



National Defence

Défense nationale

Deputy Minister

Sous-ministre

National Defence Headquarters  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Quartier général de la Défense nationale  
Ottawa, (Ontario)  
K1A 0K2

L'honorable Kelly Block  
Présidente du Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Chère Madame Block,

Comme convenu dans la réponse du gouvernement au 14ème Rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé *Rapport 5, La Réserve de l'Armée canadienne – Défense nationale, des Rapports du printemps 2016 du vérificateur général du Canada*, la Défense nationale envoie sa réponse à la recommandation 5.

Cordialement,

  
Jody Thomas

Pièce jointes: 1

## Réponse au Comité permanent des comptes publics (CCP) concernant le *Rapport 5, La Réserve de l'Armée canadienne – Défense nationale des Rapports du printemps 2016 du vérificateur général du Canada*

### **Recommandation 5**

*Que la Défense nationale présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape décrivant les progrès réalisés en vue de l'atteinte des deux premiers jalons du plan d'action d'ici au 31 janvier 2018, puis un rapport final sur l'efficacité de sa stratégie de maintien en poste d'ici au 30 septembre 2019.*

### **Contexte**

Dans son rapport du printemps 2016 sur la Réserve de l'Armée de terre, le vérificateur général a recommandé que la Défense nationale élabore et mette en œuvre une stratégie de maintien en poste de la Réserve de l'Armée de terre. La Défense nationale a accepté la recommandation et s'est engagée à élaborer et à mettre en œuvre cette stratégie, avant le 30 septembre 2019, au moyen d'un processus en quatre étapes, soit l'orientation, la conception de la stratégie, la mise en œuvre et la validation.

En décembre 2019, la Défense nationale a annoncé que sa décision d'élargir la portée et l'ampleur de la stratégie initiale de maintien en poste de la force de réserve pour inclure la totalité des Forces armées canadiennes avaient entraîné des retards. La Défense nationale a par ailleurs indiqué qu'elle avait accompli la première étape du processus (l'orientation) en mars 2019, et qu'elle procédait à l'élaboration d'un cadre stratégique qui déterminait les priorités de haut niveau. La Défense nationale a déclaré qu'elle achèverait la deuxième étape (la conception de la stratégie), qu'elle aurait une stratégie et un plan de mise en œuvre en place d'ici septembre 2020, et qu'elle s'engageait à fournir un nouveau rapport d'étape au Comité avant le 31 décembre 2020.

Au moment de la dernière mise à jour en décembre 2020, la Défense nationale a indiqué que les travaux de la deuxième étape (conception de la stratégie) étaient toujours en cours. Ceci était le cas afin de veiller à ce que tous les efforts continus de maintien en poste soient intégrés à la stratégie, qu'ils soient harmonisés et qu'ils tiennent compte efficacement de l'attrition parmi les groupes démographiques clés au sein des Forces armées canadiennes et dans des métiers particuliers. La Défense nationale s'est engagée à fournir au Comité une mise à jour sur la conception définitive de la stratégie et les plans initiaux pour la mise en œuvre dans le cadre de sa mise à jour en juin 2021. Vous trouverez cette mise à jour ci-dessous.

### **Mise à jour concernant la deuxième étape (conception de la stratégie)**

La Défense nationale est en bonne voie de publier la Stratégie des Forces armées canadiennes sur le maintien en poste et le cadre de mesure du rendement à l'été 2021. La Stratégie définira les principes directeurs, les axes d'intervention et les objectifs stratégiques qui guideront les efforts de maintien en poste des Forces armées canadiennes, en mettant particulièrement l'accent sur les efforts ciblés de maintien en poste et l'attrition malsaine.

Les efforts ciblés de maintien en poste, par exemple, permettront de relever efficacement les trois défis fondamentaux de l'attrition parmi les principaux groupes démographiques des Forces

armées canadiennes : 1) satisfaire aux exigences et aux mandats opérationnels; 2) respecter les mandats prévus par la loi; 3) cerner les facteurs d'insatisfaction et les obstacles.

- **Satisfaire aux exigences et aux mandats opérationnels** : la capacité opérationnelle des Forces armées canadiennes exige qu'elles retiennent à long terme un certain nombre de militaires hautement spécialisés, formés et expérimentés.
- **Respecter les mandats prévus par la loi** : dans tous les processus de recrutement et de formation, les Forces armées canadiennes doivent aspirer à atteindre les objectifs d'équité en matière d'emploi et à assurer un environnement sécuritaire, fiable, accueillant et inclusif pour tous, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle.
- **Cerner les facteurs d'insatisfaction et les obstacles** : les Forces armées canadiennes doivent continuer de déterminer pourquoi les membres des FAC choisissent de quitter volontairement les Forces, y compris les problèmes perçus comme des facteurs d'insatisfaction à l'égard de la vie militaire, comme la reconnaissance personnelle, les conditions de service, l'équilibre professionnel et personnel, le soutien aux familles des militaires et la culture globale.

S'attaquer à ces trois défis grâce à des efforts ciblés en matière de maintien en poste permettra à la Défense nationale d'obtenir une stratégie plus efficace et durable qui protégera ses investissements dans l'expertise et les connaissances de son personnel. Cela complétera et soutiendra également les efforts de transformation culturelle déployés par les FAC afin de créer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive au sein de laquelle chacun se sent en sécurité et respecté. La Stratégie des Forces armées canadiennes sur le maintien en poste tiendra compte de ces efforts et la Défense nationale fournira la Stratégie au Comité lorsqu'elle sera publiée à l'été 2021.

La Défense nationale reconnaît qu'il existe des lacunes et des obstacles qui ont contribué au progrès limité des efforts des FAC sur le maintien en poste dans le passé. Pour aider à combler ces lacunes et à surmonter ces obstacles, la Défense nationale a créé le poste de Chef, Conduite professionnelle et culture, afin d'élaborer un plan détaillé pour harmoniser la culture et la conduite professionnelle de la Défense avec les valeurs fondamentales et les principes éthiques que l'Équipe de la Défense souhaite maintenir. Ce travail continu de changement de culture complétera la Stratégie des FAC sur le maintien en poste.

### **Situation actuelle : troisième étape (mise en œuvre)**

Lorsque la Stratégie sera publiée à l'été 2021, la Défense nationale lancera la troisième étape (mise en œuvre) qui sera gérée par un bureau de programme nouvellement établi. Ce bureau de programme mettra en place des mécanismes de gouvernance pour rationaliser et renforcer les efforts ciblés de maintien en poste. Comme elle l'a noté en décembre 2020, la Défense nationale aura besoin d'au moins 16 mois pour mettre en œuvre la stratégie et évaluer son efficacité en profondeur à l'aide du cadre de mesure du rendement.

### **Prochaine étape : quatrième étape (validation)**

À la fin de la période de mise en œuvre de 16 mois (année financière 2022-2023), la Défense nationale publiera le premier rapport annuel, qui validera et évaluera rigoureusement l'efficacité de la Stratégie. Ce rapport annuel sera la première fois que les activités de maintien en poste

des Forces armées canadiennes seront mesurées par rapport au nouveau cadre de mesure du rendement. Le rapport annuel servira également à évaluer qualitativement l'harmonisation des activités de maintien de l'effectif existantes et à déterminer quels groupes démographiques au sein des Forces armées canadiennes bénéficieraient des efforts ciblés de maintien en poste au cours de l'année suivante. La validation et l'évaluation de la Stratégie seront effectuées chaque année par la suite.

### **Prochains rapports au Comité**

Le premier rapport annuel, qui comprendra une évaluation de l'efficacité de la Stratégie, sera remis au Comité en 2023, concluant ainsi cette mise à jour.