normes recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agrés.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
La Défense a présenté récemment ses nouvelles initiatives en matière de recrutement	3
Des vérifications antérieures ont traité de la gestion des ressources humaines militaires	3
Objet de la vérification	4
Observations	4
Les Forces canadiennes n'ont pas assez de personnel dans la plupart de leurs groupes professionnels militaires	4
Les groupes professionnels communs exigent le plus d'attention	6
Les pénuries de personnel nuisent aux priorités	8
Les déploiements augmentent la charge de travail de chacun	9
Il faut plus de données pour étudier la fréquence de déploiement du personnel	10
Recrutement	10
À l'heure actuelle, les Forces armées cherchent à recruter plus de monde	10
Malgré les efforts déployés, les objectifs de recrutement ne sont pas atteints	11
Il faut faire davantage en ce qui concerne le recrutement axé sur la diversité	12
Les recruteurs se font rares	13
L'instruction suivant la formation élémentaire des recrues connaît une situation difficile	13
Maintien de l'effectif	13
On s'attend à un plus grand nombre de départs	13
Il faut des gens expérimentés	15
Mesures prises par d'autres pays	16
Gestion du changement au sein des ressources humaines militaires	17
Conclusion et recommandations	19
À propos de la vérification	22



Défense nationale

Le recrutement et le maintien du personnel militaire

Points saillants

5.1 Les Forces canadiennes doivent remédier à des pénuries dans la plupart de leurs groupes professionnels militaires. Plus de 3 000 postes sont vacants, surtout dans des groupes clés comme ceux des ingénieurs, des techniciens de véhicules et d'armement, des médecins et des dentistes. À l'heure actuelle, il n'y a pas suffisamment d'effectifs formés en activité dans les Forces canadiennes pour répondre aux besoins des groupes professionnels.

5.2 Les pénuries actuelles résultent des mesures prises lorsque la Défense nationale a réduit ses effectifs au milieu des années 1990. Un niveau de recrutement moindre, les compressions effectuées dans la gestion des ressources humaines, l'absence, par manque d'information, d'un suivi pertinent du niveau de l'effectif des groupes professionnels, et des capacités restreintes d'instruction expliquent en partie les problèmes actuels. Les gestionnaires des ressources humaines n'avaient pas les données nécessaires pour étayer les décisions de recrutement et d'attrition visant chaque groupe professionnel militaire. Aujourd'hui, la population militaire est inégalement répartie; il n'y a pas assez de personnel dans la majorité des groupes professionnels et il y en a trop dans certains.

5.3 Les Forces canadiennes reconnaissent qu'elles doivent agir dès maintenant pour combler les pénuries. Elles ont augmenté le recrutement et veulent tripler le nombre annuel de nouveaux membres de la Force régulière, lequel passerait d'environ 2 500 à 7 000 recrues par année dans le cadre de leur stratégie triennale de recrutement. Elles s'efforcent aussi d'examiner les options en ce qui a trait au maintien de l'effectif et aux offres qui pourraient être faites aux militaires qui se demandent s'ils doivent partir ou rester.

5.4 Malgré ces efforts, la campagne de recrutement actuelle n'a pas attiré un nombre suffisant de nouveaux membres de la Force régulière pour permettre aux Forces canadiennes d'atteindre leur objectif de 7 000 recrues. Nous avons constaté que le Ministère fait du bon travail en vue de régler les problèmes du système de recrutement, mais le manque de personnel fait obstacle aux efforts accrus de recrutement. En outre, il lui faut mettre davantage l'accent sur la diversité et recruter des Canadiens appartenant aux groupes minoritaires.

5.5 Les pratiques antérieures liées aux ressources humaines ont engendré des crêtes et des creux dans la distribution de la population militaire, ce qui entraîne certains écarts sur les plans de l'expérience acquise et de la répartition selon le grade et l'âge. Les Forces canadiennes doivent conserver leur personnel qualifié et expérimenté, et c'est pourquoi elles étudient des

options relatives au maintien de l'effectif. Toutefois, bon nombre des initiatives seront mises en œuvre seulement après que certains militaires auront décidé de partir, et il faudra peut-être jusqu'à 30 ans aux Forces canadiennes pour parvenir à un profil de population stable.

5.6 Nous sommes préoccupés par le fait que peu de militaires affectés à la gestion des ressources humaines militaires possèdent de l'expérience ou une formation pertinente au chapitre des politiques et des pratiques s'appliquant au secteur des ressources humaines. Il est certes possible de suivre certains cours en ce domaine mais les Forces canadiennes gagneraient à avoir un groupe possédant la formation, l'expérience et les connaissances voulues pour gérer les changements nécessaires à long terme dans le domaine des ressources humaines.

Réaction de la Défense nationale. En général, le Ministère est d'accord avec nos constatations et il a indiqué qu'il étudierait une série d'options afin d'améliorer la gestion des ressources humaines. Il a indiqué également qu'il prendra des mesures afin de communiquer, dès que possible, au Parlement les résultats de la mesure du rendement.

Introduction

5.7 Dans le cas des membres de la Force régulière, le plafond de l'effectif se situe à environ 60 000 personnes. En septembre 2001, quelque 57 600 hommes et femmes servaient dans les Forces canadiennes. Toutefois, ces militaires ne sont pas tous prêts à prendre part à des opérations. Certains ne sont pas encore formés, et d'autres sont en congé de maladie ou de retraite, ou sont indisponibles pour des raisons administratives ou disciplinaires. Au moment de notre vérification, environ 52 300 militaires dûment formés servaient dans la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne.

5.8 De 1994 à 2000, les Forces canadiennes ont recruté moins de la moitié du nombre de militaires qu'elles ont perdus. Pendant la période de réduction des effectifs, elles n'ont recruté que 14 700 nouveaux membres alors qu'environ 31 500 militaires sont partis. En 1996, les chercheurs du Ministère ont prévenu la direction qu'en raison de faibles taux de recrutement et du vieillissement de la population militaire, la Défense nationale pourrait, à l'approche de l'année 2003, manquer de personnel qualifié à promouvoir.

5.9 Les pénuries de personnel à la Défense peuvent être plus difficiles à rectifier que dans d'autres organisations parce que les recrues ne commencent habituellement qu'au bas de l'échelle ou au niveau d'entrée. Il est difficile de doter les postes supérieurs qui sont vacants s'il n'y a pas assez de personnel ayant gravi les échelons y conduisant.

La Défense a présenté récemment ses nouvelles initiatives en matière de recrutement

5.10 En janvier 2001, la Défense nationale a entrepris une campagne de recrutement pour faire savoir aux Canadiens qu'elle a besoin de gens possédant les aptitudes et les compétences nécessaires pour faire partie des Forces canadiennes. Elle a annoncé qu'elle engagerait jusqu'à 7 000 personnes dans la Force régulière afin de régler ce qu'elle a décrit comme une situation de crise. Récemment, elle a commencé à offrir des primes pour attirer des recrues déjà formées dans les métiers qui intéressent les Forces canadiennes.

Des vérifications antérieures ont traité de la gestion des ressources humaines militaires

5.11 Dès le début des années 90, le vérificateur général soulignait dans son Rapport la nécessité de mettre l'accent sur la gestion à long terme du personnel militaire. La vérification de la gestion des ressources humaines au sein des Forces canadiennes a révélé que la Défense nationale se devait d'examiner ses conditions de service, l'instruction qu'elle offre aux militaires, ainsi que ses carences au chapitre de l'information à utiliser pour la gestion des ressources humaines.

5.12 Dans notre chapitre de 1996 sur le maintien de la paix, nous avons signalé des lacunes dans la manière dont la Défense nationale planifiait les

déploiements et les rotations, de même qu'un manque d'instruction collective.

5.13 Dans notre chapitre de 1998 sur les réductions des dépenses et des effectifs dans certains ministères, nous avons décelé des pénuries chez les techniciens de véhicules des Forces canadiennes et dans six métiers de combat de l'Armée de terre.

5.14 En 2000, le vérificateur général a de nouveau prévenu les Forces canadiennes qu'elles devaient faire un examen critique de l'instruction fournie, et notamment préciser les données dont elles ont besoin pour élaborer des mesures de rendement et prévoir les besoins.

5.15 Plus récemment, en décembre 2001, nous avons signalé que les Forces canadiennes manquaient de techniciens d'entretien, que 15 p. 100 des techniciens en poste n'étaient pas qualifiés pour les emplois qu'ils occupaient et que 50 p. 100 d'entre eux n'avaient pas reçu la formation requise.

Objet de la vérification

5.16 Notre vérification avait pour objet de déterminer si les Forces canadiennes atteignent leur but, c'est-à-dire faire en sorte que chacun des groupes professionnels militaires dispose d'effectifs formés en activité. Nous avons vérifié si la Défense nationale travaillait à résoudre les problèmes qui étaient source de ses actuelles pénuries de personnel.

5.17 D'autres renseignements sur les objectifs, l'étendue et les critères de notre vérification figurent à la fin du chapitre, dans la section intitulée « À propos de la vérification ».

Observations

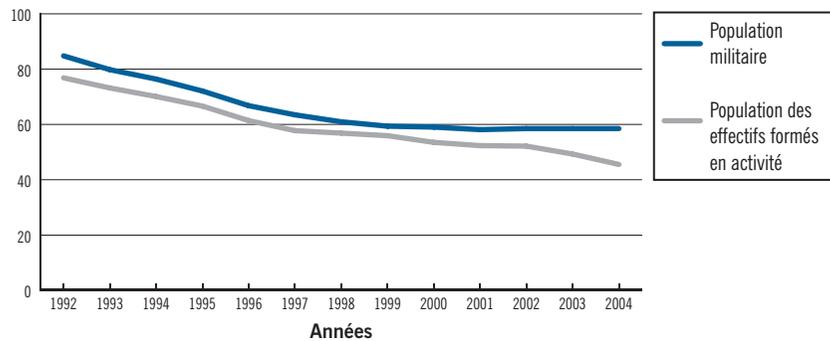
Les Forces canadiennes n'ont pas assez de personnel dans la plupart de leurs groupes professionnels militaires

5.18 L'expression « effectifs formés en activité » désigne le nombre de militaires formés et prêts à servir. Les planificateurs des forces militaires évaluent le nombre de personnes qu'il faut dans chacun des 105 groupes professionnels militaires; le but de la gestion des ressources humaines consiste à maintenir le niveau des effectifs formés en activité, pour chaque groupe, aussi près que possible du niveau de dotation recherché.

5.19 Depuis 1992, dans la Force régulière, les effectifs formés en activité représentent en moyenne 92 p. 100 de la population militaire. Ils étaient cependant passés à 90 p. 100 en 2001, et les prévisions initiales du Ministère indiquaient qu'ils pourraient être inférieurs à 80 p. 100 d'ici 2004 (voir la pièce 5.1). Le Ministère s'attend à une augmentation du nombre de militaires qui partiront au cours des prochaines années. Les Forces canadiennes doivent donc leur trouver des remplaçants et les former.

Pièce 5.1 Les effectifs formés en activité des Forces canadiennes

Nombre de militaires (en milliers)



Source : Défense nationale

5.20 Certains groupes professionnels comptent déjà très peu de militaires formés en activité. Par exemple, nous avons constaté que les forces armées n'ont qu'environ 80 p. 100 du nombre désiré d'électrotechniciens navals et seulement 75 p. 100 du nombre voulu de techniciens en systèmes de conduite du tir.

5.21 Dans l'ensemble, nous avons constaté que les Forces canadiennes disposaient de 3 300 postes vacants dans 72 de leurs groupes professionnels militaires, mais qu'il y avait en tout 900 personnes de trop dans 21 groupes. Le niveau de dotation recherché a été atteint dans douze groupes.



La Marine a besoin de plus de personnel compétent.

5.22 La Marine a besoin de gens qui possèdent des compétences techniques. La Marine, pour son service en mer, fait appel à plusieurs groupes de spécialistes dont les tâches sont exigeantes. Toute pénurie, même dans un nombre limité de spécialités, peut signifier qu'un navire devra se déployer sans un personnel suffisant ou sans assez de personnel compétent, ou encore qu'il ne pourra pas se déployer du tout. Par exemple, le NCSM *Huron* est resté à quai depuis octobre 2000, en partie parce que la Marine ne peut lui fournir assez de marins qualifiés pour prendre la mer.

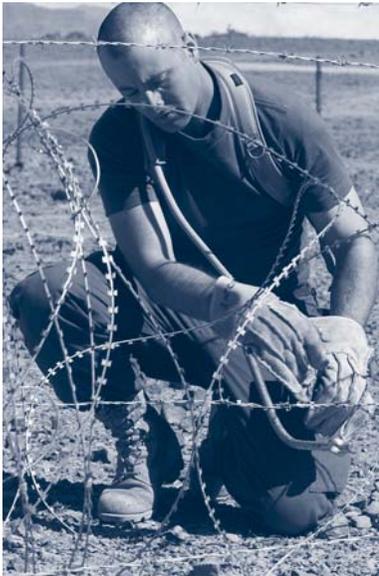
5.23 La Marine doit trouver et former davantage de techniciens d'armes navales, de spécialistes des communications, d'opérateurs de capteurs, d'opérateurs en électronique et d'ingénieurs. Le taux d'attrition est élevé dans les groupes professionnels liés au combat sur mer, les départs ayant lieu en début de carrière. De plus, la Marine est préoccupée par le fait que le taux d'attrition chez les femmes est supérieur à la moyenne.

5.24 Malgré son recrutement de nouveaux membres, la Marine n'avait toujours pas assez de personnel qualifié dans 15 de ses 21 groupes professionnels militaires au moment de notre vérification.

5.25 L'Armée de terre a besoin de techniciens qui peuvent assurer le fonctionnement de son matériel et aider au maintien des capacités de combat. La dotation des groupes de techniciens d'armement, de techniciens en systèmes de conduite du tir, d'ingénieurs et de techniciens de véhicules est

inférieure au niveau de dotation recherché et ces groupes ne présentent encore aucun signe de rétablissement.

5.26 Dans les groupes professionnels des armes de combat, particulièrement l'infanterie, le taux d'attrition est très élevé durant les trois premières années de service, période où 72 p. 100 des fantassins quittent les Forces canadiennes.



Un fantassin place des barbelés dans le cadre d'un exercice de combat au cours de l'opération Eclipse en Érythrée.

5.27 Les effectifs augmentent dans plusieurs groupes professionnels de l'Armée de terre, mais 10 des 15 groupes manquaient toujours de personnel au moment de notre vérification.

5.28 La Force aérienne est inquiète au sujet de son effectif. La Force aérienne est en meilleure posture que les deux autres armées, mais le nombre insuffisant de pilotes, d'ingénieurs et de techniciens responsables de l'avionique et de l'électronique, demeure pour elle un sujet de préoccupation.

5.29 Le Chef d'état-major de la Force aérienne a récemment fait remarquer que « l'élément le plus critique au sein de la Force aérienne est l'attrition des pilotes expérimentés, qui diminue les capacités de la Force aérienne à atteindre ses objectifs opérationnels et à régénérer des équipages d'aéronefs qualifiés ». Il a ajouté que le taux d'attrition pourrait être très élevé en 2003 lorsque prendra fin la période de service obligatoire attribuable au programme d'indemnité provisoire des pilotes. Ce programme a été instauré en 1998 pour offrir une prime aux pilotes qui consentaient à rester pendant cinq années de plus. Environ 800 indemnités ont été offertes et quelque 550 ont été acceptées, ce qui représente un coût total de 35,8 millions de dollars.

5.30 Nous avons constaté que 7 des 14 groupes professionnels militaires de la Force aérienne étaient à court de personnel.

Les groupes professionnels communs exigent le plus d'attention

5.31 Les pénuries les plus graves existent dans les groupes professionnels militaires communs, qui regroupent presque 40 p. 100 des membres des Forces canadiennes. Sur les 55 groupes communs à la Marine, à l'Armée de terre et à la Force aérienne, 40 connaissent des pénuries de personnel qualifié. Nous avons constaté que beaucoup de ces groupes sont mis à plus rude épreuve que d'autres en raison d'une attrition plus élevée et d'un moins grand nombre de recrues depuis 1999.

5.32 À titre d'exemple, nous avons constaté que dans plusieurs catégories médicales, notamment chez les dentistes et les médecins, l'effectif se trouve à 20 p. 100 sous le niveau des besoins définis. De nombreux groupes professionnels de techniciens en génie subissent des pénuries similaires, à l'instar d'autres groupes plus spécialisés comme ceux des avocats et des aumôniers.

Quelques métiers militaires stimulants



Engin blindé du génie.

Officiers ingénieurs de l'Armée de terre

Les ingénieurs aident l'Armée de terre à se déplacer et à combattre. Ils construisent des ponts et des routes, aménagent des camps pour les soldats et fournissent des cartes détaillées et autres produits indispensables qui permettent à l'Armée de terre d'accomplir son travail. Ils se déploient avec les troupes et ont participé à 35 déploiements différents au cours des 6 dernières années.

À l'heure actuelle, l'Armée de terre n'a pas assez d'ingénieurs en construction et en cartographie, et elle n'a pas réussi à en recruter autant qu'elle l'avait espéré, à un moment où l'attrition est à la hausse. Ces groupes sont mis à rude épreuve depuis trois ans. Toutefois, celui des spécialistes du génie de combat se situe au niveau requis.

Comme il faut de quatre à cinq ans pour former un ingénieur, les nouvelles recrues ne pourront combler dans l'immédiat les pénuries d'officiers ingénieurs. L'Armée de terre doit attirer des diplômés en génie et, en février 2002, les Forces canadiennes ont annoncé qu'elles offriraient des indemnités de recrutement allant jusqu'à 40 000 \$ aux ingénieurs qualifiés qui seraient intéressés à s'enrôler.



Des techniciens de munitions vérifient de l'équipement au cours de l'opération Palladium, en Bosnie-Herzégovine.

Techniciens de munitions (Tech Mun)

Ces techniciens s'occupent des munitions militaires, en assurent l'entretien et s'en débarrassent de façon à ne causer aucun accident ni aucune blessure. Comme il peut s'agir d'un travail dangereux, les forces armées ne vont chercher que des personnes ayant déjà fait leurs preuves dans un autre groupe professionnel militaire.

Les techniciens de munitions travaillent au

sein de bataillons et d'escadrons et veillent à ce que les munitions soient entreposées et manipulées en toute sécurité. Leurs services sont très recherchés lors de déploiements. Ils ont pris part à au moins 70 missions depuis 1996. Lorsque les Forces canadiennes sont déployées, il arrive souvent que ces techniciens le soient aussi.

Leur poste étant considéré comme un poste de temps de guerre, bon nombre de ces personnes servent à titre de techniciens en approvisionnement en temps de paix. Néanmoins, les Forces canadiennes ont toujours besoin de ces compétences. Toutefois le nombre de ces techniciens se situe présentement à environ 21 p. 100 sous le niveau requis.



Un technicien en systèmes de conduite du tir au travail.

Techniciens en systèmes de conduite du tir (TSCT)

Les Forces canadiennes comptent sur les techniciens en systèmes de conduite du tir pour assurer le fonctionnement de leurs systèmes de haute technologie, notamment les systèmes de défense anti-aérienne à basse altitude, les systèmes de surveillance électronique des véhicules blindés légers ainsi que les systèmes électriques et optroniques du char Leopard. Ces systèmes sont essentiels pendant les opérations et, s'ils tombent en panne, ce sont ces techniciens qui les réparent.

Ces derniers assurent également le bon fonctionnement des génératrices et des systèmes de conditionnement d'air. Ce matériel est très important pour les troupes déployées qui ont besoin d'entreposer des fournitures médicales et des aliments. Ces techniciens sont affectés à l'étranger avec l'Armée de terre et la Force aérienne; s'il y a pénurie de personnel, les techniciens de ce groupe qui sont disponibles peuvent être appelés à se déployer plus souvent.

Les forces armées manquent de techniciens de cette catégorie, et le taux de recrutement est faible dans ce groupe. Ces militaires sont très spécialisés et, comme leurs compétences sont recherchées dans le secteur privé, certains ont choisi de quitter les Forces. Le manque de personnel dans ce groupe met à rude épreuve la capacité des forces armées d'assurer l'entretien et la réparation de l'équipement aussi rapidement qu'elles le devraient.



Un médecin et un adjoint médical (à droite) soignent un patient au cours de l'opération Palladium, en Bosnie-Herzégovine.

Adjoints médicaux (A Méd)

Les adjoints médicaux sont les travailleurs paramédicaux et les infirmiers auxiliaires des forces armées. Ils aident le personnel médical à prendre soin des malades et des blessés, fournissent des services de soutien en traumatologie et effectuent des missions de transport et de sauvetage. On les trouve à bord des navires, dans les unités de soutien et dans les aéronefs. Ils se déploient avec les troupes et travaillent régulièrement dans des conditions exigeantes sur les plans physique et mental.

Le rythme opérationnel est élevé parce que leur présence est indispensable lorsque les forces militaires se déploient.

En raison d'une pénurie de médecins et d'infirmières, les adjoints médicaux sont appelés à faire plus, particulièrement dans le cas des opérations de triage, ou à aider les médecins en procédant à une première évaluation des patients. Ils jouent un rôle essentiel en aidant les Forces canadiennes à faire face aux pénuries de personnel médical.

Ce groupe professionnel alimente d'autres groupes médicaux tels que ceux des techniciens de bloc opératoire, des techniciens en médecine préventive et des techniciens en médecine aéronautique. Une pénurie d'adjoints médicaux aura plus tard des répercussions sur les autres groupes. À l'heure actuelle, le niveau de l'effectif de ce groupe est satisfaisant et les Forces canadiennes ont à ce chapitre un recrutement qui en assure la stabilité.



Un électronicien naval (Communications) vérifie une pièce d'équipement.

Électroniciens navals (Communications) – Électron N(C)

Les navires doivent être en mesure de communiquer avec les installations à terre, avec d'autres navires et avec les aéronefs avoisinants. Ces électroniciens assurent le fonctionnement de l'équipement et des systèmes de communications internes et externes des navires. Ils veillent au bon fonctionnement des systèmes de radio, de navigation et de balisage qui sont essentiels à la

sécurité des navires et des membres d'équipage.

Ces techniciens sont très spécialisés et suivent un programme d'instruction de plus d'un an uniquement pour se qualifier au niveau d'entrée. Ils doivent recevoir une formation professionnelle militaire de premier niveau en mathématiques et en électronique avant de pouvoir passer au niveau suivant. La Marine doit investir dans ces personnes pour garantir le maintien de capacités clés.

Ces électroniciens jouent un rôle important dans la Marine, et ce, pour une autre raison : les équipages des navires comptent sur les liaisons navire-terre pour rester en contact avec leurs proches pendant qu'ils sont en mer.

Ce groupe est présentement à court de personnel, mais sa situation devrait bientôt changer pour le mieux, car il y a assez de militaires en formation pour éliminer les pénuries.

Les pénuries de personnel nuisent aux priorités

5.33 Le Vice-chef d'état-major de la Défense a fixé des priorités en ce qui a trait à la dotation des postes de la Force régulière afin de pouvoir effectuer un déploiement optimal des effectifs compétents, quels que soient la situation ou le théâtre d'opération. L'échelle des priorités va de un à six.

5.34 Les unités de priorité un – pour les déploiements, les engagements internationaux et certaines unités d'intervention rapide – devraient être dotées à 100 p. 100. Dans le cas de deux des déploiements les plus importants à l'étranger, soit l'opération Palladium (Bosnie-Herzégovine) et l'opération

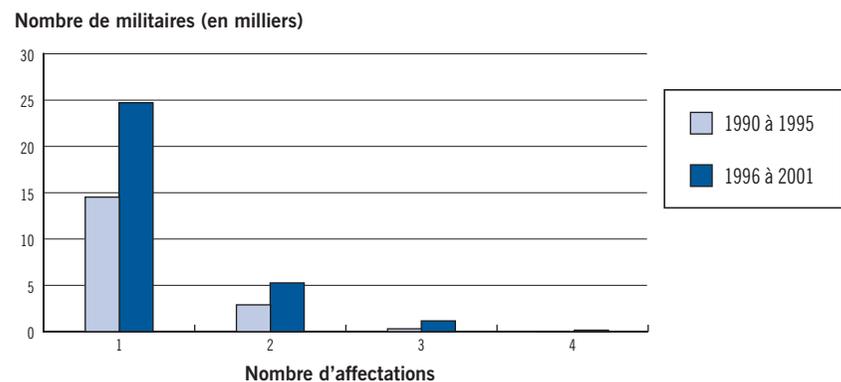
Augmentation (golfe Persique), près de 100 p. 100 des postes étaient occupés par du personnel qualifié. Or, en examinant les données disponibles en septembre 2001 à l'égard de 131 autres unités de priorité un, nous avons constaté que seulement 83 d'entre elles étaient dotées à 100 p. 100. Les Forces canadiennes n'avaient pas assez de personnel pour doter 567 des 5 011 postes dans 48 unités. Bon nombre des postes vacants se trouvaient dans des escadrons de recherche et de sauvetage et dans des régiments qui s'apprêtaient à se déployer. Par ailleurs, il arrivait souvent que des postes au sein du NORAD et de l'OTAN, ainsi que des postes d'attaché, ne soient pas dotés.

5.35 Nous nous sommes également penchés sur la dotation dans 65 unités de priorité deux. Ces unités sont importantes pour l'efficacité opérationnelle future et se spécialisent dans les concepts et la doctrine, le recrutement, la politique et la planification, de même que les opérations interarmées. Les unités de priorité deux devraient être dotées à 98 p. 100, mais seulement 18 des 61 unités examinées répondaient à cette exigence. Parmi celles-là, on retrouvait surtout des unités postales ou des bureaux des affaires publiques. Des centres de recrutement, des unités du renseignement et des communications, ainsi que des unités nécessaires à l'élaboration de la politique et à la planification, étaient à court de personnel.

Les déploiements augmentent la charge de travail de chacun

5.36 Les pénuries de personnel qualifié et expérimenté se produisent à un moment où augmente le nombre de déploiements des Forces canadiennes (voir la pièce 5.2). En 1996, nous avons constaté que 18 p. 100 des militaires déployés entre 1990 et 1995 l'avaient été plus d'une fois pour des périodes de six mois ou plus. Nous avons décidé de revoir cette analyse lors de la présente vérification et nous avons relevé une hausse considérable du nombre de militaires appelés à servir à l'étranger pendant six mois ou plus.

Pièce 5.2 Déploiement du personnel militaire de 1990 à 1995 et de 1996 à 2001



Source : Défense nationale

5.37 Entre 1996 et 2001, le Canada a affecté deux fois plus de militaires dans le cadre de déploiements de six mois ou plus qu'il ne l'avait fait de 1990 à 1995. Néanmoins, nous avons constaté que seulement 21 p. 100 d'entre eux avaient été déployés plus d'une fois, ce qui représentait une légère augmentation par rapport au pourcentage observé en 1996.

5.38 Toutefois, le nombre de déploiements augmente et les effectifs militaires diminuent, ce qui signifie qu'il y a moins de personnel pour exécuter les tâches au pays. Nous avons constaté que des membres des Forces canadiennes mentionnaient souvent les conditions de travail, y compris la charge de travail, comme l'un des facteurs contribuant au mécontentement à l'égard des forces armées. Les conditions de travail et les préoccupations familiales, notamment le temps passé loin de la famille, étaient les deux raisons les plus fréquemment invoquées pour quitter les Forces.

Il faut plus de données pour étudier la fréquence de déploiement du personnel

5.39 Le Ministère examine actuellement la fréquence de déploiement du personnel, c'est-à-dire la durée des périodes pendant lesquelles les militaires doivent vivre loin de leur famille. Les premiers résultats du sondage du Ministère sur la qualité de vie laissent supposer que les militaires ont l'impression de passer trop de temps loin de chez eux. Bien qu'il dispose de données sur le rythme opérationnel, c'est-à-dire sur le temps passé en déploiement, le Ministère n'en possède aucune sur les périodes pendant lesquelles les militaires doivent également s'éloigner de leur famille pour d'autres raisons, par exemple pour suivre des cours, travailler temporairement dans des centres de recrutement, donner des cours dans des écoles de recrues ou remplacer d'autres militaires qui sont partis.

5.40 La Défense nationale a publié une ordonnance administrative stipulant qu'un militaire ne peut être appelé à s'éloigner de sa famille avant qu'une période d'au moins 60 jours se soit écoulée depuis son retour d'un déploiement et qu'il ne sera pas déployé de nouveau avant une période d'un an. On fait une exception si le militaire présente une demande de dérogation, mais nous avons constaté qu'il y avait eu très peu de cas de ce genre. Même si le fait de garder les militaires chez eux atténue les préoccupations au sujet du temps passé loin de la famille, celles qui portent sur l'accroissement de la charge de travail ne sont pas réglées pour autant.

5.41 Il convient cependant de mentionner la hausse récente du nombre de demandes de dérogation présentées par des militaires en ce qui a trait au déploiement dans le cadre de l'opération Apollo (Afghanistan).

Recrutement

À l'heure actuelle, les Forces armées cherchent à recruter plus de monde

5.42 Nous avons constaté que le Ministère a pris des mesures pour améliorer les systèmes et pratiques lui permettant de définir les besoins en matière de recrutement. Il a rétabli l'examen annuel des groupes professionnels militaires, dressé le plan stratégique de contingentement pour donner une orientation quant au nombre requis de recrues et fixé les priorités des centres de recrutement. Il suit les résultats grâce au rapport d'analyse de la

production, de l'attrition, du recrutement et du maintien de l'effectif (PARRA) qui est mis à jour tous les mois.

5.43 À l'heure actuelle, les centres de recrutement redoublent d'ardeur afin d'obtenir de meilleurs résultats et ils utiliseront le système de gestion de l'information sur les recrues des Forces canadiennes afin d'avoir une meilleure idée du succès des efforts de recrutement sur l'ensemble du territoire canadien.

5.44 En outre, le Ministère a pris des mesures afin que les jeunes Canadiens considèrent les Forces canadiennes comme l'un de leurs choix de carrière. Par rapport à la génération précédente, moins de Canadiens connaissent ce qu'offre une carrière dans les Forces armées. Le Ministère vise à faire davantage connaître les Forces canadiennes grâce à une publicité accrue s'appuyant sur un plan de mesure du rendement du recrutement. Les dépenses de publicité ont d'ailleurs augmenté, passant de 3,68 millions de dollars en avril 2000 à 13,78 millions de dollars en mars 2001.

5.45 En 2000-2001, le Ministère a également augmenté les budgets des centres de recrutement pour les activités de mise en valeur de la carrière militaire dans les diverses collectivités du Canada. Toutefois, il a fallu une autre année pour commencer à coordonner les activités afin d'aider les recruteurs à mieux orienter leurs efforts. Un coordonnateur a commencé récemment à travailler avec les centres de recrutement pour élaborer des mesures de rendement et planifier les activités.

5.46 En juillet 2001, le Conseil du Trésor a approuvé des indemnités de recrutement pour 19 groupes professionnels militaires afin d'aider la Défense nationale à attirer des recrues qui possèdent déjà les compétences requises. Jusqu'à 20 000 \$ sont offerts aux personnes recrutées qui peuvent prouver leurs qualifications et qui terminent l'instruction militaire. Il peut s'agir, par exemple, de techniciens en électricité ou en communications, de techniciens en radiologie et de personnes ayant une formation policière. Par l'offre d'une indemnité, le Ministère vise à intégrer rapidement les recrues dans les groupes professionnels où les besoins sont pressants, en particulier ceux où les périodes d'instruction sont longues, comme c'est le cas des électroniciens navals dont la formation peut durer plus d'un an. Cela permet aussi au Ministère d'éviter des coûts d'instruction qu'il assumerait normalement.

Malgré les efforts déployés, les objectifs de recrutement ne sont pas atteints

5.47 Pendant les trois premiers trimestres de 2001-2002, les Forces canadiennes ont pu recruter environ 63 p. 100 des militaires du rang et 55 p. 100 des officiers dont elles ont besoin. Le Ministère prévoyait ajouter quelque 4 800 nouveaux membres aux Forces canadiennes d'ici la fin de décembre 2001, mais il n'en a recruté que 3 655.

5.48 Bien que le taux de recrutement soit supérieur à celui des années précédentes, certains groupes professionnels n'accueillent pas assez de nouveau personnel pour atteindre un niveau de dotation satisfaisant. Nous avons constaté que 29 des 105 groupes professionnels ont atteint moins de

50 p. 100 de leur objectif de recrutement depuis le début de l'année. Il s'agit, entre autres, des groupes suivants :

- dentistes, médecins, physiothérapeutes, pharmaciens et infirmières;
- techniciens de systèmes d'information et de communications terrestres;
- techniciens en systèmes de conduite du tir;
- sapeurs de l'air.

5.49 Les besoins de recrutement pour l'année ont été dépassés dans certains groupes, notamment ceux des sapeurs, des chercheurs en communications, des cuisiniers et des stewards, tous déjà en sureffectif. À cause du plafond fixé pour les effectifs et du nombre limité de recrues que les Forces canadiennes peuvent accepter, l'enrôlement dans un groupe déjà en surnombre peut se faire au détriment d'un groupe à court de personnel. Nous avons constaté que le Ministère continuait d'admettre des recrues dans des groupes professionnels ayant déjà le personnel requis.

5.50 Il y a recrutement excessif lorsque le plan stratégique de contingentement, qui précise le nombre de recrues dont chaque groupe professionnel a besoin durant l'année, n'est pas suivi. Le Ministère affirme qu'il tiendra compte de ces excédents à mesure qu'il dressera les plans de contingentement de ces groupes au cours des deuxième et troisième années de la stratégie de recrutement.

Il faut faire davantage en ce qui concerne le recrutement axé sur la diversité

5.51 Dans son rapport de 2000 sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi, le Comité consultatif ministériel a constaté qu'ensemble les groupes désignés représentaient moins de 17 p. 100 de la population militaire. Puisque les Forces canadiennes sont traditionnellement composées de jeunes hommes de race blanche, elles ne reflètent pas la mosaïque ethnique et sociale du Canada.

5.52 Les centres de recrutement ont commencé à mener un sondage sur l'intérêt à l'égard des Forces canadiennes pour obtenir de l'information sur les personnes qui visitent les centres afin de se renseigner au sujet de l'enrôlement dans les forces armées. Au moment de notre vérification, environ 5 000 questionnaires avaient été remplis et analysés aux fins du rapport de septembre 2001. Les données recueillies indiquent que les Forces canadiennes attirent encore de jeunes hommes de race blanche, principalement des anglophones.

5.53 Le Ministère reconnaît qu'il a besoin de spécialistes pour guider le recrutement et l'instruction axés sur la diversité. Il a récemment attribué un contrat à une entreprise pour qu'elle forme des recruteurs auprès de divers groupes ethniques et sociaux d'ici mars 2002.

5.54 De plus, il met en œuvre des programmes visant à donner aux jeunes Autochtones la chance de mieux connaître les Forces canadiennes, puis de décider s'ils veulent s'enrôler. Il fait connaître ces programmes au moyen d'affiches publicitaires.

5.55 Les activités de mise en évidence et de diversification du recrutement ne font que débuter et elles devront se poursuivre. Il est cependant trop tôt pour dire si les efforts déployés atteignent les groupes minoritaires visés. Les quelques données dont on dispose indiquent néanmoins qu'il y a encore du travail à faire.

Les recruteurs se font rares



L'autobus de recrutement de la Marine à Halifax.

5.56 L'un des défis qui se pose actuellement aux recruteurs consiste à s'assurer qu'ils sont assez nombreux pour accomplir leur tâche. La dotation des postes de recruteur est une priorité de niveau deux. Or, nous avons constaté que la plupart des centres de recrutement manquaient de recruteurs, même si le Ministère en augmente le nombre en affectant à ces centres du personnel à court terme. Dans l'ensemble, la dotation des centres de recrutement se situait à environ 90 p. 100 des niveaux requis.

L'instruction suivant la formation élémentaire des recrues connaît une situation difficile

5.57 L'école de formation élémentaire des recrues de Saint-Jean d'Iberville a réagi rapidement à la nécessité de doubler sa capacité actuelle et de former jusqu'à 6 000 recrues. Durant l'actuelle campagne de recrutement, la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne ainsi que le service d'instruction de la BFC Borden sont appelés à former des recrues lorsque Saint-Jean n'a plus de place. Présentement, la majorité des activités d'instruction de l'Armée de terre se déroulent à la BFC Gagetown.

5.58 Toutefois, des goulots d'étranglement commencent à se former dans le système. Après avoir terminé l'instruction élémentaire des recrues, ces militaires exercent leur métier respectif ou entreprennent un programme de formation professionnelle. D'après nos constatations, un nombre accru de militaires attendent que des places soient disponibles dans les écoles de métier. Le délai d'attente s'est accru entre la fin de l'instruction élémentaire et le début de la formation spécialisée. Dans la stratégie de recrutement, cette situation a été désignée comme constituant un risque et les Forces canadiennes devront y remédier.

Maintien de l'effectif

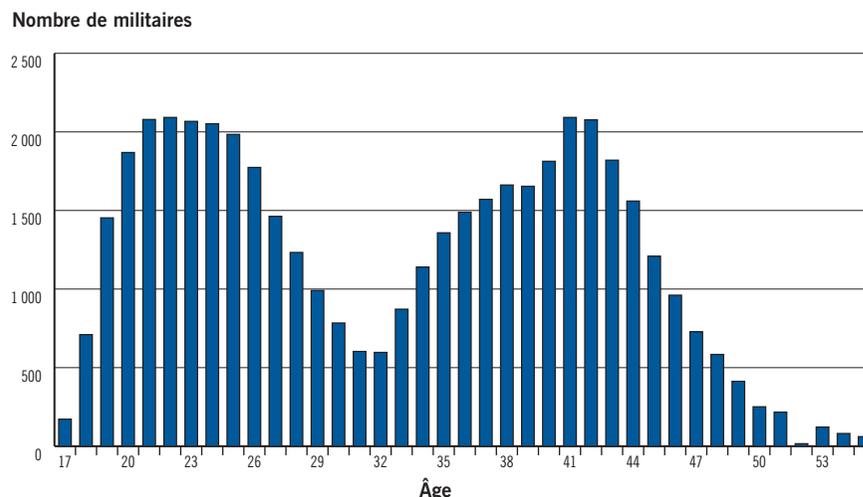
On s'attend à un plus grand nombre de départs

5.59 Le Ministère prévoit qu'un grand nombre de militaires qualifiés et expérimentés pourraient commencer à quitter les Forces canadiennes d'ici 2004. Cette situation pourrait réduire le niveau d'expérience acquise, car la répartition de la population militaire montre qu'il n'y a pas assez de personnel pour combler les postes des militaires qui partiront (voir la pièce 5.3). Dans son plan d'action de juin 2001 pour le maintien de l'effectif, la Marine a prévenu qu'étant donné l'état actuel de l'économie canadienne, et la retraite prochaine des membres de la génération du baby boom, les Forces canadiennes devraient s'attendre à un accroissement de l'attrition à mesure que la majorité des militaires deviendront en même temps admissibles à la retraite.

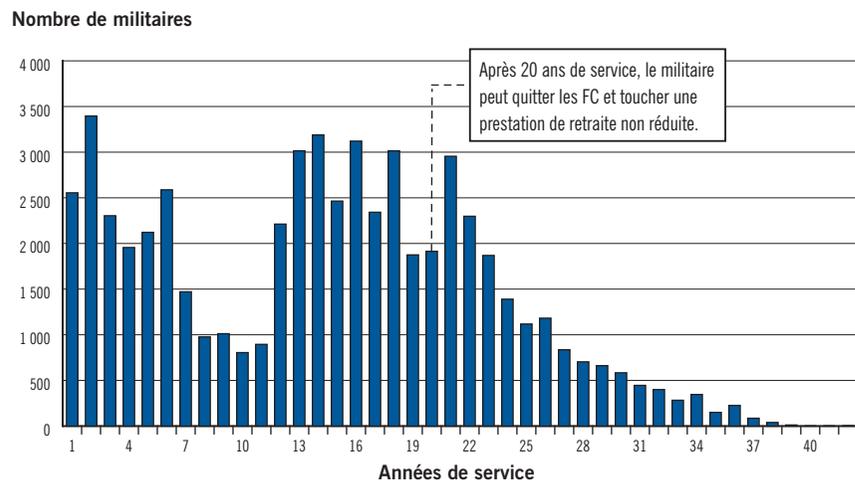
5.60 Nous avons également constaté que de nombreux militaires auront bientôt suffisamment d'années de service pour être admissibles à la retraite et, là encore, on manque de personnel pour les remplacer (voir la pièce 5.4).

5.61 Parce que les forces armées dotent généralement leurs postes à l'interne, en allant chercher des recrues et des élèves-officiers et en leur faisant gravir les échelons de la hiérarchie militaire, il n'est guère possible à l'heure actuelle de remplir ce vide démographique. Le personnel doit être formé et doit acquérir de l'expérience avant de pouvoir être promu pour occuper les postes vacants, surtout si ces derniers comportent des responsabilités de leadership.

Pièce 5.3 Répartition prévue des militaires du rang en 2007



Pièce 5.4 Années de service dans les Forces canadiennes



5.62 Dans notre chapitre de décembre 2001 intitulé « Défense nationale – L'équipement en service », nous avons signalé qu'en raison des pénuries de personnel qualifié, certaines personnes étaient promues à des postes, ou nommées à titre intérimaire, alors qu'elles ne possédaient pas encore toutes les compétences voulues.

5.63 Les crêtes et les creux dans la répartition de la population militaire devront être aplanis dans l'ensemble des Forces canadiennes. Les chercheurs du Ministère estiment que, selon la réussite des efforts de recrutement, il faudra peut-être attendre jusqu'à 30 ans pour voir le profil de la population militaire changer de telle sorte que le nombre approprié de militaires soient disponibles et possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour répondre à la demande.

Il faut des gens expérimentés



Des troupes plient bagage.

5.64 Malgré les efforts du Ministère, l'attrition pose toujours problème dans certains groupes. Pendant plusieurs années, le Ministère n'a pas relevé les raisons des départs, si bien que maintenant il n'a pas de données complètes ou fiables qui l'aideraient à orienter les efforts en vue du maintien de l'effectif. Certains sondages révèlent que la plupart des militaires qui partent volontairement le font pour les raisons suivantes :

- les préoccupations familiales, par exemple la stabilité et l'incidence de déménagements réguliers, la question de l'emploi du conjoint, ou le temps passé loin de la famille (fréquence de déploiement du personnel);
- le climat et l'éthique de travail de l'organisation, notamment les conditions du service militaire, la charge de travail et l'impression qu'il existe de meilleurs emplois ailleurs;
- les préoccupations concernant le leadership.

5.65 En juillet 2001, le Ministère a défini sa stratégie et ses initiatives de maintien de l'effectif visant à encourager les militaires qualifiés et expérimentés à demeurer dans les Forces canadiennes. Certaines initiatives ont été mises en œuvre pour résoudre le problème de l'attrition actuelle, par exemple en portant à 60 ans l'âge de la retraite obligatoire. Le Ministère a réalisé des progrès concernant les initiatives sur la qualité de vie et signalé qu'il avait donné suite à 55 des 89 recommandations formulées par le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (Chambre des communes). Les progrès comportent notamment une augmentation de la rémunération, la création du Centre pour le soutien des militaires blessés, l'amélioration des logements militaires et la mise en place de projets pour appuyer les familles des militaires.

5.66 Les Forces canadiennes ont récemment effectué un sondage sur la qualité de vie afin de savoir s'il avait été tenu compte des préoccupations des militaires et de leurs conjoints, et afin d'établir des critères de base pouvant servir à mesurer les progrès futurs. Le sondage a révélé, d'une part, que le taux de satisfaction était faible relativement aux progrès accomplis à l'égard des initiatives que les militaires jugent les plus importantes et, d'autre part, qu'il fallait améliorer les communications sur les initiatives. Néanmoins, 50 p. 100

des répondants ont dit que la qualité de vie dans les Forces canadiennes était bonne ou très bonne.

5.67 Les militaires qui partent ont émis des réserves sur le leadership. D'après les sondages, ces réserves s'expliquent par l'incapacité à obtenir du matériel adéquat et à régler la question relative à la fréquence de déploiement du personnel, aux mauvaises communications et à l'absence d'orientation.

5.68 Parce qu'il n'a pas analysé les raisons pour lesquelles des militaires quittent volontairement les Forces canadiennes, le Ministère se doit maintenant d'obtenir des renseignements fiables avant de pouvoir élaborer des initiatives appropriées en vue du maintien de l'effectif. D'ici le milieu de 2002, le Ministère compte avoir mis à jour son questionnaire sur les causes des départs des Forces canadiennes et instauré un processus officiel d'entrevue de départ. Le Directeur (Besoins en ressources humaines militaires) et le Directeur (Politique d'emploi des militaires) travaillent de concert avec les autorités de gestion des groupes professionnels militaires pour définir les tendances en matière d'attrition et y faire face.

5.69 La Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne ont chacune confié à un groupe la tâche de réduire le taux d'attrition. La Marine et la Force aérienne ont élaboré des stratégies de maintien de l'effectif et pris certaines mesures de leur propre chef, par exemple en offrant des indemnités aux pilotes et en augmentant les possibilités de promotion. Les progrès liés aux initiatives de maintien de l'effectif doivent être signalés au sous-ministre adjoint (Ressources humaines — Militaires). L'Armée de terre a récemment entrepris l'élaboration de son programme de maintien de l'effectif.

5.70 D'autres initiatives de maintien de l'effectif seront mises en œuvre à plus long terme, mais nous craignons que les changements soient apportés uniquement après le départ du groupe qui sera bientôt admissible à la retraite. L'examen de la fréquence de déploiement du personnel doit se terminer en 2002. Les travaux visant à assouplir les conditions de service ont débuté, mais ils ne seront pas achevés avant 2004. L'examen de la structure des groupes professionnels militaires doit quant à lui prendre fin en 2005.

5.71 L'attrition est plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Entre 1989 et 2000, le taux global était de 7,6 p. 100 dans le cas des femmes et de 6,9 p. 100 pour les hommes. Les données sur l'attrition chez les groupes minoritaires ne sont pas disponibles. Nous avons constaté qu'il y avait peu d'initiatives de maintien de l'effectif visant les femmes ou les groupes minoritaires. Dans le plan d'équité en matière d'emploi des Forces canadiennes de décembre 1999, le Ministère s'attendait à ce que les plans de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, ainsi que les plans ministériels, soient achevés au plus tard en février 2000. Cette date a toutefois été reportée au printemps de 2002.

Mesures prises par d'autres pays

5.72 Les forces armées d'autres pays font également face à des défis sur les plans du recrutement et du maintien de l'effectif. Nous avons examiné les approches adoptées par les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie et dégagé quelques thèmes communs (voir l'encadré « Efforts de recrutement et

de maintien de l'effectif faits par d'autres pays » à la page 18). Les recruteurs se rendent compte que les jeunes d'aujourd'hui cherchent des occasions de parfaire leur éducation et d'acquérir des compétences qui sont monnayables dans le secteur privé. Les primes et les programmes d'encouragement servent à attirer ces jeunes. Les recruteurs s'aperçoivent aussi qu'ils ont besoin d'être plus visibles auprès des recrues éventuelles, d'où l'augmentation de leurs budgets de publicité.

5.73 Il faut conserver les militaires qui possèdent des compétences dans certains groupes professionnels spécialisés. Quelques-uns de ces derniers offrent des primes de réenrôlement dans certains cas pour inciter leurs membres à rester. L'Australie envisage également des conditions de travail plus souples.

Gestion du changement au sein des ressources humaines militaires

5.74 En novembre 2000, le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) a produit son premier plan annuel des capacités à long terme (Ressources humaines) afin de donner un certain ordre et une visibilité globale à ses projets portant sur les ressources humaines, dont les coûts sont estimés à environ 142 millions de dollars en 2001-2002 et à 164 millions de dollars en 2002-2003. Parce que le plan est présenté aux cadres supérieurs de la Défense et que les dépenses sont approuvées par le Conseil de gestion du programme, les questions liées aux ressources humaines sont portées à l'attention de la haute direction. Les ressources humaines constituaient la grande priorité du Ministère l'an dernier, et elles le sont encore cette année.

5.75 Nous avons examiné six des projets les plus importants et constaté que tout se déroulait bien et qu'ils étaient bien gérés. Nous avons cependant remarqué que les questions dont ils traitaient étaient déterminées au moyen d'examen externes plutôt qu'à l'aide d'une analyse interne des questions portant sur les ressources humaines militaires.

5.76 Peu de membres du personnel militaire chargés de la gestion des ressources humaines possèdent une expérience ou des compétences en ressources humaines qui pourraient être utiles aux projets. Les Forces canadiennes n'ont pas de groupe professionnel militaire spécialisé dans la gestion de leur effectif, lequel totalise près de 60 000 militaires. Des militaires sont affectés à ce domaine par rotation dans le cadre du cycle normal d'affectation; ils arrivent avec de précieuses connaissances militaires mais souvent ne possèdent qu'une expérience limitée des politiques et de la planification des ressources humaines. Le Ministère offre la possibilité de suivre certains cours sur les ressources humaines.

5.77 En 1990, le vérificateur général faisait déjà état de la nécessité d'améliorer l'information sur le rendement pour gérer les ressources humaines au sein des forces armées. Nous nous sommes rendu compte que de nombreux groupes distincts examinaient leurs besoins en ressources et rassemblaient leurs propres données. La majorité des renseignements étaient recueillis pour des demandes ou des recherches particulières, mais ils ne servaient que rarement au suivi des ressources humaines.

Efforts de recrutement et de maintien de l'effectif faits par d'autres pays

États-Unis

Les cinq services (Marine, Armée, Force aérienne, Corps des Marines et Garde côtière) prennent des mesures similaires dans le cadre de programmes distincts. Ils offrent tous des primes d'enrôlement versées uniquement si les recrues terminent leur période de service. Les budgets de publicité ont augmenté et les primes de réenrôlement servent à conserver du personnel qualifié dans des spécialités essentielles, comme en technologie nucléaire et en médecine.

Des primes peuvent être versées pour signer un contrat d'une durée prolongée, pour permettre d'économiser en vue d'études supérieures ou pour rembourser un prêt étudiant. Les recrues peuvent être rémunérées pendant leurs études universitaires, puis servir après l'obtention de leur diplôme. L'Armée collabore également avec le secteur privé afin de garantir des emplois au personnel spécialisé une fois la période de service terminée.

Plus de militaires ont été affectés aux centres de recrutement, et certaines forces font appel à des recruteurs plus jeunes qui visitent les écoles, les collectivités et les campus universitaires. En outre, les centres de recrutement sont installés dans des endroits où ils sont le plus en vue.

Par ailleurs, les militaires en service actif qui recommandent des candidats à l'enrôlement sont parfois admissibles à des primes. Des programmes d'encouragement récompensent les succès obtenus par certains recruteurs, mais le General Accounting Office a formulé des réserves au sujet de l'efficacité de ces programmes.

Royaume-Uni

Ce pays a recours à des incitatifs financiers du même genre. Dans le cas des incitatifs de recrutement, les recrues éventuelles s'enrôlent avant de terminer l'université et d'entrer sur le marché du travail. Leurs études sont payées, et les recrues doivent servir après avoir obtenu leur diplôme. Elles peuvent aussi s'enrôler et toucher un salaire pendant leurs études universitaires, moyennant l'obligation de consacrer un certain temps à l'entraînement.

Le Royaume-Uni offre aussi aux recrues éventuelles l'occasion de faire l'essai de la vie dans les Forces Armées avant de prendre la décision de s'enrôler. L'année de congé pour service militaire permet aux étudiants qui font une pause pendant leurs études de participer à un programme de formation de trois semaines, après quoi ils se joignent à un régiment et assument des fonctions d'officier.

Australie

L'Australian Defence Force (ADF) accorde le même degré d'urgence au recrutement et au maintien de l'effectif. Elle offre des primes de maintien de l'effectif dans certains métiers spécialisés et envisage de ramener d'anciens militaires qui s'étaient orientés vers le secteur privé mais qui aimeraient reprendre du service.

L'ADF a lancé une campagne de renseignement sur le mode de vie qu'elle offre afin de faire disparaître les idées fausses au sujet de la vie militaire et d'améliorer l'image que la Marine, l'Armée et la Force aérienne projettent auprès du public. Elle se sert également des possibilités d'éducation pour attirer des recrues en veillant à ce que les compétences militaires soient reconnues à l'échelle nationale.

À l'interne, elle s'assure également que ses membres sont informés des avantages du service militaire. De nouvelles façons d'envisager la carrière et les emplois dans le domaine de la défense ajoutent de la souplesse au milieu de travail et permettent, par exemple, à certains militaires de travailler à temps partiel.

Un contrat a été attribué à titre d'essai à une entreprise du secteur privé afin qu'elle s'occupe du recrutement et augmente le nombre de nouveaux militaires, mais elle a connu moins de succès qu'on l'espérait.

5.78 Le plan d'activités 2002-2003 du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) prévoit des mesures de rendement qui permettront de surveiller le recrutement, l'attrition, le moral, le perfectionnement professionnel et la qualité de vie, et d'en faire rapport. Nous encourageons le Ministère à élaborer ces mesures et à en suivre l'application. Le Ministère mène également des sondages sur la qualité de vie et l'attrition. Pour que ces efforts soient valables, il reconnaît qu'il lui faut recueillir des données régulièrement et contrôler les tendances.

5.79 Pouvoir disposer de gestionnaires des ressources humaines militaires qui posséderaient les connaissances et l'expérience voulues et qui pourraient cerner les questions et participer au processus de changement à long terme favoriserait la prise de décisions appropriées, basées sur les données que les mesures de rendement fourniraient sur l'attrition, le moral, la qualité de vie et d'autres sujets de préoccupation.

5.80 Pour analyser les tendances et surveiller les améliorations, les gestionnaires des ressources humaines ont besoin de renseignements fiables sur les résultats. Selon nos constatations, les données ne sont pas toutes cohérentes et certains utilisateurs ne les trouvent ni fiables ni opportunes. Nous avons eu de la difficulté à obtenir de l'information, par exemple, sur le nombre de militaires dans les Forces canadiennes, le nombre de militaires dont le nom figure sur la Liste du personnel non disponible et le taux d'attrition réel dans les Forces. Les réponses que nous avons reçues variaient selon la source interrogée. Nous avons constaté que les données servant à la gestion du personnel n'étaient pas toujours cohérentes ni fiables.

Conclusion et recommandations

5.81 Le Ministère poursuit ses activités en vue de combler les pénuries de personnel dans les groupes professionnels militaires. Il a énoncé les mesures à prendre dans ses stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif. Les initiatives nécessaires, dans ces deux cas, doivent toutefois être élaborées de concert. Le Ministère n'a pas encore entièrement intégré ces deux stratégies. Des initiatives de recrutement sont en cours afin de répondre aux préoccupations immédiates, tandis que des initiatives de maintien de l'effectif sont en voie d'élaboration pour être mises en œuvre dans les années à venir.

5.82 Le Ministère fait du bon travail afin d'augmenter le nombre de recrues, mais il devra s'attaquer à des questions à plus long terme concernant la gestion des ressources humaines, surtout lorsqu'il aura à élaborer des initiatives en réponse aux travaux actuels qui touchent la qualité de vie et les conditions de service, l'adaptation des exigences militaires en fonction de l'évolution démographique, et les efforts déployés pour répondre aux préoccupations familiales et résoudre la question relative à la fréquence de déploiement du personnel. Les Forces canadiennes auraient avantage à faire appel à des spécialistes des ressources humaines qui connaissent bien les politiques et les pratiques régissant à la fois la vie militaire et la gestion des ressources humaines.

5.83 Recommandation. Les Forces canadiennes devraient envisager de créer un groupe professionnel de la gestion des ressources humaines, de façon à ce qu'elles puissent se doter de l'expérience et des compétences dont elles ont besoin pour cerner les questions, élaborer une politique et apporter des changements à long terme.

Réponse de la Défense nationale. Le Ministère évaluera l'avantage qu'il aurait à se doter d'un groupe professionnel regroupant des spécialistes du domaine des ressources humaines. Cette mesure coïncidera avec un projet important en cours qui a pour but d'étudier la façon dont devraient évoluer tous les groupes professionnels des Forces canadiennes afin de satisfaire aux exigences futures. Le Ministère examinera une série d'options portant sur l'intégration d'un groupe de ce genre dans sa structure

5.84 Le recrutement a subi d'importants changements en ce qui regarde, dans l'ensemble, l'attrait exercé, le nombre de recrues et la façon de fonctionner. Le Ministère a réussi à attirer plus de gens dans les Forces canadiennes, mais il n'a pas encore atteint ses objectifs. Il existe encore des déséquilibres dans certains groupes professionnels militaires. En effet, malgré les plans stratégiques de contingentement et un meilleur contrôle des niveaux de dotation par groupe, certains groupes reçoivent plus de recrues qu'il n'en faut alors que d'autres ne semblent pas encore capables d'atteindre les niveaux d'effectif désirés.

5.85 Les données sur les effectifs des Forces canadiennes indiquent que des militaires compétents partiront, mais qu'il n'y a pas assez de personnel pour les remplacer. Bon nombre des initiatives de maintien de l'effectif ne seront pas mises en œuvre avant la fin de 2003 et, d'ici là, beaucoup de militaires auront déjà pris la décision de partir. Le fait de recruter au bas de l'échelle signifie que les problèmes seront difficiles à résoudre aux grades supérieurs. Les Forces canadiennes accordent dans certains cas des promotions accélérées au grade de caporal, ce qui pourrait s'appliquer ailleurs. Néanmoins, il faudra peut-être attendre une trentaine d'années avant que les crêtes et les creux du profil démographique s'aplanissent suffisamment pour stabiliser la population militaire.

5.86 Recommandation. Lors de son examen des conditions de service et de la structure des groupes professionnels militaires, le Ministère devrait envisager toutes les options, dont le recrutement de personnes expérimentées aux grades supérieurs.

Réponse de la Défense nationale. Le Ministère continuera d'examiner toutes les options. Un certain nombre d'initiatives à mettre au point ont été proposées, y compris un cheminement de carrière plus souple. Cette mesure permettrait aux membres des Forces canadiennes de quitter le service et d'y revenir plus facilement et, ce faisant, d'acquérir des compétences et une spécialisation plus vastes. Dans le cadre de leurs efforts de recrutement actuels, les Forces canadiennes examinent activement leurs politiques de réenrôlement du personnel ayant déjà acquis de l'expérience et des compétences. Dans certains cas, cette approche a déjà été rentable.

5.87 Dans le passé, le Ministère ne disposait pas de données fiables sur la gestion des ressources humaines militaires. L'information sur les tendances est donc pour ainsi dire inexistante, et les renseignements sur l'effectif des Forces canadiennes sont peu sûrs. La collecte et l'analyse des données sont mieux gérées qu'auparavant, mais il faut assurer un meilleur suivi des résultats. Le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) a chargé son personnel d'élaborer des mesures de rendement.

5.88 Recommandation. Il faudrait que des mesures de rendement soient bientôt en place et que les résultats soient inclus dans le rapport ministériel sur le rendement présenté au Parlement. Le Ministère devrait veiller à ce que ses données sur la gestion des ressources humaines soient exactes et à jour.

Réponse de la Défense nationale. Les Forces canadiennes ont déjà mis en œuvre un certain nombre de mesures du rendement, mais nous reconnaissons qu'il en faut davantage. À cette fin, nous nous efforcerons d'inclure, dès que possible, les résultats de la mesure du rendement dans le rapport ministériel sur le rendement. Le Ministère tentera également de s'assurer que son information sur la gestion des ressources humaines est correcte et à jour. Les systèmes de technologie de l'information seront mis à niveau de façon à répondre aux besoins cernés. Il est possible de satisfaire facilement à certaines exigences grâce à la programmation de « solutions de rechange », mais d'autres solutions pourraient prendre plus de temps à préciser. En attendant, les Forces canadiennes ont les moyens de répondre à nos besoins en matière d'information.

À propos de la vérification

Objectifs

L'objectif global de notre vérification consistait à déterminer si les Forces canadiennes possèdent les effectifs formés en activité dont elles ont besoin dans leurs groupes professionnels pour accomplir la mission qui leur est confiée. Nous avons posé les questions suivantes :

- Les niveaux de dotation baissent-ils et de quelle façon les pénuries nuisent-elles aux opérations?
- Le Ministère a-t-il déterminé les raisons de ses pénuries de personnel?
- Prend-il les mesures appropriées pour régler les problèmes?

Étendue

Notre vérification a porté sur les plans et les mesures que la Défense nationale a élaborés afin d'améliorer sa capacité d'attirer de nouvelles recrues dans les Forces canadiennes et de conserver les militaires compétents dans lesquels elle a investi du temps et de l'argent.

Nous avons examiné la gestion des ressources humaines au niveau stratégique, ce qui englobe les activités du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) concernant la politique et la planification des ressources humaines et celles des chefs d'état-major des armées en ce qui a trait à la gestion des groupes professionnels.

La gestion des ressources humaines militaires est un domaine vaste, mais nous nous sommes limités à deux aspects clés : la recherche et les stratégies en matière de recrutement et de maintien de l'effectif. Ce travail incluait également la vérification des politiques et des directives fixant les principaux objectifs des plans de recrutement et de maintien de l'effectif.

Nous avons examiné l'information du Ministère pour déceler les pénuries de personnel et les changements dans les niveaux de personnel à mesure que progressaient les initiatives de recrutement et de maintien de l'effectif. Nous avons aussi étudié les plans à long terme établis pour la gestion et le financement des initiatives.

Nous avons pris connaissance des mesures prises par d'autres pays afin de résoudre les questions du recrutement et du maintien de l'effectif. Nous avons examiné les approches que l'Australie, les États-Unis et le Royaume-Uni ont adoptées pour faire face à une évolution démographique qui est analogue à celle du Canada et pour répondre aux nouvelles attentes du personnel militaire.

Critères

Nos attentes étaient les suivantes :

- les groupes professionnels militaires des Forces canadiennes étaient dotés à au moins 90 p. 100 du niveau de dotation recherché et il y avait réduction des écarts entre les niveaux réels et les niveaux recherchés;
- les stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif mises au point par le Ministère s'appuyaient sur une analyse des causes et des incidences, elles tenaient compte de ces causes et incidences et elles étaient abordables et opportunes;
- les stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif adoptées par le Ministère assuraient la stabilité et la prévisibilité de la gestion des ressources humaines.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Hugh McRoberts

Directrice principale : Wendy Loschiuk

Directeur : David Saunders

Erin Campbell

Michael Fong

Anne Hardy

Peter Heckadon

Mary Lamberti

Adèle Lamoureux

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre le service des Communications, en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Avril 2002

Table des matières principale

Avant-propos et Points saillants

- Chapitre 1** Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement
- Chapitre 2** Agence des douanes et du revenu du Canada —
L'administration du régime fiscal : radiations et remises
- Chapitre 3** La sécurité des technologies de l'information
- Chapitre 4** Le système de justice pénale : des défis importants à relever
- Chapitre 5** Défense nationale — Le recrutement et le maintien du personnel militaire
- Chapitre 6** Un modèle d'évaluation des rapports ministériels sur le rendement
- Chapitre 7** Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne
- Chapitre 8** Autres observations de vérification

