

**RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU DEUXIÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT SUR LA  
DÉFENSE NATIONALE : *LA MODERNISATION DU RECRUTEMENT ET DU MAINTIEN DES  
EFFECTIFS DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES***

Le gouvernement du Canada est reconnaissant de l'occasion de donner suite aux recommandations qui ont été formulées dans le deuxième rapport du Comité permanent de la défense nationale (NDDN). Le gouvernement veut remercier les membres du comité pour ce rapport, ainsi que tous les témoins qui ont comparu devant ce comité.

Le gouvernement du Canada note avec satisfaction que les recommandations dans le rapport du comité concordent aux efforts actuels et à venir de la Défense nationale pour corriger les lacunes en matière de recrutement et de maintien des effectifs. En plus du besoin de changer de culture, d'augmenter la diversité et d'améliorer les services offerts aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) et à leur famille, il est impératif d'améliorer le recrutement et le maintien des effectifs pour faire en sorte que les FAC disposent des ressources et du personnel dont elles ont besoin pour adéquatement s'acquitter des missions qui leurs sont confiées.

Le gouvernement accueille favorablement les recommandations du rapport.

**1. RECOMMANDATIONS SUR LE CHANGEMENT DE CULTURE**

**Recommandation 1** : *Que le gouvernement du Canada prenne des mesures déterminantes afin de transformer la culture institutionnelle des Forces armées canadiennes, et ainsi assurer un milieu de travail inclusif, sûr et respectueux à tous les membres du personnel des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale. À cette fin, le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes devraient élaborer des actions mesurables conçues pour amener les dirigeants responsables de la mise en œuvre d'un changement de culture durable. En consultation avec des experts externes, ils devraient établir des indicateurs de rendement – y compris un processus d'évaluation du rendement à 360 degrés – à l'intention des dirigeants.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Les FAC sont déterminées à créer un milieu de travail sain, diversifié et inclusif, dans lequel tous les membres se sentent en sécurité, protégés et respectés. Ainsi, en 2021, les FAC ont mis sur pied une nouvelle organisation, le Chef – Conduite professionnelle et culture, afin de définir rapidement la portée du travail et les priorités, et d'élaborer un plan détaillé pour les efforts de la Défense nationale à l'égard du changement de culture et de conduite professionnelle, conformément aux valeurs de base et aux principes éthiques attendus de la profession des armes et de l'Équipe de la Défense.

Par ailleurs, dans le Budget 2022, le gouvernement alloue 31,6 millions de dollars en fonds continus aux services de santé et aux programmes de conditionnement physique des FAC pour permettre à ces services de mieux répondre aux besoins des femmes et des militaires de diverses identités de genre. Le Budget 2022 prévoit aussi des fonds pour une panoplie d'initiatives visant à créer un milieu de travail sain, inclusif et sûr, exempt de discrimination, de harcèlement et de violence. Ces initiatives s'étendent à quatre domaines : les programmes d'intervention et d'encadrement du leadership; les services de justice réparatrice pour l'inconduite; des activités de consultation et de mobilisation significatives et continues; l'établissement d'un centre de soutien analytique sur la conduite et la culture et la création d'un tableau de bord accessible au public.

### Tenir les dirigeants responsables du changement de culture

Le succès du changement de culture dépend de la capacité des dirigeants à offrir un environnement de travail sûr qui favorise la communication ouverte et la participation de tous les membres de l'équipe. Bien que nous équipons les dirigeants des outils dont ils ont besoin pour instaurer un environnement inclusif, nous les tenons également responsables de leur succès à atteindre ce succès.

En octobre 2021, le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) ont publié des instructions destinées aux dirigeants militaires supérieurs, intitulées *Inclusion et processus d'évaluation du rendement*. La publication d'un aide-mémoire a suivi en mars 2022, pour fournir des exemples concrets de comportements inclusifs que tous les membres des FAC sont censés adopter. En outre, à partir de l'année financière (AF) 2022-2023,

nous utiliserons le nouveau système d'Évaluation de la performance et des compétences (EPC) pour faire rapport des 19 compétences qui constituent les comportements attendus en matière de leadership et d'organisation de tous les membres des FAC. Grâce à ce nouveau système, les comportements inclusifs font maintenant partie du processus d'évaluation du rendement, et seront pris en compte annuellement dans le cycle normal d'évaluation du rendement des membres. Dans ce nouveau système, nous pourrions évaluer le rendement des membres par rapport à des compétences liées aux valeurs de base des FAC, et aux compétences requises pour le développement des dirigeants.

### Sélection des cadres supérieurs de l'avenir

Des recherches sont en cours afin d'élaborer un cadre fondé sur des données probantes pour les évaluations des dirigeants qui fournit une évaluation plus globale du caractère à l'appui de la sélection et de la promotion du personnel. De nombreuses contraintes déterminent le choix des outils qui peuvent être utilisés. Le processus doit être juridiquement défendable (une exigence de tout processus de promotion-sélection), lié à l'emploi, valide, fiable et exempt d'impact négatif. La plupart des praticiens et des chercheurs conviennent que les outils d'évaluation à évaluateurs multiples (aussi appelés « évaluations tous azimuts ») devraient être utilisés principalement à des fins de perfectionnement, car ils fournissent une rétroaction bien équilibrée provenant de sources multiples, sont moins susceptibles d'être biaisés si les évaluateurs sont choisis avec soin, et donnent un aperçu des besoins de perfectionnement de la personne évaluée. Ces outils ne sont généralement pas recommandés à des fins de sélection pour de nombreuses raisons. Bien que les outils d'évaluation à évaluateurs multiples ne soient pas recommandés aux fins de sélection, une façon de tirer parti de la richesse de l'information est de les utiliser comme outil de confirmation (p. ex., pour mettre en évidence les « signaux avertisseurs »), comme pour une vérification des références. À cette fin, les FAC utilisent actuellement des évaluations à évaluateurs multiples comme outil de confirmation pour la promotion vers le cadre des généraux et amiraux ou à l'intérieur de celui-ci. Les évaluateurs sont choisis en fonction de leur connaissance du comportement au travail du candidat, et comprennent au moins un supérieur et un minimum de trois évaluateurs sélectionnés pour chacune des catégories suivantes : collègue, subordonné direct/indirect et autre. Cela signifie qu'au moins dix personnes évalueront un candidat. Afin d'assurer la diversité parmi les généraux et les amiraux et de réduire les préjugés, les évaluateurs des quatre catégories devraient être composés d'hommes, de femmes, d'officiers, de militaires du rang, d'employés civils, de membres de la Première réserve, d'anglophones, de francophones et de membres de minorités visibles, dans la mesure du possible. Les évaluations à évaluateurs multiples exigent beaucoup de ressources et exercent une forte pression sur les groupes en quête d'équité, à qui on demande constamment d'agir à titre d'évaluateurs afin de générer des perspectives diversifiées. Par conséquent, les évaluations à évaluateurs multiples doivent être utilisées de façon délibérée. La recherche en cours éclairera davantage le cadre de promotion et de sélection des dirigeants à l'avenir et préparera le terrain pour l'élaboration d'un cadre complet qui s'étendra aux grades autres que ceux du cadre des généraux et amiraux.

### Employés civils dans l'Équipe de la Défense

À l'égard des employés de la fonction publique, l'inclusivité a été déterminée comme l'un des principaux piliers pour un leadership efficace dans tous les domaines de l'Équipe de la Défense.

En ce qui a trait à l'évaluation et à la sélection des cadres supérieurs de la Défense, toutes les évaluations comportent une évaluation des compétences clés en leadership (CCL) des candidats. Ces six CCL sont : créer une vision et une stratégie; mobiliser les personnes; préserver l'intégrité et le respect; collaborer avec les partenaires et les intervenants; promouvoir l'innovation; orienter le changement. Ces CCL établissent les attentes fondamentales envers les cadres supérieurs dans le contexte de la fonction publique fédérale, et constituent une composante obligatoire de la norme de qualification du groupe de la direction et de la Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs.

En outre, nous utilisons déjà des évaluations tous azimuts et des évaluations psychométriques pour renforcer l'évaluation des cadres supérieurs de la Défense. Des travaux sont en cours pour trouver des moyens d'intégrer ces évaluations dans les indicateurs de la mesure de la gestion du rendement, et ces efforts s'harmonisent avec l'orientation et les initiatives du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH).

#### Intervention et encadrement du leadership

En plus du travail visant à tenir les dirigeants responsables, l'Équipe de la Défense prépare aussi des programmes pour fournir du soutien ciblé en matière d'intervention et d'encadrement aux unités et aux dirigeants pour corriger des lacunes précises qui peuvent avoir des répercussions sur la culture au travail, un soutien offert par l'Équipe de soutien à la direction et le programme d'encadrement, sous la responsabilité de la nouvelle organisation du Chef – Conduite professionnelle et culture

***Recommandation 13*** : *Que le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes améliorent la collecte de données non regroupées concernant les personnes qui quittent les Forces armées canadiennes. Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes devraient particulièrement veiller à ce que les entrevues de départ soient obligatoires, et que celles-ci comprennent des questions sur les circonstances du départ, l'avancement professionnel et l'environnement de travail. Enfin, les données demandées par des chercheurs externes devraient être rendues disponibles, dans le respect des exigences relatives à la confidentialité et à la sécurité.*

Le gouvernement du Canada accepte en partie cette recommandation.

Les FAC sont déterminées à suivre une approche fondée sur des données probantes pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles leurs membres quittent les FAC. À l'heure actuelle, les FAC mènent l'*Enquête de départ des FAC*, un sondage sur le Web à participation volontaire auprès des membres de la Force régulière et de la Première réserve qui ont choisi une

libération volontaire. Ce sondage évalue différents sujets, allant de questions organisationnelles aux préoccupations relatives à l'équilibre travail-famille, en passant par les enjeux relatifs à la famille. Ce sondage donne l'occasion aux participants de clarifier les facteurs qui ont influencé leur décision de libération. De plus, les FAC ont élaboré une Stratégie de maintien des effectifs des FAC, qui devrait être publiée en 2022, et qui comprend la mise en oeuvre d'une entrevue de départ obligatoire (désignée par entrevue de maintien de l'unité). Cette entrevue de départ aidera le MDN et les FAC à mieux comprendre les raisons des départs de leurs membres, dans le but d'influencer les politiques futures en matière de maintien des effectifs. Cependant, même si l'entrevue de maintien de l'unité est obligatoire, un commandant ne peut pas exiger d'un membre qu'il réponde à une question à laquelle il n'est pas disposé à répondre.

Le MDN et les FAC reconnaissent l'importance de communiquer les données des enquêtes aux chercheurs externes pour aider à découvrir et à régler les tendances associées au recrutement et au maintien des effectifs. Lorsque toutes les exigences de sécurité sont satisfaites, lorsqu'aucune préoccupation relative à la sécurité et à la protection de la vie privée n'existe, et lorsque des ententes appropriées de partage de données sont en place, le MDN et les FAC continuent d'être réceptifs à la communication de données avec des chercheurs externes. Or, la confidentialité, la sécurité et la protection des renseignements personnels demeurent l'ultime priorité pour le MDN et les FAC afin de continuer à protéger leurs membres, les missions et la sécurité opérationnelles. Ainsi, les demandes de communication de données sont approuvées au cas par cas.

### Composante civile

Il n'existe pas de processus d'entrevue de départ officiel dans le ministère à l'intention des fonctionnaires de l'Équipe de la Défense. Le ministère explore des options à cet effet dans le but de recueillir des données qui influenceront directement les politiques futures en ressources humaines. Le ministère travaillera aussi avec les FAC pour trouver des occasions de mettre à profit l'*Enquête de départ des FAC*.

***Recommandation 14*** : *Que le gouvernement du Canada mène une étude et fasse rapport sur les inégalités de traitement envers les francophones au sein des Forces armées canadiennes et évalue les effets de ce phénomène sur le maintien des effectifs et le recrutement.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Les FAC sont résolues à respecter les droits linguistiques de leurs membres francophones et anglophones. Dans le cadre des efforts de changement de culture, les FAC ont entamé, en 2021, un nouveau programme pour mieux comprendre comment l'organisation peut aider les membres des deux communautés linguistiques à s'épanouir dans un environnement véritablement bilingue. Ce programme comprend divers sondages et initiatives, dont les résultats vont directement influencer les modifications aux politiques et aux programmes existants et l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes.

De plus, tous les sondages à grande échelle qui sont effectués au MDN et dans les FAC sont

analysés en fonctions de variables démographiques importantes, notamment la première langue officielle. De nombreuses questions dans ces sondages aident à comprendre le recrutement et le maintien des effectifs à partir de différentes perspectives. Par exemple, tous les deux ans, le sondage « À vous la parole : programmes et politiques » contient une section réservée aux langues officielles, laquelle est élaborée et révisée au besoin en collaboration avec le Directeur – Langues officielles (DLO). Cette section sert à évaluer la disponibilité des outils et des services dans la langue officielle de choix du répondant, en plus de sa liberté de communiquer dans la langue officielle de son choix dans différents contextes de travail.

**Recommandation 15 :** *Que le gouvernement du Canada consacre des ressources stables et à long terme à la réduction des retards observés dans le processus de traitement des griefs des Forces armées canadiennes. Par ailleurs, le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes devraient se pencher sur les causes de ces retards et procéder aux changements nécessaires pour assurer la prise de décisions dans un délai convenable à l'avenir.*

Le gouvernement accepte cette recommandation

En 2021, les FAC ont publié une directive qui éclaircit les attentes à l'égard de la résolution des griefs, et a lancé la planification et la mise en oeuvre de plusieurs initiatives phares visant à améliorer le processus de griefs et ses résultats. Ces initiatives cherchent à réduire les arriérés dans le traitement des griefs à plusieurs niveaux (p. ex., au niveau de l'évaluation initiale et au niveau du Chef d'état-major de la défense [CEMD]), à rationaliser les processus actuels, et à établir les conditions pour du soutien à long terme destiné au Système de griefs des Forces armées canadiennes. Des progrès ont déjà été observés, y compris une modeste réduction des arriérés, et les FAC continuent de réaffecter des ressources pour corriger ces problèmes plus en profondeur. L'autorité des griefs des Forces canadiennes continue aussi son examen du système de griefs, dans le but de découvrir d'autres moyens d'optimiser les ressources actuelles. Cet examen servira aussi à découvrir toutes nouvelles exigences en matière de ressources pour les inclure dans les demandes supplémentaires visant à corriger les arriérés.

Le juge Fish, dans le *rapport du Troisième examen indépendant de la Loi sur la défense nationale*, et la juge Arbour, dans le *rapport de l'Examen externe indépendant et complet du MDN et des FAC à l'égard de l'inconduite sexuelle*, ont formulé diverses recommandations concernant les méthodes pour régler les problèmes du système de griefs des FAC. Certaines de ces recommandations portent sur l'amélioration ou sur le renforcement de la responsabilité. Nous analysons ces recommandations pour trouver les changements à apporter à nos méthodes. Bien qu'un changement grandement nécessaire à la culture et à l'état d'esprit (p. ex., pour augmenter la diversité, promouvoir un milieu de travail sain et sécuritaire) soit en cour, ces rapports fournissent une solide base à partir de laquelle travailler.

## 2. RECOMMANDATIONS SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

**Recommandation 2 :** *Que le gouvernement du Canada accroisse ses efforts afin de promouvoir une plus grande diversité dans les Forces armées canadiennes. Ces efforts devraient comprendre*

*la création de stratégies de sensibilisation et d'engagement conçues pour attirer des membres des groupes sous-représentés, stratégies auxquelles il faudra consacrer des ressources adéquates et qui devront être mises en œuvre particulièrement dans les centres urbains et les collectivités autochtones et du Nord situées en région rurale ou éloignée.*

Le gouvernement accepte cette recommandation.

Comme le décrit la politique de défense du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement* – les gens sont au cœur des FAC. L'avenir des FAC dépend de la capacité de celles-ci de refléter les voix et les expériences de la population canadienne. Le MDN et les FAC savent qu'ils doivent faire plus pour assurer une plus grande diversité et inclusion, et consacrent des efforts en ce moment pour attirer davantage les groupes sous-représentés dans les FAC.

La Défense nationale continue de mener des campagnes de publicité et de marketing pour augmenter la sensibilisation à l'égard des possibilités que les FAC ont à offrir. Plus particulièrement, la Défense nationale procède à diverses campagnes de publicité qui visent à augmenter la sensibilisation générale à l'égard des carrières dans les FAC, aux côtés de campagnes plus ciblées, qui encouragent la participation des femmes et des Autochtones, et l'enrôlement dans la Force de réserve et dans les groupes professionnels aux prises avec de graves pénuries de personnel. La Défense nationale continue de mener des campagnes dans les médias sociaux, dans lesquelles les recrues potentielles ont la possibilité de parler directement à un recruteur, ou de participer à une séance de questions et réponses avec des membres féminins des FAC.

### Le recrutement des femmes

En 2017, la Défense nationale a lancé le programme Les femmes font la force, un programme pilote qui offre aux femmes l'occasion de connaître la vie militaire avant de prendre la décision de s'enrôler. Ce programme permet aux participantes de prendre une décision éclairée au sujet d'une carrière dans les FAC. Ce programme leur donne la chance de parler avec des membres actuels des FAC, et de faire l'expérience des différentes facettes de la vie militaire. Bien que le programme ait été suspendu au début de la pandémie en raison des limites de capacités du recrutement et de l'instruction, le MDN et les FAC ont l'intention de le revitaliser, dans le cadre d'un programme plus large de partenariat pour la diversité dans les FAC. La planification et certains événements sont censés avoir lieu en 2022-2023, avec une mise en œuvre plus complète en 2023-2024 et par la suite. Le MDN et les FAC pourront alors concevoir une campagne de publicité pour attirer les participantes.

Parallèlement, les postulants des groupes désignés dans le Plan d'équité en emploi des FAC 2021 (telles que les femmes et les personnes de diverses identités de genre) continuent de recevoir un traitement prioritaire dans le processus de sélection pour un emploi dans les FAC.

### Le recrutement des Autochtones

Les FAC poursuivent l'établissement de relations avec les collectivités autochtones et leurs chefs pour accroître la sensibilisation à l'égard des possibilités qu'offrent les FAC. Un nombre d'initiatives et de programmes existe dans les FAC pour augmenter la représentation des peuples autochtones dans les FAC, tel que le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, le Programme d'enrôlement des Autochtones des Forces armées canadiennes et les programmes d'été destinés aux Autochtones. Ces initiatives visent à accroître la représentation des peuples autochtones dans la Force régulière et dans la Force de réserve, à l'aide de mesures incitatives, de programmes temporaires et de programmes d'instruction adaptés.

**Recommandation 6 :** *Que le gouvernement du Canada examine les avantages et les inconvénients de l'assouplissement des critères d'admissibilité afin de permettre aux gens qui n'ont pas la citoyenneté, mais qui obtiennent les autorisations de sécurité appropriées de se joindre aux Forces armées canadiennes.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Les exigences actuelles en matière de citoyenneté pour l'enrôlement dans les FAC stipulent que le postulant doit être un citoyen canadien ou avoir le statut de résident permanent au Canada en vertu de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*. Dans le cas des résidents permanents, ils doivent répondre à un besoin précis des FAC en ayant des qualifications ou des compétences particulières en demande afin d'être considérés comme admissibles (voir ci-dessous). Tous les postulants doivent aussi se prêter à une vérification complète de sécurité et à des évaluations, et satisfaire aux exigences pertinentes (examens médicaux, test d'aptitudes, et entrevue).

Pour aider à remédier aux lacunes de recrutement dans les FAC, celles-ci disposent d'un processus pour enrôler des étrangers qui ont une expérience militaire dans un autre pays, en tant que candidats militaires qualifiés étrangers (CMQE). Ce processus permet aux FAC d'intégrer des personnes d'expérience qui peuvent immédiatement mettre à contribution leurs compétences dans les missions et rapidement occuper des postes qui sont gravement en manque de personnel. Puisque ce processus sélectif vise généralement des postes hautement spécialisés, tels que les pilotes de chasse expérimentés, il n'affecte pas les efforts de recrutement plus vastes en raison du nombre très limité de candidats retenus. Ce processus exige tout de même à la personne de satisfaire aux exigences et aux directives d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) avant le traitement de sa candidature dans le système de recrutement des FAC. Après trois ans de service militaire, les militaires étrangers peuvent faire une demande de citoyenneté canadienne au moyen du processus ordinaire.

En 2019, le MDN et les FAC planifiaient la mise sur pied d'un groupe de travail avec les ministères concernés, pour discuter de l'incidence d'une accélération possible du processus de demande de citoyenneté et de l'augmentation de la probabilité qu'un candidat militaire qualifié étranger puisse être sélectionné pour devenir résident permanent. Cette planification a été temporairement mise en attente à la suite d'autres priorités urgentes et immédiates. Le MDN



et les FAC envisagent de relancer ces discussions. De plus, les FAC explorent aussi les moyens d'augmenter l'enrôlement des résidents permanents.

**Recommandation 9 :** *Que le gouvernement du Canada améliore l'accessibilité des services en français aux membres des Forces armées canadiennes et à leur famille, peu importe leur situation géographique. Que les Forces armées canadiennes offrent une communication dans les deux langues officielles à leurs membres.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Le MDN et les FAC sont déterminés à faire en sorte que tous leurs membres puissent recevoir les services dans les deux langues officielles partout au Canada et dans les déploiements à l'étranger. Ces services comprennent la formation universitaire, la formation en leadership militaire, et les programmes de conditionnement physique dans les deux langues officielles par l'intermédiaire d'installations, de collèges militaires et d'établissements nationaux d'instruction militaire des FAC. La politique des FAC en matière de langue du service stipule que les services doivent être fournis aux membres des FAC et à leur famille dans les deux langues officielles partout au Canada et à l'étranger. Alors que la prestation de ces services peut être limitée par la disponibilité des fournisseurs de service bilingues, le MDN et les FAC travaillent à remédier aux lacunes dans ce domaine.

Par ailleurs, les FAC travaillent à mettre à jour leur politique sur les langues officielles. Cette politique est censée respecter et dans certains cas dépasser les obligations telles qu'établies dans la *Loi sur les langues officielles*, par la désignation des organisations et des unités des FAC en tant qu'organisations bilingues, dans l'optique que les membres des FAC puissent communiquer avec leur chaîne de commandement dans la langue officielle de leur choix. Le plan d'action sur les langues officielles à venir, qui devrait être publié en avril 2023, vise aussi à renforcer les droits linguistiques de tout le personnel des FAC et du MDN.

De plus, en février 2022, les FAC ont mis en oeuvre la féminisation des grades. Chaque personne peut maintenant choisir le titre qui représente le mieux son identité de genre et l'expression de son genre.

### 3. RECOMMANDATIONS SUR L'AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

**Recommandation 3 :** *Que le gouvernement du Canada prenne des mesures pour accroître la sensibilisation du public au sujet de l'éventail de possibilités d'emploi qu'offrent les Forces armées canadiennes. Dans le cadre de ces efforts, il faudrait s'assurer que l'information sur chaque emploi, sur la rémunération et les avantages sociaux et sur les délais d'inscription soit claire et accessible.*

Le gouvernement accepte cette recommandation.

Le recrutement est une activité essentielle qui fait appel à la participation active et coordonnée

de tous les éléments du MDN et des FAC. Les FAC mènent une opération permanente, l'opération GENERATION, qui est consacrée à cet aspect, et qui regroupe toutes les activités liées à l'attraction, à l'enrôlement et à l'instruction initiale des membres des FAC. Sous les auspices de l'opération GENERATION, les efforts d'attraction des FAC sont de nature proactive, précise, axée sur le talent et les données, et offrent aux postulants une proposition convaincante.

Dans le cadre de ces efforts, le site Web forces.ca fournit un aperçu détaillé des emplois précis dans les FAC, y compris des fonctions professionnelles précises et les responsabilités associées, l'instruction requise, les plans d'enrôlement et les options d'enrôlement direct. Ce site Web présente aussi un aperçu de la rémunération et des avantages qui sont offerts aux membres des FAC, parmi d'autres renseignements, et indique clairement les différents moyens qu'ont les candidats potentiels pour communiquer avec les FAC et le MDN.

En 2017, les FAC ont procédé à un examen de la rémunération militaire pour y examiner toutes les offres liées à la carrière militaire d'une personne. L'amélioration des approches en matière de ressources humaines est primordiale afin que les FAC puissent concurrencer les employés du secteur privé et du secteur public du Canada, attirer et maintenir en poste les bonnes personnes, et maintenir leurs capacités opérationnelles au pays et à l'étranger.

En juin 2022, la Défense nationale a publié un nouveau guide, « L'offre des FAC », qui présente un résumé clair et accessible de toutes les politiques et les pratiques, et de tous les programmes et avantages financiers et non financiers auxquels ont accès les membres des FAC et leur famille, notamment toute une gamme d'offres financières et non financières.

En juillet 2022, la Défense nationale a publié le *Guide interactif de l'offre des FAC*, au titre d'un outil d'information en ligne tout-en-un sur les ressources humaines. Cet outil se présente comme un portail convivial bilingue pour tous les membres des FAC pour leur permettre d'explorer et de découvrir la gamme complète des offres des FAC. Cet outil renseigne les membres des FAC sur les plus récentes nouveautés, dans les domaines tels que la solde, les soins de santé, les congés, la réinstallation, la transition, les études, le perfectionnement professionnel, le soutien aux familles, la diversité et l'inclusion, la santé et le bien-être, et bien plus encore. Malgré que cet outil ne soit accessible pour l'instant que sur le réseau interne du MDN et des FAC, la Défense nationale travaille à le faire migrer vers l'Internet et d'autres plateformes, dans le but d'élargir son auditoire. Même s'il n'est pas conçu à des fins de recrutement, lorsqu'il sera affiché dans un site accessible au public sur Canada.ca, il pourra fournir l'occasion d'accroître la sensibilisation du public à l'égard des avantages qui sont offerts par les FAC à leurs membres.

**Recommandation 4 :** *Que le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes prennent des mesures concrètes pour réduire les délais à chaque étape du processus de recrutement dans les Forces armées canadiennes. En outre, le gouvernement du Canada devrait accroître le financement consacré au Groupe de recrutement des Forces canadiennes et veiller à ce que le fait de remplir les fonctions de recrutement dans les Forces armées canadiennes ne*

*nuisent pas à l'avancement de carrière.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Le MDN et les FAC reconnaissent que le processus actuel de recrutement dans les FAC est entravé par des procédures inefficaces et des systèmes périmés qui contribuent aux délais. Dans son rapport, Mme Arbour, ancienne juge de la Cour suprême, a fait une recommandation similaire (recommandation 20) pour améliorer et simplifier le processus de recrutement. Les FAC explorent les moyens par lesquels elles peuvent améliorer le processus actuel de recrutement, dans le but de réduire les délais et assurer un passage en douceur entre toutes les étapes du processus. Plus précisément, la Défense nationale planifie la mise en œuvre de trois lignes d'efforts pour aider à moderniser le processus de recrutement : 1) numériser le processus pour rationaliser et automatiser le processus actuel; 2) réorganiser la séquence administrative des étapes de sélection du recrutement pour mettre l'examen médical en premier lieu, de manière à obtenir une séquence logique et efficace; 3) améliorer l'image de marque des FAC et mener des activités ciblées de publicité, d'attraction et de marketing, en partenariat avec les cadres supérieurs dans toute l'Équipe de la Défense, afin de transmettre aux Canadiens la valeur d'une carrière dans les FAC. Les efforts entrepris en vue de cette modernisation, particulièrement la numérisation et la réorganisation de la séquence de sélection devraient aider à remédier aux problèmes liés aux délais.

Entre temps, les FAC encouragent les emplois dans les centres de recrutement des FAC à l'aide de mesures incitatives, de la reconnaissance des différentes expériences de travail, et de la promotion des occasions de perfectionnement en leadership. Dans ce but, les FAC envisagent de pleinement doter le Groupe de recrutement des Forces canadiennes pour maximiser la capacité dans cette organisation essentielle.

***Recommandation 5 : Que le gouvernement du Canada, dans le cadre de son examen du principe de l'universalité du service dans les Forces armées canadiennes, explore différentes options pouvant permettre l'engagement de personnes qui ne répondent pas aux critères de base.***

Le gouvernement accepte en partie cette recommandation.

À cause du rôle unique des FAC, leurs membres doivent pouvoir participer aux déploiements et être aptes à exécuter une vaste gamme de tâches. Les normes opérationnelles minimales, qui forment les exigences de base pour la préparation opérationnelle des membres des FAC, font en sorte que les FAC puissent rapidement fournir du soutien aux interventions à la suite de situation d'urgence partout au Canada et mener des opérations à l'étranger. Les FAC procèdent à la modernisation de la politique et des normes d'universalité du service pour mieux l'adapter à l'évolution des rôles et des opérations des FAC et ainsi mieux refléter les changements dans la loi canadienne sur les droits de la personne. Cette modernisation est influencée par des travaux de recherche et d'analyse fondés sur des données probantes. Les FAC prévoient la publication de la nouvelle politique sur l'universalité du service en 2024.

Dans le cas des membres des FAC qui ne satisfont pas aux critères médicaux minimaux pour leur groupe professionnel (p. ex., les exigences de vision pour les pilotes), les FAC les encouragent fortement à explorer des options de transfert afin qu'ils puissent continuer à occuper un emploi valorisant dans les FAC dans un autre groupe professionnel, pour lequel ils satisfont aux normes minimales, ou occuper un emploi civil dans l'Équipe de la Défense. Le soutien à la transition tient compte de l'avis d'experts en la matière et de considérations d'analyse comparative entre les sexes plus de manière à ce que ce soutien soit personnalisé selon la personne et axé sur son bien-être général. La Défense nationale met en œuvre à l'heure actuelle un nouveau processus de transition de la vie militaire à la vie civile dans l'ensemble des FAC dans le but de fournir des services de transition complets, professionnels, personnalisés et standardisés à tous les membres des FAC. Le nouveau système préconise le maintien en poste des membres, surtout les membres qui s'auto-identifient comme faisant partie de l'un des groupes sous-représentés.

Avant leur transition à la vie civile, les membres des FAC reçoivent des options de la Défense nationale afin qu'ils puissent continuer de faire partie de l'Équipe de la Défense, de manière à conserver leurs connaissances organisationnelles, et à leur offrir un emploi permanent dans l'organisation. S'ils sont blessés en service, ces membres bénéficient d'une priorité pour un emploi dans la fonction publique, y compris avec l'Équipe de la Défense. Ils peuvent également être embauchés à titre d'entrepreneurs, ou faire partie du Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC), une sous-composante de la Force de réserve qui supervise, administre et instruit les cadets.

#### 4. RECOMMANDATIONS SUR L'AMÉLIORATION DU SOUTIEN AUX FAMILLES DES FORCES ARMÉES CANADIENNES ET SUR L'ALLÈGEMENT DU FARDEAU LIÉ AU SERVICE MILITAIRE

***Recommandation 7 :*** *Que le gouvernement du Canada collabore avec ses partenaires provinciaux et territoriaux afin de fournir du soutien en matière de garde d'enfants, de soins de santé et d'emploi qui répond aux besoins propres aux membres des Forces armées canadiennes et à leurs familles.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

La politique de défense du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement* préconise une augmentation du dialogue entre les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux pour améliorer la coordination des services dans l'ensemble du Canada et pour alléger le fardeau des déménagements fréquents des familles des FAC. En réponse à cet engagement, le gouvernement a lancé l'initiative Canada sans faille en 2018 pour assurer une expérience en douceur aux membres des FAC et à leur famille dans leur déménagement d'une province à l'autre. Cette initiative est un véhicule pour accroître la sensibilisation et améliorer le soutien aux familles des militaires, grâce à l'amélioration de la coopération entre les gouvernements provinciaux et territoriaux et les FAC et le MDN. Depuis son lancement, l'initiative a débouché sur plusieurs améliorations dans toutes les compétences, et a ouvert les discussions sur les principales difficultés des familles des FAC, parmi lesquelles :

- Améliorer l'accès aux soins de santé par l'exemption de la période d'attente de 90 jours pour les familles des FAC qui s'inscrivent à un système de santé provincial;
- Garantir le statut de travailleurs essentiels aux membres des FAC; voir à ce que les membres des FAC puissent s'acquitter de leurs tâches et recevoir les services pendant la pandémie;
- Lancer les discussions sur les obstacles dans les parcours scolaires pour les élèves qui déménagent d'une province à l'autre;
- Mettre les services de recherche d'emploi et de formation professionnelle à la disposition des conjoints des militaires.

La plus récente conférence de Canada sans faille, qui a eu lieu le 14 juin 2022 à Ottawa, a représenté un important jalon dans le renforcement des partenariats avec les provinces et les territoires, et a jeté les bases pour une coopération future, notamment dans les domaines tels que la mobilité de la main-d'oeuvre et l'accès aux soins de santé et aux services de garde d'enfant pour les familles de militaires dans les différentes compétences. La prochaine conférence de Canada sans faille est prévue à l'automne 2022.

***Recommandation 8 :*** *Que le gouvernement du Canada explore la possibilité de limiter la réinstallation des membres des Forces armées canadiennes ayant une famille lorsque c'est possible sur le plan opérationnel.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Les membres des FAC sont tenus de conserver de la mobilité professionnelle et d'être en mesure de participer aux déploiements afin de répondre aux besoins des FAC et de renforcer l'instruction et l'expérience organisationnelle. Or, le gouvernement du Canada reconnaît le fardeau que ces exigences entraînent pour les membres des FAC et leur famille. Des situations personnelles difficiles et imprévues peuvent se produire; les FAC reconnaissent qu'une plus grande souplesse est nécessaire pour aider leurs membres. Les FAC explorent à l'heure actuelle une initiative de Parcours de carrière adoptif, qui servira à moderniser les emplois dans les FAC pour offrir une plus grande flexibilité dans le cheminement de carrière. Bien que cette initiative en soit encore à ses premières ébauches, elle pourrait comprendre des mesures comme le transfert entre la Force régulière et la Force de réserve dans un sens puis dans l'autre, le passage à du travail à temps partiel, et le télétravail. Au cours des prochaines années, la Défense nationale va évaluer les options qui ajoutent de la flexibilité dans le cheminement de carrière, des options qui sont souhaitées par les membres des FAC actuels et futurs, et déterminer les mécanismes, les politiques et les directives qui seraient requis pour atteindre le résultat escompté, tout en s'assurant de continuer à satisfaire aux exigences et aux engagements opérationnels. Entre-temps, le MDN et les FAC poursuivront la mise en œuvre de la politique intérimaire qui autorise le télétravail lorsque ce régime de travail convient aux FAC et au membre.

Les FAC tiennent compte d'autres facteurs quand une situation personnelle peut limiter temporairement la capacité d'un membre à participer aux déploiements, à effectuer certaines

tâches ou à se réinstaller à un autre endroit. Dans cette situation, le membre des FAC peut faire une demande de statut particulier pour motifs personnels ou une affectation pour motifs personnels, afin de tenir compte de la situation personnelle.

***Recommandation 10 :*** *Que le gouvernement du Canada ajuste immédiatement l'indemnité différentielle de vie chère afin de tenir compte des réalités économiques actuelles, y compris les coûts du logement. De plus, le gouvernement devrait examiner régulièrement cette indemnité différentielle afin de s'assurer que les membres des Forces armées canadiennes ne soient pas pénalisés financièrement à la suite d'une affectation.*

Le gouvernement du Canada prend cette recommandation en considération.

La Défense nationale reconnaît les diverses difficultés que pose la réinstallation aux membres des FAC et à leur famille. Le MDN et les FAC sont déterminés à aider les membres dans le processus de réaffectation et offrent une gamme complète d'indemnités pour alléger le fardeau des déménagements. Ces indemnités sont les suivantes :

- Le remboursement des frais juridiques et des frais de courtage liés aux déménagements;
- La couverture des frais d'expédition des articles de ménage et effets personnels et des autres frais accessoires;
- Des indemnités pour la vente et l'achat d'une résidence, y compris les dépenses liées à la possession de deux résidences, des indemnités en cas de perte de valeur mobilière, de différence d'intérêts hypothécaires, une assurance – prêt hypothécaire;
- L'autorisation de se réinstaller à un nouvel endroit sans être accompagné de ses personnes à charge, et pour lequel l'hébergement au nouvel endroit est remboursé jusqu'à six mois, si des difficultés sont vécues pendant la vente ou l'achat d'une maison, ou si la famille du membre a besoin de plus de temps pour s'adapter au nouvel endroit.

De plus, la Défense nationale travaille avec les membres des FAC pour leur fournir des conseils sur les options de logement qui sont adaptées à leur situation, notamment sur l'achat d'une maison, la location ou l'occupation d'un logement militaire.

Par ailleurs, les membres reçoivent une rémunération compétitive, et une gamme d'avantages sociaux qui peuvent être étendus à leur famille. Certaines des indemnités offertes aux membres des FAC comprennent des indemnités d'environnement pour conditions de travail austères, un supplément aux prestations de maternité ou de paternité, une indemnité de vie chère. Cette dernière est conçue pour modérer l'incidence d'un déménagement à un endroit où le coût de la vie est supérieur à l'endroit précédent. La Défense nationale a entamé un examen de la politique relative à l'indemnité de vie chère. Bien que cette indemnité ne peut pas être rajustée avant la fin de cet examen, la Défense nationale convient que cette indemnité doit être révisée pour faire en sorte qu'elle réponde aux besoins des membres actuels des FAC.

***Recommandation 11 :*** *Que le gouvernement du Canada prenne des mesures pour établir des*

*modalités souples favorisant la mobilité de carrière dans les Forces armées canadiennes. À cette fin, le gouvernement fédéral devrait collaborer avec les provinces et les territoires afin d'éliminer les obstacles interprovinciaux/interterritoriaux à la reconnaissance des qualifications professionnelles. Il devrait également s'assurer que les transitions entre la Force régulière et la Force de réserve se fassent aisément, avec le moins de formalités administratives possible. Enfin, le gouvernement devrait faciliter la formation de partenariats entre les Forces armées canadiennes et le secteur privé afin de créer des possibilités de perfectionnement professionnel et d'aider au transfert des connaissances.*

Le gouvernement du Canada accepte cette recommandation.

Conformément à la politique du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement*, des travaux sont en cours pour améliorer le modèle d'emploi des FAC afin de procurer des options de carrière souples qui soutiendront le parcours des membres dans les FAC. Ces options comprennent, sans s'y limiter : la réduction du fardeau de la réinstallation au moyen de l'initiative Canada sans failles, le transfert de la Force régulière à la Force de réserve, le transfert de groupe professionnel, l'affectation pour motifs personnels, les contraintes imposées (p. ex., pour retarder la réinstallation des personnes à charge ou le déménagement des articles ménagers, après un déploiement au Canada), des régimes de travail flexibles ou à distance, et la poursuite de l'élaboration de l'initiative Parcours de carrière adaptatif pour fournir aux membres des FAC davantage de souplesse afin de tenir compte des circonstances personnelles au fil de leur carrière. Les FAC augmentent aussi les niveaux de dotation par l'embauche d'analystes supplémentaires pour le traitement des transferts entre la Force de réserve et la Force régulière, dans le but de réduire le temps de traitement. Des travaux sont en cours pour simplifier le processus de demande, d'évaluation et de sélection.

De plus, dans le cadre de l'initiative Canada sans failles, des pourparlers sur la mobilité de la main-d'oeuvre et sur la reconnaissance des qualifications professionnelles, incluant celles des conjoints des militaires, sont en cours avec les partenaires provinciaux et territoriaux, et font partie d'efforts plus vastes pour améliorer le soutien aux membres des FAC et à leur famille.

Malgré tous ces efforts, certains facteurs peuvent limiter la capacité des FAC de fournir des options de carrière souples dans certaines circonstances, par exemple en raison de normes minimales exigées pour certains groupes professionnels ou emplois, et de la nécessité d'avoir une main-d'oeuvre mobile et déployable pour satisfaire aux besoins précis des FAC. Néanmoins, les FAC demeurent résolues à être un employeur de choix et continuent d'explorer les avenues pour offrir des options de carrière souples pour leurs membres.

En ce qui concerne les détachements auprès du secteur privé, le chef d'état-major de la défense dispose de l'autorité de faciliter ces détachements pour les membres des FAC et de les approuver. Chaque année, un petit nombre de membres des FAC bénéficient d'affectations auprès de forces militaires étrangères, d'autres ministères et le secteur privé. Toutefois, les occasions de placement temporaire ont été et continueront d'être limitées en raison de la pénurie de personnel des FAC et des problèmes de maintien en poste. Dans son rapport,

l'ancienne juge de la Cour suprême Arbour recommande aussi de faciliter les transferts temporaires ou les partenariats entre les FAC et le secteur privé.

**Recommandation 12 :** *Que le gouvernement du Canada veuille à ce que le salaire et les avantages sociaux des membres du personnel du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes soient concurrentiels avec ceux du secteur privé.*

Le gouvernement du Canada prend cette recommandation en note.

Le MDN et les FAC continuent de surveiller et de réviser les avantages sociaux et les taux de solde des FAC pour garantir à tous les membres des FAC une rémunération juste pour leur service dans les FAC. La rémunération des FAC est liée aux salaires de la fonction publique. Ainsi, en février 2021, le gouvernement du Canada a augmenté les taux de solde des militaires pour assurer l'alignement aux augmentations qu'ont reçu les employés de la fonction publique fédérale. Cette augmentation de la solde s'applique aux officiers des services généraux, aux pilotes, aux médecins militaires et aux dentistes militaires jusqu'au grade de lieutenant-colonel, et à tous les militaires du rang. Pour assurer la compétitivité et l'équité, la Défense nationale et les FAC continueront de surveiller les changements dans le régime salarial des employés de la fonction publique et travailleront avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour apporter les modifications, au besoin.

Les FAC ont aussi récemment publié L'offre des FAC, une initiative interne qui fournit un aperçu complet de tous les avantages sociaux, financiers et non financiers, des FAC. Cette initiative continuera d'évoluer au fil de l'évolution des politiques du gouvernement, dans une perspective de concurrencer le secteur privé, et de demeurer à jour à l'égard des nouvelles tendances en matière de ressources humaines.

## 5. RECOMMANDATION SUR L'INDÉPENDANCE DE L'OMBUDSMAN

**Recommandation 16 :** *Que le gouvernement du Canada rende l'Ombudsman de la Défense nationale réellement indépendant et que celui-ci relève du Parlement plutôt que du ministre de la Défense nationale.*

Le gouvernement du Canada prend cette recommandation en note.

Créé en 1998, l'Ombudsman avait comme mandat initial d'augmenter la transparence et l'ouverture du MDN et des FAC. Au fil des ans, son rôle a évolué et le Bureau de l'ombudsman oeuvre maintenant pour s'assurer que le MDN et les FAC font preuve d'équité envers les anciens membres des FAC, les membres actuels des FAC, les employés du MDN, les cadets, les membres de famille et d'autres intervenants. Ces objectifs sont alignés sur les objectifs que la Défense nationale s'est fixés et sur les efforts pour opérer un changement de culture, augmenter la diversité et l'inclusion, et améliorer le bien-être des effectifs civils et militaires. En ce sens, les cadres supérieurs et le ministre de la Défense nationale se sont engagés à travailler avec l'Ombudsman pour voir à ce que la Défense nationale offre un milieu de travail sécuritaire



et inclusif à tous.

Pour s'acquitter de sa mission au titre de partie neutre sur les questions liées au MDN et aux FAC, le Bureau de l'ombudsman agit de manière indépendante de la chaîne de commandement militaire et de la gestion civile, et relève directement du ministre de la Défense nationale. Cependant, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les pouvoirs liés aux ressources humaines et à l'administration sont délégués à l'ombudsman par le sous-ministre de la Défense nationale. Le modèle actuel reprend le modèle de presque tous les mêmes bureaux de ce genre dans le gouvernement, est conforme aux lois canadiennes et satisfait aux critères d'une bonne intendance des ressources.

Le MDN et les FAC sont déterminés à assurer un milieu de travail sûr et inclusif pour tous les membres. Ils sont également résolus à travailler avec le Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes pour qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs tâches et responsabilités.