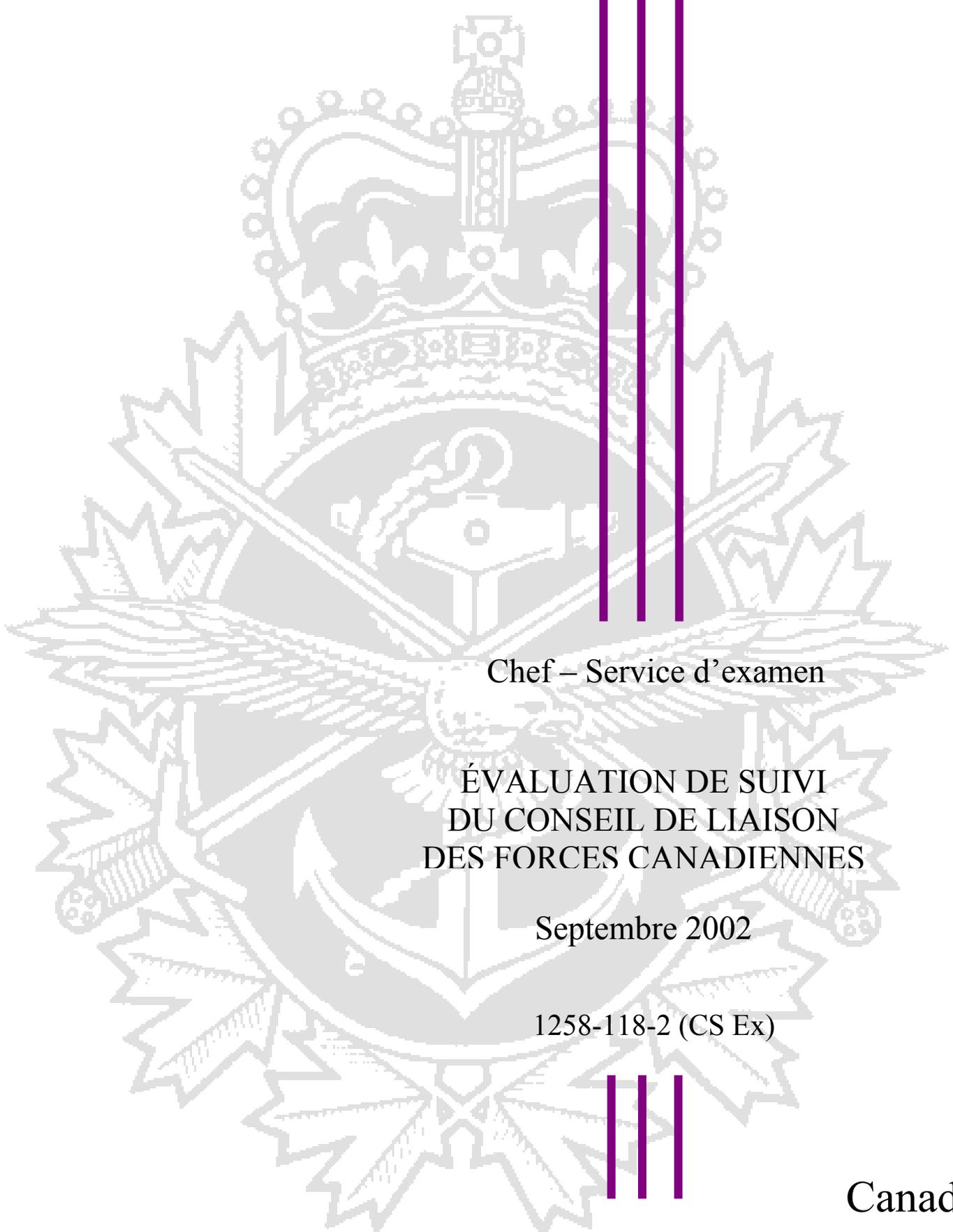




Chef – Service d'examen



ÉVALUATION DE SUIVI  
DU CONSEIL DE LIAISON  
DES FORCES CANADIENNES

Septembre 2002

1258-118-2 (CS Ex)

## SOMMAIRE

*Le présent rapport rend compte des résultats du suivi d'une évaluation effectuée en 1996 par le Chef – Service d'examen. Ce suivi avait pour but d'évaluer la pertinence et l'efficacité d'un programme visant à faire la promotion des Forces canadiennes parmi les employeurs et à encourager de même qu'à faciliter la disponibilité des réservistes pour l'exercice de leurs fonctions militaires.*

*Le programme est orienté et exécuté par un réseau de chefs d'entreprise civils bénévoles, des officiers de liaison provinciaux et l'état-major du Quartier général de la Défense nationale. Le pivot du programme est le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), sous la présidence d'un employeur civil respecté. Le CLFC a été baptisé ainsi en 1992, et un programme élargi d'appui des employeurs a été lancé officiellement en 1993. Les dépenses annuelles de l'État s'élèvent à quelque 1,4 M\$.*

*L'évaluation de suivi a permis de constater l'existence d'un programme bien établi qui connaît beaucoup de succès et qui tente de concilier les ressources limitées et les possibilités de retombées croissantes. Par exemple, le programme éprouve de la difficulté à élaborer et à maintenir des outils de gestion, telle une base de données exhaustive sur les employeurs. Voici un aperçu des principaux résultats de l'évaluation et des discussions tenues avec les personnes compétentes qui en assurent l'exécution :*

- a. le Conseil lancera un projet spécial axé sur les établissements d'enseignement postsecondaire dont les étudiants ou employés peuvent être membres de la Réserve;*
- b. une initiative a été lancée à l'intention des ministères et organismes fédéraux en tant qu'employeurs;*
- c. des mécanismes de communication améliorés sont mis en œuvre;*
- d. facteur à ne pas négliger, le CLFC vient de publier un plan stratégique portant sur toutes les questions soulevées par l'évaluation.*

*Pour conclure, nous sommes d'accord avec le fondement du CLFC et du programme d'appui des employeurs et nous soutenons les progrès réalisés à ce jour. La mise en œuvre des plans d'action relatifs au présent rapport d'évaluation procurera au CLFC d'autres moyens de répondre à la demande de service d'appui des employeurs, en plus de rehausser l'influence et l'efficacité du Conseil. Il en résultera un programme d'appui des employeurs dont la solidité et l'utilité ne cesseront de croître.*

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RÉSUMÉ .....</b>   | <b>i</b>  |
| Contexte .....  | i         |
| Résultats en bref .....   | i         |
| Recommandations .....   | ii        |
| <b>PARTIE I – INTRODUCTION .....</b>  | <b>1</b>  |
| Contexte .....  | 1         |
| But .....   | 1         |
| Portée et objectifs .....   | 1         |
| Méthodologie .....  | 2         |
| Structure du rapport .....  | 2         |
| <b>PARTIE II – PROFIL DU PROGRAMME .....</b>  | <b>3</b>  |
| Contexte .....  | 3         |
| Description du programme .....  | 5         |
| Orientation stratégique .....   | 5         |
| Structure organisationnelle .....   | 5         |
| Responsabilisation .....  | 6         |
| Ressources .....  | 7         |
| Objectifs du programme .....  | 7         |
| Activités liées au programme .....  | 7         |
| <b>PARTIE III – MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE<br/>L'ÉVALUATION FAITE PAR LE CS EX EN 1996 .....</b> | <b>9</b>  |
| Contexte .....  | 9         |
| Mandat du programme .....   | 9         |
| Planification stratégique .....   | 9         |
| Efficacité du programme .....   | 10        |
| Conclusions liées à l'évaluation 1996 du cs ex .....  | 11        |
| Recommandations de l'évaluation 2002 liées à l'évaluation 1996 du cs ex .....                                     | 12        |
| <b>PARTIE IV – PROGRAMME D'APPUI DES EMPLOYEURS APRÈS 1996 .....</b>  | <b>13</b> |
| Introduction .....  | 13        |
| Validité du programme .....   | 13        |
| Conclusions liées à la validité du programme .....  | 16        |
| Recommandations liées à la validité du programme .....  | 16        |
| Planification et orientation stratégiques .....   | 17        |
| Conclusions liées à la planification et à l'orientation stratégiques .....  | 18        |
| Recommandations liées à la planification et à l'orientation stratégiques .....                                    | 19        |
| Efficacité du programme .....   | 19        |
| Conclusion liée à l'efficacité du programme du CLFC .....   | 30        |
| Recommandations liées à l'efficacité du programme .....   | 30        |
| Efficience du programme .....   | 31        |
| Structure organisationnelle .....   | 31        |
| Conclusions liées à la structure organisationnelle .....  | 33        |
| Recommandations liées à la structure organisationnelle .....  | 34        |
| Relations publiques .....   | 34        |
| Conclusions concernant les relations publiques .....  | 35        |
| Responsabilisation .....  | 35        |
| Conclusions liées à la responsabilisation .....   | 36        |
| Recommandations liées à la responsabilisation .....   | 36        |

|  |           |
|--|-----------|
| Gestion des ressources .....   | 36        |
| Conclusions liées à la gestion des ressources .....                                  | 39        |
| Recommandations liées à la gestion des ressources .....                              | 40        |
| Conclusions générales liées à l'efficacité du programme .....                        | 40        |
| Programmes de remplacement.....  | 40        |
| Conclusions concernant les programmes de remplacement .....                          | 41        |
| Conclusion de l'évaluation.....  | 41        |
| <b>PARTIE V – ÉLARGISSEMENT DU MANDAT .....</b>                                      | <b>42</b> |
| Introduction .....   | 42        |
| Établissements d'enseignement .....  | 42        |
| Cadre des instructeurs de cadets (CIC).....  | 43        |
| Les rangers canadiens .....  | 45        |
| Recrutement et maintien de l'effectif des réservistes.....                           | 45        |
| Appui du public à l'égard de la réserve .....  | 46        |
| Conclusions sur l'élargissement du mandat .....                                      | 46        |
| Recommandations liées à l'élargissement du mandat .....                              | 47        |
| <b>PARTIE VI – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b> | <b>48</b> |
| Mandat du programme .....  | 48        |
| Responsabilisation .....   | 48        |
| Orientation et planification stratégiques .....                                      | 49        |
| Efficacité du programme .....  | 49        |
| Efficience du programme .....  | 50        |

#### Liste des tableaux

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Budget du CLFC – AF 2001-2002 .....  | 7  |
| 2 | Rapport d'appui des employeurs .....   | 24 |
| 3 | Programme d'aide pour l'emploi des réservistes et perspectives d'emploi..... | 29 |
| 4 | Augmentation des effectifs du CLFC .....                                     | 31 |
| 5 | Allocation budgétaire détaillée du CLFC pour l'AF 2001-2002 .....            | 36 |

#### Annexes

|   |   |     |
|---|---|-----|
| A | Liste du personnel interrogé en personne ou par courrie ..... | A-1 |
| B | Sondage auprès des commandants des unités de la Réserve ..... | B-1 |
| C | Sondage auprès des officiers de liaison provinciaux.....      | C-1 |

## RÉSUMÉ

### CONTEXTE

1. **Genèse du Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC).** La Force de réserve du Canada est une composante importante de l'Équipe de la Défense, qui augmente et soutient la Force régulière et fournit une base pour la mobilisation. À travers l'histoire, les réservistes canadiens ont contribué largement aux opérations de maintien de la paix, de rétablissement de la paix et de secours national. Étant donné cette vaste contribution, les Forces canadiennes comptent beaucoup sur la disponibilité des membres de la Réserve : elles requièrent les effectifs nécessaires à l'endroit et au moment voulus. La nécessité d'assurer la disponibilité des réservistes a suscité la mise en place de l'appui des employeurs, sous forme de protection des emplois, de congés aux fins de l'entraînement et d'opérations militaires et de rémunération supplémentaire. En 1978, le Comité national d'appui des employeurs (CNAE) a été mis sur pied en vue d'élaborer et d'exécuter un programme destiné à obtenir l'appui des employeurs à l'égard des réservistes. En novembre 1992, le comité a été rebaptisé Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), puis en avril 1993, on a lancé officiellement un programme passablement élargi d'appui des employeurs.

2. **Évaluation du CLFC.** De janvier à mars 1996, le CS Ex a évalué le programme du CLFC. Les conclusions générales de cet examen étaient très positives. On a souligné les nombreux accomplissements et recommandé des améliorations. Comme plusieurs programmes du CLFC en étaient à un stade précoce de mise en œuvre et n'avaient encore atteint aucun niveau de maturité, l'équipe du CS Ex a recommandé de procéder à une évaluation de suivi au bout de trois ans. À la demande du Vice-chef d'état major de la Défense (VCEMD), le CS Ex a effectué la présente évaluation de suivi du CLFC. Cette évaluation avait pour but d'évaluer les réalisations, la pertinence et l'efficacité du programme d'appui des employeurs.

### RÉSULTATS EN BREF

3. L'évaluation a validé la nécessité de maintenir le CLFC et le programme d'appui des employeurs. Le CLFC a élaboré un ensemble efficace de mesures qui sont exécutées avec professionnalisme par un réseau compétent et dévoué de cadres civils bénévoles, d'officiers de liaison militaires provinciaux et de membres du QGDN.

4. L'équipe d'évaluation a relevé ce qui suit :

- a. on a donné suite à la plupart des recommandations antérieures du CS Ex. Dans les cas où les recommandations n'ont pas été totalement mises en œuvre, les ressources limitées et les priorités de programmes concurrents en sont les raisons principales;
- b. le CLFC est un moyen approprié de respecter le mandat et les objectifs du programme d'appui des employeurs;

- c. malgré le fait que des modifications spécifiques peuvent être apportées à certaines initiatives pour améliorer l'efficacité générale du programme, le CLFC fournit des services bien établis et fort efficaces qui ont un lien évident avec les besoins opérationnels des FC;
- d. le programme ExécuTrek a de grandes répercussions et il constitue un emploi judicieux des fonds investis. Il s'agit du programme le plus efficace du CLFC, et si les employeurs visés sont choisis judicieusement, il continuera de fournir des retombées importantes pour le programme d'appui des employeurs pendant bien des années;
- e. le CLFC et le programme connexe d'appui des employeurs sont d'excellents outils de relations publiques pour la Force de réserve, les FC et le MDN dans son ensemble;
- f. il y a suffisamment de surveillance et de responsabilisation dans les liens hiérarchiques actuels.

## RECOMMANDATIONS

5. Un certain nombre de recommandations sont présentées dans les pages qui suivent, dans l'intention d'aider le CLFC à accroître son influence et son efficacité et, par le fait même, de fournir un programme d'appui des employeurs qui soit plus solide et plus utile.

6. Quelques-unes des principales recommandations sont citées ci-après. L'ensemble des recommandations sont expliquées dans le reste du rapport et elles sont énumérées à la Partie VI, de même que les mesures prises par la direction en conséquence. Ces recommandations touchent le mandat, la responsabilisation, la planification stratégique, l'efficacité et l'efficience du Conseil. Dans certains cas, il s'agit de la réitération ou de l'amélioration de propositions formulées dans le cadre de l'évaluation antérieure :

- a. que le mandat du CLFC soit élargi afin d'inclure les réservistes qui fréquentent des établissements d'enseignement ou qui y travaillent et de soutenir le Cadre des instructeurs de cadets (CIC);
- b. qu'une stratégie soit élaborée afin d'encourager les ministères et organismes fédéraux à devenir des employeurs modèles de réservistes;
- c. que l'on élabore et promulgue un plan stratégique annuel à partir de 2002-2003;
- d. que l'on prenne des mesures visant à assurer un suivi régulier auprès des employeurs, en particulier auprès de ceux ayant pris part aux activités parrainées dans le cadre du programme;

- e. que le CLFC élabore et applique une stratégie de communication efficace et durable, axée sur les membres individuels de la Réserve et de la Force régulière;
- f. qu'une base de données sur les employeurs des unités de la Réserve soit élaborée et tenue à jour;
- g. que l'on augmente graduellement le nombre d'officiers de liaison provinciaux.

## PARTIE I – INTRODUCTION

### *Être membre de la Réserve exige une forme spéciale de dévouement et d'engagement*

Général R.R. Henault, Chef d'état-major de la Défense

#### CONTEXTE

1.1 Le programme d'appui des employeurs actuel remonte à 1978 lors de la création du Comité national d'appui des employeurs, un groupe de dirigeants d'entreprises réunis par le ministre de la Défense nationale pour l'aider à obtenir l'appui des employeurs à l'égard de la Réserve. Afin de revitaliser le programme d'appui des employeurs, le Comité a été rebaptisé le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) en novembre 1992 et en avril 1993, on a lancé un programme amélioré du CLFC à l'appui des employeurs, doté d'un mandat de trois ans. La Commission de contrôle du programme a recommandé d'examiner l'efficacité du CLFC à la fin de cette première période de trois ans.

1.2 De janvier à mars 1996, le CS Ex a évalué le programme du CLFC. Les conclusions générales de cet examen étaient très positives. On a souligné les nombreux accomplissements et recommandé des améliorations. Comme plusieurs programmes du CLFC en étaient à un stade précoce de mise en œuvre et n'avaient atteint aucun niveau de maturité, l'équipe du CS Ex a recommandé de procéder à une évaluation de suivi au bout de trois ans.

1.3 Le programme d'appui des employeurs est maintenant bien établi. Son existence même, ses capacités et ses avantages sont plus largement connus, ce qui augmente la demande d'aide de ce type et incite le CLFC à assumer des responsabilités qui s'ajoutent à son mandat actuel.

#### BUT

1.4 La présente évaluation a pour but de déterminer les accomplissements, la pertinence et l'efficacité du programme d'appui des employeurs depuis l'évaluation faite par le CS Ex en 1996 et de recommander, au besoin, des changements au mandat actuel.

#### PORTÉE ET OBJECTIFS

1.5 La portée de l'évaluation comprend tous les aspects du programme d'appui des employeurs allant de la validité du mandat, des buts et des objectifs à l'exécution du programme.

## MÉTHODOLOGIE

1.6 L'évaluation était axée sur un examen exhaustif de la documentation pertinente concernant l'appui des employeurs et la Réserve. Elle a été complétée par une série d'entrevues structurées, de questionnaires écrits et d'enquêtes ainsi que par des groupes de discussion :

- a. un groupe de 47 personnes ont été interrogées individuellement ou ont répondu par écrit aux questionnaires. La liste de ces personnes figure à l'annexe A;
- b. des groupes de discussion ont réuni 127 membres du personnel de 12 unités de la Réserve, de même que 16 membres du Cadre des instructeurs de cadets (CIC);
- c. on a fait parvenir un questionnaire d'enquête à 213 commandants d'unités de la Réserve (taux de réponse de 44 p. 100) et 18 officiers de liaison provinciaux (taux de réponse de 89 p. 100). Les résultats du sondage auprès de 73 employeurs civils furent aussi intégrés à l'analyse. Le taux de réponse des commandants a été décevant; il s'explique en partie par le fait que les sondages ont été envoyés durant la relâche estivale de bon nombre d'unités;
- d. on a obtenu des commentaires écrits de 97 officiers du CIC commandant des corps ou des escadrons de cadets;
- e. les participants aux réunions nationales du CLFC (2), du C Rés et Cad, du CIC et des Rangers canadiens ont été consultés et ont reçu un briefing.

## STRUCTURE DU RAPPORT

1.7 Le reste du présent rapport se divise en cinq parties. La Partie II est un profil du programme d'appui des employeurs qui décrit l'organisation du CLFC, le mandat, les objectifs et les éléments du programme. Les Parties III à V comportent un exposé et une analyse des problèmes spécifiques examinés au cours de l'évaluation. Les conclusions et recommandations figurent après l'exposé de chaque problème. Les recommandations sont résumées à la Partie VI.

## PARTIE II – PROFIL DU PROGRAMME

### CONTEXTE

2.1 La Force de réserve du Canada est une composante essentielle de l'Équipe de la Défense. Elle fonctionne dans un environnement de Force totale qui prévoit une association avec la Force régulière, intégrant le personnel de la Réserve et de la Force régulière pour former des forces armées polyvalentes et aptes au combat. Le rôle principal des réservistes, tel qu'il est décrit brièvement dans le Livre blanc sur la défense de 1994, consiste à renforcer, maintenir en puissance et soutenir les forces déployées. À travers l'histoire, les réservistes du Canada ont contribué largement aux opérations de maintien de la paix, de rétablissement de la paix et aux opérations de secours nationales. Dans cette optique, il est essentiel que les Forces canadiennes puissent compter sur la disponibilité des membres de la Force de réserve en nombre nécessaire, à l'endroit et au moment voulus. Grâce à leur présence dans des centaines de communautés canadiennes, les réservistes établissent également un lien essentiel entre les Forces canadiennes et l'ensemble de la population.

« Les Forces canadiennes dépendent beaucoup de nos membres de la Réserve pour accroître nos capacités opérationnelles tant à l'intérieur qu'à l'étranger. »  
*Gén R.R. Henault, Chef d'état-major de la Défense, août 2001*

2.2 Pour situer en contexte ce qui suit du rapport d'évaluation, il est important de distinguer les différents éléments de la Force de réserve qui ont tous leurs défis et exigences relativement à l'appui des employeurs.

2.3 Première réserve. La Première réserve se divise en quatre éléments :

- a. Réserve navale. La Réserve navale se compose de 24 unités, appelées divisions de la Réserve navale, établies dans la plupart des grandes villes canadiennes. Dotée d'un plafond autorisé de 4 000 membres, la Réserve navale a pour mission de fournir au Chef d'état-major des Forces maritimes le personnel entraîné pour constituer ses éléments de combat et de soutien permettant au Canada d'atteindre ses objectifs en temps de paix, de crise ou de guerre. Elle a notamment pour tâches de fournir les équipages de 10 des 12 navires de défense côtière (NDC), d'assurer la sécurité des ports et le contrôle naval de la navigation commerciale et de maintenir des équipes de plongeurs inspecteurs dans les ports;
- b. Réserve aérienne. La Réserve aérienne se compose de 14 escadrilles, d'un détachement et de quatre escadrons lourds dont les effectifs autorisés sont de 3 325 réservistes. Son rôle principal est de renforcer, de maintenir en puissance et de soutenir les forces déployées. La Réserve aérienne fait partie intégrante de la Force totale et participe pleinement aux processus essentiels dans divers quartiers généraux et unités;

- c. Réserve terrestre. La Réserve terrestre se compose de 122 unités distinctes, 10 quartiers généraux de brigade, quatre détachements de coopération civilo-militaire (COCIM) et 45 musiques (certaines composées de bénévoles et d'autres aux effectifs autorisés et rémunérés). Elle comporte aussi 14 compagnies ou pelotons de soins médicaux relevant du commandement opérationnel de l'état-major de l'Armée de terre, mais qui appartiennent au Groupe médical des Forces canadiennes. Suite aux travaux du Bureau du Projet de restructuration de la Réserve de la Force terrestre (BP RRFT), la Réserve terrestre a subi et continuera de subir une restructuration importante qui comportera la création de plusieurs nouvelles ressources pour les FC. La Réserve terrestre joue un rôle essentiel pour le renforcement, le maintien et la mobilisation de la force terrestre. Son effectif actuel étant de 14 700 membres, la Réserve terrestre est autorisée à porter le nombre de ses membres à 18 500 au cours des prochaines années;
- d. Réserve des communications. La Réserve des communications est organisée en 23 unités sous le commandement et le contrôle de quatre groupes de communications régionaux relevant du Directeur général – Opérations (Gestion de l'information) (DGOGI), une division du Groupe de gestion de l'information. La Réserve des communications est totalement intégrée aux opérations de sa contrepartie de la Force régulière. Chargée de fournir des services de gestion de l'information/technologie de l'information pouvant être utilisés au combat, la Réserve des communications a 2 000 membres en service actif et un effectif autorisé de 2 524.

2.4 La Réserve supplémentaire. La Réserve supplémentaire se compose d'anciens membres de la Force régulière ou de la Force de réserve. Ceux-ci ne sont pas tenus au service ou à l'entraînement régulier, mais forment un groupe de personnes que l'on pourrait mobiliser en cas d'urgence.

2.5 Cadre des instructeurs de cadets (CIC). Les officiers du CIC sont membres de la Force de réserve et détiennent une commission décernée par la Reine. Ils sont employés dans divers postes au sein des corps et escadrons de cadets, des Centres d'instruction d'été et à plein temps en tant que personnel d'état-major. Les officiers du CIC sont responsables de la surveillance, de l'administration et de l'instruction de 54 000 cadets répartis dans 1 132 corps de cadets. Un peu plus de 4 500 officiers du CIC sont en service à l'heure actuelle.

2.6 Les Rangers canadiens. Le rôle des Rangers canadiens est d'assurer une présence militaire dans les régions peu peuplées du Nord, le long des côtes et dans d'autres régions isolées du Canada qui ne pourraient être couvertes par d'autres éléments militaires d'une manière pratique ou économique. Les Rangers canadiens comportent 143 patrouilles, basées dans sept provinces et trois territoires. Leur effectif est de 3 630 et l'on prévoit le faire passer à 4 800 d'ici l'AF 2007-2008.

## DESCRIPTION DU PROGRAMME

### Orientation stratégique

2.7 Le travail du CLFC s'inspire de plusieurs documents clés tels que la Directive d'exécution du QGDN D3/89, le Plan d'activités du CLFC, les Instructions permanentes d'opération du CLFC et le Plan stratégique du CLFC récemment élaboré. On trouve dans ces documents le but, le mandat et les objectifs qui servent de fondement à l'orientation stratégique du CLFC. Même s'il est possible de trouver plus d'une version de la mission dans la documentation du CLFC, la mission actuelle et valide, telle qu'elle figure à l'annexe D du Projet de planification des activités du service du Chef – Réserves et cadets pour l'AF 2002-2003, est « d'augmenter la capacité opérationnelle des Forces canadiennes en aidant les commandements à s'assurer que des réservistes sont disponibles pour l'entraînement et les opérations ».

2.8 Le mandat du CLFC, tel qu'il est énoncé à l'annexe C du Plan d'activités du C Rés et Cad 1999-2000/2003-2004 est « de promouvoir les Forces de réserve canadiennes par l'entremise des associations corporatives, des petites et grandes entreprises, des agences gouvernementales et municipales, etc., dans le but de faciliter l'autorisation de congés pour l'entraînement sans perte de promotions et de vacances et aussi de faciliter l'emploi de réservistes ». Cette même version du mandat figure dans un briefing du CLFC donné au nouveau C Rés et Cad en août 2000. Ce mandat vise, par sa nature, l'ensemble de la Réserve.

2.9 Le site intranet du CLFC affiche le mandat suivant : « Faire la promotion de la Première réserve du Canada auprès, entre autres, des associations commerciales, des petites et grandes entreprises, ainsi que des organismes gouvernementaux et municipaux, afin de faciliter l'octroi de congés pour l'entraînement militaire sans perte d'avancement ou de congés annuels ainsi que l'embauche de réservistes ». La seule différence entre cette version et la précédente est l'expression « Forces de la *Première* réserve du Canada ». Cette version du mandat ne vise pas, par sa nature, la Réserve tout entière.

### Structure organisationnelle

2.10 Le CLFC est organisé en trois éléments distincts, soit le Conseil, les officiers de liaison provinciaux et le Secrétariat :

- a. Conseil. Le Conseil est formé de 16 membres civils, dont trois sont présidents honoraires. Le président national est nommé par le ministre de la Défense nationale et lui rend compte. Les autres membres comprennent le vice-président et dix présidents provinciaux nommés par le président national et le directeur exécutif qui est chargé du Secrétariat au QGDN. Toutes les provinces, sauf le Québec, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve, ont des Conseils provinciaux établis;
- b. Officiers de liaison provinciaux. Un groupe de 18 officiers de liaison provinciaux, des officiers de la Réserve ayant le grade de colonel/ lieutenant-colonel ou l'équivalent, fournissent le soutien aux Conseils provinciaux et assurent la liaison entre le Conseil, les unités de la Réserve et les autres organisations militaires dans leur domaine de responsabilité;
- c. Secrétariat. Le Secrétariat se compose de huit réservistes de classe B à plein temps, d'un réserviste de classe B à temps partiel et d'un directeur exécutif civil. Tel qu'il est énoncé dans le Plan stratégique du CLFC, élaboré récemment, le Secrétariat a pour mandat de :
  - fournir une orientation au CLFC et au programme d'appui des employeurs pour la Réserve;
  - coordonner le travail de tous les intervenants;
  - organiser et exécuter tous les programmes et activités;
  - produire toute la documentation à l'appui;
  - maintenir tous les systèmes et services de soutien;
  - assurer la gestion et l'administration de toutes les opérations et activités, conformément aux règles et règlements gouvernementaux.

## Responsabilisation

2.11 Le directeur exécutif doit donner des conseils au président national, aux membres du Conseil et à la chaîne de commandement militaire. Il fournit également une orientation aux membres du Secrétariat, une orientation fonctionnelle aux officiers de liaison et il est responsable de la gestion courante des programmes du CLFC. Dans l'accomplissement de ses obligations, le directeur exécutif rend compte au président national et au C Rés et Cad par le biais du Directeur général – Réserves et cadets (DGRC). En tant que supérieur militaire immédiat du directeur exécutif, le DGRC fournit des ressources financières, du personnel et le soutien administratif nécessaire à l'exécution des programmes d'appui des employeurs. Le DGRC rend compte au VCEMD par l'entremise du C Rés et Cad de l'utilisation adéquate et efficace des fonds mis à la disposition du CLFC.

## Ressources

2.12 Le budget du CLFC pour 1994-1995 s'élevait à 1 232 000 \$. Depuis, il n'a connu qu'une légère augmentation de 12 p. 100, soit de 147 000 \$.

**Tableau 1 – Budget du CLFC – AF 2001-2002**

| Activité                              | Affectation         | Remarques                          |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| Fonctionnement et entretien           | 909 000 \$          |                                    |
| Rémunération de classe B              | 375 000 \$          | Contrôlée centralement par le DGRC |
| Enveloppe des traitements et salaires | 95 000 \$           | Contrôlée centralement par le DGRC |
| <b>Total</b>                          | <b>1 379 000 \$</b> |                                    |

## Objectifs du programme

2.13 Les objectifs du CLFC (selon l'ordre de priorité établi par le CLFC) sont les suivants :

- a. accroître la sensibilisation, l'intérêt, la connaissance et l'appréciation des employeurs à l'endroit de la Force de réserve;
- b. obtenir l'engagement des employeurs et des établissements d'enseignement à accroître la disponibilité des réservistes pour l'instruction et les opérations, sans pénalité;
- c. renseigner les réservistes sur la valeur de l'appui des employeurs et leur fournir des moyens de l'obtenir;
- d. aider à prévenir et à résoudre des conflits qui résultent du fait qu'un employé est un réserviste;
- e. sensibiliser les autres membres des Forces canadiennes et du MDN à la valeur de la Force de réserve et à la nature de l'appui des employeurs aux réservistes;
- f. reconnaître et souligner la contribution et l'appui des employeurs;
- g. encourager et faciliter l'emploi de réservistes par des employeurs civils qui soutiennent la Réserve.

## Activités liées au programme

2.14 Les objectifs du CLFC sont réalisés principalement par la mise en œuvre de sept programmes essentiels :

- a. Programme d'approche. On communique le message d'appui des employeurs par des envois postaux, des exposés et des articles dans des journaux d'affaires et professionnels, ainsi que par la présence de stands lors de conférences et d'événements spéciaux conçus pour communiquer avec les employeurs. Le Programme d'approche cherche aussi à communiquer le message d'appui des employeurs à tous les membres des Forces canadiennes et du MDN ne faisant pas partie de la Première réserve;
- b. Programme ExécuTrek. Il s'agit d'une série de visites d'un jour par les employeurs et les superviseurs pour voir les réservistes au travail dans un milieu d'instruction ou opérationnel. Les employeurs sont à même d'observer l'instruction donnée aux réservistes et de constater la qualité des connaissances et habiletés que ceux-ci acquièrent. Ils apprennent aussi la valeur du soutien de la Force de réserve;
- c. Programme de formation par les réservistes de chefs d'entreprise (FORCE). Les employeurs font l'expérience de la vie d'un réserviste pendant une fin de semaine. Ils sont emmenés sur le terrain et on leur demande d'exécuter différentes tâches et des exercices qui font appel aux habiletés et aux valeurs acquises par les réservistes;
- d. Programme d'appui des unités de la Réserve (PAUR). Il fournit de l'assistance à chaque réserviste et aux unités de la Réserve pour ce qui est d'établir, de maintenir et d'améliorer les relations avec les employeurs locaux. Il fournit également le soutien pour les activités d'unité auxquelles participent des employeurs locaux et communique la valeur de l'appui des employeurs à la chaîne de commandement;
- e. Programme des prix. On reconnaît formellement les contributions essentielles des employeurs qui appuient les réservistes activement. Les employeurs les plus coopératifs sont mis en candidature par leurs employés réservistes. La reconnaissance prend la forme de prix nationaux et provinciaux, de certificats d'appréciation et de lettres de reconnaissance types comme on en trouve dans le manuel du PAUR;
- f. Programme de médiation. Il est orienté vers la prévention de conflits entre les réservistes et leurs employeurs et aide à résoudre les conflits éventuels;
- g. Programme d'aide pour l'emploi des réservistes (PAER). Il assiste les employeurs dans l'embauche de réservistes en affichant des offres d'emploi dans certaines unités de la Réserve. Le CLFC fonctionne comme « point de transit », et non comme une agence de recrutement, et ne participe pas au processus d'emploi ni à la collecte de données sur les résultats.

## PARTIE III – MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION FAITE PAR LE CS EX EN 1996

### CONTEXTE

3.1 En 1996, le CS Ex a mené une évaluation des programmes du CLFC et du programme d'appui des employeurs. Cette évaluation a donné lieu à plusieurs recommandations qui ont toutes été acceptées par la direction. Les paragraphes suivants font état des recommandations et indiquent dans quelle mesure elles ont été mises en œuvre.

### MANDAT DU PROGRAMME

3.2 *Le mandat continu du CLFC devrait être approuvé pour permettre aux activités qui ont été conçues et mises en œuvre pendant les années de formation du CLFC (de 1993 à 1996) d'être effectuées comme fonctions de gestion.* Le mandat de 1996 a été approuvé suivant la recommandation.

3.3 *Une évaluation sommaire des résultats de programmes mûrs, plutôt que de programmes récemment élaborés, devrait être menée dans trois ans pour déterminer leurs réalisations additionnelles.* Cette recommandation a été mise en œuvre par la publication du présent rapport.

3.4 *Le mandat du CLFC devrait être révisé afin de tenir compte du pourcentage élevé de réservistes qui sont inscrits dans des établissements d'enseignement.* Cette recommandation n'a pas été formellement mise en œuvre, même si des établissements d'enseignement ont été abordés par certaines unités, des officiers de liaison provinciaux et des Conseils provinciaux. Elle demeure valable et sera abordée plus en détail à la Partie V du présent rapport. Le CLFC reconnaît l'importance d'un tel programme puisque le soutien des établissements d'enseignement est mentionné dans ses objectifs et ses instructions permanentes d'opération. En outre, cet aspect a fait l'objet de plusieurs visites d'unités et d'ExécuTrek.

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE

3.5 *Le CLFC devrait élaborer un plan d'activités opérationnel qui établit des objectifs annuels, des activités liées aux programmes et les stratégies fonctionnelles pour les exécuter.* Cette recommandation a été pleinement mise en œuvre en 1998; par la suite cependant, seule une version abrégée du plan a été publiée.

## EFFICACITÉ DU PROGRAMME

3.6 *Le CLFC doit veiller à ce que les ministères et organismes fédéraux soutiennent les réservistes.* Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Élaborer et exécuter un programme d'appui des employeurs conçu à l'intention des ministères et organismes de l'administration fédérale est un défi de taille. Pourtant, la présente évaluation a montré que le besoin existe et que cette recommandation demeure valide. Une fois cette politique mise au point, elle pourrait servir de modèle et être appliquée aux administrations et organismes des provinces.

« L'administration fédérale ne donne pas le meilleur exemple aux employeurs, rendant souvent difficile à ses employés qui sont réservistes d'obtenir un congé de leur travail pour l'entraînement militaire. »

*Rapport de la Commission spéciale sur la restructuration des réserves, janvier 1996*

3.7 *Les publications du Programme d'approche et les documents promotionnels portant le monogramme du CLFC doivent indiquer clairement que le CLFC est une organisation qui fonctionne au nom de la Réserve.* Cette recommandation a été mise en œuvre. L'expression « Appui des employeurs à la Force de réserve » est prédominante sur tous les documents et matériels promotionnels du CLFC.

3.8 *Les officiers de liaison provinciaux doivent s'assurer que l'on visite régulièrement toutes les unités de la Réserve qui leur sont affectées.* Cette recommandation a été mise en œuvre partiellement. Soixante pour cent des commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation ont fait savoir qu'ils avaient reçu une visite au cours des 12 derniers mois, mais 23 p. 100 d'entre eux ont indiqué n'avoir jamais eu de visite. Dans certains cas, cela peut s'expliquer par un manque d'intérêt ou d'appui de la part de l'unité ou par la charge de travail de l'officier de liaison concerné. Ce problème est discuté plus en détail à la Partie IV.

3.9 *Pour que la documentation du programme d'appui des unités de la Réserve (PAUR) soit le plus utile possible, les officiers de liaison provinciaux doivent s'assurer que toutes les unités de la Réserve et tous les réservistes connaissent la trousse du PAUR et la façon de l'utiliser.* L'information obtenue au moyen d'entrevues et de sondages d'évaluation indique que cette recommandation a été mise en œuvre dans la plupart des unités. Les commandants et les membres d'unités de la Réserve ont précisé que le PAUR est un excellent instrument qui s'est avéré très utile pour beaucoup de réservistes. Les résultats des enquêtes pour ce qui est du PAUR sont, en résumé, les suivants :

- a. quatre-vingt-dix pour cent des unités ont un exemplaire du PAUR;
- b. soixante et onze pour cent des unités ont utilisé le PAUR au cours de la dernière année.

3.10 *Des procédures administratives doivent être élaborées et mises en œuvre par le CLFC pour qu'il y ait un suivi suffisant des activités ExécuTrek, afin que les engagements des participants à l'appui des employeurs soient communiqués aux niveaux appropriés de gestion et de supervision de leur organisation.* Le suivi est

exécuté immédiatement après une visite ExécuTrek; toutefois, le suivi à long terme est limité. Il n'existe aucune procédure permettant de vérifier que les engagements ont été concrétisés. Cela est particulièrement important pour les visites ExécuTrek.

L'élaboration de procédures administratives pour suivre plus de 6 000 employeurs dans la base de données d'employeurs est une tâche difficile étant donné les ressources actuelles et les priorités déterminantes du programme. Cela dit, il est essentiel de disposer d'une forme quelconque de suivi pour que l'enthousiasme et les bonnes intentions à l'issue de la visite soient traduits en politiques d'appui appliquées par les employeurs à long terme.

3.11 *Pour que les questions liées à l'appui de la Réserve et des employeurs restent le centre d'intérêt principal de l'organisation du CLFC, le Secrétariat du CLFC devrait maintenir ses rapports hiérarchiques avec le C Rés et Cad par le biais du DGRC.* Cette

recommandation a été mise en œuvre et les rapports hiérarchiques n'ont pas changé.

D'autres discussions sur les rapports hiérarchiques se trouvent à la Partie IV.

3.12 *L'assistance et l'appui administratifs devraient être fournis par la Réserve ou par des bénévoles à chaque Conseil provincial pour faciliter les fonctions d'administration et de coordination normales, particulièrement pendant la partie la plus active de la saison ExécuTrek.* Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

Le Conseil de l'Ontario reçoit du soutien de l'officier de liaison provincial, qui exerce aussi les fonctions de secrétaire du Conseil, une situation exceptionnelle. Les présidents provinciaux et les membres du Conseil donnent librement de leur temps, de même que du temps de leur personnel. Pour des bénévoles, cette demande de temps, spécialement dans les plus grandes provinces, peut être excessive. Le Secrétariat du CLFC devrait évaluer les besoins et, s'il y a lieu, fournir le soutien administratif. La priorité devrait être la nomination de secrétaires provinciaux là où le besoin a été cerné. Cette recommandation demeure valide.

## **CONCLUSIONS LIÉES À L'ÉVALUATION 1996 DU CS EX**

3.13 L'évaluation du CS Ex de 2001 a déterminé que la majorité des recommandations formulées par le CS Ex en 1996 ont été mises en œuvre. Dans les cas où les recommandations n'ont pas été mises en œuvre, les ressources limitées et les priorités de programmes concurrents en sont les raisons principales. Les succès remportés par le programme d'appui des employeurs ont servi de fondement à l'élargissement des services, ce qui a eu pour effet d'accroître les ressources exigées.

## RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION 2002 LIÉES À L'ÉVALUATION 1996 DU CS EX

- 3.14 *Il est recommandé que l'on élabore une stratégie favorisant l'appui vigoureux des ministères et des organismes du gouvernement fédéral en tant que modèles d'employeurs des réservistes.* Cette stratégie devrait être établie par étapes, en donnant la priorité à l'élaboration d'un plan de communication destiné aux organismes et ministères fédéraux et à l'inclusion de cadres supérieurs du gouvernement dans le programme ExécuTrek.
- 3.15 *Il est recommandé que des mesures soient prises pour qu'il y ait un suivi régulier auprès des employeurs, en particulier auprès de ceux ayant participé aux activités du programme.* Une solution est de charger les officiers de liaison provinciaux d'effectuer ce suivi auprès des employeurs dans leurs secteurs de responsabilité. S'ils sont plus nombreux, cette tâche devrait être faisable. Par ailleurs, le CLFC pourrait employer des réservistes de classe A sur place pour exécuter ce suivi au nom des officiers de liaison.
- 3.16 *Il est recommandé que le Secrétariat du CLFC dresse un plan du soutien administratif à fournir aux Conseils provinciaux.* Le Secrétariat devrait mener une évaluation des besoins et fournir le soutien administratif nécessaire. La priorité devrait être la nomination de secrétaires provinciaux là où le besoin a été cerné. Si l'on augmentait le nombre d'officiers de liaison provinciaux, un officier de liaison dans chaque province pourrait exercer les fonctions de secrétaire provincial comme tâche secondaire. Ou bien, elles pourraient être confiées à un capitaine de classe A ou un adjudant-chef.

## **PARTIE IV – PROGRAMME D’APPUI DES EMPLOYEURS APRÈS 1996**

### **INTRODUCTION**

4.1 La Partie IV aborde les questions suivantes :

- a. validité du programme;
- b. planification et orientation stratégiques;
- c. efficacité du programme;
- d. efficience du programme;
- e. programmes de remplacement.

### **VALIDITÉ DU PROGRAMME**

4.2 En ce qui concerne la validité du programme, l'évaluation a cherché à répondre aux questions suivantes :

- a. Le programme repose-t-il sur un mandat valide?
- b. Le programme a-t-il vraiment sa raison d'être?
- c. Le programme est-il pertinent?
- d. Le programme est-il lié aux tâches et aux missions opérationnelles des FC?

4.3 Comme il est indiqué à la Partie II, il existe deux versions du mandat du CLFC dans la documentation relative au CLFC. Le mandat de 1996 contient l'expression « Forces de réserve canadiennes » et semble indiquer que l'ensemble de la Réserve appuie les employeurs. Par définition, cela inclurait la Première réserve, la Réserve supplémentaire, le Cadre des instructeurs de cadets et les Canadian Rangers. Les membres du CLFC ont pour leur part interprété leur mandat comme se limitant aux seuls membres de la Première réserve, d'où l'addition récente du terme « Première » avant « réserve ». Cette perception restrictive remonte au Comité national d'appui des employeurs. Néanmoins, la révision du mandat de 1996 par le personnel du Secrétariat du CLFC est une modification significative. L'information obtenue au cours de l'évaluation indique que ce changement a été apporté unilatéralement, sans être approuvé par le président national, par les membres du Conseil, ni par la chaîne de commandement militaire. C'est pour cette raison que l'équipe de l'évaluation de suivi a adopté la version de 1996 du mandat du CLFC, portant sur l'ensemble de la Réserve, comme document faisant autorité.

4.4 Le mandat de 1996 et en fait la version révisée donnent une orientation et des directives claires au programme d'appui des employeurs du CLFC. Des objectifs et des programmes ont été élaborés aux fins de la réalisation du mandat et, dans plusieurs domaines, dépassent l'intention énoncée. Cela procure des avantages à la Force de réserve comme à l'ensemble des FC et du MDN, surtout dans le domaine des relations publiques. La Réserve maintient un lien vital et constant avec la communauté et dans beaucoup de cas, elle constitue le seul contact militaire. Grâce aux programmes du CLFC, tels qu'ExécuTrek, Approche et Prix, des relations publiques positives sont établies au nom des FC et du MDN. Les programmes d'appui des employeurs influent aussi sur le recrutement et le maintien en poste des réservistes, des aspects qui ne font pas officiellement partie du mandat du CLFC.

4.5 Soixante-sept pour cent des personnes interrogées ou sondées étaient d'avis que le CLFC remplissait son mandat, ce qui a été corroboré par les conclusions de notre évaluation. Le mandat du CLFC de 1996 est jugé valide, mais n'a pas été entièrement mis en œuvre étant donné l'intérêt actuel pour la Première réserve.

4.6 Compte tenu de l'effectif actuel des Forces canadiennes et de la cadence accélérée des opérations, on ne saurait trop insister sur l'importance de la Réserve. Le programme d'appui des employeurs est un élément clé grâce auquel les réservistes peuvent servir à l'endroit et au moment voulus. En poursuivant activement des programmes conçus pour susciter l'appui des employeurs, le CLFC permet aux réservistes de servir dans la Force de réserve tout en faisant carrière dans le civil. Le sondage d'évaluation des commandants d'unités, en accord des différents groupes de discussion, fait clairement ressortir la nécessité d'un programme d'appui des employeurs. Les réponses montrent que 55 p. 100 des membres d'unités sont employés à plein temps ou à temps partiel. Le degré de difficulté de l'obtention d'un congé en vue d'un déploiement outre-mer ou d'une participation à des activités de la Réserve est difficile à déterminer, car beaucoup de problèmes ne sont pas signalés. Les données obtenues au cours d'entrevues avec des réservistes indiquent qu'un très grand nombre d'entre eux ont besoin des services d'appui des employeurs. Ce sont donc de bons indicateurs de la raison d'être du programme.

4.7 Le programme d'appui des employeurs du CLFC se fonde sur une série de piliers. Le premier pilier est le réserviste, qui est à même d'identifier les conflits possibles entre les activités de la Réserve et son emploi ou des tensions liées à ses études. Pour que le programme ait du succès, le réserviste doit être au courant du programme d'appui des employeurs et savoir qui est son représentant au sein du programme (RAEU). Parmi les 127 réservistes interrogés, on constate peu de familiarisation avec le programme du CLFC. Dans quelques cas, ce manque d'information peut être attribué au manque d'intérêt de certains commandants, ou à un volume de travail administratif qui a relégué le programme d'appui des employeurs au bas de la liste des priorités. Néanmoins, les clients du programme d'appui des employeurs sont les réservistes eux-mêmes et ils doivent connaître les services qui leur sont destinés. Il faut dire que, bien que ce degré de familiarisation soit faible dans beaucoup d'unités, il est tout autant élevé dans de nombreuses autres unités.

4.8 Le deuxième pilier du programme d'appui des employeurs est formé du RAEU et du commandant d'unité qui, ensemble, constituent la première ligne de soutien. Pour fournir ce soutien, ces deux personnes doivent savoir qui sont les employeurs de l'unité et s'assurer que des séances d'information sur le programme d'appui des employeurs sont données dans l'unité. Il a été montré que la plupart des conflits d'emploi du temps liés au travail ou aux études pourraient être résolus par le réserviste ou l'unité, particulièrement quand les outils fournis par le PAUR sont utilisés. Les résultats du sondage d'évaluation révèlent que les commandants connaissent bien le CLFC. Quarante-neuf pour cent des répondants ont indiqué connaître le CLFC, son mandat et ses objectifs. Par ailleurs, 59 p. 100 des personnes interrogées ont indiqué qu'elles estimaient en avoir une très bonne connaissance. Malheureusement, beaucoup de commandants jugent que les programmes d'appui des employeurs sont peu prioritaires par rapport à d'autres tâches de l'unité.

« Il est essentiel que les commandants reconnaissent l'importance de l'appui des employeurs pour le maintien de leurs effectifs. »

*Officier de liaison provincial,  
août 2001*

4.9 Le troisième pilier du programme d'appui des employeurs est celui du président national, des présidents et Conseils provinciaux, et des officiers de liaison provinciaux qui sont les représentants du CLFC sur le terrain. Ces personnes fournissent le soutien de seconde ligne aux représentants d'unités et constituent une interface vitale entre les employeurs et les réservistes. Le quatrième et dernier pilier est formé du Secrétariat du CLFC au QGDN. Le Secrétariat fournit des services de soutien aux membres du CLFC, aux réservistes, aux employeurs et à tout un éventail de groupes et de personnes qui veulent obtenir des renseignements sur le programme d'appui des employeurs.

4.10 En ce qui a trait à la validité du programme, on devrait aussi examiner si le programme d'appui des employeurs est lié aux tâches et missions opérationnelles des FC. La mission des FC et du MDN est de défendre le Canada et les valeurs et intérêts des Canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde. Que ce soit au Canada ou outre-mer, le programme d'appui des employeurs du CLFC soutient directement les réservistes qui servent en Bosnie, à bord de navires de défense côtière (NDC), dans des unités aériennes intégrées et à des opérations de secours nationales. La prestation d'un programme efficace du CLFC soutient les tâches et les missions opérationnelles des Forces canadiennes.

## Conclusions liées à la validité du programme

4.11 Quatre-vingt-treize pour cent des commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation convenaient de l'utilité des programmes du CLFC et du programme d'appui des employeurs et 80 p. 100 pensaient que le CLFC serait encore utile dans cinq ans. Cela a été corroboré par la vaste majorité des personnes interrogées et par les enquêtes menées auprès des officiers de liaison provinciaux et des invités du programme ExécuTrek. L'évaluation a montré que *le programme d'appui des employeurs du CLFC continue de représenter une utilisation judicieuse des ressources du MDN/des FC*. Il y a un lien évident entre le but, le mandat, les objectifs du programme et les besoins opérationnels des FC.

## Recommandations liées à la validité du programme

4.12 *Il est recommandé que les modifications du programme d'appui des employeurs du CLFC qui peuvent être interprétées comme significatives par les membres du Conseil ou par le Chef – Réserves et cadets (C Rés et Cad) soient approuvées au préalable par ces deux organisations.* Cette recommandation découle de la modification unilatérale du mandat du CLFC. Sa mise en œuvre devrait réduire les risques que le problème se pose à nouveau.

4.13 *Il est recommandé que le CLFC élabore et mette en œuvre une stratégie de communication dynamique et permanente à l'intention des réservistes et des membres de la Force régulière.* Le but de cette stratégie serait de sensibiliser les intervenants et de mieux faire connaître le programme d'appui des employeurs. Les données obtenues au cours de cette évaluation indiquent qu'un grand nombre de réservistes ne sont pas au courant de l'existence du CLFC ou du programme d'appui des employeurs. De nombreux membres de la Force régulière sont également mal informés. Cela nuit à l'efficacité du programme. On doit accorder une haute priorité à cette stratégie et, vu le fort taux de roulement d'un bon nombre d'unités de la Réserve, elle doit être appliquée régulièrement. Pour que l'impact soit maintenu, il serait bon que la stratégie soit fondée sur des communications régulières plutôt que sur une approche sporadique ou périodique. On reconnaît que le personnel du Secrétariat est déjà surchargé et que cette recommandation pourrait alourdir sa charge de travail. Si des fonds étaient disponibles, il faudrait penser à retenir les services d'experts-conseils. Ou bien, le directeur exécutif devrait solliciter l'appui du DGAP.

4.14 *Il est recommandé que les Chefs d'état-major des armées (CEMA) énoncent de façon claire et succincte leur soutien et leurs directives aux formations subordonnées.*

De nombreux réservistes ne sont pas au courant de l'existence du CLFC et du programme d'appui des employeurs. Il semble y avoir corrélation entre la connaissance et le soutien des commandants, d'une part, et la charge de travail et les priorités conflictuelles, d'autre part. Sans le soutien visible de la chaîne de commandement, la situation restera probablement inchangée. Si les CEMA désirent avoir un programme d'appui des employeurs dynamique et efficace, ils doivent manifester un soutien visible. Pour donner suite à cette recommandation, le CLFC devrait communiquer avec les CEMA et les conseillers de la Réserve afin d'en coordonner les modalités de la meilleure manière possible.

## PLANIFICATION ET ORIENTATION STRATÉGIQUES

4.15 Le plan d'activités annuel du CLFC est promulgué en tant qu'annexe abrégée au plan du C Rés et Cad, conformément à la directive reçue. Ce plan n'est pas suffisamment détaillé pour orienter convenablement les principaux intéressés ni fournir les informations essentielles au client, le réserviste. Par conséquent, il conviendrait d'élaborer et de promulguer un document stratégique afin que les activités correspondent aux objectifs.

4.16 Le CLFC estime que 1,2 million d'employeurs pourraient potentiellement employer des réservistes. Par le passé, le CLFC visait principalement la prestation des programmes existants aux réservistes et ce, à juste titre. L'importance accordée à l'exécution des programmes existants a des répercussions sur le maintien par le CLFC d'une approche stratégique à long terme. La plupart des programmes d'appui des employeurs existent depuis assez longtemps pour avoir atteint une certaine maturité. Le moment est venu pour le CLFC de devenir plus proactif et d'avoir une vision à long terme de la planification stratégique. La gestion des programmes quotidiens devrait être laissée au personnel du Secrétariat et aux officiers de liaison provinciaux pour permettre au président national, aux Conseils provinciaux et au directeur exécutif de se concentrer sur des questions plus stratégiques.

4.17 Malgré l'absence d'une stratégie à long terme, le CLFC a montré qu'il peut réagir de façon proactive aux besoins changeants des FC et de la Réserve. La décision récente de l'état-major de l'Armée de terre d'envoyer un détachement de coopération civilo-militaire (COCIM) et une compagnie de la Milice structurée lors de futurs déploiements en Bosnie aura pour effet d'augmenter la demande de programmes d'appui des employeurs faits sur mesure. Tandis qu'en général, le nombre de réservistes déployés par toute unité de la Milice restera inchangé, cette nouvelle initiative se traduira par le déploiement d'un cadre de dirigeants. Ces derniers seront presque tous employés, très probablement à plein temps, contrairement aux officiers subalternes et MR déployés par le passé. Il faut donc mener une campagne axée sur leurs employeurs. C'est la première fois que la Milice est chargée d'envoyer des sous-unités structurées et il est essentiel que cette initiative soit couronnée de succès. En mettant au point cette nouvelle initiative, le CLFC continuera de fournir le soutien vital nécessaire aux opérations des FC.

4.18 Afin de seconder la Milice dans la mise en œuvre de cette initiative, le CLFC a élaboré le programme d'appui suivant :

- les réservistes sélectionnés pour le déploiement seront conseillés sur la manière d'aborder leurs employeurs et de les informer de leur nouveau rôle dans les FC;
- la mise en œuvre d'un programme ExécuTrek à l'intention de certains employeurs qui seraient touchés par un tel déploiement. Ceci comprendrait des visites au milieu d'entraînement pré-déploiement et peut-être en Bosnie;
- il y aurait des célébrations après déploiement pour souligner l'appui des employeurs au niveau municipal.

4.19 Tandis que le soutien des opérations est un aspect important du mandat du CLFC, il faut rappeler que le 4 mai 2001, seulement 263 réservistes servaient outre-mer. C'est un faible pourcentage de l'effectif global de la Réserve, qui nous pousse à nous demander dans quelle mesure le CLFC devait s'assurer que les ressources sont convenablement réparties pour soutenir des opérations de déploiement ainsi que le grand nombre de réservistes au Canada qui ont besoin de l'appui des employeurs pour participer à l'entraînement des unités, aux stages d'instruction collective d'été et aux cours de formation au commandement. Soixante-quinze pour cent des commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation ont fait valoir que tant le soutien aux opérations de déploiement que les besoins d'entraînement quotidiens étaient importants et nécessitaient l'attention du CLFC.

4.20 Du 5 au 7 septembre 2001, le groupe d'étude de l'avenir du CLFC s'est réuni pour discuter du mandat, de la stratégie de marketing, des programmes, des ressources et de l'organisation. Il s'agit là d'une initiative positive et proactive qui devrait être répétée périodiquement. Une planification stratégique tournée vers l'avenir et la consultation de tous les intervenants feront en sorte que de nouveaux programmes pourront être élaborés ou que ceux qui existent pourront être révisés, garantissant ainsi la pertinence du Conseil.

4.21 D'ici les cinq prochaines années, le CLFC doit s'assurer de consulter les chefs d'état-major des armées. Le CLFC devra déterminer où en seront les CEMA dans cinq ans et quelles seront les incidences sur le programme d'appui des employeurs. La planification de la mobilisation, la structure des forces et les tâches opérationnelles ne sont que trois exemples de questions opérationnelles pouvant avoir une incidence sur les programmes de soutien des employeurs.

### **Conclusions liées à la planification et à l'orientation stratégiques**

4.22 L'élaboration et la promulgation d'un plan stratégique complétera les travaux du CLFC et fournira une orientation à moyen et à long terme. Le moment est venu de s'intéresser davantage aux enjeux futurs.

## Recommandations liées à la planification et à l'orientation stratégiques

4.23 *Il est recommandé qu'un plan stratégique annuel soit élaboré et promulgué à compter de l'AF 2002-2003.*

### EFFICACITÉ DU PROGRAMME

4.24 En ce qui concerne l'efficacité du programme, l'équipe d'évaluation a cherché à déterminer :

- a. si le client (le réserviste) est bien servi;
- b. si les programmes d'appui des employeurs répondent aux objectifs du CLFC.

4.25 Les paragraphes ci-après traitent de l'efficacité des initiatives de programmes du CLFC qui portent sur chacun des objectifs du Conseil.

Objectif. *Sensibiliser davantage l'employeur à la Force de réserve et accroître l'intérêt, les connaissances et l'appréciation de celui-ci à son égard. Cet objectif est abordé par les programmes ExécuTrek, Formation par les réservistes de chefs d'entreprise (FORCE) et Approche.*

4.26 Le programme ExécuTrek est une série de visites d'une journée par les employeurs leur permettant d'observer les réservistes au travail. Le but est d'effectuer 25 visites par an, mobilisant en tout 500 employeurs. Habituellement, une visite comprend :

- le transport au lieu de visite, généralement en compagnie d'au moins un membre du Conseil provincial et d'un officier de liaison provincial;
- un briefing initial;
- le transport du lieu de briefing au site sur le terrain, par hélicoptère ou TTB si possible;
- l'observation de réservistes en action et la possibilité de s'entretenir individuellement avec eux;
- la réception et les discussions finales. Les employeurs reçoivent des trousseaux d'information et des questionnaires et ils sont encouragés à indiquer par écrit le soutien qu'ils accordent au programme d'appui des employeurs.

4.27 Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1993, le CLFC estime que plus de 10 000 employeurs ont pu observer des réservistes à l'entraînement ou en milieu opérationnel. En 2000-2001, il y a eu 21 activités ExécuTrek. Au cours de l'année, 545 invités ont été accueillis et 469 fiches d'inscription ont été remplies parmi lesquelles 76 p. 100 des répondants se montraient favorables au programme d'appui des employeurs et 60 p. 100 étaient disposés à accorder des congés à leurs employés réservistes. Les invités ExécuTrek considèrent que c'est un excellent programme, tout comme les commandants et les officiers de liaison provinciaux. Du point de vue de la communication avec les employeurs, ce programme a eu beaucoup de succès. La déclaration suivante est une réponse typique d'un employeur après sa participation à une visite ExécuTrek : « J'ai vu par moi-même le type d'entraînement que reçoivent les réservistes. J'ai aussi été à même de voir le type d'entraînement au leadership qui est donné. Cette formation au leadership peut servir directement aux employeurs civils. »

« Cette approche très pratique a démontré le leadership, l'entraînement et l'engagement des membres de la Réserve : voilà, selon moi, les qualités que recherchent les employeurs participant au voyage. »

*Invité ExécuTrek, juillet 2001*

4.28 Les lieux de visite ExécuTrek doivent être soigneusement choisis pour optimiser les retombées possibles. Le choix des sites doit se faire en fonction des personnes sur le terrain, des Conseils provinciaux et des officiers de liaison, et non du QGDN. Il faut aussi consulter les unités. Il y a lieu de s'interroger sur le bien-fondé des visites aux endroits qui n'emploient pas de réservistes et, en règle générale, un employeur ne devrait pas être invité à participer une seconde fois à une ExécuTrek. En dressant les listes d'invités, il sera peut-être nécessaire d'établir un nombre minimum d'employés, car les petites sociétés trouvent très difficile d'accorder des congés aux employés, en dépit des meilleures intentions. Compte tenu des contraintes de ressources, l'attention devrait peut-être porter sur les principaux employeurs nationaux, les grands syndicats nationaux et les gouvernements fédéral et provinciaux dans leur rôle d'employeurs au détriment des plus petits. Le CLFC doit continuellement revoir la liste d'employeurs visés pour s'assurer que l'auditoire ciblé est invité.

« Dans beaucoup de cas, le CLFC ne profite pas pleinement du pouvoir d'ExécuTrek. »

*Cmdt SCFT, novembre 2001*

4.29 Le programme ExécuTrek est le plus efficace des programmes parrainés par le CLFC; toutefois, il est aussi l'un des plus coûteux. L'an dernier, les 21 visites ExécuTrek ont coûté 177 817 \$. Cette année, 25 visites sont prévues, soit une dépense projetée de 216 185 \$. Si l'on utilise cette période de deux ans comme point de référence, le coût moyen d'une ExécuTrek est de près de 8 600 \$, bien qu'il puisse varier considérablement suivant le cas. Il faut faire en sorte que les fonds alloués soient dépensés prudemment, de manière à obtenir les meilleurs avantages compte tenu des sommes engagées. Des pressions accrues sont exercées sur le budget en raison de l'augmentation des coûts des billets d'avion et des vols nolisés. Dès que des sous-unités de milice structurées entreprendront des déploiements opérationnels en Bosnie, des pressions seront exercées

pour que des visites ExécuTrek aient lieu outre-mer. Ce sera alors une entreprise très coûteuse.

4.30 Le programme ExécuTrek est bien dirigé, très couru et figure parmi les programmes les plus efficaces du CLFC en ce sens qu'il s'est avéré très rentable. Il jouit d'une grande visibilité en plus d'être un excellent outil de relations publiques pour la Réserve et les Forces canadiennes en général. Les visites ExécuTrek sont un aspect important du programme d'appui des employeurs et devraient figurer en tête de liste lors de l'attribution des ressources. On devrait examiner la possibilité d'accroître judicieusement ce programme fort efficace pour en accentuer les retombées.

4.31 La visite d'unité sert de complément au programme ExécuTrek. Elle vise les cadres intermédiaires locaux et les superviseurs de membres d'unités. Ce sont les unités individuelles qui organisent les visites avec l'aide du Conseil. En 2000-2001, un total de 48 activités ont eu lieu dans des unités partout au Canada au coût de 36 836 \$; 497 visiteurs ont signé 126 déclarations d'appui et 109 d'entre eux ont indiqué qu'ils accorderaient des congés à leurs employés pour les activités de la Réserve. En général, on pourrait profiter davantage du programme de visites. Malheureusement, beaucoup d'unités de la Réserve ont de la difficulté à affecter du personnel et des ressources à l'organisation et à la tenue d'un événement qui fait concurrence à toute une gamme d'autres tâches prioritaires.

4.32 Cinquante-huit pour cent des commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation jugent ExécuTrek le programme le plus efficace des deux; toutefois, puisque 42 p. 100 préfèrent les visites d'unités, il faut trouver un juste milieu. Une visite d'unité bien organisée peut rehausser l'efficacité du programme d'appui des employeurs aux niveaux de l'unité et de la collectivité, fait particulièrement puisque 30 p. 100 des commandants ont mentionné que les programmes du CLFC ont peu d'effet à l'échelle locale. Cette observation correspond à l'évaluation faite par le CS Ex en 1996. À plusieurs égards, cela pourrait signifier que les efforts du CLFC n'atteignent pas toutes les unités ou que ces unités traitent la question de l'appui des employeurs au niveau local et n'ont pas eu besoin du soutien du CLFC. Pour assurer l'efficacité du programme d'appui des employeurs, les membres du personnel du CLFC, notamment les officiers de liaison provinciaux, devraient veiller à solliciter la contribution des commandants aux programmes du CLFC.

4.33 Le Programme de Formation par les réservistes de chefs d'entreprise (FORCE) vise à permettre aux employeurs de remplir des rôles de réservistes sur le terrain pendant une fin de semaine en étant intégrés à une unité de la Réserve. Malheureusement, il n'y a eu que trois activités de ce type depuis sa mise en œuvre. Au cours des trois dernières années, aucune activité FORCE n'a été réalisée en raison d'un manque de fonds. Ces événements sont coûteux, nécessitent une vaste coordination avec les unités et exigent beaucoup de la part du personnel d'unité. Le programme FORCE n'a pas contribué d'une manière significative à la réalisation des objectifs du CLFC et une faible priorité lui est accordée. Étant donné que des résultats semblables sont obtenus au moyen d'autres programmes, il faudrait penser sérieusement à mettre fin à ce programme.

4.34 Programme d'approche. Le Programme d'approche combine la sollicitation par lettre d'une variété d'organismes civils et des allocutions, des exposés, des rencontres avec les médias et des expositions. On s'efforce principalement d'informer les organismes sur les valeurs, les habiletés et les contributions possibles des réservistes en tant qu'employés civils. C'est un programme efficace qui a beaucoup de potentiel, mais, jusqu'à un certain point, son efficacité dépend de l'intérêt et de la réceptivité d'organisations à l'extérieur du MDN. Celles-ci échappent au contrôle du CLFC. Voici quelques exemples d'organisations visées par le CLFC cette année :

- Opération Max Blue – Association canadienne des chefs de police. Cela a permis d'obtenir des déclarations d'appui de toutes les organisations policières de la Colombie-Britannique;
- Opération Érudition – Anciens élèves du Collège militaire royal du Canada;
- Professionnels des ressources humaines – membres et associations.

4.35 Cette année, le Programme d'approche s'est vu attribuer la somme de 69 000 \$. C'est un programme efficace dont le rendement correspond aux sommes investies. Suite à la recommandation voulant qu'un plan de communication efficace et soutenu soit élaboré et mis en œuvre, il faudrait accorder une haute priorité aux dépenses liées au Programme d'approche lors de la répartition des ressources pour l'AF 2002-2003. Par conséquent, 69 000 \$ ne seront sûrement pas suffisants. Dans les années à venir, quand la stratégie aura été promulguée, la répartition des ressources pourrait revenir aux niveaux antérieurs, aux environs de 69 000 \$.

4.36 Conclusion. L'équipe d'évaluation a conclu que l'objectif consistant à sensibiliser davantage les employeurs et à accroître leur intérêt, leurs connaissances et leur appréciation à l'égard de la Réserve est en voie de réalisation, malgré qu'on pourrait en faire plus.

Objectif. *Obtenir l'engagement des employeurs et des établissements d'enseignement, améliorer la disponibilité des réservistes pour l'entraînement et les opérations, sans pénalité.* Cet objectif crucial est abordé dans tous les programmes d'appui des employeurs.

4.37 Les données du D Rés indiquent que depuis le 4 mai 2001, 3 098 membres des FC ont été déployés dans le cadre de 18 opérations. Deux cent soixante-trois (263) réservistes (8 p. 100 du total) ont été déployés dans sept de ces opérations au Moyen-Orient, en Afrique et en Bosnie. Rien qu'en Bosnie, on a déployé 235 réservistes. Les clients prioritaires des programmes d'appui des employeurs sont pour la plupart des réservistes qui souhaitent être déployés. Même s'il faut accorder une grande priorité à l'appui du CLFC aux opérations, il faut aussi noter que 263 réservistes ne constituent qu'un faible pourcentage

« Les réservistes ne seront rendus disponibles ni pour l'entraînement ni pour le déploiement dans des opérations sans une liaison efficace avec les employeurs civils. J'appuie sans équivoque le CLFC comme l'agence idéale pour fournir cette liaison... »

*Cmdt SCFT, janvier 2001*

de l'effectif total de la Réserve. Le CLFC doit tout mettre en œuvre pour que des efforts suffisants soient dirigés vers les réservistes qui ont besoin d'assistance pour obtenir des congés du travail ou de leurs études afin de suivre l'entraînement de la Réserve ou des cours de qualification. À mesure que la Milice déploie des compagnies structurées et des détachements de coopération civilo-militaire (COCIM) en Bosnie, la nécessité pour les dirigeants d'entreprendre un entraînement additionnel s'accroît, vu l'importance accordée à l'aspect opérationnel. Les commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation estiment que les activités des programmes du CLFC devraient porter essentiellement sur :

- le soutien aux opérations - 3 p. 100
- le soutien à l'entraînement - 22 p. 100
- les deux sans distinction - 75 p. 100

4.38 L'absence d'une base de données d'employeurs de réservistes semble nuire au succès du programme d'appui des employeurs. Cette base de données est essentielle pour permettre au CLFC de suivre les emplois civils des réservistes de chaque unité et de cibler certains employeurs. Les messages communiqués pourraient ensuite être adaptés selon qu'ils sont destinés aux employeurs qui embauchent ou non des réservistes. Une telle base de données permettrait aux présidents provinciaux de contacter directement les cadres supérieurs de ces sociétés. Les mesures prises à ce jour pour sonder les réservistes sur leurs emplois civils n'ont pas donné les résultats attendus. Dans des groupes de discussion, certains réservistes ont dit craindre d'identifier leur lieu de travail civil. Ainsi, il faudra prendre en considération les questions de la protection et de la non-divulgaration des renseignements personnels parallèlement à l'élaboration d'une base de données. On pourrait invoquer le fait que le développement de cette base de données incombe davantage au Directeur – Réserves, toutefois les officiers de liaison provinciaux pourraient obtenir cette information plus rapidement avec l'appui à court terme des réservistes de classe A.

4.39 Malgré le succès avéré des initiatives d'appui des employeurs menées par le CLFC, il n'existe aucun suivi structuré ou à long terme. Comme il y a plus de 6 000 employeurs répertoriés, le temps et les efforts qu'il faut consacrer au suivi sont monopolisés au détriment d'autres dossiers. Néanmoins, il serait très utile de s'assurer que les bonnes intentions initiales d'un employeur fassent l'objet d'un suivi. Il se peut que certaines entreprises répertoriées n'existent plus ou que les cadres en faveur du programme aient changé d'emploi, avec comme résultat une politique d'appui des employeurs sans consistance. Ce suivi pourrait être délégué aux Conseils provinciaux. Les mesures prises à cet égard pourraient aller d'une vérification annuelle intégrale à un certain pourcentage accompli annuellement. Cela rejoint la recommandation de suivi énoncée au paragraphe 3.15.

4.40 La base de données statistiques du CLFC, le Système de renseignements sur l'employeur ou SRE, affiche une croissance impressionnante depuis l'évaluation faite par le CS Ex en 1996, sur deux fronts :

- a. la participation des employeurs a augmenté depuis 1996;

- b. la base de données est plus complète maintenant.

**Tableau 2 – Rapport d'appui des employeurs**

| DÉTAIL   | 1996 | 2001  |
|--|------|---|
| Nombre d'employeurs favorables répertoriés                             | 807  | 3 446   |
| Employeurs qui accordent deux semaines de congé pour service militaire | 800  | 3 111<br>35 % accordent un supplément à la rémunération; 57 %, jusqu'à 12 mois de congé opérationnel (avec protection d'emploi) et 76 % accordent du temps de congé additionnel |
| Politiques répertoriées – Congés pour service militaire                | 104  | 855   |

4.41 Conclusion. L'évaluation a déterminé qu'on a atteint l'objectif consistant à obtenir l'engagement des employeurs et des établissements d'enseignement en vue d'augmenter la disponibilité des réservistes pour l'entraînement et les opérations, sans pénalité. Il est intéressant de noter les résultats d'une question posée dans un sondage *Financial Post/Chambre de commerce/CIBC* paru dans le *National Post* du 29 octobre 2001. « Environ 3 400 employeurs ont décidé d'accorder aux employés membres de la Réserve deux semaines de congé pour l'entraînement militaire, parfois payées et parfois non. Les entreprises canadiennes dans l'ensemble devraient-elles prendre ce type d'engagement à l'égard de la préparation du Canada en matière de sécurité? » De l'avis de 69 p. 100 des répondants, c'est extrêmement ou très essentiel.

« De plus, les gens d'affaires sont spécialement enthousiastes au sujet du renforcement de la Réserve militaire canadienne, comme le montre le fort appui des entreprises canadiennes pour ce qui est de faciliter l'obtention de congés (payés ou non payés) pour l'entraînement avec la Réserve. »  
*Sondage, National Post, octobre 2001*

Objectif. Renseigner les réservistes sur la valeur de l'appui des employeurs et leur fournir des moyens de l'obtenir. Cet objectif est abordé dans le Programme d'appui des unités de la Réserve (PAUR), le Programme de médiation et par l'interaction régulière des représentants du CLFC et des membres d'unités.

4.42 Le matériel du PAUR est promulgué en format CD et des copies sont envoyées à chaque unité de la Réserve. Quatre-vingt-dix pour cent des commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation ont indiqué que l'unité en avait une copie et 71 p. 100 l'avaient utilisé au cours des 12 mois précédents. La recherche indique que le manuel du PAUR est très efficace et produit des résultats positifs. Malheureusement, les réservistes ne sont pas tous au courant du programme. Afin de sensibiliser le plus grand nombre de réservistes possible à l'existence du programme et à sa raison d'être, le manuel du PAUR pourrait être affiché sur le site Web du CLFC.

4.43 Cette année, 52 000 \$ sont affectés au PAUR. Les visites d'unités sont couvertes dans le cadre du PAUR. Toutes les personnes consultées durant l'évaluation s'accordent pour dire que le programme est efficace, bien utilisé et rentable. Aussi devrait-il être maintenu. L'équipe d'évaluation juge important que le programme reçoive un financement prioritaire. Pour que le PAUR demeure utile à l'utilisateur, on doit veiller à le tenir à jour et à le rendre accessible à chaque réserviste.

4.44 Un élément important de la réalisation concluante de cet objectif repose sur l'initiative et la visibilité des officiers de liaison provinciaux et du RAEU. L'officier de liaison provincial est le représentant du CLFC sur le terrain. Pour être efficace et exercer une influence positive sur le programme d'appui des employeurs, l'officier de liaison devrait visiter les unités régulièrement et ce, au moins une fois par an. Le RAEU devrait faire des exposés périodiques sur le programme d'appui des employeurs aux membres des unités et être disponible pour prêter assistance aux réservistes en cas de besoin.

4.45 L'évaluation a montré que certains officiers de liaison provinciaux ne visitent pas les unités aussi souvent qu'il serait souhaitable. Vingt-trois pour cent des commandants qui ont répondu au sondage d'évaluation ont indiqué qu'ils n'avaient jamais eu de visite. Ces statistiques confirment l'information reçue dans le cadre des groupes de discussion. Dans certains cas, cela est attribuable au fait que les officiers de liaison provinciaux ont trop d'engagements. Il serait utile d'augmenter le nombre d'officiers de liaison. Dans d'autres cas, l'officier de liaison provincial a l'impression de ne pas être bienvenu. Il revient à la chaîne de commandement compétente de prendre des mesures plus efficaces.

4.46 Soixante-dix-sept pour cent des unités de la Réserve sondées ont nommé leur RAEU. Dans certains cas, aucun représentant n'a été nommé puisque l'appui des employeurs n'a causé aucun problème. L'équipe d'évaluation a aussi noté que le poste de RAEU est une fonction secondaire qui fait concurrence à d'autres fonctions administratives secondaires. Presque 50 p. 100 des commandants interrogés accordent peu d'importance au poste de RAEU comparativement à d'autres fonctions secondaires. Quarante-sept pour cent des réservistes interrogés disent ne pas être au courant du CLFC et de ses programmes et 67 p. 100 ne connaissent pas le nom de leur RAEU.

4.47 L'évaluation a montré que le CLFC comprend l'utilité des RAEU et a mis en œuvre un programme dynamique pour s'assurer que des RAEU sont nommés et formés au moins tous les deux ans. Étant donné la grande mobilité des réservistes, dans l'unité et ailleurs, on propose que la formation ait lieu au moins une fois par an pour répondre aux besoins des RAEU nommés depuis la dernière séance de formation. Les données du CLFC indiquant un niveau d'intérêt sans précédent pour la formation du RAEU sont encourageantes. Le paiement par le CLFC de la solde des réservistes de classe A et des dépenses de voyage pour cette formation serait bien accueilli par les unités qui ont peu de moyens financiers.

4.48 Conclusion. En règle générale, l'objectif consistant à renseigner les réservistes sur la valeur du soutien des employeurs et à leur fournir des moyens de l'obtenir est atteint même s'il y a encore matière à amélioration. Dans une certaine mesure, la réalisation de cet objectif n'est pas du ressort du CLFC mais bien des unités individuelles. En réponse au sondage d'évaluation, un officier de liaison provincial a laissé entendre qu'il pourrait être utile que tous les messages d'assignation de tâches incluent systématiquement un court paragraphe soulignant la valeur du soutien des employeurs et qu'il y ait un programme afin de faciliter le processus.

Objectif. *Aider à prévenir et à résoudre des conflits résultant du fait qu'un employé est un réserviste.* Cet objectif est abordé dans le Programme de médiation.

4.49 Le Programme de médiation permet aux Conseils provinciaux ou aux officiers de liaison provinciaux d'intercéder au nom des réservistes auprès des employeurs lorsque des problèmes surviennent. Soixante-trois cas où le Programme de médiation a été utilisé ont été documentés au cours des cinq dernières années. Dans la majorité des cas, le problème est attribuable à un manque de communication entre le réserviste et l'employeur. D'après un des officiers de liaison provincial, les réservistes ne donneraient pas assez de préavis à l'employeur. Cela dit, il y a des cas documentés où le problème était la réticence de l'employeur.

« Tous les cas furent résolus grâce à l'excellent Programme de médiation. L'efficacité de ce programme en fait un outil superbe pour inciter l'employeur à régler les conflits à la satisfaction de tout le monde. »  
*Officier de liaison provincial,  
juin 2001*

4.50 De nombreux réservistes interrogés n'étaient pas au courant du Programme de médiation et étaient d'avis qu'il leur aurait été utile, à eux ou à d'autres membres. Certains réservistes ne veulent pas que le CLFC ou la chaîne de commandement de l'unité soient impliqués, par crainte de perdre leur emploi ou d'être en butte à des récriminations. Les renseignements recueillis en entrevue et d'autres anecdotes indiquent que le Programme de médiation exerce une bonne influence, mais il n'existe pas de statistiques pour le confirmer.

4.51 Il s'agit là d'un domaine pour lequel il serait utile de disposer de données valables. Il convient de souligner que beaucoup de problèmes semblent être résolus au niveau de l'unité (souvent à l'aide du matériel du CLFC) et, par conséquent, ne requièrent pas l'intervention formelle du CLFC.

4.52 Bien qu'il n'y ait pas d'attribution officielle de fonds à ce programme, le coût réel est assimilé à la rémunération et les dépenses de voyage du directeur exécutif et des officiers de liaison provinciaux. Le Programme de médiation est un programme efficace qui devrait rester intact.

4.53 Conclusion. L'équipe d'évaluation a conclu que l'on atteint l'objectif consistant à aider à prévenir et à résoudre des conflits attribuables au fait qu'un employé est un réserviste.

Objectif. *Sensibiliser d'autres membres des Forces canadiennes et du MDN en ce qui concerne la valeur de la Force de réserve et la nature de l'appui des employeurs pour la Réserve.* Cela est accompli en partie dans le cadre du Programme d'approche.

« Les cadres supérieurs ne sont pas familiarisés avec le CLFC, le programme d'appui des employeurs et ce qu'il peut leur apporter. »

*Cmdt SCFT, novembre 2001*

4.54 Le directeur exécutif et d'autres membres du CLFC ne manquent aucune occasion de parler devant des membres de la Force régulière et du MDN. À cet égard, le Conseil est proactif, mais il pourrait y avoir un plus grand nombre d'activités internes de ce genre. Malheureusement, le CLFC ne peut s'imposer aux membres des FC/du MDN et doit être continuellement à l'affût des occasions de se faire connaître. On a le sentiment, au sein du CLFC, que beaucoup de membres de la Force régulière sont mal informés au sujet du CLFC et de ses programmes, et cette perception est corroborée par les recherches faites au cours de l'évaluation.

4.55 Conclusion. L'évaluation a permis de conclure que l'on atteint jusqu'à un certain point l'objectif consistant à sensibiliser d'autres membres des Forces canadiennes et du MDN à la valeur de la Réserve et à la nature de l'appui des employeurs pour la Réserve; toutefois, il faut en faire plus. La recommandation du paragraphe 4.13 visant à formuler et à mettre en œuvre une stratégie de communication simplifiera la réalisation de cet objectif.

Objectif. *Reconnaître et souligner la contribution et l'appui des employeurs.* Cet objectif est réalisé par le biais du Programme de prix.

4.56 L'équipe d'évaluation a recueilli des signes que le CLFC a mis en œuvre un très bon Programme de prix pour les employeurs. Ce programme va de la fourniture de lettres d'appréciation à des prix provinciaux et nationaux. Ce sont des réservistes qui soumettent les candidatures d'employeurs, et la cérémonie d'attribution se tient tous les deux ans

« Nous reconnaissons aussi les contraintes que cela a imposées aux employeurs qui font un sacrifice chaque fois qu'un de leurs employés prend un congé pour servir dans la Réserve ».

*Gén R.R. Henault, août 2001*

à Ottawa. Le 2 juin 2001, le vice-premier ministre du Canada a remis dix prix provinciaux de même que des prix nationaux pour l'Employeur qui offre le plus d'appui au Canada, l'Appui dans une situation d'urgence et l'Appui de l'opération *Abacus*. La visibilité de ce programme continue d'augmenter puisque 78 employeurs ont vu leur candidature proposée pour la cérémonie de 1999 et 130 pour celle de 2001.

4.57 Le récit de la récompense spéciale pour l'Appui dans une situation d'urgence présentée le 2 juin 2001 à l'Université Dalhousie témoigne du succès et de la visibilité du Programme des prix et souligne la valeur et la portée du programme d'appui des employeurs :

« Le programme des étudiants en médecine – de premier cycle – de l'Université Dalhousie... a fourni un soutien au-delà du devoir durant l'opération *Persistence*, réponse des Forces canadiennes au désastre de la Swissair en 1998. Après l'accident, un membre des FC, à l'époque étudiant de quatrième année en médecine, fut appelé au service... Le militaire a conçu et organisé la morgue d'urgence pour l'Op *Persistence* et a continué de participer à l'opération pendant huit semaines... l'Université a accordé au militaire un congé de deux mois et a permis de faire valoir pour sa licence de médecine son service comme pathologiste pendant l'opération militaire. »

4.58 Au cours d'entrevues avec des réservistes, il était évident que beaucoup d'entre eux n'étaient pas au courant du Programme des prix et, de fait, n'avaient pas nommé d'employeurs méritants. Dans un cas donné, un réserviste travaillait pour un forgeron et il était son seul employé. Ce réserviste a quand même obtenu plusieurs semaines au cours d'un été pour participer à l'entraînement au leadership. Le réserviste a déclaré que s'il avait su, il aurait proposé son employeur pour l'obtention d'un prix. Dans un autre cas, un employeur a permis à un employé d'être affecté outre-mer et a protégé son emploi et son ancienneté. Le réserviste n'était pas au courant de l'existence du Programme des prix et son employeur n'a pas même reçu une lettre d'appréciation. Quand le réserviste a ultérieurement demandé un autre congé pour participer à l'entraînement au leadership, ce congé lui a été refusé parce que l'employeur ne pensait pas que son appui avait été suffisamment apprécié par le passé.

4.59 Au cours de l'AF 2001-2002, 105 820 \$ ont été attribués au Programme des prix. Ce programme prouve d'une manière publique et très visible que l'appui des employeurs est important et qu'il est reconnu. Les éléments de preuve recueillis de plusieurs sources témoignent de l'importance du maintien de ce programme.

4.60 Conclusion. L'équipe d'évaluation a conclu que l'objectif consistant à reconnaître et à souligner l'appui et la contribution des employeurs est atteint, même s'il faut s'efforcer de sensibiliser davantage les réservistes et les employeurs au Programme des prix.

Objectif. *Encourager et faciliter l'emploi de réservistes par des employeurs civils qui appuient la Réserve.* Cet objectif est abordé dans le Programme d'aide pour l'emploi des réservistes (PAER).

4.61 La plupart des programmes d'appui des employeurs cherchent à informer les employeurs sur les habiletés acquises par les réservistes et sur la façon dont ces compétences peuvent s'appliquer à l'emploi civil. Le PAER cherche à annoncer des perspectives d'emploi aux réservistes et à faciliter le contact avec les employeurs. Ce programme a été efficace, car des possibilités d'emploi sont annoncées sur le site Web du CLFC et par l'entremise de messages envoyés aux unités. Le programme a pris de l'ampleur, passant de 31 emplois annoncés en 1995-1996 à 364 en 2000-2001. Le succès de ce programme est réitéré par une société qui a employé des réservistes en avril 2001. Plusieurs exemples d'emplois annoncés par le biais du PAER de même qu'un tableau illustrant la croissance du programme se trouvent ci-après :

« Nous avons recruté...de la Réserve ... au Québec. Les réservistes ont fait un excellent travail ... Je vous remercie encore une fois pour le bon travail du CLFC. »

- *Société 1* – quatre superviseurs de production, indiquant qu'ils donneraient la préférence aux sous-officiers supérieurs des armes de combat
- *Société 2* – trois postes de poseurs de bardeaux et couvreurs
- *Société 3* – plusieurs postes d'affréteurs/receveurs et un contremaître à temps partiel ou à temps plein
- *Société 4* – gérant de succursale et conseiller
- *Société 5* – plusieurs postes de service à la clientèle

« À vrai dire, je n'avais pas vraiment songé à engager un réserviste pour notre organisation. À l'avenir, je leur donnerais probablement plus de points à l'entrevue maintenant que je connais les habiletés qu'ils possèdent. »  
*Invité Exécutrek, juin 2001*

**Tableau 3 – Programme d'aide pour l'emploi des réservistes et perspectives d'emploi**

| Année     | Nombre de messages envoyés | Nombre d'emplois possibles  |
|-----------|----------------------------|---|
| 1995-1996 | 9                          | 31  |
| 1996-1997 | 10                         | 22  |
| 1997-1998 | 22                         | 25  |
| 1998-1999 | 23                         | 66  |
| 1999-2000 | 16                         | 67  |
| 2000-2001 | 27                         | 364<br><i>(Plusieurs messages annonçaient des postes multiples)</i> |

4.62 Le succès de ce programme repose conjointement sur le CLFC, les employeurs et les unités de la Réserve. Il faut que les employeurs fassent connaître leurs possibilités d'emplois et que les unités affichent ces offres. L'équipe d'évaluation a constaté que le programme n'était pas bien connu des réservistes. Il faut éviter que le PAER fasse du CLFC une agence de recrutement.

« Une nouveauté encourageante - le soutien croissant des entreprises canadiennes pour les employés qui s'engagent dans la Réserve »  
Neville Nankivell, *National Post*,  
11 octobre 2001

4.63 Compte tenu de son coût projeté de 1 000 \$, ce programme est rentable. Le niveau de financement doit passer à 2 400 \$ par an, ce que l'équipe d'examen considère comme adéquat.

4.64 Conclusion. L'équipe d'évaluation a conclu que l'objectif consistant à encourager et à faciliter l'emploi de réservistes par des employeurs civils qui appuient la Réserve est en voie de réalisation, mais que les retombées pourraient être encore plus significatives si le programme était mieux connu des réservistes.

### Conclusion liée à l'efficacité du programme du CLFC

4.65 L'équipe d'évaluation a déterminé que *la gamme des programmes du CLFC, qui comprend le programme d'appui des employeurs, est une réponse efficace aux besoins des clients et permet de réaliser le mandat et les objectifs du CLFC*. Des modifications spécifiques, notées dans la discussion, peuvent être apportées aux initiatives de programmes individuels pour en améliorer l'efficacité globale.

### Recommandations liées à l'efficacité du programme

4.66 *Il est recommandé qu'une base de données d'employeurs d'unités de la Réserve soit constituée et tenue à jour*. Cette base de données est essentielle pour permettre au CLFC de déterminer les emplois civils des réservistes dans chaque unité afin de cibler des employeurs spécifiques.

4.67 *Il est recommandé que les officiers de liaison provinciaux visitent chaque unité relevant de leur domaine de responsabilité au moins une fois par an et plus souvent au besoin.* L'officier de liaison provincial est la clé de la réussite d'un programme d'appui des employeurs, faisant le lien entre clients et fournisseurs de services.

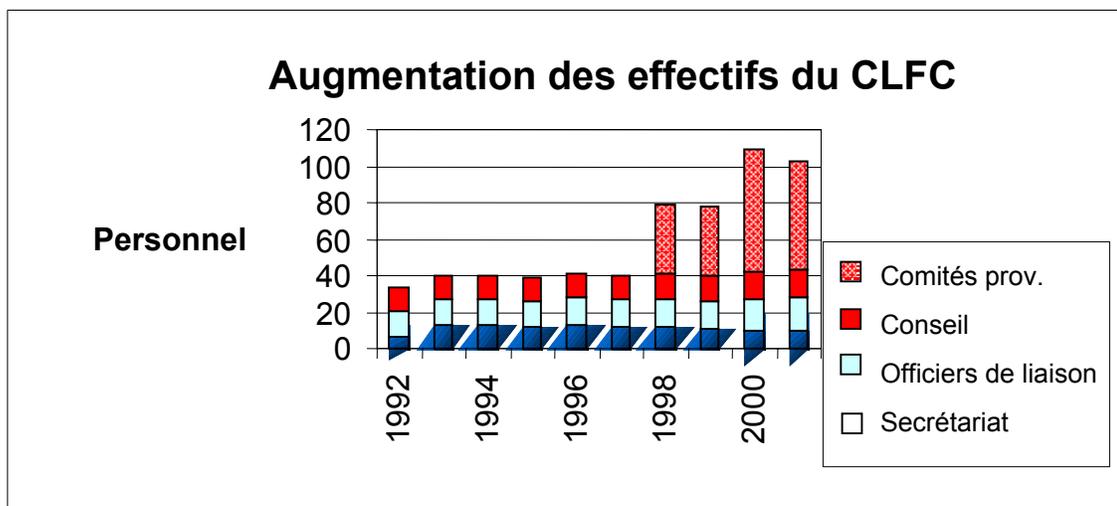
4.68 *Il est recommandé qu'une formation à l'appui des employeurs d'unités soit donnée chaque année là où le besoin existe.* Le RAEU est un membre clé de l'équipe de soutien de l'employeur, il communique directement avec le client et il a donc besoin de cette formation pour respecter les exigences du programme.

## EFFICIENCE DU PROGRAMME

### Structure organisationnelle

4.69 Les programmes du CLFC et d'appui des employeurs sont fournis par un groupe restreint de gens d'affaires, par des officiers militaires qui remplissent bénévolement la fonction d'officiers de liaison provinciaux et par un personnel mixte militaire/civil au Secrétariat du QGDN. Même si les effectifs réels de la plupart des éléments de l'organisation du CLFC sont restés relativement constants, comme l'indique le tableau 4, le nombre de gens d'affaires participant aux comités provinciaux a augmenté sensiblement au cours des quatre dernières années. Il faut aussi noter une réduction du nombre de jours d'emploi de réservistes de classe A payés au fil du temps.

Tableau 4 – Augmentation des effectifs du CLFC



4.70 Les gens d'affaires civils exerçant les fonctions de président national, de présidents provinciaux et de membres des Conseils provinciaux rendent au programme d'appui des employeurs d'excellents services à très peu de frais. Bénévoles, ils y consacrent généreusement leur temps et celui de leur personnel, en plus d'assumer personnellement certains frais accessoires. Le fait d'avoir recours à des entrepreneurs prospères et charismatiques pour pressentir d'autres employeurs au nom du programme d'appui est une bonne stratégie. Les cadres d'entreprise se connaissent et savent

entretenir des rapports entre eux. Émanant d'une telle personne, la démarche est plus convaincante que si elle est faite par un officier militaire supérieur ou un consultant. Le dévouement et les efforts de ces gens d'affaires sont des facteurs essentiels de la réussite du programme d'appui des employeurs. Les avantages et la productivité découlant de l'engagement de cadres d'entreprise comme membres du Conseil n'ont pas de prix.

4.71 Les officiers de liaison provinciaux sont d'importance capitale pour la réussite du programme d'appui des employeurs. Ils sont plus proches du client que n'importe quel autre membre du CLFC. Les idées visant à améliorer les processus et les services d'appui des employeurs doivent émaner d'eux. Du fait de leur grade, les officiers de liaison provinciaux sont des réservistes de niveau supérieur qui possèdent une vaste expérience de la Réserve. À ce titre, ils sont susceptibles d'entretenir des rapports avec les réservistes en service et de comprendre les questions relatives à l'appui des employeurs. Les officiers de liaison sont souvent des gens d'affaires prospères, ce qui leur permet de comprendre parfaitement les besoins et les contraintes des employeurs cibles. Cela leur confère de la crédibilité aux yeux des employeurs, qui sont généralement leurs pairs. Tous les officiers de liaison interrogés, sans exception, ont indiqué qu'ils excèdent, à leurs propres frais, le nombre de jours de travail rémunérés approuvés (cinq par mois). Les officiers de liaison font le lien entre les unités, les employeurs et le CLFC et procurent des avantages tangibles impossibles à obtenir par la sous-traitance et difficiles à obtenir par l'embauche.

4.72 Même si le nombre d'officiers de liaison provinciaux a été porté à 18 (ils étaient 14 en 1992), ceux-ci sont encore trop peu nombreux pour maintenir la vigueur et l'efficacité du programme d'appui des employeurs dans toutes les unités. Cette situation revêt une importance accrue à mesure que la demande de programmes d'appui des employeurs s'intensifie. Les officiers de liaison sont responsables de trois à 22 unités, souvent dispersées dans une vaste région. Leurs responsabilités comme officiers de liaison provinciaux rivalisent souvent de priorité avec des emplois civils exigeants et des pressions familiales. Concilier les demandes contradictoires du service dans la Réserve, d'une carrière civile et d'une vie familiale peut causer des difficultés importantes. La rationalisation du nombre d'unités affectées aux officiers de liaison aura pour effet de réduire le fardeau et d'améliorer les services fournis à chaque unité.

« Qui de mieux placés pour justifier l'embauche et l'appui des réservistes que des gens d'affaires qui sont eux-mêmes des réservistes? Un entrepreneur prospère œuvrant comme officier de liaison, ayant embrassé une carrière civile et une carrière militaire en même temps, est le meilleur outil de marketing qui soit. »

4.73 Les employés du Secrétariat du QGDN sont des officiers en service de réserve de classe B et des MR, à l'exception du directeur exécutif qui est un cadre civil supérieur de la fonction publique fédérale. Leurs qualités et leur dévouement sont manifestes, et ils constituent des éléments essentiels au sein de l'équipe d'appui des employeurs. Rémunérés à 85 p. 100 du taux des grades équivalents de la Force régulière, les membres du CLFC de classe B sont une main-d'œuvre rentable. Or, le CLFC est contraint d'agir

dans le marché très concurrentiel de la région de la capitale nationale, et il lui est parfois difficile d'attirer et d'embaucher les personnes souhaitées dans les délais voulus. Par conséquent, certains postes peuvent demeurer vacants pendant de longues périodes. L'annexe du CLFC au Plan d'activités du C Rés et Cad 1999-2000 à 2003-2004 souligne le fait qu'il a été difficile de doter le poste d'officier d'administration. De plus, les pensionnés de la Force régulière ne peuvent pas servir pendant 12 mois consécutifs en service de classe B sans courir le risque d'interruption de leurs prestations au titre du RPRFC. On devrait envisager de convertir certains postes de classe B en postes civils pour une période indéterminée, à commencer par l'officier d'administration :

- Les barèmes de rémunération des civils sont inférieurs aux barèmes militaires équivalents. Par exemple, la solde annuelle d'un officier d'administration major/capitaine de corvette se situe entre 64 005 \$ et 71 777 \$, tandis qu'un AS-06 coûterait entre 61 792 \$ et 66 407 \$, abstraction faite des négociations de contrat actuelles, ce qui donnerait l'occasion de réaliser une modeste économie.
- Une description de travail bien rédigée, offerte aux civils par concours public, mènerait à l'embauche d'une personne expérimentée et offrant des compétences variées.
- Dans le cas de l'officier d'administration, le poste civil pourrait être renommé « directeur adjoint », ce qui permettrait au titulaire d'être bien intégré à la chaîne de commandement tout en assumant l'éventail de responsabilités du poste actuel. Cela soulagerait le directeur exécutif de certaines de ses tâches secondaires.
- Il est probable qu'un civil nommé pour une période indéterminée conserve l'emploi plus longtemps qu'un réserviste de classe B, ce qui permettrait au titulaire d'accumuler de l'expérience et d'approfondir ses connaissances organisationnelles.
- Les anciens membres de la Force régulière bénéficiant d'une pension des FC ne seraient pas obligés d'interrompre leur service.

### **Conclusions liées à la structure organisationnelle**

4.74 L'évaluation a permis de conclure que le CLFC est composé de gens dévoués et travailleurs, qui assurent un service indispensable aux FC. De nombreux membres du CLFC ont une charge de travail très lourde à laquelle il faut remédier. Les réorganisations recommandées seraient d'un grand secours.

## Recommandations liées à la structure organisationnelle

4.75 *Il est recommandé d'augmenter progressivement le nombre d'officiers de liaison provinciaux.* Même si le présent examen ne vise pas à recommander le nombre précis d'unités à affecter à chaque officier de liaison provincial, il serait raisonnable de prévoir un maximum de 10 à 12. Il faut étudier la disponibilité, la charge de travail et la distribution géographique des officiers de liaison provinciaux. Il serait utile d'en porter graduellement le nombre (actuellement de 18) à 22 au moins. Ces quatre officiers de liaison supplémentaires seraient répartis comme suit : un au Québec, deux en Ontario et un en Colombie-Britannique. Tout accroissement du nombre d'officiers de liaison devrait être accompagné d'une augmentation correspondante des fonds affectés à la rémunération de classe A et du ST. Les renseignements fournis par le Secrétariat du CLFC semblent indiquer que les dépenses annuelles pour un officier de liaison provincial s'élèvent à environ 20 000 \$, l'achat d'un ordinateur portatif étant une dépense initiale ponctuelle. L'ajout de quatre officiers de liaison reviendrait donc à un coût annuel d'environ 80 000 \$, plus une dépense ponctuelle de 24 000 \$ pour l'acquisition de matériel informatique.

4.76 *Il est recommandé que le CLFC envisage de convertir le poste d'officier d'administration de classe B au Secrétariat à celui de civil nommé pour une période indéterminée.* On pourrait songer à convertir d'autres postes au cas par cas. Toutefois, il est important que la majorité du personnel du Secrétariat soit constituée de réservistes qui peuvent comprendre les enjeux de la Force de réserve.

## RELATIONS PUBLIQUES

4.77 Dans le cadre du Programme d'approche et par l'entremise de l'officier des affaires publiques (OAP), le CLFC déploie des efforts considérables pour obtenir l'appui des employeurs. Ce faisant, il suscite beaucoup de soutien à l'égard de la Réserve et des FC en général, et ce, pratiquement sans frais supplémentaires. Même si cette donnée n'est pas facile à quantifier ou à évaluer, les FC et le MDN profitent énormément de la visite par les employeurs civils du milieu de travail des réservistes. Les employeurs peuvent ainsi se faire une image positive, ce qui génère en quelque sorte de la publicité gratuite pour la Force régulière. Les retombées favorables sont multipliées si l'on tient compte du fait que ces dirigeants civils de haut niveau entretiennent un réseau de contacts avec leurs pairs et se parlent entre eux. Dans de nombreuses collectivités, la seule présence militaire est assurée par les unités de la Réserve locales qui sont des éléments importants du tissu social. Cette présence est donc une occasion supplémentaire de rehausser la valeur des activités relationnelles du CLFC.

4.78 Le CLFC a réussi à obtenir une excellente couverture de la presse. Par exemple, le 18 juillet 2001, le *Globe and Mail* a publié un article sur l'appui des employeurs intitulé « There's No Job Like it », dans lequel on souligne les compétences des réservistes en milieu de travail non militaire. Le 2 février 2001, le *Calgary Herald* a publié un article intitulé « The Day I Joined the Army » sur l'expérience positive d'un employeur à l'occasion d'une visite effectuée dans le cadre du Programme ExécuTrek à Wainwright.

### Conclusions concernant les relations publiques

4.79 Le CLFC et son programme d'appui des employeurs offrent une excellente couverture en matière de relations publiques à la Force de réserve et aux FC ainsi qu'au MDN en général.

### RESPONSABILISATION

4.80 Les rapports hiérarchiques du CLFC sont complexes et doivent être administrés avec soin. Comme organisation, le CLFC relève du Ministre de la Défense nationale, par l'intermédiaire du président national. Le Conseil jouit ainsi d'une certaine indépendance qui est très utile. Le Secrétariat du CLFC est une direction du service du C Rés et Cad, relevant du DGRC. À ce titre, le DGRC a certaines responsabilités autorisées, dont la principale est la responsabilisation en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En qualité de membre principal à temps plein de l'organisation du C Rés et Cad, le DGRC a aussi un intérêt dévolu à l'endroit des politiques et des programmes du CLFC. On remarquera que ni le D Rés et Cad ni le DGRC ne sont membres du Conseil. Leur appartenance au Conseil leur permettrait de veiller à ce que leurs préoccupations et questions soient abordées avec diligence aux plus hauts niveaux. On recommande que le C Rés et Cad ou le DGRC devienne membre d'office, toutefois il faudrait envisager de les nommer tous les deux.

4.81 Le directeur exécutif du Secrétariat a des liens hiérarchiques doubles. D'une part, en qualité de membre du Conseil national du CLFC, il relève du président national dont il reçoit les directives. D'autre part, comme directeur au sein du service du C Rés et Cad, il relève du C Rés et Cad dont il reçoit les directives par l'intermédiaire du DGRC. Ces liens hiérarchiques doubles peuvent placer le directeur exécutif dans une position difficile, car il doit s'assurer que les deux chaînes de commandement sont dûment informées et consultées. Malgré les difficultés que cela peut poser, modifier ces liens hiérarchiques n'offrirait pas d'avantage réel et l'on estime que le statu quo devrait être maintenu.

4.82 L'équipe d'évaluation a brièvement examiné la question de savoir si le Secrétariat du CLFC devrait quitter l'organisation du C Rés et Cad et relever directement du Ministre de la Défense nationale par l'intermédiaire du président national, ou du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) [SMA(RH-Mil)]. On estime que les liens hiérarchiques actuels sont justifiés compte tenu du programme. Le mandat étant de fournir l'appui des employeurs à la Force de réserve, l'interaction quotidienne avec les

directions du DGRC offre un aperçu des questions et de l'orientation futures au sein de la collectivité de la Réserve. L'abandon de cette collectivité peut avoir pour effet de réduire l'attention consacrée aux questions propres à la Réserve et aux employeurs, et il n'est pas recommandé.

### **Conclusions liées à la responsabilisation**

4.83 La matrice de responsabilisation du CLFC peut être difficile à gérer. Son efficacité dépend en grande partie de la collaboration des personnalités qui la composent. Le président national, le D Rés et Cad, le DGRC ainsi que le directeur exécutif doivent être sensibilisés à cet égard. Chaque partie doit s'efforcer d'informer les autres. La consultation est essentielle. L'équipe d'évaluation a conclu qu'il existe suffisamment de surveillance et de responsabilisation dans les rapports hiérarchiques actuels.

### **Recommandations liées à la responsabilisation**

4.84 *Il est recommandé que le Secrétariat du CLFC demeure intégré à la structure organisationnelle du Chef – Réserves et cadets.* En tant que direction au sein de la DGRC, le Secrétariat communique quotidiennement avec le DGRC, le D Rés et le D Cad, assurant ainsi le suivi des questions relatives à la Réserve.

4.85 *Il est recommandé de conserver le lien hiérarchique double actuel du directeur exécutif du Secrétariat du CLFC.* Le statu quo fonctionnera si les deux parties s'y engagent. Il n'y a aucune raison impérative de modifier cet arrangement.

4.86 *Il est recommandé de nommer membre d'office du Conseil soit le Chef – Réserves et cadets, soit le Directeur général – Réserves et cadets.* Les dossiers et problèmes relatifs au C Rés et Cad seraient ainsi traités avec diligence, aux niveaux les plus élevés. Il convient également d'examiner la possibilité de nommer ces deux personnes au Conseil.

### **GESTION DES RESSOURCES**

4.87 Le niveau de financement du CLFC pour l'AF 2001-2002 figure en détail dans le tableau suivant :

Tableau 5 – Allocation budgétaire détaillée du CLFC pour l'AF 2001-2002

| Activité                         | Allocation          | Remarques  |
|----------------------------------|---------------------|--|
| Secrétariat – solde de Classe B  | 375 000 \$          | Personnel du Secrétariat de classe B   |
| Officiers de liaison provinciaux | 297 345 \$          | Solde de classe A, ST, administration mineure                                  |
| Programme ExécuTrek              | 216 185 \$          | 25 déplacements prévus   |
| Gestion du personnel             | 127 650 \$          | Bénévoles civils, Secrétariat-ST, formation, solde de classe A, administration |
| Programme des prix               | 105 820 \$          | Cérémonies nationales et provinciales  |
| ETS civile                       | 95 000 \$           | Directeur exécutif   |
| Programme d'approche             | 69 000 \$           |  |
| PAUR                             | 52 000 \$           | Maintenance, formation, visites d'unités                                       |
| Affaires publiques               | 40 000 \$           |  |
| PAER                             | 1 000 \$            |  |
| FORCE/Médiation                  | 0 \$                |  |
| <b>Total</b>                     | <b>1 379 000 \$</b> |  |

4.88 En 2000-2001, plus de 26 000 \$ en service temporaire ont été consacrés à la participation du Secrétariat à des activités ExécuTrek, cette participation se composant d'au moins un représentant du Secrétariat et d'un photographe. D'après le personnel du CLFC, il faut une représentation du Secrétariat pour :

- évaluer la planification, l'organisation et l'utilité des activités ExécuTrek pour l'accomplissement du mandat du CLFC;
- s'assurer que les fiches d'inscription sont signées par les participants aux activités ExécuTrek, puis recueillies;
- s'assurer de prendre la photo de groupe et les noms des personnes photographiées pour permettre au Secrétariat de faire le suivi au sujet des photos, des lettres et des certificats d'appréciation;
- collaborer à la coordination et à la gestion de l'activité.

4.89 Il existe des occasions où le personnel du Secrétariat, notamment le directeur exécutif, devrait participer à certaines activités ExécuTrek, mais il n'est pas rentable qu'il soit présent à tous ces événements. Les officiers de liaison provinciaux et les membres du Conseil provincial pourraient veiller à ce que les activités se déroulent convenablement. La raison invoquée pour justifier le recours à des photographes d'Ottawa plutôt qu'à des photographes locaux est que cela garantit la présence d'un photographe et, comme ces derniers appartiennent au Centre d'imagerie interarmées des Forces canadiennes (anciennement l'Unité de photographie des FC), ils fournissent un produit professionnel de qualité et uniformisé. Cet argument est valable, mais il n'en demeure pas moins que de nombreuses bases des FC/du MDN pourraient être en mesure de fournir ce service au CLFC à moindre coût global. Puisque, dans le cadre des arrangements actuels, le CLFC ne paie pas les frais d'équipement, de pellicule, de

traitement, de catalogage et de numérisation, il devrait procéder à une évaluation des coûts pour déterminer quel est le moyen le plus économique de répondre à ce besoin. Remanier sans cesse l'ordre de priorité des tâches et des programmes en fonction des ressources allouées représente un défi constant. Les sommes dépensées en service temporaire pour permettre au personnel basé à Ottawa de participer aux activités ExécuTrek pourraient être mieux utilisées si elles étaient allouées à d'autres programmes ou à l'augmentation du nombre d'activités ExécuTrek. Les économies réalisées pourraient financer jusqu'à trois visites ExécuTrek supplémentaires.

4.90 Les plans d'activités du CLFC ont régulièrement mis en lumière une série de lacunes en matière de ressources qui influent sur la capacité du CLFC à promouvoir le programme d'appui des employeurs. Les points le plus souvent évoqués sont les suivants :

- l'impossibilité de soutenir adéquatement le Conseil, les comités et les officiers de liaison provinciaux;
- l'impossibilité de financer le programme FORCE;
- le Programme d'approche n'est pas doté de fonds suffisants;
- le programme « Inreach » (plan de communication interne) n'est pas doté de fonds suffisants;
- l'impossibilité d'élargir le mandat du CLFC pour répondre aux besoins des réservistes dans les établissements d'enseignement.

4.91 Au cours de cette évaluation, on a constaté que les ressources du CLFC sont gérées de manière centralisée sans allocation aux Conseils provinciaux. Il est dès lors difficile pour les Conseils provinciaux d'effectuer une planification détaillée et de prendre des engagements directs. Le plan d'activités du CLFC devrait allouer des fonds aux Conseils provinciaux tout en conservant une réserve stratégique au Secrétariat exécutif. Cela permettrait aux Conseils d'élaborer leurs propres plans d'activités en connaissant le montant des ressources qu'ils peuvent compter recevoir. Une réserve stratégique donnerait au Secrétariat du CLFC une marge de manœuvre pour prendre en compte des tâches imprévues. L'attribution de fonds aux Conseils provinciaux devrait être liée à une capacité démontrée d'assurer une responsabilisation conforme à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et aux directives du C Rés et Cad. En vertu de la LGFP, l'autorisation de dépenser doit être confiée à un membre des FC, par exemple un officier de liaison provincial. Même si le transfert du financement aux Conseils provinciaux risque d'imposer des contraintes supplémentaires au personnel du Secrétariat, le fait de déléguer une partie du pouvoir de dépenser à ceux qui sont chargés d'exécuter le programme fait partie des bonnes pratiques en affaires.

4.92 Une pression supplémentaire sur les ressources allouées peut être attribuée au succès du CLFC et de ses programmes. À mesure que le programme d'appui des employeurs gagne en renommée et que son succès devient évident, la demande d'appui s'accroît. Cette augmentation de la demande d'appui ne se limite pas au MDN et aux FC. Les alliés mettent au point leurs propres programmes d'appui des employeurs et le CLFC jouit d'une réputation d'excellence sur la scène internationale. Les demandes

d'organisations alliées sollicitant une aide à la création de leur propre programme entraînent des dépenses administratives supplémentaires qui ne sont pas actuellement comprises dans l'allocation budgétaire du CLFC.

### Conclusions liées à la gestion des ressources

4.93 Le CLFC a connu une augmentation modeste de son allocation budgétaire (147 000 \$) depuis l'AF 1994-1995. Cette augmentation n'a pas suivi la demande d'appui des employeurs. Si les demandes et les attentes des clients continuent d'augmenter, la demande de ressources devra suivre la même progression. De plus, il convient de noter que trois des principales recommandations de la présente évaluation exigeront une augmentation des ressources financières. Vu le succès du programme d'appui des employeurs, tout indique que des ressources additionnelles seraient bien employées. Les allocations actuelles du CLFC sont insuffisantes pour maintenir les niveaux actuels d'exécution des programmes et pour répondre à la demande croissante d'appui des employeurs. Si l'on n'augmente pas les ressources, il faudra peut-être réduire les programmes et leur efficacité à un moment où les programmes d'appui des employeurs apportent des résultats tangibles à la Force de réserve et sont de plus en plus demandés, compte tenu de leur succès jusqu'à présent. Si l'on n'augmente pas les ressources allouées, on risque d'empêcher le CLFC de répondre aux demandes ou aux attentes d'augmentation des programmes d'appui des employeurs et de la prestation de services. D'ici cinq ans, le CLFC deviendrait moins efficace et, en conséquence, moins pertinent. Si l'on considère l'importance du programme d'appui des employeurs pour la réalisation des buts et objectifs des FC, le fait d'assurer un niveau de financement approprié procurerait des retombées qu'on ne devrait pas mésestimer. Pour obtenir des ressources relevant du VCEMD, le CLFC est en concurrence avec un large éventail de programmes et d'organisations dont un grand nombre retient davantage l'attention que le Conseil. Cependant, le CLFC apporte son appui et des avantages tangibles aux opérations des FC, aide au recrutement et au maintien du personnel tout en améliorant l'image des FC dans la collectivité, autant de priorités exprimées par les FC. S'il fallait chercher des ressources complémentaires, le CLFC devrait utiliser comme mécanisme d'approbation le processus de planification des activités du Ministère.

« Il existe un besoin spécifique immédiat d'améliorer certains programmes qui s'avèrent efficaces et Exécutrek fait partie de ces programmes. »

*Plan d'activités de niveau 1  
du VCEMD, 2001-2002*

4.94 Dans son examen des écarts en matière de ressources et de l'incidence de ces écarts, le CLFC doit veiller à démontrer qu'il optimise les ressources allouées. Cela exige que toutes les dépenses soient examinées avec soin afin de garantir qu'elles offrent un service à valeur ajoutée. Une liste annuelle de priorités pourrait être élaborée et promulguée par le biais du plan d'activités. Cette liste pourrait classer les programmes, les tâches et l'administration par ordre d'importance de manière à renforcer la position du CLFC et prévoir un financement intégral. Une fois que toutes les ressources sont allouées, il faut tracer une ligne. Le CLFC doit affirmer clairement que les tâches placées

« sous la ligne » ne seront pas réalisées à moins d'obtenir des ressources supplémentaires, et faire ressortir les conséquences possibles d'une telle décision.

### **Recommandations liées à la gestion des ressources**

4.95 *Il est recommandé que le CLFC révise sa pratique actuelle d'envoi de personnel et de photographes d'Ottawa pour participer à la majorité des visites Exécutif.*

### **Conclusions générales liées à l'efficacité du programme**

4.96 *Le programme d'appui des employeurs du CLFC est efficace et rentable. Toutefois, sans financement supplémentaire, certains programmes risquent d'être interrompus.* Parmi les indicateurs d'efficacité, notons que l'effectif du CLFC est passé de 40 personnes en 1994 à 107 en 2000, tandis que le budget n'augmentait que de 12 p. 100. En 1995-1996, neuf messages offrant 31 emplois ont été envoyés. En 2000-2001, trois fois plus de messages offrant 12 fois plus de postes ont été envoyés. Les améliorations aux programmes, telle la création d'une base de données sur les employeurs, visent à rehausser l'efficacité, l'impact et la portée du programme du CLFC dont les ressources sont extrêmement limitées. Cependant, l'impossibilité de fournir des ressources suffisantes réduira l'efficacité à un moment où les programmes d'appui des employeurs procurent des retombées tangibles à la Force de réserve et font l'objet d'une demande accrue, compte tenu de leurs succès antérieurs.

### **PROGRAMMES DE REMPLACEMENT**

4.97 L'évaluation a permis d'examiner brièvement si des solutions de remplacement existaient pour offrir un programme amélioré ou plus rentable. Une solution envisagée a porté sur la diversification des modes de prestation des services (DMPS). Les programmes actuels sont réalisés dans le cadre d'une série de partenariats entre le Secrétariat, les membres du Conseil, les officiers de liaison provinciaux, les réservistes, les unités de la Réserve et les employeurs civils. Chacun de ces partenaires offre des atouts qu'il serait difficile d'obtenir par sous-traitance. Il est improbable que des cadres supérieurs du monde des affaires offrent volontiers leur temps et leur énergie pour appuyer une entreprise de DMPS, ou que des réservistes de niveau supérieur se proposent, par exemple, comme officiers de liaison. Les employeurs des échelons supérieurs seraient moins enclins à écouter un message livré par des contractuels civils qui possèdent une expérience limitée, voire aucune expérience de la Force de réserve. Une seconde solution recommandée par plusieurs commandants consistait à affecter des fonds du CLFC aux unités pour leur permettre de réaliser leur propre programme d'appui des employeurs en se passant ainsi du CLFC. Cette solution comporte plusieurs inconvénients :

- Les unités n'ont pas la main-d'œuvre ni le temps d'accomplir toutes les tâches assignées actuellement. L'ajout d'une tâche ne serait pas apprécié en général.
- Les unités n'ont pas l'expertise et les contacts fournis par le CLFC.

- Les programmes d'appui des employeurs deviendraient locaux, plutôt que nationaux ou régionaux. Cette approche improvisée ne serait pas coordonnée et conduirait à des programmes incompatibles à l'échelle nationale, qui seraient moins efficaces que ceux de l'approche actuelle.
- Cette approche est moins susceptible d'attirer le type de cadres supérieurs bien « réseautés » qui soutiennent aujourd'hui le programme d'appui des employeurs.
- Rien ne garantirait que les fonds alloués seraient consacrés aux activités d'appui des employeurs.
- En dépit des meilleures intentions, le soutien au programme d'appui des employeurs diminuerait à mesure que des questions prioritaires détourneraient l'attention de ce programme.

### Conclusions concernant les programmes de remplacement

4.98 Selon 78 p. 100 des commandants et la totalité des officiers de liaison provinciaux qui ont répondu aux questionnaires d'évaluation, il n'existe pas de meilleure façon de réaliser les programmes d'appui des employeurs. L'équipe d'évaluation le confirme et détermine que *le CLFC comme entité organisationnelle est le moyen le plus approprié de réaliser le mandat et les objectifs dûment énoncés du programme d'appui des employeurs.*

### CONCLUSION DE L'ÉVALUATION

4.99 L'évaluation a permis de conclure que le CLFC et le programme d'appui des employeurs :

- *demeurent un emploi judicieux des ressources du MDN et des FC;*
- *répondent aux objectifs énoncés;*
- *produisent des résultats satisfaisants malgré les contraintes financières;*
- *constituent le moyen le plus approprié de réaliser le mandat et les objectifs énoncés du programme d'appui des employeurs.*

## PARTIE V – ÉLARGISSEMENT DU MANDAT

### INTRODUCTION

5.1 Plus les membres de la Force régulière et de la Réserve entendent parler des programmes d'appui des employeurs et de leurs résultats positifs, plus ils font appel au soutien du CLFC. Dans de nombreux cas, la demande accrue vise des services d'appui des employeurs qui ne relèvent pas du mandat actuellement adopté par le Secrétariat exécutif du CLFC. La présente partie de l'évaluation porte sur les domaines possibles d'élargissement du mandat.

### ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

5.2 Il n'existe pas de statistiques officielles sur la proportion d'étudiants parmi les réservistes, mais les renseignements fournis par les commandants ayant répondu au sondage d'évaluation semblent indiquer un pourcentage global d'environ 26 p. 100. Ce chiffre est corroboré par les informations obtenues auprès de groupes de discussion de la Réserve. Compte tenu de la politique récente à l'égard du remboursement des frais d'études, ce pourcentage pourrait augmenter. Quatre-vingt-trois des commandants et tous les groupes de discussion de la Réserve sont d'avis que le mandat du CLFC doit inclure les établissements d'enseignement.

« On assiste toujours dans la Réserve à un taux d'attrition très élevé, ce qui reflète sa dépendance à l'égard des étudiants, qui tendent à s'engager pour la durée de leurs études. »

*Gén J.M. Baril*

5.3 En réponse au sondage, les commandants ont fait savoir qu'environ 26 p. 100 de leurs membres sont des étudiants, ce qui veut dire qu'un nombre important de réservistes n'ont pas accès aux programmes du CLFC. Ainsi, selon les besoins, ces circonstances peuvent être l'occasion d'apporter des améliorations aux programmes du CLFC. Cet appui pourrait porter sur des questions pédagogiques, comme les absences permises aux fins de l'entraînement militaire des réservistes et la souplesse dans les dates d'inscription, d'examen et de remise des travaux. Il est à noter que même si cela n'est pas prévu dans l'énoncé du mandat du CLFC, de nombreuses unités et de nombreux Conseils provinciaux apportent des solutions au niveau local et obtiennent de bons résultats. Le 2 mai 2001, les *Rocky Mountain Rangers* ont accueilli 25 membres d'un district scolaire et le Conseil provincial de l'Ontario a organisé, dans le cadre du Programme Exécutek, une visite à la BFC Borden visant les établissements d'enseignement.

« Beaucoup d'entre nous assimilons déjà les établissements d'enseignement à des employeurs, à cause de la grande concentration d'étudiants toujours aux études. »

*Officier de liaison provincial,  
juin 2001*

5.4 Le nombre d'établissements d'enseignement au Canada complique le soutien des programmes. Par conséquent, on ne prévoit pas que le CLFC élabore un programme exigeant un effort de mise en place actif dans tous les établissements d'enseignement à l'échelle

nationale, mais plutôt un programme qui se prête à une mise en place graduelle, au fur et à mesure des besoins. Au moment d'élaborer ce programme, le CLFC devrait indiquer clairement toute augmentation éventuelle des coûts et intégrer le programme à ses priorités de même qu'à son plan d'activités.

## CADRE DES INSTRUCTEURS DE CADETS (CIC)

5.5 Plus de 4 500 officiers du CIC sont des officiers commissionnés dans la Force de réserve. Ils travaillent au Quartier général de la Défense nationale, ou dans six quartiers généraux régionaux, 28 centres d'instruction d'été et 1 132 corps de cadets au Canada. Même s'ils offrent des compétences différentes, axées surtout sur les programmes destinés aux jeunes, ils ont beaucoup de points en commun avec leurs homologues de la Première réserve. À l'exception de ceux œuvrant dans le CIC à temps plein, à l'instar des membres de classe B et C de la Première réserve, les officiers du CIC fréquentent des établissements d'enseignement, occupent des emplois civils à plein temps ou à temps partiel, ou ne font pas partie de la population active. De nombreux officiers du CIC travaillent dans les mêmes entreprises que leurs homologues de la Première réserve et font face aux mêmes contraintes familiales et aux mêmes pressions liées à l'emploi ou aux études. Le fait d'étendre la portée des activités du CLFC au CIC serait utile aux membres de la Première réserve, par l'implantation de programmes d'appui des employeurs dans des entreprises qui emploient à la fois des officiers du CIC et des membres de la Première réserve. Ainsi, on tirerait le meilleur parti des programmes existants du CLFC en apportant des améliorations qui permettraient aux deux groupes d'en profiter.

« Tous mes effectifs ont de la difficulté à obtenir la permission de s'absenter du travail. »  
*Cmdt de cadets, octobre 2001*

5.6 Les officiers du CIC ont besoin d'obtenir des congés aux fins de l'entraînement au cours de l'année d'entraînement réglementaire (de septembre à juin), mais cela leur pose moins d'ennuis que pour les membres de la Première réserve, car ils participent à moins de rassemblements que ces derniers durant cette période. De nombreux officiers du CIC ont également besoin d'une période de congés allant jusqu'à dix semaines afin d'occuper les postes du personnel de centres d'instruction d'été. Les échanges tenus avec les officiers du CIC, plus leurs réponses aux questionnaires, indiquent que c'est en été qu'ils ont le plus de difficultés à atteindre l'équilibre entre leurs responsabilités à l'égard de leur emploi civil et à l'égard des cadets. Les 28 centres d'instruction d'été doivent pourvoir 1 883 postes d'officiers du CIC détenant le grade de sous-lieutenant à lieutenant-colonel. De nombreux officiers qui souhaitent servir dans ces centres d'instruction ne sont pas disponibles à cause de leurs engagements professionnels. Les données recueillies au cours de l'évaluation indiquent que :

- 53 p. 100 des officiers du CIC sont employés;
- 26 p. 100 sont étudiants;
- 23 p. 100 ont de la difficulté à obtenir des congés pendant l'année l'entraînement;

- 38 p. 100 ont de la difficulté à obtenir des congés pour travailler à titre de personnel dans les centres d'instruction d'été.

5.7 Comme il est indiqué dans les pages qui précèdent, la seule présence militaire au sein de nombreuses collectivités canadiennes est celle de la Première réserve. Il est vrai que certains officiers du CIC et corps de cadets se trouvent dans des milieux où il n'y a aucune autre présence militaire. Les résultats des entrevues et des discussions de groupe indiquent que les activités réalisées par le CIC et les cadets créent une image publique favorable des FC. Le fait d'étendre la portée des activités du CLFC au CIC pourrait aider les membres de la Première réserve à implanter des programmes d'appui des employeurs dans des entreprises où travaillent à la fois des officiers du CIC et des membres de la Première réserve.

5.8 La grande majorité des officiers du CIC consultés dans le cadre de la présente étude souhaitent que le CLFC élargisse son mandat de façon à intégrer le CIC dans une certaine mesure, sans réclamer l'ensemble complet de mesures d'appui des employeurs. Vu le besoin de reconnaissance du CIC, la présente évaluation permet de conclure qu'il y aurait moyen que le CLFC prête son soutien au CIC. Comme les 1 132 corps de cadets sont dispersés dans presque toutes les régions du Canada, on ne saurait s'attendre à ce que le CLFC s'occupe de chacun d'eux. Ou bien, le CLFC pourrait entretenir des rapports avec un officier d'état-major dans chacun des six quartiers généraux régionaux et au bureau du Directeur – Cadets au QGDN. Cela permettrait des contacts plus pratiques et immédiats, ce qui allégerait le volume de demandes auprès des officiers de liaison provinciaux tout en procurant des avantages à un groupe important de réservistes.

5.9 On estime à 100 000 \$ par année le coût différentiel de l'intégration du CIC dans le programme d'appui. Cela permettrait l'embauche et le maintien d'un officier supplémentaire et fournirait des fonds de démarrage. Au cours de l'évaluation, l'ancien Directeur – Cadets (D Cad) a offert de contribuer financièrement à l'inclusion du message du CIC dans les documents du CLFC. Le directeur exécutif du CLFC pourrait poursuivre les discussions avec le D Cad actuel pour vérifier si cette proposition tient encore.

5.10 Les services d'appui des employeurs devraient être dispensés aux membres du CIC de manière progressive :

- a. Phase 1. La priorité serait la nomination d'un officier de liaison du CIC au Secrétariat du CLFC, au QGDN. Le fait de nommer à ce poste un officier expérimenté du CIC offrirait l'avantage d'un OL familiarisé avec le CIC et éviterait d'alourdir la charge de travail des autres membres du Secrétariat. Selon la présente évaluation, l'OL du CIC ne doit pas nécessairement habiter Ottawa et il pourrait faire la navette, au besoin. Cette nomination devrait entrer en vigueur le plus tôt possible.
- b. Phase 2. L'OL du CIC doit élaborer ses attributions, le plan d'appui et la stratégie de mise en place pour une période d'essai de un ou deux ans.

- c. L'OL du CIC pourrait recommander la durée de la période d'essai au début de l'élaboration des plans. On pourrait accorder la priorité à l'incorporation du CIC dans les documents publicitaires du CLFC et le Programme des prix du CLFC.
- d. Phase 3. En collaboration avec le CIC, le CLFC pourrait élaborer un programme Exécutrek pour certains camps d'été dans le cadre de cet essai.
- e. Phase 4. On pourrait évaluer à titre d'essai les activités réalisées durant les phases 1 à 3. À la fin de la période d'essai, on devrait valider la nécessité de continuer d'appuyer le CIC.

## LES RANGERS CANADIENS

5.11 Les Rangers canadiens sont composés de 143 patrouilles comptant actuellement 3 630 membres, dispersés d'un bout à l'autre du Canada, surtout dans des régions isolées. L'évaluation a permis de constater que, même s'ils font partie de la Force de réserve, les Rangers canadiens ont peu de points en commun avec la Première réserve ou le CIC. Ceux qui sont employés occupent surtout des postes liés à la chasse et à la pêche, bien que certains travaillent dans des mines, pour les gouvernements territoriaux et dans des environnements de travail plus traditionnels. Les Rangers ne comptent pratiquement aucun étudiant (à l'exception des Rangers juniors). La consultation auprès des commandants de groupes de patrouilles de Rangers indique qu'il n'existe aucune obligation d'intégrer les Rangers canadiens dans le mandat du CLFC.

5.12 L'évaluation a permis de conclure que pour l'instant, il n'y a pas lieu d'intégrer les Rangers canadiens dans le programme. Le CLFC devrait toutefois garder le contact avec le programme des Rangers canadiens par l'entremise du D Rés et se tenir au courant de l'évolution des circonstances afin de réviser cette recommandation, au besoin.

## RECRUTEMENT ET MAINTIEN DE L'EFFECTIF DES RÉSERVISTES

5.13 Le recrutement et le maintien de l'effectif des réservistes ne sont pas expressément compris dans le mandat du CLFC; mais les programmes d'appui des employeurs y contribuent sans aucun doute. L'existence de ces programmes peut influencer certaines recrues potentielles. Le CLFC favorise également le maintien de l'effectif en agissant comme médiateur lorsque le calendrier d'entraînement entre en conflit avec l'emploi du réserviste et en ouvrant des perspectives d'emploi.

5.14 Le CLFC n'est pas une agence de recrutement et ne devrait pas le devenir, mais on recommande une coordination plus étroite avec les officiers de recrutement. Cela n'exige pas un élargissement officiel du mandat du CLFC. Le personnel du CLFC doit être sensible aux

« Il suffirait de mettre quelques brochures appropriées à la disposition des recrues potentielles pour leur faire savoir qu'il y a un organisme qui peut les aider. »

*Officier de liaison provincial,  
juin 2001*

contributions possibles et chercher à renforcer les relations de travail avec les recruteurs et les centres de recrutement de la Réserve. Au cours des discussions avec le Groupe du recrutement des Forces canadiennes, on s'est montré disposé à présenter le matériel publicitaire du CLFC dans les Centres de recrutement des Forces canadiennes et à insérer un lien vers le site Web du CLFC sur le site du GRFC. Le Secrétariat du CLFC devrait poursuivre les discussions à ce sujet. Le CLFC pourrait également envisager l'instruction d'officiers de recrutement des unités de la Réserve comme représentants de l'appui des employeurs de l'unité. Cela pourrait s'avérer un outil important du processus de recrutement de l'unité et procurerait des remplaçants éventuels pour les RAEU.

## APPUI DU PUBLIC À L'ÉGARD DE LA RÉSERVE

5.15 La présente évaluation a permis de démontrer que le programme d'appui des employeurs contribue d'une façon très concrète à créer une image favorable de la Réserve et, à n'en pas douter, des FC et du MDN en général. Une publicité favorable découle souvent des activités ExécuTrek ou des visites d'unités et d'autres activités telles que les Journées de la Force de réserve et le Programme de prix. Avantage supplémentaire de la publicité ainsi engendrée : elle n'est pas le résultat d'un événement médiatique structuré, orchestré par des experts en relations publiques; elle est générée par des gens d'affaires et des réservistes de diverses villes et municipalités du Canada, en somme par des gens « ordinaires ».

5.16 À notre avis, ces avantages supplémentaires constituent un produit dérivé de la réussite du programme d'appui des employeurs. Il n'est pas nécessaire d'élargir officiellement le mandat du CLFC afin d'inclure la sollicitation de l'appui du public pour la Réserve, mais le D Rés et le DGAP peuvent fournir une précieuse assistance en facilitant le programme d'appui des employeurs. Cependant, il ressort de nos entrevues avec le personnel du DGAP que le CLFC et le programme d'appui des employeurs ne peuvent compter, dans le meilleur des cas, que sur un soutien minimal. Même si le Plan stratégique de communication 2001-2002 ne mentionne la Réserve qu'à quelques reprises, le rôle et l'activité de la Force de réserve s'intègre dans de nombreux objectifs et thèmes de celui-ci. Des relations de travail plus étroites avec le DGAP et un appui plus marqué de celui-ci procureraient des avantages aux deux parties. Le CLFC aurait intérêt à continuer d'entretenir des relations de travail plus étroites avec le DGAP. À cet égard, il pourrait être appuyé par les bureaux du C Rés et Cad et du DGRC.

## Conclusions sur l'élargissement du mandat

5.17 L'équipe d'évaluation en a conclu que *le CLFC pourrait fournir des programmes d'appui aux établissements d'enseignement et au Cadre des instructeurs de cadets.*

**Recommandations liées à l'élargissement du mandat**

5.18 *Il est recommandé au CLFC d'élargir son mandat de façon à appuyer les réservistes qui fréquentent des établissements d'enseignement ou qui y travaillent.*

Le programme d'appui aux étudiants réservistes devrait être mis en œuvre progressivement, en commençant par les secteurs où un besoin a été identifié.

5.19 *Il est recommandé au CLFC d'élargir son mandat de façon à appuyer, dans le contexte du programme, le Cadre des instructeurs de cadets.* Ce soutien dépendrait de l'obtention de fonds supplémentaires suffisants et ne devrait pas empiéter sur le soutien déjà accordé à la Première réserve.

## PARTIE VI – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

6.1 L'objectif des 18 recommandations énoncées dans le présent rapport est d'aider le CLFC à accroître son influence et son efficacité, ce qui rehaussera la vigueur et la pertinence du programme d'appui des employeurs.

6.2 Un plan d'action de la direction a été élaboré comme suite aux recommandations formulées. Quinze des dix-huit recommandations ont été acceptées, une d'entre elles a été reportée et deux ont été rejetées. Le CLFC a promulgué un plan stratégique qui énonce les détails du plan de mise en œuvre. Il est à noter que la mise en œuvre intégrale du plan d'action de la direction dépend de crédits supplémentaires dont on fera la demande par le biais de la planification des activités du Ministère. Un résumé de la réponse de la direction suit chacune des recommandations.

### MANDAT DU PROGRAMME

6.3 Il est recommandé :

- a. que le mandat du CLFC soit élargi afin d'inclure les réservistes qui fréquentent des établissements d'enseignement ou qui y travaillent. *Recommandation acceptée.* Le CLFC lancera durant l'AF 2003-2004 un projet spécial axé sur les établissements d'enseignement postsecondaire qui comptent des réservistes parmi leurs employés ou étudiants. Il faudra allouer des fonds supplémentaires à ce projet d'une durée de trois ans. Entre-temps, le Conseil continuera d'aider des étudiants réservistes qui en auront besoin et les établissements d'enseignement seront encouragés à participer aux programmes du CLFC.
- b. que le CLFC élargisse son mandat pour offrir son soutien dans le cadre du programme au Cadre des instructeurs de cadets (CIC). La *décision* est *en suspens* en attendant les résultats d'un examen des mécanismes de commandement et de contrôle du CIC.

### RESPONSABILISATION

6.4 Il est recommandé :

- a. que le Secrétariat du CLFC reste dans la structure organisationnelle du Chef – Réserves et cadets (C Rés et Cad). *Recommandation acceptée.* Le Secrétariat du CLFC continuera de faire partie de la structure organisationnelle du C Rés et Cad.

- b. que le rapport hiérarchique double du directeur exécutif du Secrétariat du CLFC soit maintenu. *Recommandation acceptée.* On maintiendra le double rapport hiérarchique du directeur exécutif.
- c. que le C Rés et Cad ou le DGRC soit nommé membre d'office du Conseil de liaison des Forces canadiennes. *Recommandation acceptée.* Le C Rés et Cad ainsi que le DGRC sont maintenant membres d'office du Conseil.

## ORIENTATION ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

6.5 Il est recommandé que :

- a. que les deux organisations approuvent au préalable les changements au programme d'appui des employeurs du CLFC qui pourraient être jugés importants soit par les membres du Conseil, soit par le C Rés et Cad. *Recommandation acceptée en partie.* Les modifications apportées au mandat seront élaborées par le CLFC avec la collaboration du C Rés et Cad, puis soumises au Ministre. Le plan d'action de la direction ne tient pas compte de la nécessité d'acheminer tous les changements significatifs au Conseil et au C Rés et Cad.
- b. que l'on élabore et promulgue un plan stratégique annuel à compter de l'AF 2002-2003. *Recommandation acceptée.* Un plan stratégique a été élaboré et promulgué.

## EFFICACITÉ DU PROGRAMME

6.6 Il est recommandé :

- a. qu'une stratégie soit élaborée en vue d'encourager les ministères et organismes fédéraux à devenir des employeurs modèles de réservistes. *Recommandation acceptée.* On a élaboré, financé et mis en œuvre une initiative axée sur le gouvernement fédéral en tant qu'employeur. Les mesures prises au gouvernement fédéral après l'AF 2002-2003 seront intégrées aux programmes habituels du CLFC.
- b. que l'on prenne des mesures visant à assurer le suivi adéquat de tous les programmes d'appui des employeurs, en particulier auprès des employeurs ayant pris part aux activités parrainées dans le cadre des programmes. *Recommandation acceptée.* Le CLFC élaborera durant l'AF 2002-2003 une initiative visant à communiquer au moins une fois par an avec tous les employeurs inscrits dans la base de données. Au cours de l'AF 2003-2004, on élaborera un programme plus détaillé en vue de communiquer avec les employeurs de façon régulière.

- c. que le Secrétariat du CLFC élabore un plan visant à procurer du soutien administratif aux Conseils provinciaux. *Recommandation acceptée.* On élaborera durant l'AF 2002-2003 un plan visant à offrir du soutien administratif aux Conseils provinciaux qui en auront besoin. On compte notamment embaucher deux capitaines de classe A dès l'AF 2003-2004, ce qui exigera des crédits supplémentaires.
- d. que le CLFC élabore et applique une stratégie de communication efficace et durable, axée sur les membres individuels de la Réserve et de la Force régulière. *Recommandation acceptée.* Le CLFC entend élaborer un programme complet de communication interne, ce qui exigera des fonds supplémentaires.
- e. que les commandants de commandements (CEMA) diffusent des énoncés d'appui et d'orientation clairs et concis aux formations subalternes. *Recommandation acceptée.* Cette exigence sera intégrée au programme de communications internes « Inreach ».
- f. qu'une base de données des employeurs des unités de la Réserve soit élaborée et tenue à jour. *Recommandation rejetée.* Dans le plan d'action de la direction, il est indiqué que le CLFC ne dispose pas de ressources suffisantes pour exercer ce que l'on considère comme une responsabilité de la chaîne de commandement.
- g. que les officiers de liaison provinciaux visitent chaque unité relevant de leur secteur de responsabilité au moins une fois par an et plus souvent au besoin. *Recommandation acceptée.* On s'attend que chacun des officiers de liaison visite chaque unité au moins une fois par année.
- h. que les représentants de l'appui des employeurs de l'unité (RAEU) suivent une instruction annuelle si c'est nécessaire. *Recommandation acceptée.* L'objectif visé par le CLFC est de former tous les RAEU aux deux ans, mais les séances de formation auront lieu chaque année. Cette initiative exigera une injection de crédits.

## EFFICIENCE DU PROGRAMME

6.7 Il est recommandé :

- a. que l'on augmente graduellement le nombre d'officiers de liaison provinciaux. *Recommandation acceptée.* Au cours de l'AF 2002-2003, on évaluera la charge de travail de chaque officier de liaison et l'on procédera à une analyse des besoins. À partir des résultats obtenus, on embauchera des officiers de liaison supplémentaires à compter de l'AF 2003-2004. Il faudra une injection additionnelle de 21 000 \$ par an par officier de liaison recruté.

- b. que le CLFC étudie la possibilité de convertir le poste d'officier d'administration de classe B du Secrétariat en poste civil pour une période indéterminée. *Recommandation rejetée.* De l'avis du CLFC, les antécédents, l'expérience et les connaissances exigés du titulaire du poste d'officier d'administration sont des qualités exclusives aux officiers militaires.
  
- c. que le CLFC revoie la pratique actuelle qui consiste à envoyer des employés et des photographes d'Ottawa à la plupart des activités ExécuTrek. *Recommandation acceptée.* On examinera cette pratique durant l'AF 2002-2003.

## ANNEXE A

**LISTE DU PERSONNEL INTERROGÉ EN PERSONNE OU PAR COURRIEL**

|     |                         |  |
|-----|-------------------------|--|
| 1.  | M. J.C. Eaton           | Président national   |
| 2.  | M <sup>me</sup> S. Bata | Présidente de l'Ontario  |
| 3.  | M. W. Coyle             | Conseil de l'Ontario   |
| 4.  | M. M. Bator             | Conseil de l'Ontario   |
| 5.  | M. C. Korwin-Kucznski   | Conseil de l'Ontario   |
| 6.  | M. H. Nosegaard         | Conseil de l'Ontario   |
| 7.  | M. F. MacGillivray      | Président – Nouvelle-Écosse  |
| 8.  | Vam G.L. Garnett        | Vice-chef d'état-major de la Défense   |
| 9.  | Cam R.A. Zuliani        | Chef – Réserves et cadets  |
| 10. | Bgén P.R. Hussey        | Directeur général – Réserves et cadets   |
| 11. | Bgén J.L.M. Gauthier    | Commandant – Secteur du Centre de la Force terrestre                             |
| 12. | Bgén H.M. Petras        | Directeur général – Réserve terrestre  |
| 13. | Cmdre W.F. O'Connell    | Commandant – Réserve navale  |
| 14. | Bgén B.G. Curley        | Conseiller principal en communication de la Réserve                              |
| 15. | Bgén E.S. Fitch         | Directeur de projet – Restructuration de la Réserve de la Force terrestre        |
| 16. | M. L.M. Desmarteau      | Directeur exécutif – CLFC  |
| 17. | Col D.A. Fraser         | Bureau de projet – Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (BP RRFT) |
| 18. | Captv J. Bennett        | Directeur – Réserves   |
| 19. | Col E.W. Hardy          | Directeur – Cadets   |
| 20. | Col R.H. Clark          | Directeur – Réserve aérienne   |
| 21. | Lcol S. Brand           | Officier de liaison provincial de l'Ontario                                      |
| 22. | Lcol G. Holden          | Officier de liaison provincial de l'Ontario                                      |
| 23. | Cmdt B. Bonnell         | Officier de liaison provincial de l'Ontario                                      |
| 24. | Lcol S. Robertson       | Chef d'état-major, 33 <sup>e</sup> Groupe-brigade du Canada                      |
| 25. | Lcol C. McQuitty        | Ancien commandant, <i>The Brockville Rifles</i>                                  |
| 26. | Lcol C. Armstrong       | Ancien commandant, 3 <sup>e</sup> Escadron du génie                              |

## ANNEXE A

|     |                           |   |
|-----|---------------------------|---|
| 27. | Lcol M.W. MacFadden       | Officier des opérations, 12 <sup>e</sup> Escadre  |
| 28. | Lcol C.R. Mouatt          | SCFT – Officier d'état-major<br>Restructuration de la Force terrestre   |
| 29. | Captv D.A. Edmonds        | Commandant, NCSM <i>Scotian</i>   |
| 30. | Lcol D.E. Muise           | Commandant, 1 <sup>er</sup> Régiment d'artillerie de campagne (ARC)   |
| 31. | Lcol J.A. Bruce           | Commandant, The Princess Louise Fusiliers   |
| 32. | Lcol H.P. Mundell         | Commandant, 30 <sup>e</sup> Régiment d'artillerie de campagne (ARC)/Bureau de projet – Projet d'emploi de la Réserve (BP PER) |
| 33. | Lcol F. Bertrand          | BP PER  |
| 34. | Maj H.C. Mendes           | D Cad – Gestionnaire des ressources humaines  |
| 35. | Maj R.J. Ciecwierz        | CIC – Conseiller de la Branche – Région du Centre   |
| 36. | Captc D. Cudmore          | CLFC – Officier d'administration  |
| 37. | Maj A. Peterson           | CLFC – Officier des affaires publiques  |
| 38. | Capt K.C. MacLean         | CLFC – Officier des événements  |
| 39. | Capt L.J. Cross           | Commandant, 33 <sup>e</sup> Peloton de soins médicaux   |
| 40. | Captv J.M.A.L. Plamondon  | D Rés – Rangers/Rangers juniors canadiens 3   |
| 41. | M. B. Hamilton            | BP PER  |
| 42. | M <sup>me</sup> L. Calamo | Directrice générale – Affaires publiques (DGAP)   |
| 43. | M <sup>me</sup> J. Calder | DGAP  |
| 44. | M. A. Palmer              | BP PER  |
| 45. | M. D. Boudreau            | Directeur exécutif – Ligue des Cadets de l'Armée du Canada  |
| 46. | M. J. Mignault            | Directeur exécutif – Ligue des Cadets de l'air du Canada  |
| 47. | Ltv J. Clute              | Ligue des Cadets de la Marine du Canada   |

## ANNEXE B

**ÉVALUATION DU CS EX – CONSEIL DE LIAISON DES FORCES CANADIENNES (CLFC)****SONDAGE AUPRÈS DES COMMANDANTS DES UNITÉS DE LA RÉSERVE**

Unité de la Réserve : \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_

Commandant : \_\_\_\_\_ Durée du commandement : \_\_\_\_\_

1. Connaissez-vous bien le CLFC, son mandat et ses objectifs? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
2. Niveau de connaissance Faible 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ Élevé
3. Quel est l'effectif actuel de la Réserve de votre unité? \_\_\_\_\_
4. Combien de membres de la Réserve dans votre unité sont employés à temps partiel ou à temps plein? \_\_\_\_\_
5. Combien de membres de la Réserve dans votre unité sont étudiants dans des établissements d'enseignement postsecondaire? \_\_\_\_\_
6. Combien de membres de la Réserve dans votre unité ont été/seront déployés à l'étranger?  
1999 \_\_\_\_\_ 2000 \_\_\_\_\_ 2001 \_\_\_\_\_
7. Quel pourcentage de ces membres ont quitté un emploi civil pour être déployés? \_\_\_\_\_  
École postsecondaire? \_\_\_
8. Savez-vous si des membres de la Réserve dans votre unité n'ont pas été déployés pour les motifs suivants :  
  
Appui insuffisant des employeurs : \_\_\_\_\_ {nombres  
Appui insuffisant des établissements d'enseignement : \_\_\_\_\_ demandés}
9. Connaissez-vous des membres de la Réserve, dans votre unité, qui ont eu de la difficulté à obtenir des congés pour d'autres activités de la Réserve pour les motifs suivants :  
  
Appui insuffisant des employeurs : \_\_\_\_\_ {nombres  
Appui insuffisant des établissements d'enseignement : \_\_\_\_\_ demandés}  
  
Dans l'affirmative, veuillez indiquer le type de difficultés rencontrées.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Selon vous, qui était responsable du ou des problèmes mentionnés à la question 8. ou 9.?  
Réserviste \_\_\_\_\_ Organisation militaire \_\_\_\_\_ Employeur \_\_\_\_\_

## ANNEXE B

11. Est-ce que l'appui des employeurs est un enjeu/un problème dans votre unité?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
12. Est-ce que l'appui fourni par les établissements d'enseignement secondaire est un enjeu/un problème dans votre unité?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
13. Avez-vous nommé un représentant de l'appui des employeurs à l'unité? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
14. Le rôle du représentant de l'appui des employeurs à l'unité est-il une tâche secondaire?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
15. Dans l'affirmative, combien de tâches secondaires y a-t-il dans votre unité? \_\_\_\_
16. Combien de tâches secondaires assume le représentant de l'appui des employeurs dans l'unité?
17. Compte tenu de toutes les tâches administratives connexes et des tâches secondaires, où se situe le représentant de l'appui des employeurs à l'unité dans votre liste de priorités?  
Faible 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5 \_\_ Élevée
18. Est-ce que vous ou votre représentant de l'appui des employeurs dans l'unité avez rencontré votre officier de liaison provincial du CLFC :  
À un moment donné? \_\_\_\_ Au cours des trois derniers mois? \_\_\_\_ L'année dernière? \_\_\_\_
19. Est-ce qu'un exposé sur l'appui des employeurs a été présenté à votre unité au complet?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
20. Est-ce que votre unité possède un exemplaire du Programme d'appui des unités de la Réserve (PAUR) du CLFC?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
21. Dans l'affirmative, est-ce que vous ou l'un de vos membres l'avez utilisée :  
À un moment donné? \_\_\_\_ Au cours des trois derniers mois? \_\_\_\_ L'année dernière? \_\_\_\_
22. Est-ce que vous ou votre unité avez jamais participé au Programme ExécuTrek du CLFC?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Dans l'affirmative, l'événement a-t-il été couronné de succès? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_ Quel impact cette visite a-t-elle eu?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANNEXE B

23. Est-ce que vous ou votre unité avez organisé la visite de votre unité par un employeur :

Au cours des trois derniers mois? \_\_\_\_ L'année dernière? \_\_\_\_ Jamais? \_\_\_\_

24. Dans l'affirmative, l'événement a-t-il été couronné de succès? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_ Quel impact cette visite a-t-elle eu?

---

---

---

25. En ce qui concerne votre unité, quel est le programme d'appui des employeurs qui vous semble le plus efficace ou qui est le plus prometteur?

Programme ExécuTrek \_\_\_\_ Visite des unités \_\_\_\_

Le mandat actuel du CLFC consiste à « faire la promotion de la Première réserve du Canada auprès, entre autres, des associations commerciales, des petites et grandes entreprises ainsi que des organismes gouvernementaux et municipaux afin de faciliter l'octroi des congés pour l'entraînement militaire sans perte d'avancement ou de congés annuels ainsi que l'embauche de réservistes ».

26. Croyez-vous que le CLFC accomplit son mandat?

27. Est-ce que le programme d'appui des employeurs du CLFC axe les efforts sur :

- les réservistes qui sont déployés outre-mer?
- la formation à l'unité et la formation professionnelle?
- les deux?

28. Est-ce que le mandat du CLFC devrait être élargi pour inclure les établissements d'enseignement?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Commentaires :

---

---

---

29. Est-ce que le CLFC devrait aller au-delà de l'appui des employeurs et solliciter l'appui du public pour la Réserve?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Commentaires :

---

---

---

30. Quel rôle éventuel le CLFC devrait-il jouer en matière de recrutement et de maintien des effectifs?

---

---

---

## ANNEXE B

31. Dans quelle mesure, selon vous, le CLFC et ses programmes sont-ils nécessaires?  
Peu 1 \_\_\_ 3 \_\_\_ 5 \_\_\_ Beaucoup
32. Comment coteriez-vous la réussite locale du CLFC? Faible 1 \_\_\_ 3 \_\_\_ 5 \_\_\_ Élevée
33. Est-ce que le CLFC est pertinent? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
34. Est-ce que le CLFC et ses programmes, tels qu'ils existent aujourd'hui, seront pertinents dans cinq ans?  
Oui \_\_\_ Non \_\_\_  
Commentaires :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
35. Y a-t-il des façons plus rentables de réaliser les programmes existants? Par exemple, la diversification des modes de prestation des services (DMPS), l'impartition, la participation plus directe des unités, etc.? Oui \_\_\_ Non \_\_\_ Si votre réponse est affirmative, veuillez préciser. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
36. Est-ce que le CLFC a aidé les membres de votre unité de quelque façon que ce soit?  
Oui \_\_\_ Non \_\_\_  
Veuillez préciser. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
37. Avez-vous déjà reçu une orientation par le biais de la chaîne de commandement en ce qui concerne le CLFC? Veuillez préciser.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
38. Est-ce que le CLFC devrait concentrer son programme d'appui des employeurs sur :  
Les réservistes qui sont déployés dans des opérations? Oui \_\_\_ Non \_\_\_  
Les réservistes qui demandent des congés pour d'autres activités de la Réserve?  
Oui \_\_\_ Non \_\_\_  
Les deux types de réservistes sont importants? Oui \_\_\_ Non \_\_\_

**ANNEXE B**

39. Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le CLFC et ses programmes en qualité de fournisseur de services à votre unité?

---

---

---

---

---

---

---

---

Veillez renvoyer votre questionnaire dûment rempli par courrier interne du MDN, par télécopieur ou par courrier électronique à :

QGDN/CS Ex/DGSE, compétence David Brigden

Tél. : (613) 992-0395, téléc. : (613) 992-0528, adresse électronique du MDN : kd.brigden@dnd.ca

## ANNEXE C

**ÉVALUATION DU CS EX – CONSEIL DE LIAISON DES FORCES CANADIENNES (CLFC)****SONDAGE AUPRÈS DES OFFICIERS DE LIAISON PROVINCIAUX**

Grade et nom : \_\_\_\_\_

Province : \_\_\_\_\_ Nombre d'unités : \_\_\_\_\_

- 
1. Combien de fois rencontrez-vous les unités de la Réserve dans votre zone de responsabilité?  
Une fois par an \_\_\_\_\_ Deux fois par an ou plus \_\_\_\_\_ Nombre de fois \_\_\_\_\_
  2. Est-ce que vous rencontrez tous les nouveaux commandants d'unité et leur donnez un briefing?  
Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  3. En moyenne chaque mois, combien de temps consacrez-vous aux tâches du CLFC en plus de vos jours payés?  
Un jour ou moins \_\_\_\_\_ Plusieurs jours \_\_\_\_\_ Combien de temps \_\_\_\_\_
  4. Connaissez-vous des réservistes qui ont eu de la difficulté à obtenir des congés pour les activités de la Réserve?  
Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  5. Dans l'affirmative, pouvez-vous préciser le nombre et le type de difficultés?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  6. Des solutions satisfaisantes ont-elles été trouvées? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  7. Est-ce que les représentants de l'appui des employeurs dans l'unité (RAEU) ont été nommés dans toutes les unités de votre zone de responsabilité?  
Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  8. En avez-vous une liste? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  9. Combien de fois rencontrez-vous les représentants RAEU ou les contactez-vous?  
\_\_\_\_\_
  10. Comment coteriez-vous la réponse des employeurs dans votre région aux divers programmes du CLFC?  
Médiocre 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_ Excellente
  11. Recevez-vous des commentaires des employeurs sur leur satisfaction à l'égard des programmes du CLFC? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

## ANNEXE C

12. L'existence du CLFC et de ses programmes a-t-elle eu un impact important sur :
- a. L'amélioration de la sensibilisation à la Réserve : Oui \_\_\_ Non \_\_\_
- b. L'attribution des congés aux réservistes : Oui \_\_\_ Non \_\_\_
13. Comment coteriez-vous l'efficacité des programmes suivants?
- |           |         |   |   |   |   |   |     |
|-----------|---------|---|---|---|---|---|-----|
| ExécuTrek | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
| FORCE     | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
| Approche  | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
| PAUR      | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
| Ombudsman | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
| Prix      | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
| PAER      | Mauvais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bon |
14. Quel programme est le plus efficace? \_\_\_\_\_
15. Quel programme est le moins efficace? \_\_\_\_\_  
Recommanderiez-vous l'annulation du programme? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
16. Le mandat actuel du CLFC consiste à « faire la promotion de la Première réserve du Canada auprès, entre autres, des associations commerciales, des petites et grandes entreprises ainsi que des organismes gouvernementaux et municipaux afin de faciliter l'octroi des congés pour l'entraînement militaire sans perte d'avancement ou de congés annuels ainsi que l'embauche de réservistes ». Pensez-vous que le mandat du CLFC devrait être modifié? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
17. Dans l'affirmative, veuillez préciser. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. Est-ce que le mandat du CLFC devrait être élargi pour inclure (dans l'affirmative, classer par ordre de priorité) :
- |  |         |              |         |
|--|---------|--------------|---------|
| Les établissements d'enseignement?         | Oui ___ | Priorité ___ | Non ___ |
| Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC)? | Oui ___ | Priorité ___ | Non ___ |
| Les Rangers canadiens?                     | Oui ___ | Priorité ___ | Non ___ |
19. Est-ce que le CLFC devrait aller au-delà de l'appui des employeurs et solliciter l'appui du public pour la Réserve? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
20. Dans l'affirmative, veuillez préciser. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANNEXE C**

21. Quel rôle éventuel le CLFC devrait-il jouer en matière de recrutement et de maintien des effectifs? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Si vous avez répondu de façon affirmative à l'un des changements éventuels du mandat, est-ce que votre réponse serait toujours affirmative si aucune autre ressource n'était affectée au CLFC et si les programmes existants devaient être réduits? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
23. Est-ce que le CLFC est toujours pertinent? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
24. Y a-t-il des façons plus rentables de réaliser les programmes existants? Par exemple, la diversification des modes de prestation des services (DMPS), l'impartition, etc.? Oui \_\_\_ Non \_\_\_  
Si votre réponse est affirmative, veuillez préciser. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. Quelles suggestions éventuelles feriez-vous pour améliorer le CLFC et ses programmes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

Veillez renvoyer votre questionnaire dûment rempli par courrier interne du MDN, par télécopieur ou par courrier électronique à :

QGDN/CS Ex/DGSE, compétence David Brigden

Tél. : (613) 992-0395, téléc. : (613) 992-0528, adresse électronique du MDN : kd.brigden@dnd.ca