



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

APR 30 2018

L'honorable Kevin Sorenson
Président du Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Comme convenu dans la réponse du gouvernement au trentième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé *Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, la Défense nationale envoie sa réponse aux recommandations 1 à 8, dont la date d'échéance est le 30 avril 2018.

Cordialement,

Jody Thomas

Pièce jointes : 1

Canada 

Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes

Conformément à la demande formulée par le Comité permanent des comptes publics dans son *Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le ministère de la Défense nationale envoie sa réponse aux Recommandations 1 à 8.

Cette réponse décrit les importantes mesures prises par la Défense nationale en vue d'améliorer différents aspects soulevés par le vérificateur général et par le comité. Dans un esprit d'ouverture et de transparence, la réponse fournit également une mise à jour sur les plans pour la publication de la directive de l'opération GENERATION ce printemps ou au début de l'été. Cette directive a été élaborée à la suite d'une série de conférences de planification exhaustive en 2017, où il a été décidé qu'une approche systématique et globale à l'égard du système des besoins, du recrutement et du maintien des effectifs était nécessaire.

La directive cerne les problèmes du système de recrutement, reconnaît qu'il ne répond pas aux objectifs stratégiques des Forces armées canadiennes, et convient que les pratiques existantes nécessitent davantage qu'une amélioration graduelle et isolée. Elle fournira des directives en vue de l'examen des éléments clés du système et prévoira que des changements fondamentaux seront apportés dans l'ensemble du processus de recrutement et de formation.

Une plus grande diversité sera un aspect central de la directive. La Défense nationale se concentrera sur la façon dont ses processus de recrutement, de production et de maintien de l'effectif la rapprochent des cibles d'enrôlement pour les femmes et les autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Ces changements feront des FAC un milieu de travail plus attirant pour tous et la Défense nationale est persuadée qu'ils mèneront à des améliorations importantes dans l'ensemble du système en matière de recrutement et de maintien de l'effectif.

La Défense nationale améliore les processus en vue d'accroître le recrutement et le maintien de l'effectif dans chacun de ses 102 groupes professionnels, et améliorer la diversité dans l'ensemble de la force. Le ministère a d'abord adopté une approche globale de la tâche, conscient qu'il faut effectuer une variété d'améliorations générales en vue de consolider le fonctionnement du système des FAC dans son ensemble. La Défense nationale mettra en œuvre ces améliorations, et fera le bilan de leurs répercussions, avant d'explorer la possibilité d'effectuer des changements plus spécifiques.

Recommandation 1

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

Dans le *Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale, Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le vérificateur général a recommandé à la Défense nationale d'« établir un objectif approprié de représentation des femmes pour chaque groupe professionnel. Elles devraient aussi élaborer et mettre en œuvre des mesures pour atteindre ces objectifs ».

La Défense nationale a accepté la recommandation du vérificateur général et soutenu qu'elle a, en plus d'établir une approche systématique et globale à l'égard du système des besoins, du recrutement et du maintien des effectifs dans un avenir rapproché, déjà élaboré une campagne de recrutement, de publicité et de marketing pour appuyer les priorités de recrutement, notamment chez les femmes. Elle a soutenu également effectuera une Analyse comparative entre les sexes (ACS+) du processus de recrutement actuel, et cela – dans le cadre du recrutement des femmes et des autres groupes sous-représentés au sein des Forces armées canadiennes (FAC) – permettra d'offrir le traitement prioritaire, la réouverture de dossiers fermés ou inactifs et la mise sur pied de la force opérationnelle sur le recrutement et la diversité.

La politique de défense du Canada *Protection, Sécurité, Engagement* établit une nouvelle vision pour les FAC : être représentatives de la diversité du pays qu'elles défendent. La Défense nationale s'est engagée à attirer, à recruter et à maintenir en poste plus de femmes dans l'ensemble des grades et à leur offrir des postes aux échelons supérieurs. L'objectif est que d'ici 2026, les femmes composent 25 pour cent de l'effectif des FAC. Une partie de l'approche du ministère depuis le rapport du vérificateur général a été d'évaluer quels programmes ont donné des résultats et de mettre fin à ceux qui n'en donnent pas en vue de réorienter les ressources vers des initiatives plus prometteuses. Bien que le ministère n'en soit qu'aux premières étapes de sa campagne de recrutement, ses efforts, jusqu'à maintenant, ont généré une augmentation du pourcentage des femmes enrôlées au sein de la Force régulière et de la Première réserve selon ce qui suit : 14,9 % en avril 2016; 15,2 % en mars 2017; et 15,4 % en février 2018. La dernière année a vu la plus grande entrée de femmes dans les FAC des dernières années.

En général, pour cette tâche, le ministère a commencé par prendre une approche qui s'applique à l'ensemble de la force plutôt que d'être axée sur un groupe professionnel. Elle ciblait davantage une hausse du nombre de recrues de sexe féminin entrant dans l'organisation plutôt que de les répartir dans toute l'organisation, conscient que le *volume* est la condition préalable à l'obtention d'une meilleure représentation dans l'ensemble des groupes professionnels.

Initiatives en cours

Dans le cadre de ses efforts visant à recruter plus de femmes au sein des FAC, la Défense nationale a pris des mesures immédiates dans bon nombre de domaines, qui se divisent comme suit :

- Recrutement de femmes du grand public;
- Réenrôlement d'anciennes membres des FAC;

- Planification du recrutement.

Recrutement du grand public

Les femmes sont au cœur de la campagne de recrutement, de publicité et de marketing pour appuyer les priorités de recrutement. La stratégie de recrutement de la Défense nationale comprend une combinaison d'attraits nationaux, régionaux et locaux et de campagnes de marketing. Cet effort est en cours et en est encore à ses débuts.

Depuis septembre 2016, la Défense nationale travaille aussi à accroître à 25 % le pourcentage de femmes qui s'enrôlent aux collèges militaires du Canada. Un certain nombre d'initiatives ont été prises sous cette optique, notamment donner la priorité aux postulantes qui respectent les normes d'enrôlement pour les groupes professionnels envisagés. Le processus de sélection pour l'année académique qui commence en septembre 2018 est en cours, mais les statistiques préliminaires indiquent que des 212 offres acceptées à ce jour, 46 (21,7 %) sont des femmes.

En termes de recrutement des femmes spécifiquement, un programme appelé « Les femmes sont la force » a été mis sur pied en 2017 pour informer les femmes et leur faire connaître les avantages d'une carrière dans les FAC. Ce programme a été mentionné dans le magazine Maclean's en 2017. Quatre cours pilotes d'une durée de trois et dix jours (deux pour chaque cours) ont été donnés entre août et octobre 2017. Quarante-deux femmes ont participé, dont 34 se sont enrôlées. Une décision sur la poursuite du programme pilote est à l'étude.

Les FAC ont également communiqué avec d'anciennes postulantes qui avaient commencé, mais pas terminé, le processus d'enrôlement afin de les encourager à considérer à nouveau un emploi au sein des FAC. Des 1244 femmes contactées, seulement 17 se sont enrôlées – un taux de succès de 1,4 %. Étant donné les résultats limités, la campagne a pris fin le 30 août 2017.

Réenrôlement d'anciennes membres des FAC

Les FAC ont également offert à d'anciennes membres des FAC qui avaient quitté les forces armées de revenir à temps plein ou à temps partiel, selon leur situation personnelle et les raisons de libération à l'origine. De décembre 2016 à mars 2017, 175 lettres d'offre ont été envoyées à des femmes dont le nom figure sur la liste de la Réserve supplémentaire et dont les anciens groupes professionnels militaires avaient des postes vacants. Huit femmes se sont réenrôlées, et aucun autre enrôlement additionnel n'est prévu suite à cette initiative. Aucun plan n'a encore été fait à savoir si le programme sera maintenu.

Planification du recrutement

En 2017, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes a effectué une analyse comparative entre les sexes (ACS+) du test d'aptitude des Forces canadiennes afin de déterminer s'il contenait des préjugés contre les femmes. Ce test d'aptitude est utilisé à la fois comme outil de sélection, pour s'assurer que tous les militaires possèdent les compétences minimales nécessaires pour réussir la phase de formation de base, et comme guide des professions, afin de placer les candidats potentiels dans les professions militaires qui conviennent le mieux à leurs intérêts et à leurs capacités. Il comprend 60 questions sur les compétences verbales, la capacité spatiale et la résolution de problèmes. Les résultats de l'analyse du Groupe du recrutement ont montré qu'il ne contenait aucun préjugé à l'égard des femmes.

Pour l'aider à orienter ses actions, la Défense nationale utilise des modèles de planification à long terme pour élaborer des plans annuels de recrutement professionnel qui incluront la représentation des femmes dans chaque groupe professionnel, mais qui ne fixeront pas nécessairement des objectifs de représentation. Ces modèles comprennent l'élaboration et la mise en œuvre d'un objectif de cinq ans, avec un plan d'action pour chaque groupe professionnel afin de répondre à toutes les exigences en matière de recrutement. On continuera de peaufiner les modèles de planification à long terme avec chaque cycle de planification.

Stratégie à plus long terme

Parallèlement aux mesures en cours identifiées précédemment, d'autres changements seront apportés une fois que la sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense auront émis la directive de l'opération GENERATION.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive, la Défense nationale se concentrera sur la façon dont les améliorations qu'elle apporte à ses processus de recrutement, de production et de maintien en poste lui permettent de se rapprocher de ses objectifs en matière d'enrôlement des femmes et de faire des FAC un milieu de travail plus attrayant pour les femmes.

Recommandation 2

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

Dans le *Rapport 5, recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale, des rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, il est énoncé que « les Forces armées canadiennes doivent déterminer et supprimer les obstacles à l'emploi et prendre des mesures pour assurer une représentation appropriée des femmes et des membres des autres groupes désignés, en tenant compte de la nécessité de l'efficacité opérationnelle. »

Le Comité permanent des comptes publics a pris comme point de départ le renvoi du vérificateur général à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et a demandé à la Défense nationale de détailler ses progrès dans l'atteinte des objectifs de représentation des groupes désignés autres que les femmes (traités dans la recommandation 1), à savoir les minorités visibles et les membres des peuples autochtones du Canada.

En réponse, la Défense nationale a déclaré que les FAC avaient élaboré une stratégie et un plan d'action sur la diversité afin d'aider à développer une organisation plus diversifiée en veillant à ce que son processus de recrutement soit adapté à l'évolution démographique du marché du travail canadien. Elle a également déclaré qu'elle s'efforçait d'adopter une approche plus diversifiée de la gestion des carrières qui permettrait de mieux équilibrer les besoins des membres de la CAF avec ceux de l'organisation.

Stratégie et plan d'action sur la diversité

La Stratégie sur la diversité et le Plan d'action des Forces armées canadiennes ont été approuvés par le Chef d'état-major de la Défense en janvier 2017. Ce plan promeut une culture institutionnelle qui embrasse la diversité et l'inclusion, garantit que les initiatives et les programmes demeurent solides et pertinents. La Stratégie des FAC comprend aussi le Plan d'équité en matière d'emploi 2015-2020 pour les FAC et :

- Établit les objectifs en matière de recrutement.
- Décrit comment les rôles ont été définis après la consultation des intervenants internes et externes.
- Décrit la nomination des différents champions de l'équité en matière d'emploi.
- Explique la participation de quatre groupes consultatifs de la Défense sur les femmes, les minorités visibles, les peuples autochtones et les personnes handicapées.
- Forme divers comités sur l'équité en matière d'emploi et la structure du Comité du programme de diversité.
- Présente les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs.

La Défense nationale demeure déterminée à augmenter la représentation des peuples autochtones et des minorités visibles à 3,5 % et à 11,8 % respectivement, tel qu'indiqué dans le plan. Les mesures prises à cette fin comprennent le renforcement de la diversité de l'identité des Forces armées canadiennes et de sa doctrine, la modernisation de la gestion de carrière et de toutes les politiques visant à soutenir la

diversité et l'inclusion, et la réalisation de recherches ciblées pour mieux comprendre la diversité au sein du ministère de la Défense nationale.

Progrès réalisés à ce jour

Les FAC entreprennent de recruter des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones et minorités visibles) afin de s'assurer qu'elles représentent la diversité de la société canadienne. Les mesures prises au cours de la dernière année comprennent diverses initiatives liées à la diversité, comme le traitement prioritaire, la publicité et le marketing, et la réouverture de dossiers fermés ou inactifs. La mise en œuvre du plan d'action est entreprise en tenant compte des exigences en matière d'enrôlement des groupes professionnels militaires des FAC. À mesure que les FAC progressent vers ces objectifs de recrutement et que l'organisation dans son ensemble devient plus représentative de la société canadienne, elle explorera la possibilité d'établir des objectifs de recrutement spécifiques aux professions. Les progrès enregistrés depuis 2016 comprennent :

- La représentation des Autochtones est passée de 2,6 % en avril 2016 à 2,7 % en février 2018.
- La représentation des minorités visibles est passée de 6,7 % en avril 2016 à 7,4 % en mars 2017 et à 8,1 % en février 2018.
- À la mi-mars 2018, le Ministère a connu une augmentation annuelle de 34 candidats autochtones et de 111 candidats des minorités visibles.

Il se peut que ces chiffres ne tiennent pas compte de tous les candidats, car le recrutement visant l'équité en matière d'emploi dépend fortement de l'auto-identification, ce que certains candidats préfèrent ne pas faire.

Stratégie à plus long terme

Parallèlement aux mesures en cours identifiées précédemment, d'autres changements seront apportés une fois que la sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense auront émis la directive de l'opération GENERATION à la fin du printemps ou au début de l'été 2018. Comme nous l'avons déjà mentionné, la directive identifie les problèmes du système de recrutement et fournit une orientation sur la façon d'harmoniser sa structure, sa gouvernance et ses ressources sur les objectifs stratégiques des FAC.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive, la Défense nationale se concentrera sur la façon dont les améliorations qu'elle apporte à ses processus de recrutement, de production et de maintien en poste lui permettent de se rapprocher de ses objectifs relatifs à l'emploi sur les groupes touchés par l'équité en matière d'emploi - en particulier les peuples autochtones et les minorités visibles - et de faire des FAC un milieu de travail plus attrayant pour tous.

Recommandation 3

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

Dans le rapport 5, *Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le vérificateur général (VG) a recommandé aux Forces armées canadiennes (FAC) de « revoir leur capacité de recrutement et de formation et [de] la rendre conforme à leur processus de planification pour veiller à ce que le plan de recrutement reflète le nombre de recrues qui est nécessaire dans chacun des groupes professionnels militaires ».

La Défense nationale a accepté la recommandation et indiqué qu'elle cherchait à déterminer les ressources supplémentaires nécessaires pour recruter et former le personnel requis pour chaque groupe professionnel afin d'atteindre les niveaux autorisés d'ici 2018. La mise en œuvre du plan est en cours, et des modifications ont été apportées à la capacité de recrutement et de formation. De plus grands changements suivront suite à la publication de la directive de l'Opération GENERATION.

Capacité de recrutement

En septembre 2016, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) a entrepris une révision de toutes les politiques et pratiques occasionnant des retards dans le processus de recrutement, notamment ceux causés par les postulants qui ne fournissent pas les documents demandés dans le délai prescrit. Alors que les problèmes complexes et systémiques nécessitent une approche plus globale, le GRFC a depuis effectué des changements graduels pour régler les questions relevant de son domaine de responsabilité comme l'embauche de 40 gestionnaires de dossier en 2017 afin d'augmenter le nombre de dossiers en cours de traitement. L'objectif de recrutement de la Force régulière est de traiter, dans un délai de 60 à 90 jours, 70 % des candidatures, celles qui ne présentent pas de particularités importantes ou complexes en matière de sécurité ou d'examen médical, puis d'examiner les 30 % restants en 180 jours. Selon les données pour l'AF 2016-2017, le GRFC a atteint son objectif en ce qui concerne les postulants à la Force régulière. Le délai moyen de traitement de l'ensemble des dossiers, y compris les dossiers dits « complexes », a été de 81 jours.

Capacité de formation

Les FAC visent à accroître leur capacité à offrir l'instruction élémentaire que la majorité des nouvelles recrues suit après l'enrôlement et qui a été affectée par la vague de recrutement des dernières années. Pour redresser cette situation, la Défense nationale a augmenté sa capacité d'instruction élémentaire au sein de l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes afin de permettre le traitement accéléré des recrues. Sur les 37 postes militaires de la Force régulière initialement approuvés, 17 ont été dotés durant l'été 2017 et les autres le seront à l'été 2018. En outre, pour répondre aux nouvelles cibles de recrutement établies dans le document *Protection, Sécurité, Engagement*, la création de 10 postes militaires de la Force régulière supplémentaires a été approuvée, et ceux-ci seront pourvus au cours de l'été 2018. Les FAC sont donc en train d'ajouter 47 postes militaires permanents de la Force régulière à l'École de leadership et de recrues pour augmenter la capacité d'instruction élémentaire. Pour combler

les lacunes jusqu'à l'arrivée des nouveaux instructeurs militaires, 27 instructeurs civils travaillent sous contrat depuis avril 2017. Ils cesseront de travailler lorsque leurs remplaçants militaires arriveront.

Recommandation 4

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

Dans le rapport 5, *Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le vérificateur général (VG) a recommandé aux Forces armées canadiennes d'« élaborer et de mettre en œuvre un objectif de trois à cinq ans assorti d'un plan d'action pour répondre aux besoins de recrutement de chaque groupe professionnel, faire le suivi des progrès et apporter des mesures correctives au besoin ».

Dans sa réponse, la Défense nationale a indiqué qu'elle réviserait les mécanismes existants de planification des objectifs de recrutement et mettrait en œuvre des changements pour apporter des améliorations. La Défense nationale œuvre présentement à la mise en œuvre de ces changements qui sont tous liés au recrutement accru des femmes, des Autochtones et des membres des minorités visibles. La publication prochaine de la directive d'Opération GENERATION permettra d'orienter ces efforts et de régler les problèmes complexes et systémiques qui dépassent la portée des mesures décrites ci-après.

Changements aux processus de l'examen annuel des groupes professionnels militaires et du plan de recrutement stratégique

Chaque année, les FAC déterminent leurs besoins de recrutement au moyen du processus d'examen annuel des groupes professionnels militaires (EAGPM), qui est un outil de gestion du personnel militaire conçu pour planifier et maintenir les effectifs des groupes professionnels militaires, par exemple ceux des pilotes, des ingénieurs, des mécaniciens et des chirurgiens. L'EAGPM permet aux FAC de revoir systématiquement chaque groupe professionnel militaire, de corriger les problèmes internes et externes qui les touchent et de déterminer les cibles de recrutement à atteindre pour combler les besoins en personnel au moyen d'un modèle de planification à long terme. L'EAGPM permet aussi aux FAC de surveiller l'état des effectifs des groupes professionnels pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des FAC et de formuler des recommandations en vue de modifier les politiques et les processus concernant le personnel. L'examen annuel des groupes professionnels militaires s'est toujours déroulé sur une période de trois mois, soit de novembre à janvier.

Pour répondre aux exigences convenues durant les examens des groupes professionnels militaires, un Plan de recrutement stratégique est élaboré, et il énonce les exigences en matière de recrutement à l'interne et à l'externe. Par recrutement à l'interne, on entend le recrutement qui s'effectue au sein des FAC, qui implique souvent des membres du personnel qui souhaitent changer de groupes professionnels. Les cibles de recrutement annuelles définies dans le Plan de recrutement sont répertoriées par groupe professionnel et par méthode d'enrôlement (par exemple l'enrôlement direct ou le Programme de formation des officiers de la Force régulière, qui est subventionné). Le Plan de recrutement est par la suite soumis à l'approbation du commandant du Commandement du personnel militaire et il est utilisé par le Groupe du recrutement des Forces canadiennes et le Directeur général – Carrières militaires comme fondement aux plans de recrutement.

Depuis le dépôt du rapport du vérificateur général, la Défense nationale a apporté des changements y compris en entamant désormais le processus d'examen des groupes professionnels plus tôt, ce qui permet aux FAC d'obtenir l'approbation du Plan de recrutement à temps pour l'élaboration des plans de recrutement de l'exercice suivant et que ces derniers soient mis à exécution au début de l'exercice. Pour le moment, il n'existe aucune statistique qui puisse prouver la réussite de ce changement, mais le Ministère demeure persuadé qu'il permettra aux FAC d'atteindre les cibles de recrutement – ou du moins qu'il disposera du temps nécessaire pour régler les enjeux et les problèmes, s'ils se présentent. Auparavant, lorsque des problèmes survenaient, les délais d'approbation du Plan de recrutement faisaient en sorte que le personnel ne disposait pas des cibles de recrutement pendant plusieurs mois au début du nouvel exercice. Le commandant du Commandement du personnel militaire a approuvé le Plan de recrutement stratégique pour l'AF 2018-2019 le 8 mars 2018, ce qui fournira des cibles fermes pour le personnel du recrutement.

Qui est plus, depuis la publication du rapport du vérificateur général, les FAC ont également élaboré un Plan de recrutement stratégique pour définir les exigences de la Première réserve. Ainsi, la Marine royale canadienne (MRC), l'Armée canadienne (AC) et l'Aviation royale canadienne (ARC) ont toutes passé en revue leurs plans de recrutement dans la Réserve simultanément avec leurs plans de recrutement de la Force régulière, et ce, durant le processus d'examen annuel des groupes professionnels militaires. Chaque service a également procédé à un examen de sa Première réserve. Le fait de mener les examens des groupes professionnels de la Force régulière et de la Réserve en parallèle rendra les efforts au niveau de la production du personnel et du recrutement plus prévisibles et plus harmonisés dans la Force régulière et dans la Réserve.

Planification à long terme et prévisions

Le Ministère a systématiquement intégré les données analytiques fournies par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) à son modèle de planification à long terme, qui sert à prévoir les besoins en personnel au sein des FAC sur un horizon de cinq ans. En menant une recherche et une analyse pertinentes et souples sur les enjeux touchant le personnel, cela permet aux FAC d'améliorer et d'enrichir le modèle.

Les données du modèle de planification à long terme orientent l'examen annuel des groupes professionnels militaires, et la Défense nationale a systématiquement examiné ses modèles de planification et mis en œuvre des mesures pour améliorer le processus pour veiller à ce que des ajustements puissent être faits aux exigences en matière de recrutement par groupe professionnel, au besoin. Par le passé, il n'y avait pas assez d'attention portée sur les années à venir, mais la situation a été corrigée pour avoir une marge de manœuvre de modifier les exigences en matière de recrutement lorsqu'un problème est relevé.

Ainsi, le Plan de recrutement stratégique de la Défense nationale compte désormais des projections de recrutement pour les cinq années à venir. Ce changement permettra au Ministère de s'adapter aux nouveaux développements ou de répondre à l'examen et à la consultation en cours avec les intervenants clés (MRC, AC et ARC), surtout si certaines des hypothèses de planification et les cibles diffèrent de leurs parcours prévus. Par conséquent, si le Ministère ne répondait pas aux cibles de recrutement durant une année donnée, il serait en mesure de s'adapter au cours des années subséquentes avec une plus grande latitude. Les modèles de planification à long terme ont été validés durant le dernier processus d'examen de chacun des groupes professionnels militaires qui a été réalisé à

l'automne 2017. Les cibles de recrutement proposées ont été établies à l'issue des analyses des données et de la modélisation des variables de planification relatives à la production de personnel nécessaire.

Recommandation 5

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

Dans le Rapport 5, *Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes des rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le vérificateur général a observé que : « dans plusieurs groupes professionnels militaires, la Force régulière n'avait pas attiré un nombre suffisant de candidats qualifiés » et que « les recruteurs ne disposaient pas du soutien nécessaire pour fournir des renseignements détaillés sur chacun des groupes professionnels. » Cette constatation est importante « parce que les activités d'attraction constituent la première étape du processus de recrutement. Or, pour réussir à recruter, il faut attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés. »

Le ministère de la Défense nationale a accepté la recommandation et a affirmé qu'il élaborait une campagne de publicité et de marketing pour cibler des candidats qualifiés pour des groupes professionnels dont l'état est critique. Cette campagne comprendrait une présence significative dans les divers sites des médias sociaux et mettrait en priorité les groupes professionnels militaires pour lesquels il a été difficile d'attirer des candidats lors de ses activités de publicité et de marketing. La campagne fait partie du processus en cours.

Contexte

Les Forces armées canadiennes (FAC) comptent 102 groupes professionnels militaires. L'état d'un groupe professionnel militaire est considéré comme « critique » si les données en personnel se situent à moins de 90 % des niveaux approuvés, comme « préoccupant » si elles se situent entre 90 et 95 %, et « satisfaisant » si elles sont à 96 % ou plus. L'état des groupes professionnels militaires dans lesquels le nombre d'intervenants nécessaire est faible pourrait passer de « satisfaisant » à « critique » en peu de temps si le taux d'attrition est élevé durant une année donnée. Une économie en plein essor, au sein de laquelle les emplois civils sont très nombreux, entraîne habituellement de l'attrition dans un large éventail de groupes professionnels militaires, car le personnel passe au secteur civil. Enfin, l'état de certains groupes professionnels – notamment les médecins et les travailleurs sociaux – est pratiquement toujours « critique », car ces groupes sont énormément populaires tant dans le secteur militaire que civil.

Les groupes professionnels militaires dont l'état est « critique » et « préoccupant » changent d'une année à l'autre selon les besoins contenus dans l'examen annuel des groupes professionnels militaires et les efforts de recrutement de l'année en cours. C'est la raison pour laquelle les priorités en matière de recrutement doivent être revues annuellement. L'examen des groupes professionnels est un outil de gestion du personnel militaire conçu pour la planification et le maintien de l'effectif des groupes professionnels militaires. L'examen est basé sur un examen systématique de chaque groupe professionnel militaire et tient compte des enjeux internes et externes qui touchent chaque groupe; il détermine le taux de recrutement annuel (cibles de recrutement) et il surveille l'état des effectifs des groupes professionnels militaires afin de veiller à leur viabilité pour les besoins des FAC. Il recommande ensuite des changements aux politiques et aux processus du personnel militaire.

Recrutement général et ciblé

La Défense nationale a élaboré une nouvelle campagne de promotion et de marketing sur le recrutement, afin de mieux faire connaître les 102 emplois et choix de carrière qu'offrent les FAC. Cette campagne est axée sur des priorités de recrutement clés : femmes, diversité, Autochtones, groupes professionnels dont l'état est critique et Réserve. La mise en œuvre de la phase 1 de la campagne « Osez vous surpasser » a commencé en juillet 2017. La phase 2 a quant à elle été lancée en juin 2017 et comprend de nouvelles publicités et une nouvelle stratégie de placement dans des médias traditionnels et numériques.

Des indicateurs de rendement clés seront mesurés tout au long de la campagne. Les FAC surveilleront l'augmentation de l'achalandage sur certaines pages Web précises, mèneront des enquêtes d'opinion publique pour évaluer la connaissance de la campagne au sein de la population, et feront le suivi du nombre de demandes en ligne provenant de personnes s'identifiant à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi.

Groupes professionnels dont l'état est « critique » ou « préoccupant »

La Défense nationale examine également les politiques, procédures et modèles de financement en matière d'attraction et de marketing, afin de pouvoir se concentrer sur l'atteinte des objectifs de recrutement, en particulier pour les groupes professionnels dont l'état est critique ou ayant toujours présenté des difficultés sur le plan du recrutement. Selon les données rétrospectives, on compte environ 20 groupes professionnels dans cette situation. Au sein de la Marine royale canadienne, par exemple, il est habituellement difficile de recruter des opérateurs de sonar (qui s'occupent de compiler et d'analyser les renseignements acoustiques à bord des navires et des sous-marins). La majorité des groupes professionnels de fournisseurs de services médicaux (p. ex. médecins, travailleurs sociaux, pharmaciens, dentistes et techniciens/spécialistes médicaux) sont aussi des exemples. Il s'agit de professions en demande dans le secteur privé, ce qui entraîne une compétition directe pour l'obtention de ces spécialistes aux compétences hautement recherchées.

Il existe des campagnes spéciales et ciblées pour faire connaître les possibilités d'emploi dans les groupes professionnels dont l'état est critique. Par exemple, lorsque des candidats potentiels visitent la page Web de recrutement des FAC, ils sont informés des groupes professionnels qui embauchent à l'heure actuelle : ce sont toujours les groupes professionnels critiques qui sont affichés. Le Groupe de recrutement des Forces canadiennes a également formé des recruteurs spécialistes dont le travail consiste expressément à attirer des fournisseurs de services de santé qualifiés. Plus récemment, le Secrétariat du Conseil du Trésor a annoncé l'octroi de primes d'enrôlement pour les médecins militaires et certains autres groupes professionnels techniques. Le Groupe de recrutement a également établi des partenariats avec des collèges communautaires comptant des diplômés de divers programmes — en particulier des programmes techniques — en recherche d'emploi.

Groupes professionnels dont l'état est « satisfaisant »

La majorité des groupes professionnels sont dans un état « satisfaisant ». Pour certains, comme celui des fantassins ou des policiers militaires, le recrutement n'a pratiquement jamais été problématique. Aucun effort particulier n'est donc déployé pour recruter dans ces groupes professionnels.

Résultats et suivi

Pour l'AF 2017-2018, le Groupe de recrutement a atteint son objectif global de 5 000 recrues. Au total, 5 032 candidats ont été recrutés, mais les cibles pour certains groupes professionnels n'ont pas été atteintes, alors qu'elles ont été dépassées pour d'autres, dans les limites des pourcentages admissibles. Des efforts concertés visant à développer une campagne de promotion et de marketing ciblant les groupes professionnels pour lesquels les cibles n'ont pas été atteintes sont en cours. La campagne demeure une grande priorité et comprend des offres d'emploi publiées sur Search Engine Marketing, LinkedIn, Indeed et d'autres sites Web de recherche d'emploi. Une nouvelle campagne de promotion de ces groupes professionnels sur Contobox (une plateforme de mobilisation médiatique) et sur d'autres bannières Web est prévue à l'été et à l'automne 2018.

Recommandation 6

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

Dans le *Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le vérificateur général a recommandé aux Forces armées canadiennes (FAC) de « revoir leur processus de sélection afin d'en rehausser l'efficacité, notamment en améliorant les méthodes de gestion des dossiers et la souplesse du processus de recrutement, en vue de conserver un bassin suffisant de candidats qualifiés. »

La Défense nationale a accepté la recommandation et a indiqué qu'elle procédait à la mise en œuvre de diverses initiatives visant notamment, mais sans s'y limiter, l'amélioration des mécanismes de sélection et d'instruction de recruteurs qualifiés, ainsi que l'amélioration et l'accélération du processus d'enrôlement général pour les postulants de la Force régulière et de la Réserve. Les changements à apporter pour améliorer l'efficacité du processus de sélection, les méthodes de gestion des dossiers et la souplesse du traitement sont faits par l'entremise d'un examen exhaustif de toutes les étapes du processus : marketing et attraction des candidats, enrôlement, instruction élémentaire et instruction propre au groupe professionnel jusqu'à l'atteinte du niveau opérationnel de compétence (moment où une recrue est pleinement formée et prête à assumer ses fonctions dans une unité opérationnelle).

Certaines mesures immédiates ont été prises, parallèlement à l'élaboration d'une stratégie à long terme. Elles sont décrites ci-dessous.

Gestion des dossiers

Le Ministère a entrepris la transition vers un système de gestion des dossiers en ligne (sans papier), basé sur le Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes. Les postulants commencent et effectuent dorénavant tout le processus de recrutement en ligne, ce qui simplifie la gestion des dossiers, réduit les risques de perte de renseignement et de retard connexe, et permet aux candidats de passer rapidement d'une étape à l'autre. La Défense nationale est d'avis que ce système rendra l'expérience des postulants plus conviviale. Les améliorations suivantes ont également été apportées à l'ensemble du processus de recrutement :

- Adoption d'une approche de gestion des risques en ce qui concerne la sécurité et la citoyenneté, avec l'octroi de dérogations pour les cas dont le risque est jugé faible, lorsque l'obtention de l'autorisation de sécurité est retardée.
- Enrôlement rapide une fois les questions de vérification de la fiabilité (niveau d'autorisation de sécurité) et de citoyenneté réglées.
- Mise en œuvre de bases de référence et d'analyses de données améliorées, grâce à l'embauche d'analystes chargés d'assurer le suivi des données sur le rendement et d'examiner les tendances en matière de recrutement.

Personnel de recrutement

Une fois le processus d'enrôlement entamé, le personnel de recrutement constitue le principal point de contact des postulants. Comme l'expérience des recrues est directement liée à la compétence des recruteurs, la sélection et l'instruction de ces derniers constituent des aspects importants du processus. Les changements suivants ont été apportés :

- *Amélioration des mécanismes de sélection et de gestion de carrière du personnel de recrutement.* De nouveaux critères pour le choix des recruteurs, des gestionnaires de dossiers et des conseillers en carrières militaires ont été approuvés. Une stratégie de sélection et d'affectation a été mise en place et communiquée à tous les intervenants, afin de faciliter la sélection de recruteurs qualifiés.
- *Revitalisation et amélioration de l'instruction des recruteurs, qui aura dorénavant lieu en septembre, soit après l'arrivée des nouveaux recruteurs dans leurs unités.* Ainsi, aucun membre du personnel n'ayant pas d'abord reçu l'instruction appropriée ne sera affecté à un poste de recruteur.
- *Embauche de 40 employés civils additionnels (équivalents temps plein) comme gestionnaires de dossiers dans le Groupe de recrutement des Forces canadiennes, pour accélérer le traitement des dossiers.* L'ajout d'un aussi grand nombre d'employés permettra d'accroître considérablement la capacité du Groupe de recrutement des Forces canadiennes à traiter les dossiers de la Force régulière et de la Réserve. En date du 16 mars 2018, 19 des 40 nouveaux postes de gestionnaires de dossiers étaient pourvus; les autres le seront avant l'été 2018.
- *Ajout de 43 postes de Force régulière au Groupe de recrutement d'ici l'été 2019, soit des conseillers en carrières militaires, recruteurs ou gestionnaires de dossiers, pour répondre à la demande croissante.*

Recrutement au sein de la Réserve

En matière de recrutement au sein de la Réserve, les FAC ont mis en place un projet pilote d'enrôlement accéléré qui vise à réduire considérablement le temps requis pour procéder à l'enrôlement des postulants. Des ententes ont été conclues pour le transfert complet de la responsabilité du recrutement de la Réserve de l'Armée canadienne à l'Armée canadienne elle-même. La Marine royale canadienne a entamé certaines étapes préliminaires pour faire de même, bien qu'elles n'en sont qu'à leur début. L'Aviation royale canadienne examine quant à elle les progrès des deux autres services avant d'annoncer ses plans en la matière. Rendre chaque service responsable de la gestion du recrutement de sa propre Réserve devrait permettre d'améliorer le processus, car celui-ci sera mené à l'échelle régionale par des experts connaissant bien les conditions propres à leur région.

Recommandation 7

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

Dans le *Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, le vérificateur général a recommandé aux Forces armées canadiennes (FAC) d'instaurer des mécanismes pour pouvoir faire le suivi de l'instruction professionnelle de leurs membres dans le but d'accélérer celle-ci. Le vérificateur général s'inquiétait des longs délais entre les différentes phases d'instruction dans certains groupes professionnels. Il a également constaté que la Force régulière n'avait pas de méthode cohérente pour faire rapport sur ses membres suivant l'instruction, y compris ceux en attente d'instruction.

La Défense nationale a accepté la recommandation et a indiqué que les FAC procéderaient à un examen de leur système de gestion de l'effectif en formation élémentaire (EFE) en vue de réduire les temps d'attente pour l'instruction militaire, selon le groupe professionnel¹. Le Ministère poursuivra également ses efforts visant à moderniser et à améliorer son approche en matière d'instruction et d'éducation au moyen de nouvelles technologies d'apprentissage, bien que ces efforts n'en sont encore qu'à leurs débuts.

Contexte

Les FAC consacrent des efforts et des ressources considérables au recrutement de candidats qualifiés. Les statistiques indiquent toutefois qu'environ 20 % des militaires nouvellement recrutés ne terminent pas l'instruction élémentaire ou l'instruction propre à leur groupe professionnel, soit parce qu'ils décident de partir soit parce qu'ils échouent. Compte tenu des ressources investies dans le recrutement, il est particulièrement important de cerner les raisons pour lesquelles les recrues échouent et de trouver des solutions pour accroître les taux de réussite.

Gestion de l'effectif en formation élémentaire

Lorsque les recrues se joignent aux FAC, leur dossier est suivi et géré au moyen du cadre d'EFE. Des gestionnaires d'EFE sont désignés pour chaque groupe professionnel. Au terme de l'instruction élémentaire, ils assignent les nouveaux membres des FAC à différentes activités d'instruction, en fonction des règlements applicables.

Un examen complet du système de gestion de l'EFE est en cours. Selon les résultats obtenus jusqu'à maintenant, le système fonctionne, mais n'offre pas un niveau de précision adéquat, constant, ni exact en ce qui concerne les temps d'attente entre l'enrôlement, l'instruction élémentaire et l'instruction propre au groupe professionnel. Les mesures de l'attrition à chaque point de jonction critique du système (c'est-à-dire au moment de l'instruction élémentaire et de l'instruction propre au groupe

¹ L'instruction propre au groupe professionnel est suivie par les militaires une fois l'instruction élémentaire terminée. Elle leur permet d'acquérir les connaissances et les compétences dont ils auront besoin pour devenir des membres efficaces de leur groupe professionnel.

professionnel) doivent également être améliorées. On a par ailleurs observé que les militaires enrôlés n'ont pas nécessairement tous accès à un plan d'instruction et d'affectation (d'emploi) personnalisé.

Bien que le ministère procède à des ajustements mineurs au système, il prévoit attendre que les effets de la directive de l'opération GENERATION soient pleinement connus afin de mettre en œuvre des changements sur la base de cet examen.

Analyse de la défense

La Défense nationale travaille aussi aux premières étapes de l'adoption d'un programme d'analyse de la défense qui permet un meilleur suivi d'une gamme d'activités, de même qu'une meilleure production de rapports à cet égard. Ce projet est actuellement à l'étape de la validation de principe, et on doit encore préciser la façon dont on peut assurer le suivi des dispositifs d'instruction.

Stratégie à long terme

Parallèlement aux mesures en cours énoncées ci-dessus, d'autres changements seront apportés une fois que le sous-ministre et le chef d'état-major de la défense auront diffusé les ordonnances liées à l'opération GENERATION à la fin du printemps ou au début de l'été 2018. Comme il a été susmentionné, les ordonnances cernent des problèmes concernant le système de recrutement et fournissent des directives sur la façon d'harmoniser sa structure, sa gouvernance et l'obtention de ressources avec les objectifs stratégiques des FAC. Les mesures à prendre pour améliorer la gestion des effectifs en formation élémentaire sont également indiquées dans les ordonnances.

Recommandation 8

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

Dans le *Rapport 5, Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale, des rapports de l'automne 2016 du Vérificateur général du Canada*, le vérificateur général a recommandé à la Défense nationale « d'élaborer, [de] mettre en œuvre, [de] surveiller et [d']évaluer des mesures visant à optimiser le maintien de l'effectif dans chaque groupe professionnel ». Le vérificateur général était préoccupé par le fait que les taux d'attrition variaient considérablement et s'avéraient particulièrement élevés pour certains groupes professionnels. Au cours de l'année financière 2015-2016, par exemple, 23 groupes professionnels avaient des taux d'attrition supérieurs à 10 %. En ce qui concerne le maintien de l'effectif, le vérificateur général a indiqué que les stratégies et les mesures élaborées par les FAC « ont été menées de façon ponctuelle seulement et [qu']elles ne visaient pas à corriger les problèmes propres à chaque groupe professionnel militaire ».

La Défense nationale a signifié son accord avec la recommandation et affirmé que les FAC adopteraient une approche de force totale en matière de maintien des effectifs. Les FAC assureront un équilibre entre les exigences organisationnelles liées au maintien en poste de militaires compétents et aptes et la création d'un environnement propice au mouvement parmi et entre les éléments. Elles élaborent et mettent en œuvre une stratégie de maintien des effectifs selon les jalons établis. L'objectif général est de garantir que les militaires demeurent qualifiés, compétents et motivés. L'accent sera mis, en particulier, sur le maintien en poste des femmes, dans le cadre de l'objectif du Ministère concernant l'augmentation de la représentation des femmes dans les FAC à au moins 25 % au cours des 10 prochaines années. La Défense nationale s'est aussi engagée à s'assurer qu'elle gère la santé occupationnelle en mettant en œuvre des stratégies sur mesure en matière de maintien de l'effectif.

Contexte

Afin d'élaborer une stratégie efficace et durable en matière de maintien de l'effectif, la Défense nationale doit pleinement comprendre les facteurs qui entraînent une libération anticipée, y compris en fonction des questions liées aux groupes professionnels. L'évaluation continue du Ministère vise à fournir de tels renseignements afin que celui-ci puisse établir et mettre sur pied des initiatives de maintien de l'effectif adaptées aux facteurs sous son contrôle direct – p. ex. les affectations, la prévisibilité/le choix des carrières et le rythme – de même que ceux qui ont une incidence indirecte sur les militaires, tels que la situation économique et les enjeux familiaux. Une fois l'évaluation terminée, le Ministère mettra sur pied un cadre stratégique réaliste comprenant des lignes d'effort stratégiques claires, des principes directeurs efficaces et des objectifs réalisables.

En mettant l'accent sur l'élaboration d'une stratégie optimisée de maintien de l'effectif, la Défense nationale pourra obtenir de la rétroaction des membres des FAC et y donner suite, tout en observant les pratiques exemplaires du secteur public et du secteur privé ainsi que celles de nos alliés, afin de s'assurer qu'elle maintient son cadre de professionnels compétents. Dans le cadre de l'enquête sur les causes de l'attrition, la Défense nationale prêtera attention au rôle des facteurs démographiques tels que l'âge, le groupe professionnel et le nombre d'années de service en vue d'établir un cadre et des données de base concernant le défi lié au maintien de l'effectif. Conformément aux lignes directrices

énoncées dans la politique *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) sur l'accroissement de la diversité au sein des FAC, la Défense nationale s'efforcera de comprendre pleinement les enjeux liés au maintien de l'effectif concernant les minorités visibles, les femmes et les autres groupes désignés. D'importants changements positifs auront lieu au cours de la prochaine décennie en ce qui a trait à la représentation des femmes, des minorités visibles et des Autochtones dans les FAC, que l'organisation visera à consolider.

Maintien de l'effectif dans les catégories professionnelles

De façon générale, les FAC ne sont pas encore en mesure d'adopter une approche par groupe professionnel afin d'assurer le maintien de l'effectif. Actuellement, les ressources affectées à l'élaboration de programmes de maintien en poste sont utilisées pour comprendre et régler des questions à l'échelle des FAC. Cela dit, les groupes professionnels qui nécessitent des mesures particulières sont priorités. Par exemple, afin d'enrôler un plus grand nombre de médecins militaires, les FAC visent des diplômés récents d'une école de médecine qui n'arrivent pas à se trouver d'emploi comme médecin civil. Il est également à noter que les initiatives énoncées dans la politique PSE à l'intention des membres du personnel militaire et de leurs familles, dont beaucoup auront une incidence sur le maintien en poste global du personnel formé, n'ont pas encore été mises en œuvre. Une fois ces travaux terminés, il sera possible de mettre l'accent sur des groupes professionnels militaires particuliers.

Stratégie de maintien de l'effectif des FAC

Le plan d'élaboration de la stratégie de maintien de l'effectif compte quatre phases : l'orientation, la conception de la stratégie, la mise en œuvre de la stratégie et la validation. La fin des phases de l'orientation et de la conception de la stratégie constituent les deux premiers jalons.

Orientation

La phase 1, orientation, a commencé en avril 2017 par une définition du problème et une étude des facteurs, des restrictions et des ressources nécessaires pour le régler. Ce processus a nécessité l'établissement et la mise à l'essai d'hypothèses, l'exécution d'une évaluation initiale du risque et l'exécution d'une analyse coûts-avantages. Le résultat de cette phase a été la Directive de mise en œuvre du commandant, qui définit les mesures requises pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie révisée de maintien de l'effectif. Cette directive a été rédigée, on s'attend à ce qu'elle soit approuvée à la fin du mois d'avril 2018.

Conception de la stratégie

Les travaux de la phase 2, conception de la stratégie, ont commencé. Au cours des prochains mois, l'équipe de projet consultera davantage les intervenants et les experts, examinera la documentation pertinente, effectuera une analyse du système et recueillera et analysera des données pour contribuer à l'élaboration de la stratégie de maintien de l'effectif.

Prochaines étapes

En raison d'une importante réorganisation au sein du Commandement du personnel militaire, attribuable en partie à un nouvel accent mis sur la mise en œuvre des nombreuses initiatives liées au personnel annoncées dans la politique PSE, la conception de la stratégie a pris un peu de retard. Néanmoins, le Commandement est convaincu que la stratégie de maintien à l'effectif de la force totale sera mise en œuvre au printemps 2019.