Agence des services frontaliers du Canada | Canada Border Services Agency

# Évaluation du Modèle de formation de base des agents

Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

Octobre 2018

PROTECTION • SERVICE • INTÉGRITÉ

Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, 2019

Ce document est disponible sur le site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada à :
www.asfc-cbsa.gc.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.
Also available in English under the title: Evaluation of the Officer Induction Model

# Table des matières

Sigles et abréviations ..... ii

Résumé ..... 1

1. Introduction ..... 1

2. Méthode d'évaluation ..... 4

3. Constatations – efficacité ..... 6

3.1. Sensibilisation – Attirer le nombre suffisant et le type adéquat de postulants ..... 6

3.2. Sensibilisation – Caractéristiques démographiques des postulants recherchés ..... 9

3.3. Recrutement – Présélection et sélection des bons candidats ..... 13

3.4. Planification de l'effectif et placement des agents stagiaires dans les régions ..... 19

3.5. PFBA et PPBA – Efficacité de la formation ..... 25

3.6. PPBA – Évaluation de l'admissibilité à une nomination à titre d'ASF ..... 29

3.7. Après le MFBA – Rendement de l'ASF ..... 32

3.8. Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) – Obstacles constatés dans le MFBA ..... 33

4. Constatations – Efficience ..... 36

4.1. Établissement des coûts du MFBA ..... 36

4.2. Efficience du processus ..... 37

5. Conclusion et recommandations ..... 43

Annexe A – Réponse de la direction et plan d'action ..... 46

Annexe B – Méthode d'évaluation ..... 53

Annexe C – Profil du programme ..... 62

Annexe D – Modèle logique du MFBA ..... 68

Annexe E – Continuum de l'évaluation du MFBA ..... 69

## Sigles et abréviations

| | |
|---|---|
| AC | Administration centrale |
| ACS+ | Analyse comparative entre les sexes plus |
| ASF | Agent des services frontaliers |
| ASFC | Agence des services frontaliers du Canada |
| CCPFA | Comité consultatif sur le programme de formation des agents |
| CEM | Comité d'examen du mérite |
| CMRE | Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation |
| DFP | Direction de la formation et du perfectionnement |
| DGRH | Direction générale des ressources humaines |
| FORPE | Programme de formation des recrues pour les points d'entrée |
| GRC | Gendarmerie royale du Canada |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| MFBA | Modèle de formation de base des agents |
| PDL | Poste de durée limitée |
| PE | Point d'entrée |
| PFBA | Programme de formation de base des agents |
| PPBA | Programme de perfectionnement de base des agents |
| PPF | Processus de placement selon les fonctions |
| PPO | Police provinciale de l'Ontario |
| QRS | Questionnaire sur le rendement du stagiaire |
| RDC | Rapport de démonstration des compétences |
| S et R | Sensibilisation et recrutement |

# Résumé

La présente évaluation avait pour but d'examiner le rendement (efficacité et efficience) du Modèle de formation de base des agents (MFBA), conformément à la *Politique sur les résultats* de 2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'évaluation a été réalisée entre mai 2017 et mai 2018.

## Description du programme

Le MFBA est un sous-programme du Programme de constitution des forces de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Il a été établi au cours de l'exercice 2012-2013 afin de constituer un effectif moderne composé d'agents agiles, armés, mobiles et aptes à l'emploi qui sont prêts à répondre aux enjeux dynamiques à la frontière. L'objectif pour 2012-2013 à 2016-2017 était de produire 288 diplômés du Collège de l'ASFC par année, selon les services votés pour 157 agents, en plus des fonds affectés au projet.

Le MFBA comprend trois étapes : 1) la sensibilisation et le recrutement (S et R) des agents stagiaires; 2) le Programme de formation de base des agents (PFBA); 3) le Programme de perfectionnement de base des agents (PPBA). À la première étape (S et R), les candidats sont recrutés et leur admissibilité au programme de formation de l'Agence est évaluée. Les candidats admissibles sont invités à suivre une formation en ligne de 4 semaines, puis la formation de 18 semaines (le PFBA) au Collège de l'ASFC. Les diplômés du Collège de l'ASFC sont ensuite affectés à l'un des points d'entrée de l'Agence à titre d'agents stagiaires (FB-02) pendant au moins 12 mois afin de suivre le PPBA. Les stagiaires qui réussissent ce programme sont alors nommés à des postes d'agents des services frontaliers (ASF) de niveau FB-03.

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'ASFC est chargée de la conception et de la prestation du MFBA. La Direction générale des opérations (Direction des opérations frontalières) joue aussi un rôle important dans la prestation du MFBA, car elle détermine les points d'entrée où sont affectés les agents stagiaires et gère le rendement de ces derniers pendant le programme de perfectionnement. La Direction générale des opérations est également le bénéficiaire (client) du MFBA.

## Méthode et portée de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les trois étapes du MFBA sur une période de quatre ans allant de 2012-2013 à 2016-2017. Cependant, le Plan national de formation, les Normes nationales de formation et le recrutement des instructeurs n'étaient pas visés par l'évaluation.

L'équipe d'évaluation a eu recours à plusieurs sources de données pour déterminer dans quelle mesure le MFBA a produit les résultats escomptés. Les méthodes utilisées comprennent l'examen des principaux documents du programme, des entrevues, l'analyse de données opérationnelles et administratives, des recherches sur le terrain, une comparaison avec d'autres organismes d'exécution de la loi, la schématisation des processus opérationnels ainsi que deux sondages.

## Constatations de l'évaluation

### *Efficacité – Mesure dans laquelle le MFBA a produit les résultats escomptés*

Dans l'ensemble, le MFBA a produit des ASF agiles, armés, aptes à l'emploi et prêts à répondre aux enjeux dynamiques à la frontière. Les ASF nommés dans le cadre du MFBA reçoivent la bonne formation pour exécuter leurs tâches, satisfont aux normes de rendement de l'Agence et contribuent de façon positive au mandat de l'Agence. Cela dit, certains ajustements pourraient être apportés afin d'optimiser l'efficacité et d'améliorer l'efficience des activités de sensibilisation, de recrutement, de formation et de perfectionnement.

Le nombre de diplômés du PFBA s'approche de la cible de 288 recrues par année, mais cette cible était fondée sur le financement disponible à la création du MFBA et n'a donc pas été modifiée pour tenir compte des changements liés à l'attrition, aux promotions et aux agents faisant l'objet de mesures d'adaptation ou en congé sans solde. En conséquence, le nombre d'ASF nommés dans le cadre du MFBA au cours des cinq dernières années n'a pas permis de répondre complètement aux besoins opérationnels. L'objectif du MFBA est le placement d'agents permanents dans les points d'entrée qui ont besoin de ressources additionnelles sur la première ligne, mais le grand nombre de demandes de mutation en dehors de ces points d'entrée qui sont reçues montre que l'on n'a pas encore trouvé le modèle de placement idéal.

Il faut améliorer la planification de l'effectif en ce qui concerne les caractéristiques démographiques des agents recherchés (expérience, sexe, bilinguisme et autres). L'Agence reçoit suffisamment de demandes d'emploi, mais étant donné que les caractéristiques démographiques des agents recherchés n'ont pas été définies adéquatement, les activités de sensibilisation et de recrutement n'ont pas ciblé les candidats de façon à répondre aux besoins de l'Agence et à combler les écarts démographiques au sein de la population des ASF. Par exemple, le nombre actuel d'agents de sexe féminin, bilingues et autochtones qui seront nommés dans le cadre du MFBA sera peut-être insuffisant pour maintenir l'équité en matière d'emploi et atteindre les cibles opérationnelles dans l'avenir pour la population d'ASF. Cela est particulièrement vrai lorsque les points d'entrée perdent des ASF en raison des promotions dans d'autres secteurs de l'Agence, des départs dans d'autres organismes gouvernementaux ou de l'attrition naturelle.

L'indemnité versée aux recrues au Collège de l'ASFC et la clause de mobilité limitent peut-être la capacité de l'Agence à rester compétitive et à placer les agents stagiaires dans les endroits où ils sont requis. D'autres organisations qui sont en compétition avec l'Agence pour les candidats (comme la Gendarmerie royale du Canada et la Police provinciale de l'Ontario) offrent des indemnités plus élevées pendant la formation. L'indemnité de formation et le processus utilisé par l'Agence pour le recrutement et le placement des agents dans les régions à l'échelle du Canada ont eu des conséquences négatives sur les recrues et les agents stagiaires, et cela peut ternir l'image de l'Agence. Puisque le bouche-à-oreille est la méthode la plus souvent citée par les postulants pour indiquer comment ils ont été mis au courant des possibilités de carrière à l'ASFC, l'amélioration de l'expérience des recrues et des agents stagiaires

pourrait permettre d'attirer des candidats de qualité et faire en sorte que les besoins de l'Agence soient satisfaits.

Les évaluateurs ont également relevé plusieurs problèmes relativement au processus qui est utilisé à l'étape de la sensibilisation et du recrutement du MFBA pour évaluer et sélectionner les candidats en vue du programme de formation. Ce processus est trop long et la qualité des communications avec les postulants et les candidats doit être améliorée. L'absence de système d'information adéquat pour gérer les candidats est un facteur qui nuit à l'efficacité du processus de présentation de candidature et de sélection. Les intervenants sont au courant d'une partie de ces problèmes et ils s'affairent à reconcevoir et à lancer un nouveau processus de présentation de candidature et de sélection qui devrait améliorer l'évaluation des candidats. Il sera important de faire le suivi des améliorations apportées au nouveau processus.

En ce qui concerne l'étape du PFBA, la formation est généralement bien vue et le Collège offre la formation actuellement exigée. Cependant, le programme de formation du Collège pourrait être revu afin de déterminer s'il faut y apporter des améliorations pour mieux répondre aux besoins opérationnels nationaux. Le personnel opérationnel fait état de lacunes dans le programme de formation, et les points d'entrée ont pris les devants afin de combler ces lacunes en offrant la formation essentielle pendant le PPBA (après la formation au Collège). Puisque les régions ne reçoivent pas de financement pour offrir la formation essentielle et que la stratégie d'intégration des agents stagiaires pendant le PFBA est limitée, cela a également créé un manque d'uniformité dans la formation offerte dans les différents points d'entrée selon les ressources disponibles.

Enfin, plusieurs aspects du PPBA doivent être améliorés pour garantir l'efficacité de la nomination des ASF. Les outils qui servent à évaluer les agents stagiaires pendant le PPBA donnent des résultats non uniformes et ne sont peut-être pas les plus efficaces pour démontrer les compétences acquises.

### *Efficience – Mesure dans laquelle le MFBA produit les résultats escomptés d'une manière efficiente*

Le processus de nomination des agents dans le cadre du MFBA est trop long. Il s'écoule en moyenne 18 mois entre la présentation de la candidature et la nomination comme agent stagiaire (FB-02). L'agent stagiaire passe ensuite entre 12 et 18 mois dans le PPBA avant d'être promu au poste d'ASF (FB-03). Donc, la durée totale de la formation dans le cadre du MFBA est de 30 à 36 mois. Cela semble plus long que dans les autres organismes d'exécution de la loi, où la formation et le perfectionnement des agents durent entre 3 et 12,5 mois. On pourrait accroître l'efficience, notamment en raccourcissant l'étape S et R (présentation de candidature et sélection) et le PPBA.

L'efficacité du processus de sensibilisation et de recrutement doit elle aussi être améliorée, mais ce problème devrait être réglé par le nouveau processus de recrutement dont le lancement est prévu pour 2018. Avec le processus de sélection utilisé au cours des cinq dernières années, un grand nombre de candidats devaient être examinés afin d'obtenir le nombre voulu de 288 recrues diplômées. Il faudra mesurer le rendement pour suivre les gains d'efficience attendus.

## Recommandations

Voici les sept recommandations formulées à la lumière des constatations précitées :

1. Le vice-président, Direction générale des opérations, en concertation avec le vice-président, Direction générale des programmes, et le vice-président, Direction générale des ressources humaines, devrait concevoir un plan de main-d'œuvre pluriannuel et révisé chaque année qui tient compte du large éventail de facteurs afin de déterminer le nombre, le type et le lieu d'affectation optimum des ASF pour répondre aux besoins opérationnels. Ce plan devra inclure une stratégie de placement qui permet de déterminer le lieu d'affectation aussitôt que possible dans le processus du MFBA.

2. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines devrait élaborer une stratégie nationale de sensibilisation et de recrutement qui examine des processus de présélection plus efficaces et plus efficients et qui cible les lacunes connues dans la représentation des ASF (notamment au chapitre du sexe), les lacunes dans la dotation des ASF à certains points d'entrée et les exigences opérationnelles linguistiques. Cette stratégie devrait être mise à jour chaque année afin d'actualiser les cibles et les secteurs prioritaires des activités de sensibilisation menées dans les régions.

3. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines devrait examiner l'indemnité de formation versée pendant le PFBA afin d'améliorer la capacité de l'ASFC à attirer des candidats de qualité.

4. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines devrait élaborer un cadre de mesure du rendement pour le MFBA (incluant toutes les étapes) et veiller au suivi des gains d'efficacité et d'efficience dans le cadre du nouveau modèle de recrutement.

5. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines devrait concevoir un plan pour améliorer la gestion des cas individuels à toutes les étapes du MFBA.

6. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines, en concertation avec le vice-président, Direction générale des programmes, et le vice-président, Direction générale des opérations, devrait :
   - déterminer de quelle façon et à quelle étape du MFBA les compétences des nouveaux ASF seront évaluées, en mettant l'emphase sur le PPBA;
   - définir les besoins en formation des nouveaux ASF et déterminer à quelle(s) étape(s) cette formation doit être fournie.

7. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines devrait examiner les outils et la durée du PPBA. Il faudrait envisager de raccourcir la période préalable à l'admissibilité à une nomination (actuellement, elle est d'au moins 12 mois).

8. Le vice-président, Direction générale des ressources humaines devrait effectuer une analyse comparative entre les sexes afin de cerner les obstacles qui influencent les expériences des individus de différents milieux (c.-à-d., genre, race, statut socioéconomique, âge, etc.) pendant toutes les étapes du MFBA.

# 1. Introduction

## 1.1. But et portée de l'évaluation

Le présent rapport fait état des résultats de l'évaluation du Modèle de formation de base des agents (MFBA), conformément à la *Politique sur les résultats* de 2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor. Son principal objectif était d'examiner le rendement (efficacité et efficience) du MFBA.

La portée de l'évaluation a été approuvée par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) le 22 mai 2017 dans le cadre du Plan intégré de vérification interne et d'évaluation 2016 de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). L'évaluation s'est penchée sur les trois étapes du MFBA : la sensibilisation et le recrutement (S et R), le Programme de formation de base des agents (PFBA) et le Programme de perfectionnement de base des agents (PPBA), et visait la période de 5 ans allant des exercices 2012-2013 à 2016-2017[1]. Par contre, le Plan national de formation, les Normes nationales de formation et le recrutement des instructeurs n'étaient pas visés par l'évaluation.

## 1.2. Description du programme

Le MFBA a été établi au cours de l'exercice 2012-2013 pour créer une approche complète et uniforme à l'égard du recrutement, de l'évaluation, de la formation et du perfectionnement d'agents de l'ASFC de haut calibre et aptes à l'emploi au sein d'un organisme d'exécution de la loi armé. Avec le MFBA, l'objectif de l'Agence est de constituer un effectif moderne composé d'agents agiles, armés, aptes à l'emploi et mobiles qui sont prêts à répondre aux enjeux dynamiques à la frontière. Il a remplacé le programme de Formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE), l'ancien modèle utilisé par l'Agence.

Le MFBA comprend trois étapes : 1) la sensibilisation et le recrutement des agents stagiaires; 2) le PFBA et 3) le PPBA.

Même si la sensibilisation et le recrutement sont réunis dans une même étape, il s'agit de deux séries d'activités différentes. La sensibilisation englobe toutes les activités menées avant qu'une personne présente sa candidature à l'Agence, tandis que le recrutement regroupe les activités menées après la réception des candidatures et comprend l'évaluation des postulants admissibles par l'Agence afin de déterminer s'ils sont de bons candidats pour le programme de formation. À l'étape de la sensibilisation, on parle des « postulants », tandis qu'à l'étape du recrutement, on parle des « candidats ». Les candidats présélectionnés et invités à participer au PFBA deviennent des « recrues ». Ils doivent suivre la formation en ligne de quatre semaines avant d'être invités à suivre la formation donnée au Collège de

[1] Même si l'évaluation s'est limitée aux activités menées dans le cadre du MFBA entre 2012-2013 et 2016-2017, des données de 2017-2018 ont parfois été utilisées pour accroître la taille de l'échantillon.

l'ASFC. Les recrues qui réussissent cette formation de 18 semaines deviennent des agents stagiaires (FB-02) et sont placées dans la région pour terminer l'étape du perfectionnement (PPBA) du MFBA. À la fin du stage de 12 mois, le Comité d'examen du mérite reçoit les documents d'évaluation et détermine si l'agent stagiaire peut être nommé agent des services frontaliers (ASF) au niveau FB-03. Si une nomination n'est pas recommandée, l'agent stagiaire peut effectuer un autre stage de trois à six mois au niveau FB-02 avant d'être réévalué par le Comité. En cas d'échec après 18 mois dans le PPBA, les personnes sont libérées du programme. On trouvera des détails sur chaque étape du MFBA à l'annexe C, Profil du programme.

L'objectif du MFBA de 2012-2013 à 2016-2017 était de produire 288 diplômés du PFBA chaque année. Cet objectif était fondé sur les services votés disponibles à la date de création du MFBA et sur les fonds affectés au projet. Il convient toutefois de noter que les exercices antérieurs de réduction des coûts du gouvernement fédéral ont eu une incidence sur le nombre de candidats invités à suivre la formation au Collège de l'ASFC en 2012-2013, ce qui également influé sur le nombre de diplômés en 2013-2014 et le nombre total moyen de nouveaux agents sur cinq ans.

Selon le modèle de prestation utilisé au cours des cinq dernières années, il fallait compter entre deux ans et demi et trois ans pour nommer un ASF dans le cadre du MFBA. Le nombre d'agents « produits » aux différentes étapes du MFBA et la durée moyenne de chaque étape sont indiqués dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Résultats et durée de chaque étape du MFBA**

| | Sensibilisation | Recrutement | PFBA | PPBA |
|---|---|---|---|---|
| **Durée moyenne de chaque étape du MFBA** | S.O. | De 12 à 14 mois | 5,5 mois | De 12 à 18 mois |
| **Résultats sur 4 ans** | 81 755 demandes reçues | 1 338 candidats invités à suivre le PFBA | 1 110 recrues diplômées (FB-02) | 1 030 recrues nommées ASF (FB-03) |
| **Résultats moyens par année** | 20 439 demandes reçues par année | 334,5 candidats invités à suivre le PFBA par année | 277,5 recrues diplômées par année | 257,5 recrues nommées ASF par année |

Source : Données de la Commission de la fonction publique (CFP), octobre 2017; Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017; ASFC, Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, décembre 2017.

## 1.3. Principaux intervenants et structure de gestion du programme

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'ASFC est responsable du MFBA. Au sein de la DGRH, deux directions sont chargées de la prestation des différentes étapes du MFBA :

1. **Direction de la formation et du perfectionnement (DFP).** La DFP est responsable du PFBA et du PPBA du MFBA, et de la supervision de la prestation stratégique du Modèle. La Division des solutions de formation et d'apprentissage de la DFP est chargée de concevoir le programme d'études du PFBA, tandis que le Collège de l'ASFC est chargé d'offrir ces cours. La DFP est également responsable de la conception et de l'administration du PPBA, tandis

que la Direction générale des opérations (Opérations régionales) veille à la prestation courante du PPBA.

2. **Direction des programmes des ressources humaines (Programmes de RH).** La Direction des programmes de RH est responsable des étapes de sensibilisation et de recrutement du MFBA. En août 2017, le Programme national de recrutement des agents est devenu une division distincte de la Direction des programmes des RH; cette division est responsable des activités de sensibilisation et de recrutement des ASF[2].

La Direction générale des opérations (Direction des opérations frontalières) est également un intervenant de premier plan, car c'est elle qui détermine les lieux d'affectation (soit les points d'entrée qui ont besoin de personnel) et qui s'occupe de la gestion du rendement des agents stagiaires pendant le PPBA. Le directeur général de la DFP recommande les agents stagiaires en vue d'une promotion, tandis que le directeur général régional de chaque région d'accueil est l'autorité déléguée qui nomme les agents stagiaires qui ont réussi ce volet dans sa région à titre d'ASF de niveau FB-03. Il incombe au DGR de la région d'accueil d'assurer l'observation des ententes de placement du PFBA mutuellement convenues et d'aider les participants dans sa région pendant le PPBA[3].

La Direction générale des opérations (Direction des opérations frontalières) est aussi le bénéficiaire du programme, car les ASF formés dans le cadre du MFBA y travailleront par la suite.

À l'heure actuelle, la Direction générale des programmes ne joue pas de rôle actif dans la prestation du MFBA, mais elle pourrait fournir des avis sur les besoins futurs de la conception du programme d'études du PFBA.

## 1.4. Ressources

Les ressources utilisées actuellement par le MFBA s'élèvent à 40 millions de dollars[4] par année; cela inclut 157 équivalents temps plein. Les coûts estimés comprennent les trois étapes du MFBA et les coûts salariaux des agents stagiaires qui travaillent dans un point d'entrée de l'Agence dans le cadre du PPBA.

[2] Avant août 2017, les activités de sensibilisation et de recrutement étaient assurées par deux divisions différentes.
[3] Source : DGRH, PPBA de l'ASFC – Guide de l'agent stagiaire de l'ASFC, février 2015, p. 6
[4] Source : Données du contrôleur, février 2018.

## 2. Méthode d'évaluation

Un comité consultatif a été mis sur pied dès le départ pour appuyer l'équipe d'évaluation et lui fournir des commentaires, des avis et des suggestions à propos des livrables. Il était composé des directeurs généraux de toutes les directions générales de l'Agence.

Le MFBA n'est pas considéré comme un « programme » du point de vue du Cadre ministériel des résultats de l'Agence. Il s'agit plutôt d'un volet du Programme de constitution des forces. Au moment de l'évaluation, le Programme de constitution des forces n'avait pas de cadre de mesure du rendement ni de modèle logique approuvé. Le modèle logique du MFBA, élaboré aux fins de cette évaluation, est fourni à l'annexe D, Modèle logique du MFBA et il définit les résultats escomptés :

- Résultat immédiat : Les FB-03 sont nommés conformément aux besoins de l'Agence.
- Résultat intermédiaire : Les agents de l'ASFC s'acquittent de leurs fonctions avec compétence.
- Résultat ultime : Prestation efficace et efficiente des services de l'ASFC à la population canadienne.

L'évaluation portait sur l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires.

La méthode d'évaluation comprend de multiples sources de données et des méthodes de recherche complémentaires. Voici les méthodes utilisées :

1. Examen de documents;
2. Entrevues avec les gestionnaires de programme, les partenaires et les principaux intervenants;
3. Recherches sur le terrain;
4. Analyse de données (opérationnelles, financières, sur le rendement et sur les RH);
5. Sondages sur le MFBA menés auprès des stagiaires (n=848) et du personnel (n=338);
6. Comparaison avec d'autres ministères;
7. Schématisation des processus opérationnels.

Une description plus détaillée de la méthode, de même que des limites et des difficultés s'y rattachant, est fournie à l'annexe B, Méthode de l'évaluation. Une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) a également été réalisée pour déterminer si différents groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genres mixtes ont vécu une expérience différente dans le cadre du MFBA[5].

Les consultations avec les principaux intervenants et l'examen des principaux documents à l'étape de la planification ont permis de préciser les questions d'évaluation afin de s'assurer que l'exercice fournit des renseignements utiles aux décideurs. Puisque le MFBA est un ensemble d'activités essentielles qui permettent à l'ASFC de s'acquitter de son mandat premier, et que le contexte de la prestation n'a pas changé, aucune question ne portait sur la pertinence du programme (c.-à-d. sur la nécessité continue du programme ou sa concordance avec les priorités du gouvernement et de l'Agence). La nécessité du

[5] Selon Condition féminine Canada, l'ACS+ sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur divers ensembles de personnes — femmes, hommes et personnes de genres mixtes. L'ajout du mot « plus » signifie que l'ACS+ va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre). L'ACS+ tient également compte d'autres facteurs d'identité, comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou le fait de vivre avec un handicap physique ou intellectuel. (Source : http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acs/index-fr.html. Consulté le 22 février 2018.)

MFBA est confirmée par le roulement annuel des ASF, qui doivent être régulièrement remplacés, et par le fait que les ASF doivent suivre une formation spéciale qui n'est pas offerte ailleurs. Les questions d'évaluation portaient donc sur l'efficacité et l'efficience/l'économie :

1. Dans quelle mesure les activités de sensibilisation et de recrutement ciblent-elles les candidats qui possèdent les bonnes compétences, au moment qui permet de les placer au bon endroit pour l'Agence?
2. Est-ce que le programme permet de recruter et de sélectionner des personnes qui répondent aux besoins de l'Agence en ce qui concerne les langues officielles, le sexe et la diversité?
3. Est-ce que les processus de recrutement, de sélection et de formation comportent des obstacles qui nuisent involontairement aux hommes, aux femmes et aux personnes de genres mixtes de différents horizons (race, groupe ethnique, religion, âge, statut socioéconomique)? Quels groupes se heurtent aux obstacles les plus importants?
4. Quelles sont les incidences (volontaires et involontaires) des obstacles relevés dans les pratiques de recrutement et de formation du MFBA sur les participants et sur l'Agence?
5. Les pratiques de recrutement et de formation du MFBA ont-elles été adaptées afin d'aplanir les obstacles pour les hommes, les femmes et les personnes de genres mixtes de différents horizons (race, groupe ethnique, religion, âge, statut socioéconomique)?
6. Dans quelle mesure le MFBA permet-il de nommer des ASF en fonction des besoins de l'Agence en ce qui concerne :
    a. le nombre d'agents nécessaire?
    b. les besoins au chapitre des lieux et du placement?
7. Dans quelle mesure la formation des agents répond-elle aux exigences opérationnelles?
8. Les diplômés du PPBA sont-ils en mesure d'exécuter leurs tâches?
9. Comment pourrait-on améliorer le programme?
10. Dans quelle mesure le MFBA permet-il de recruter, de former, de perfectionner et de placer les nouveaux ASF de manière efficiente?
11. Y a-t-il d'autres solutions plus efficaces de recrutement, de formation et de perfectionnement des nouveaux ASF?

# 3. Constatations – efficacité

## 3.1. Sensibilisation – Attirer le nombre suffisant et le type adéquat de postulants

**Constatation 1 :** Malgré le peu d'activités de sensibilisation menées au cours des cinq dernières années, le nombre de postulants est demeuré invariablement élevé.

L'ASFC n'a mené à peu près aucune activité de sensibilisation à l'échelle régionale ou nationale au cours des trois premières années d'existence du MFBA, mais le nombre de demandes reçues est demeuré relativement élevé. Par exemple, les processus de sélection de 2012-2013 et 2013-2014 ont généré 25 285 et 22 787 demandes respectivement. Les efforts de sensibilisation dans le cadre du MFBA ont repris en juillet 2014[6], et une foule d'activités ont été menées dans toutes les régions du Canada au cours des deux années suivantes. Cependant, il n'y a pas eu d'augmentation du nombre de candidatures reçues par la suite.

Comme l'indique le tableau 2, l'ASFC a reçu plus de deux fois plus de candidatures que la Gendarmerie royale du Canada (GRC), qui a reçu en moyenne 7 912 demandes par année pour pourvoir en moyenne 881 postes par année[7].

**Tableau 2 : Comparaison du nombre de demandes reçues par l'ASFC et la GRC.** *Ce tableau montre que l'ASFC a reçu près du double des demandes de la GRC.*

| Exercice | Demandes reçues par l'ASFC[8] | Demandes reçues par la GRC |
|---|---|---|
| 2012-2013 | 25 285 | 6 091 |
| 2013-2014 | 22 787 | 7 860 |
| 2014-2015 | 16 842 | 9 784 |
| 2015-2016 | 16 842 | Non disponible |
| Total | **81 755** | **23 735** |
| Moyenne par année | **20 439** | **7 912** |

Sources : Données de la Commission de la fonction publique du Canada, octobre 2017; GRC, Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets - Rapport complet, mars 2017, p. 12.

Par ailleurs, selon les résultats du sondage d'évaluation du MFBA mené auprès des stagiaires, la sensibilisation a une influence limitée sur les postulants; en effet, environ 85 % des répondants ont déclaré qu'ils n'avaient pas été informés des possibilités de carrière à l'Agence par les activités de sensibilisation et de recrutement de l'ASFC. La majorité des répondants ont déclaré que cela résultait du « bouche-à-oreille ». Les résultats du sondage indiquent que l'ASFC est encore considérée comme un « employeur de choix » malgré la disponibilité de postes similaires et indépendamment des efforts faits par l'ASFC pour influencer leur décision. Même si 67 % des répondants avaient également fait une demande auprès d'une autre organisation, un grand nombre (69 %) ont confirmé que l'ASFC était leur employeur privilégié et 75,6 % pensent qu'ils travailleront encore à l'Agence dans cinq ans, à un titre ou un autre.

[6] Source : Document interne de l'ASFC.
[7] Source : GRC, Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets - Rapport complet, mars 2017, p. 12.
[8] Puisque le processus de sélection 555 s'étalait sur deux exercices, le nombre de postulants a été réparti sur deux exercices (2014-2015 et 2015-2016) pour faciliter la référence et la comparaison.

**Constatation 2 :** Le type de postulants attirés par l'Agence pourrait correspondre davantage à ses besoins et aux compétences qu'elle recherche. L'indemnité versée aux participants au Collège, la clause de mobilité et le long processus diminuent peut-être la qualité des candidatures reçues.

L'Agence a répertorié les huit compétences essentielles recherchées chez les ASF :

1) Intégrité;
2) Prise de décisions éthiques;
3) Capacité de raisonnement analytique;
4) Jugement;
5) Esprit de décision;
6) Souci du service à la clientèle;
7) Capacité de composer avec les situations difficiles; et
8) Communication interactive efficace (à l'oral et par écrit).

L'ASFC reçoit beaucoup de candidatures, mais compte tenu du faible pourcentage de candidats qui possèdent les compétences recherchées, on pourrait conclure que le type de postulants attirés peut être amélioré. L'analyse montre que seulement 4 % des candidats ont été invités à suivre la formation du Collège de l'ASFC et que seulement 3,4 % ont par la suite été nommés à titre d'ASF. Les personnes nommées possèdent les compétences recherchées et satisfont aux autres exigences de présélection (la vérification de sécurité, par exemple) pour le poste d'ASF, mais ce n'était pas le cas pour la grande majorité des postulants (96,6 %)[9]. La comparaison avec la GRC révèle qu'un pourcentage beaucoup plus faible de postulants est accepté dans le programme de formation du MFBA (voir le tableau 3).

**Tableau 3 : Comparaison entre les taux d'inscription et le nombre total de demandes évaluées par l'ASFC et la GRC.** *Ce tableau montre qu'un pourcentage plus élevé de postulants de la GRC est accepté dans le programme de formation par rapport aux postulants de l'ASFC.*

| Organisation | Nombre moyen de demandes reçues par année | Nombre de demandes évaluées par année[10] | Nombre moyen d'inscriptions au collège de formation par année | Taux d'inscription moyen |
|---|---|---|---|---|
| GRC | 7 912 | 7 912 | 830 | 10,5 % |
| ASFC | 20 439 | 7 562 | 294 | 4 % |

Source : Données de la Commission de la fonction publique du Canada, octobre 2017; GRC, Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets - Rapport complet, mars 2017, p. 12.

À l'heure actuelle, l'avis national cible les personnes qui sont prêtes à déménager n'importe où au Canada (pour satisfaire au désir de l'Agence d'avoir un effectif entièrement mobile) et qui peuvent vivre pendant quatre mois et demi avec une indemnité de 125 dollars par semaine. Sans le vouloir, cette exigence peut dissuader des personnes très qualifiées de présenter leur candidature, car tout le monde

[9] Source : Données de la Commission de la fonction publique du Canada, octobre 2017; Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017; ASFC, Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, décembre 2017. Cela comprend les cohortes 1 à 8B.

[10] À l'ASFC, les données historiques montrent que seulement 37 % environ des candidatures reçues sont évaluées. Puisqu'on ne connaît pas le nombre réel de demandes évaluées par la GRC, on a présumé que toutes les demandes reçues avaient été évaluées.

ne veut pas ou ne peut pas déménager n'importe où au Canada et vivre sans salaire pendant quatre mois. Alors que l'exigence relative à la mobilité des effectifs n'est pas du ressort du MFBA, l'indemnité de formation versée pendant le PFBA, elle, relève de la conception du programme du MFBA. Les personnes interviewées pensent qu'il faudrait revoir l'indemnité de 125 dollars par semaine, car ce montant risque de décourager des candidats plus expérimentés. Selon 85 % des répondants au sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires, le montant de l'indemnité constitue un obstacle qui a des répercussions négatives sur la situation financière, la vie sociale et le moral des recrues.

D'autres organisations qui sont en compétition avec l'ASFC pour les candidats offrent une indemnité plus élevée pendant la formation. La GRC, par exemple, offre une indemnité quatre fois plus élevée; d'autres versent un salaire complet pendant la formation. Comme l'indique le tableau 4, l'indemnité versée aux participants à l'ASFC (125 dollars par semaine) est beaucoup moins élevée que celle de la GRC (500 dollars par semaine). Si l'on tient compte de la durée de la formation à leur collège respectif et du salaire de départ des agents, un agent stagiaire de l'ASFC gagne un peu plus qu'un cadet de la GRC la première année. Cependant, selon les personnes interviewées, il faut déduire de l'indemnité de formation les prêts contractés ou l'épargne utilisée par les recrues qui suivent la formation de quatre mois et demi au Collège avec un revenu minimal. Les participants interviewés ont fait état du stress financier vécu pendant le PFBA, que ce soit la difficulté à payer l'hypothèque, le fait d'épuiser les économies ou de débourser pour le déménagement et les frais médicaux.

**Tableau 4 : Comparaison entre la rémunération reçue pendant les 12 premiers mois (y compris l'indemnité de formation, le cas échéant, et le salaire pendant le reste de la première année).** *D'autres organismes d'exécution de la loi paient davantage leurs recrues pendant la formation.*

| | ASFC | GRC | Police provinciale de l'Ontario (PPO) | Service de police d'Ottawa (SPO) |
|---|---|---|---|---|
| **Salaire pendant la formation** | 125 $/semaine | 500 $/semaine[11] | 1 019 $/semaine[12] | 1 060 $/semaine[13] |
| **Rémunération/ allocation pendant les 12 premiers mois** | 40 223 $ | 39 572 $ | 62 849 $ | 47 953 $[14] |

Source : Site Web de l'ASFC, février 2018; site Web de la GRC, février 2018; site Web de la PPO; site Web du SPO, février 2018.

En ce qui concerne la clause de mobilité, il suffit de regarder l'intérêt des étudiants ASF à l'égard d'une carrière au sein de l'Agence pour constater qu'elle a un effet dissuasif. Les ASF étudiants ont une expérience directe du traitement des voyageurs, mais certains ne veulent pas devenir ASF à temps plein, parce qu'ils ne veulent pas être tenus d'accepter un poste n'importe où au Canada, même s'il y a des postes disponibles près de leur région d'origine. Selon un sondage réalisé par la région du Pacifique

[11] Source : GRC, La formation des cadets. . Consulté le 15 février 2018.
[12] Selon un salaire annuel de 53 996 $ pour les constables recrues, car les stagiaires de la PPO touchent un plein salaire pendant leur formation. (Source : PPO, Salaires. http://www.opp.ca/index.php?&lng=fr&id=115&entryid=56b7c5868f94acaf5c28d17d#sec3. Consulté le 15 février 2018.)
[13] Selon un salaire annuel de 55 125 $, car les stagiaires de la police d'Ottawa touchent un plein salaire pendant leur formation. (Source : SPO, Salaires et avantages. https://www.ottawapolice.ca/fr/careers-and-opportunities/Salary-and-Benefits.asp. Consulté le 15 février 2018.)
[14] Les stagiaires des Services de police d'Ottawa touchent un salaire annuel de 55 125 $ dès le départ (avant le début de la formation) et peuvent rembourser le montant de 11 065 $ correspondant au temps passé au Collège de la police d'Ontario en l'étalant sur 27 périodes de paye.

auprès des ASF étudiants, 85 % des étudiants aimeraient bénéficier d'un programme accéléré pour devenir employé à temps plein, mais 46 % précisent que c'est seulement s'ils peuvent rester dans leur région[15]. Les répondants au sondage et les personnes interviewées ont indiqué que les répercussions négatives d'un tel éloignement sont l'une des raisons pour lesquelles ils hésitent à présenter leur candidature à l'ASFC. Les répercussions mentionnées comprennent l'absence du réseau de soutien et de liens culturels, les difficultés pour la famille et les relations intimes, l'isolement et la solitude. Même si les employés des organisations similaires doivent aussi déménager leur famille, l'ASFC n'a pas encore de programmes ou de réseaux de soutien pour aider les conjoints et les familles des ASF relocalisés. Il s'agit pourtant d'une pratique efficace que certaines organisations, notamment le ministère de la Défense nationale, ont adoptée.

Les activités de sensibilisation ciblées[16] dans les régions qui ont un grand besoin d'agents (la région des Prairies, par exemple) peuvent attirer des postulants qui seraient prêts à travailler dans ces régions, mais le Processus de placement selon les fonctions (PPF) utilisé dans le MFBA ne garantit pas que les stagiaires seront affectés dans leur région d'origine.

Les évolutions récentes à l'étape de sensibilisation et de recrutement du MFBA révèlent un potentiel d'amélioration dans ce secteur. Les intervenants ont été informés de l'initiative des offres d'emploi dans les petites collectivités, lancée en février 2018, qui permet aux postulants de sélectionner leurs trois lieux privilégiés à partir d'une liste de groupes de districts[17]. Le prochain processus de sélection national, qui sera lancé à l'été 2018, permettra aussi aux postulants d'indiquer leurs préférences. Cela devrait normalement éliminer certains problèmes liés à l'harmonisation des préférences des candidats avec les besoins de l'Agence. Puisque ces changements ne sont pas encore complètement mis en œuvre, leur efficacité n'était pas visée par notre évaluation.

## 3.2. Sensibilisation – Caractéristiques démographiques des postulants recherchés

**Constatation 3 :** Il faut attirer plus de femmes, de personnes bilingues et d'Autochtones afin d'atteindre les objectifs de l'Agence au chapitre de la représentation de ces groupes dans les postes d'ASF. L'Agence attire un nombre suffisant de postulants membres de minorités visibles.

### *Femmes*

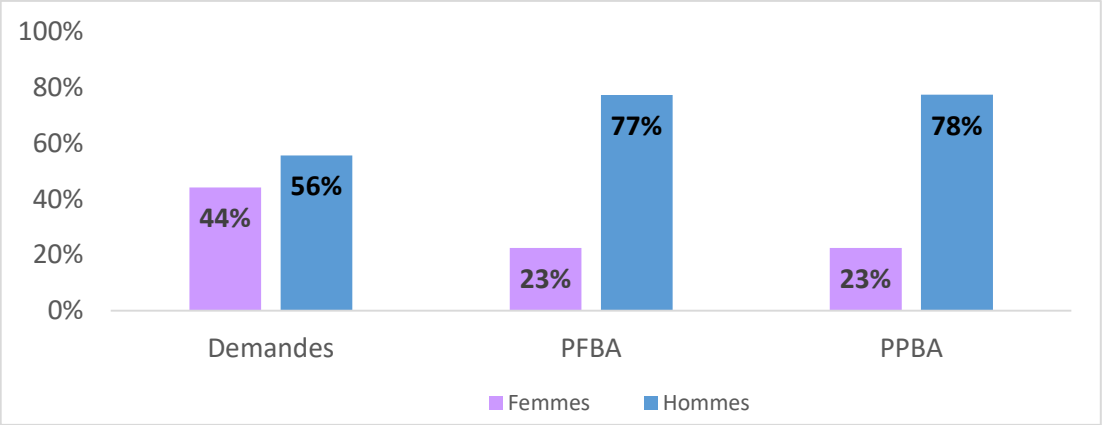
L'Agence n'attire pas assez de femmes dans le programme pour maintenir la population actuelle d'agentes des services frontaliers. Selon la disponibilité de la main-d'œuvre[18], les femmes devraient occuper 21,9 % des postes de FB-03. À l'heure actuelle, 37 % des ASF sont des femmes[19]. Malgré l'absence d'écart dans la représentation des femmes chez les ASF, selon une analyse des données historiques sur le nombre de femmes participant au MFBA, compte tenu du taux actuel et de l'attrition normale, la représentation des femmes va diminuer en raison de la nomination d'un pourcentage plus faible d'agentes dans le cadre du MFBA au cours des prochaines années. Comme l'indique la figure 1, les

[15] Source : Document interne de l'ASFC.
[16] Les activités de sensibilisation ciblées comprennent les efforts visant à attirer des postulants ayant des profils linguistiques différents ou les attributs démographiques recherchés, ou qui habitent certaines régions, pour répondre aux exigences opérationnelles et relatives à l'équité en matière d'emploi de l'ASFC.
[17] Un groupe de districts comprendra entre 2 et 10 points d'entrée.
[18] Source : DGRH, données du résumé sur le rendement de l'Agence, 2015-2016. La Division de la diversité et des langues officielles détermine le pourcentage de femmes qui devraient occuper des postes FB-03 à l'Agence à partir de la disponibilité de la main-d'œuvre dans les groupes désignés qui provient du recensement de 2011.
[19] Source : Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, décembre 2017.

femmes représentent environ 44 % de tous les postulants dans le MFBA[20], mais seulement 23 % d'entre elles sont invitées au Collège de l'ASFC. Le pourcentage de femmes parmi les recrues dans le PFBA et les agents stagiaires dans le PPBA est de seulement 22,6 % et 22,5 %, respectivement. En conséquence, il n'y aura pas assez de femmes nommées dans le cadre du MFBA pour maintenir leur pourcentage actuel de 37 % des ASF.

La population d'ASF perd également un nombre important d'agentes en raison des promotions. L'analyse des données montre que le pourcentage de femmes promues à des postes supérieurs (FB-04 à FB-07) est plus élevé que chez les hommes. Les femmes occupent 37 % des postes de niveau FB-03, mais 47 % des postes de niveau FB-05 à FB-07. Les promotions ont une incidence sur la représentation de tous les ASF, mais plus particulièrement sur la représentation des femmes.

**Figure 1 : Représentation des hommes et des femmes dans le MFBA.** *Ce graphique montre que la représentation des femmes dans le PFBA et le PPBA a été plus faible que celle des hommes. Si cette tendance se maintient, elle donnera lieu à la nomination d'un pourcentage moins élevé de femmes aux postes d'ASF et se répercutera en fin de compte sur la représentation des ASF.*




Source : Données de la Commission de la fonction publique du Canada, octobre 2017; Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017; ASFC, Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, décembre 2017.

Traditionnellement, l'objectif pour les femmes ASF n'a pas été modifié en fonction des exigences opérationnelles. Conformément à la *Loi sur les douanes*[21], l'ASFC a besoin d'un nombre suffisant d'agentes pour fouiller les personnes de sexe féminin. Compte tenu de ces exigences opérationnelles, et en comparaison avec les cibles d'autres organisations comme la GRC et le MDN, l'objectif de l'ASFC (21,9 % de femmes chez les ASF) semble faible. Pour 2014-2015, la GRC a fixé à 35 % son objectif concernant les agentes; (le résultat obtenu a été de 21 %[22]. Le MDN a récemment établi un objectif pour

[20] La représentation des sexes à l'étape des candidatures repose sur le pourcentage de postulants qui ont indiqué leur sexe (36 %), car cette information est fournie sur une base volontaire à cette étape. La représentation des sexes dans le PFBA et le PPBA est plus précise, puisque le sexe des candidats doit être connu pour des raisons opérationnelles.

[21] Paragraphe 98(4) de la *Loi sur les douanes* : « L'agent ne peut fouiller une personne de sexe opposé. Faute de collègue du même sexe que celle-ci sur le lieu de la fouille, il peut autoriser toute personne de ce sexe présentant les qualités voulues à y procéder. »

[22] Source : GRC, Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets – Rapport complet, mars 2017, p. 14.

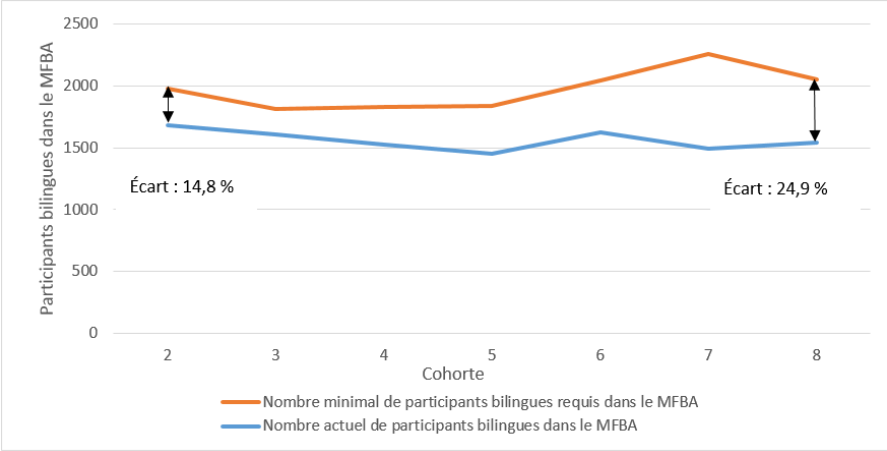
accroître le pourcentage des femmes au sein des Forces armées canadiennes (Force régulière et Force de réserve) à au moins 25,1 % d'ici 2026[23].

### *Postulants bilingues*

Le nombre de recrues et de stagiaires bilingues dans le MFBA a été insuffisant pour combler les écarts dans la population d'ASF. Les responsables des Opérations ont déterminé que 33 % des ASF doivent être bilingues si l'on veut satisfaire aux exigences minimales en matière de langues officielles. À l'heure actuelle, seulement 30,2 % des ASF sont bilingues – un écart de 3 %. Cet écart va se creuser en raison du nombre insuffisant de recrues et de stagiaires bilingues dans le MFBA[24].

En 2016-2017, la Direction générale des opérations a déterminé que l'Agence avait besoin de 715 ASF supplémentaires, dont 57 % devraient être bilingues pour répondre aux besoins opérationnels et combler l'écart du bilinguisme. La figure 2 montre l'écart entre le nombre de personnes bilingues à recruter et le nombre réel de personnes bilingues ayant été recrutées et formées dans le cadre du MFBA. Cet écart a augmenté de 10 % dans les six cohortes, car seulement 26,8 % des recrues ont été diplômées du Collège de l'ASFC et 27,1 % des agents stagiaires dans le PPBA étaient bilingues. À ce rythme, l'Agence continuera de creuser son déficit en matière de bilinguisme. De plus, cet écart ne tient pas compte de la perte additionnelle d'agents bilingues attribuable à l'avancement, à l'attribution et aux départs à la retraite. Le bilinguisme dans les modes non dotés par des stagiaires (envois postaux et expéditions maritimes, par exemple) est également insuffisant. Puisque les ASF sont souvent retirés des passages frontaliers ou aéroports pour être affectés à ces postes, l'écart ne peut que s'élargir.

**Figure 2 : Écart de bilinguisme selon la cohorte[25].** *Cette figure montre que l'écart de bilinguisme a continué de se creuser entre les cohortes 2 et 8.*




Source : ASFC, Services intégrés et aux programmes, Direction générale des opérations, décembre 2017.

Les personnes interviewées pensent que le manque d'agents bilingues se répercute sur les opérations, ce que confirment les plaintes relatives aux langues officielles déposées par des voyageurs. De

[23] Source : Centre d'innovation – Bureau du Conseil privé. Projet d'introspection comportementale : Recruter davantage de femmes dans les forces armées, juin 2017, p. 4.

[24] Bien que 65 % des postulants disent être bilingues, ils ne remplissent pas tous les critères du gouvernement du Canada en matière de bilinguisme. Après l'évaluation officielle, le pourcentage de candidats réellement bilingues chute considérablement. Les résultats du sondage d'évaluation du MFBA mené auprès des stagiaires montre que seulement 30 % des candidats ont obtenu le résultat BBB ou mieux à l'évaluation de la langue seconde officielle.

[25] Aucune donnée n'était disponible pour la cohorte 5; le graphique présente donc une extrapolation.

2013-2014 à 2017-2018, le Commissariat aux langues officielles a reçu en moyenne 18,6 plaintes par année concernant l'ASFC, pour un total de 93 plaintes[26]. Le nombre de plaintes reçues par année est resté stable au cours des cinq années.

### *Postulants autochtones*

On observe également un écart dans la représentation des Autochtones chez les ASF. La cible de disponibilité dans la population active pour la représentation des Autochtones dans la catégorie FB est de 4 %, mais seulement 3,5 % des agents FB s'identifient comme Autochtones. L'Agence a déterminé qu'elle doit accroître le recrutement des Autochtones pour maintenir ces nombres. Cependant, le nombre de recrues autochtones dans le MFBA risque d'être insuffisant, car seulement 2,7 % des postulants du MFBA s'identifient comme Autochtones. Cela est insuffisant pour combler l'écart.

### *Postulants membres de minorités visibles*

On ne constate pas d'écart dans la représentation des minorités visibles parmi les ASF. Selon les données du groupe responsable de l'équité en matière d'emploi de l'Agence, l'objectif pour les minorités visibles dans la catégorie FB est de 7,4 %; la représentation actuelle est de 13,6 %. Environ 22,3 % des candidatures puisées par l'ASFC dans le répertoire sont celles de postulants qui s'identifient[27] comme membres d'une minorité visible. Le pourcentage des membres de minorités visibles nommés ASF dans le cadre du MFBA est d'environ 20 %[28].

### *Sensibilisation ciblée[29]*

Alors qu'il faut peut-être accroître la représentation des femmes, des Autochtones et des personnes bilingues chez les agents, les activités de sensibilisation et de recrutement (S et R) n'ont pas ciblé ces postulants. Selon les personnes interviewées, ces activités n'avaient qu'un seul but, soit d'obtenir les 288 recrues diplômées chaque année. Pour obtenir ce résultat, il faut déterminer le nombre de candidats à extraire du répertoire en tenant compte de l'attrition à chaque étape du processus de présentation de candidature et de sélection. Les entrevues réalisées avec des membres du personnel de gestion du MFBA confirment la nécessité d'avoir recours à des cibles non seulement pour guider les activités de sensibilisation, mais aussi pour sélectionner et hiérarchiser l'évaluation des candidats selon les besoins. La pratique actuelle consiste à choisir aléatoirement des postulants dans le répertoire aux fins d'évaluation. On ne sait pas si les cibles d'équité en matière d'emploi sont communiquées au personnel de S et R ou aux régions qui mènent les activités de sensibilisation[30]. Néanmoins, il semble que ces cibles n'ont pas, par le passé, été utilisées pour guider les activités de sensibilisation et de recrutement. On n'a pas enregistré systématiquement le type et le nombre d'activités de sensibilisation menées au cours des cinq dernières années, mais un échantillon de 79 activités de sensibilisation menées dans toutes les régions pendant la période de sept mois entre janvier et juillet 2016 indique que ces activités ne ciblaient pas toujours les lacunes connues[31]. Sur ces 79 activités, seulement 6 (8 %)

---

[26] Cela inclut les plaintes déposées dans régions et qui font actuellement l'objet d'une enquête et celles qui sont fermées et jugées fondées. Source : DGRH, Données sur les plaintes relatives aux langues officielles, 2013-2018.

[27] Puisque l'identification à un groupe désigné est volontaire, on ne connaît pas les caractéristiques démographiques exactes des postulants au MFBA.

[28] Les estimations n'incluent que les cohortes 1 à 6, conformément au Sommaire du rendement, mais elles concordent avec le pourcentage des ASF qui ont dit être membres de minorités visibles dans le sondage.

[29] Les activités de sensibilisation ciblées incluent les efforts visant à attirer des postulants ayant des profils linguistiques différents ou les attributs démographiques recherchés, ou qui habitent certaines régions, pour répondre aux exigences opérationnelles et relatives à l'équité en matière d'emploi de l'ASFC.

[30] L'information recueillie dans le cadre des entrevues était contradictoire.

[31] Puisque ces rapports ne sont plus produits depuis juillet, l'analyse a porté seulement sur la période de sept mois en 2016. L'ASFC n'a pas toujours suivi le nombre et le type d'activités de sensibilisation menées dans les régions chaque année. Certains

visaient les postulants autochtones; 6 autres (8 %) visaient les postulants francophones. Aucune activité de sensibilisation ne ciblait les femmes.

Puisque l'ASFC reçoit assez de candidatures, des efforts de sensibilisation et de publicité visant à attirer certains types de postulants pour combler les écarts existants seraient plus utiles. Le rapport sur le paysage du recrutement produit pour la Direction générale des communications de l'Agence en 2015 abonde dans le même sens : « les placements dans les médias doivent cibler les personnes qui parlent une langue minoritaire, les femmes et les régions rurales et éloignées, particulièrement où le chômage est plus élevé en raison d'industries cycliques ou saisonnières[32] ».

## 3.3. Recrutement – Présélection et sélection des bons candidats

**Constatation 4 :** Le processus de recrutement (présentation de candidature et sélection) utilisé dans le cadre du MFBA est plus efficace que le modèle qui était utilisé dans le cadre du FORPE. Même si le processus de recrutement du MFBA a permis de sélectionner les candidats possédant les bonnes compétences, il faut y apporter des modifications pour améliorer l'expérience des candidats et sélectionner le bon nombre de candidats.

### *Améliorations obtenues*

Le MFBA est issu de la refonte du processus de recrutement du programme FORPE. Tous les intervenants considèrent qu'il s'agit d'une approche plus juste et plus uniforme sur le plan national qui répond aux besoins généraux de l'Agence. Avec le modèle du programme FORPE, la gestion du recrutement des ASF était centralisée, mais la responsabilité, elle, était partagée entre l'AC et les bureaux régionaux. Tandis que l'AC gérait la campagne de recrutement, les bureaux régionaux évaluaient les candidats et vérifiaient si tous les documents exigés se trouvaient dans le dossier du candidat. Selon les personnes interviewées, cette méthode manquait d'uniformité, car les personnes étaient évaluées différemment d'une région à une autre. Par ailleurs, l'approche régionale de sélection ne répondait pas aux besoins de l'Agence à l'échelle nationale, car certaines régions étaient plus efficaces que d'autres en ce qui concerne la dotation. Par contre, avec le MFBA, le processus de sélection est maintenant réalisé au palier national; tous les candidats sont évalués avec les mêmes outils et selon les mêmes normes, en appliquant la même rigueur. Les postulants des quatre coins du pays ont une chance égale d'obtenir les postes disponibles au Canada. La majorité (85 %) des répondants au sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires estiment que leur admissibilité a été évaluée de façon juste, et la plupart (71 %) pensent aussi qu'ils ont été bien informés des mesures requises par le processus de sélection.

Le taux de réussite des participants au MFBA au Collège de l'ASFC (92 % sur 4 ans) est plus élevé que le taux de diplomation (82 %) sous le modèle du programme FORPE[33] et se compare au taux de réussite moyen de 87 % à la GRC[34]. Ce taux de réussite indique que l'Agence, en général, choisit les personnes qui ont les compétences voulues pour réussir et fournit un soutien utile à la majorité des recrues. Les

---

documents décrivent les activités prévues dans chaque région pour certaines années, mais on ne sait pas toujours quand ces activités ont été menées, ou si elles ont bel et bien été menées.

[32] Source : Document interne de l'ASFC.

[33] Depuis l'adoption du modèle du MFBA, 1 210 recrues ont suivi la formation au Collège entre 2013-2014 et 2016-2017, et 1 109 ont obtenu leur diplôme. Sous le modèle du programme FORPE, 3 146 recrues ont suivi la formation au Collège entre 2007-2008 et 2011-2012, et 2 580 ont obtenu leur diplôme.

[34] De 2013 à 2015, 1 452 cadets de la GRC ont été inscrits à la Division Dépôt, et 187 ont été renvoyés ou ont abandonné. Source : GRC, Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets – Rapport complet, mars 2017.

efforts faits par le Collège de l'ASFC pour soutenir les recrues, notamment le soutien académique et l'aide additionnelle pour terminer le Cours sur le maniement des armes à feu de service, sont considérés comme des améliorations au Modèle. Chez les recrues qui n'ont pas réussi la formation au Collège, la partie académique du PFBA (la matière de base et les simulations) est la principale cause d'échec selon les données fournies par le Collège de l'ASFC (raison de l'échec citée dans 48 % des cas). Le taux d'échec à la formation de base[35] était de 2,5 %, tandis que le taux d'échec pour la partie sur le recours à la force était de 1,4 %. Ces taux d'échec relativement faibles indiquent que l'Agence sélectionne les personnes ayant les capacités et les aptitudes voulues pour réussir le PFBA et leur fournit un soutien adéquat. Selon le sondage sur le MFBA mené auprès du personnel, environ 81 % des membres du personnel qui participent à la prestation du programme d'études du PFBA ou à l'évaluation des recrues (n=85) affirment qu'ils sont satisfaits de la qualité des recrues admises au Collège.

### *Secteurs à améliorer*

Même si le nombre adéquat de candidats a été sélectionné, les responsables du recrutement n'ont pas toujours présélectionné puis sélectionné assez de candidats pour atteindre la cible de l'ASFC, soit 288 recrues diplômées par année. Comme l'indique le tableau 5, l'objectif fixé et financé de 288 diplômés du Collège par année a été atteint seulement deux fois en quatre ans[36]. Les intervenants ont expliqué que, durant l'exercice 2012-2013, le MFBA a été touché par les exercices de réduction des coûts du gouvernement fédéral et qu'on n'a pu inviter que 73 candidats au Collège de l'ASFC dans la cohorte 1. L'attrition pendant l'étape en ligne et la formation au Collège a également réduit le nombre total de diplômés. Compte tenu de sa cible de 288 recrues diplômées du Collège par année, l'Agence aurait dû compter un total de 1 152 recrues diplômées à la fin de l'exercice 2016-2017. Comme il y en a que 1 109, il lui manque donc 43 diplômés.

**Tableau 5 : Recrues diplômées du Collège de l'ASFC par année depuis la création du MFBA.** *L'écart entre les recrues diplômées du Collège de l'ASFC et la cible financée de 288 recrues diplômées par année a donné lieu à un déficit de 43 diplômés sur 4 ans.*

| Exercice | Invités à la formation en ligne | Taux de réussite de la formation en ligne (%) | Participants à la formation au Collège | Taux de réussite au Collège (%) | Diplômés du Collège | Écart |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2013-2014 | 240 | 90 % | 215 | 90 % | 194 | -94 |
| 2014-2015 | 395 | 91 % | 359 | 95 % | 342 | 53 |
| 2015-2016 | 322 | 95 % | 307 | 93 % | 284 | -4 |
| 2016-2017 | 381 | 86 % | 329 | 88 % | 290 | 2 |
| Total | 1 338 | - | 1 210 | - | 1 109 | -43 |
| Moyenne | 334,5 | 90 % | 302,5 | 92 % | 277,5 | - |

Source : Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017.

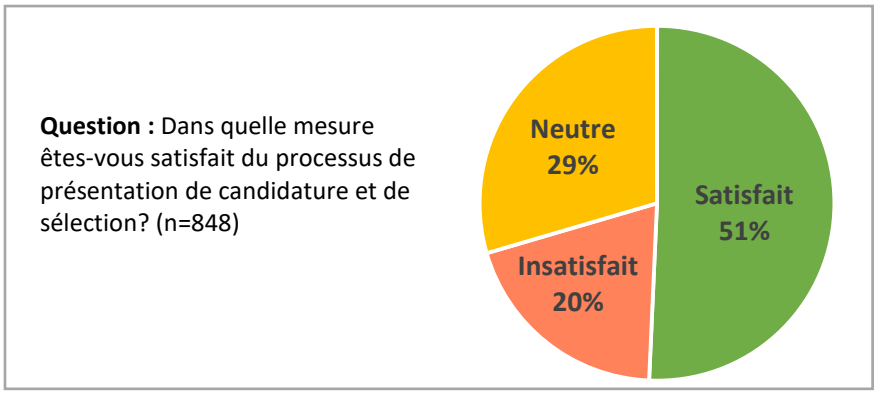
Il est important de tenir compte de l'incidence des taux d'attrition pendant les deux volets du PFBA (formation en ligne et « en résidence ») pour déterminer le nombre approprié de candidats à inviter au Collège afin d'obtenir le nombre visé de diplômés. Comme l'illustre le tableau 5, entre 10 % et 14 % des candidats invités à suivre la portion en ligne du PFBA ne se rendent pas à la formation en résidence;

[35] Cela comprend les modules académiques, notamment les tests en classe et les simulations.
[36] Cette cible était basée sur le financement disponible au début du MFBA, et elle n'a pas été modifiée depuis.

certains abandonnent, d'autres ne sont pas invités à l'étape suivante[37]. De plus, entre 5 % et 12 % des candidats n'obtiennent pas leur diplôme du Collège. Comme en témoigne le nombre de candidats inscrits au programme pendant les deux années où le MFBA a atteint son objectif (2014-2015 et 2016-2017 ), environ 100 recrues additionnelles ont été invitées à suivre la formation en ligne du PFBA afin d'atteindre la cible de 288 recrues diplômées.

On pourrait aussi améliorer l'expérience des candidats à l'étape du recrutement du MFBA. Le processus suivi avant la sélection pour le programme de formation était très long, et la communication avec les candidats laissait vraiment à désirer. Selon le sondage mené auprès de stagiaires, la moitié seulement (51 %) des répondants étaient satisfaits de leur expérience à l'étape de la présentation de candidature et de sélection du MFBA, comme l'illustre la figure 3.

**Figure 3 : Taux de satisfaction à l'égard du processus de présentation de candidature et de sélection, selon le sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires.** *Le graphique montre que le taux de satisfaction à l'égard du processus de présentation de candidature et de sélection du MFBA atteint 51 %.*




Source : ASFC, Sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires, 2017.

On a demandé aux participants au MFBA qui étaient insatisfaits ou très insatisfaits du processus de présentation de candidature et de sélection d'indiquer quelle étape ou exigence était problématique; 164 répondants ont fourni plusieurs raisons pour leur insatisfaction. Leurs réponses ont été codées par thèmes communs. Comme on peut le constater dans le tableau 6, la durée totale du processus de sélection et les problèmes de communication sont les causes d'insatisfaction les plus fréquentes.

[37] Il existe plusieurs raisons expliquant pourquoi des candidats n'ont pas été invités à suivre la partie en résidence du PFBA, notamment les problèmes de comportement et le non-achèvement des tâches requises dans les délais prescrits.

**Tableau 6 : Processus de présentation de candidature et de sélection – raisons de l'insatisfaction (n=164)[38].** *La longueur du processus et le manque de communication sont les causes les plus fréquentes d'insatisfaction.*

| Question | Thème général | Thème des réponses | % |
|---|---|---|---|
| **Quelles sont les étapes ou les exigences du processus de présentation de candidature et de sélection dont vous êtes insatisfait, et pourquoi?** | **Durée du processus (51 % des réponses)** | Durée totale | 34 % |
| | | Délais entre les étapes | 17 % |
| | **Communication (62 % des réponses)** | Problèmes de communication | 47 % |
| | | Court préavis avant l'étape suivante | 15 % |
| | **Autres (48 % des réponses)** | Déplacements et coûts | 10 % |
| | | Désorganisation générale | 10 % |
| | | Commentaires sur des aspects précis du processus | 11 % |
| | | Autres | 17 % |

Source : ASFC, Sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires, 2017.

En ce qui concerne l'information sur le recrutement, 34 % des répondants ont déclaré qu'ils n'avaient pas reçu l'information en temps opportun. Interrogés à propos de la période écoulée entre leur première demande et leur admission au Collège, environ 43 % des répondants ont dit que le délai n'était pas raisonnable. Les commentaires des répondants sur les problèmes de communication ont été confirmés par les membres du personnel du Collège de l'ASFC, qui ont dit que la réception du Collège reçoit souvent des appels de candidats qui n'ont pas encore été acceptés au Collège, mais qui n'ont pas reçu les coordonnées des personnes à contacter pour poser des questions ou connaître l'avancement de leur dossier.

L'analyse des données effectuée par l'équipe d'évaluation sur la durée de l'étape de recrutement du MFBA confirme qu'il faut entre 12 et 14 mois pour traiter un dossier, de la présentation de la candidature à l'invitation à la formation en ligne du PFBA. Pour certains postulants, cette période a été de 18 mois. Cela n'inclut pas le temps qu'un candidat passe dans le répertoire avant que sa candidature soit extraite aux fins de traitement. Les commentaires défavorables formulés par les personnes interviewées à propos du processus de présentation de candidature et de sélection pendant les visites régionales confirment également les résultats du sondage. L'expérience des candidats pendant la première étape du MFBA peut laisser une impression durable de l'Agence. Elle peut aussi avoir un effet défavorable sur les futurs postulants qui sont mis au courant de cette situation. Comme le révèle le sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires, environ 38 % des postulants ont été informés des possibilités de carrière à titre d'ASF par des ASF existants ou par d'autres employés de l'Agence.

**Constatation 5 :** L'absence de système de communication adéquat pour gérer les candidats à l'étape de la présélection et de l'évaluation est un facteur qui limite l'efficacité du processus de recrutement.

[38] L'addition des pourcentages dans ce tableau ne correspond pas à 100 % parce les répondants ont fourni des raisons multiples de leur insatisfaction.

Du point de vue de l'Agence, une des grandes difficultés à l'étape du recrutement du MFBA est la capacité de gérer l'état de chaque dossier. Cette étape nécessite beaucoup de ressources, car il faut examiner et présélectionner un grand nombre de candidatures, coordonner les nombreuses étapes du processus, sans compter les différentes exigences à respecter, avant qu'un candidat puisse être sélectionné pour la formation. Comme il n'existe aucun système pour aider l'Agence à gérer ce processus, on utilise des fichiers Excel pour faire le suivi des différentes étapes et des étapes suivantes pour le candidat. Il en résulte de gros fichiers Excel parfois remplis d'entrées en double pour le même candidat, contenant des erreurs de données ou présentant une absence d'informations. Cela peut expliquer pourquoi certains candidats ont eu des problèmes de communication pendant le processus de recrutement; en effet, le personnel utilise les meilleurs renseignements à sa disposition. De plus, le suivi des candidats, recrues et agents stagiaires au moyen d'Excel peut nuire à la bonne communication entre les divers intervenants responsables des différentes étapes du MFBA. Par exemple, certains candidats déjà nommés à un poste d'ASF à la suite d'un processus antérieur n'ont pas été retirés du répertoire et ont été choisis une nouvelle fois aux fins d'évaluation à l'étape du recrutement. Avec un système approprié, l'état des candidats serait automatiquement mis à jour au profit de tous les intervenants. Cela améliorerait le processus et augmenterait son efficience.

Les personnes interviewées sont d'avis que les améliorations devraient comporter un système de gestion des cas. D'autres proposent aussi d'affecter un employé aux cas ou de créer un mécanisme en ligne où les postulants peuvent vérifier l'avancement de leur dossier. À tout le moins, un système d'information adéquat permettrait d'alléger la tâche du personnel de S et R, d'améliorer les communications avec les candidats à propos de l'état de leur candidature, de réduire le nombre d'appels au Collège et, peut-être, de réduire le nombre de postulants qui se tournent finalement vers d'autres employeurs.

### *Faits nouveaux*

**Constatation 6 :** Le modèle du processus de recrutement fait actuellement l'objet d'une refonte afin d'inclure la mise au point de nouveaux outils d'évaluation. Le nouveau modèle, qui sera lancé en 2018, devrait améliorer le processus d'évaluation des candidats en vue de leur acception dans le programme de formation.

Traditionnellement, trois outils normalisés étaient utilisés à l'étape du recrutement du MFBA pour voir si les postulants possédaient les compétences recherchées. Il s'agit de deux tests normalisés, à savoir l'Examen de compétence générale, Niveau II (ECG-II) et l'Examen de compétence en communication écrite (ECCE)[39], qui servent à évaluer l'aptitude cognitive et la communication écrite. Le troisième outil est une entrevue. De plus, on a eu recours au test d'évaluation psychologique (le MMPI)[40] pour déterminer si le candidat est apte à porter une arme, et à l'examen médical de catégorie III[41] pour évaluer l'état de santé générale et la condition physique du candidat. Depuis 2016, les candidats qui ont des études universitaires et collégiales sont exonérés des deux tests uniformisés afin d'accélérer le processus et de l'harmoniser avec le processus utilisé par d'autres organisations. Cela signifie que, pendant au moins une année du MFBA, un seul outil – l'entrevue – a été utilisé pour la majorité des

[39] Ce sont les noms couramment utilisés pour désigner les tests normalisés utilisés par la Commission de la fonction publique du Canada.
[40] Acronyme de l'anglais « Minnesota Multiphasic Personality Inventory » ou inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota.
[41] Il s'agit de l'évaluation médicale de catégorie II effectuée par Santé Canada.

candidats (environ 75 %[42]) pour évaluer les compétences comportementales recherchées conformément à l'avis d'emploi.

Les améliorations amorcées par l'équipe nationale de recrutement des agents seront introduites en 2018 pour régler certains problèmes dans le modèle actuel. Par exemple, des intervenants de tous les niveaux ont émis des réserves quant à la pertinence des deux tests normalisés utilisés dans le MFBA; ils préfèrent un test propre à l'ASFC, comme celui qui était utilisé dans le cadre du programme FORPE. Certains déplorent aussi l'exemption accordée aux diplômés universitaires et collégiaux, car l'entrevue de ces candidats se déroule avant l'application des outils de présélection. Le nouveau modèle de recrutement comprendra donc un nouveau test, l'examen d'entrée des agents stagiaires (EEAS), qui devrait être un outil plus approprié pour évaluer l'ensemble des candidats et réduire le bassin de postulants qui passent à l'étape de l'entrevue. Ce nouvel examen permettra d'évaluer quatre compétences qui étaient examinées par l'ECG-II et l'ECCE, ainsi que d'autres compétences qui étaient examinées pendant l'entrevue. Les postulants passeront l'EEAS en ligne; cette nouvelle méthode devrait entraîner des économies d'argent et de temps et permettre aux postulants de connaître leurs résultats beaucoup plus rapidement. Comme l'indique la documentation sur le programme, « un groupe de 5 000 candidats, dont l'évaluation aurait normalement exigé de 3 à 12 mois de travail avec les méthodes traditionnelles, pourra être évalué en 1 ou 2 semaines[43] ». En outre, cela évitera à des candidats d'avoir à se déplacer, et à l'ASFC de consacrer des ressources à la planification et à la surveillance des tests en personne.

Voici d'autres aspects du processus de recrutement révisé :

- Avis d'emploi fermé au lieu d'un répertoire – cela devrait aider à gérer le volume de candidats évalués;
- Réduction du nombre de compétences évaluées pendant l'entrevue afin de réduire la durée de chaque entrevue et, donc, d'augmenter le nombre d'entrevues pouvant être réalisées le même jour;
- Soutien personnalisé – chaque candidat se verra assigner une personne-ressource qui lui fournira des réponses standard aux questions génériques et pourra aussi répondre à des questions plus précises. Ainsi, les candidats auront moins besoin d'utiliser la boîte de courriel générique;
- Capacité de tirer parti des renseignements dans le MMPI afin de mieux évaluer les candidats[44].

Selon la documentation, le modèle révisé vise à réduire à 9 mois le temps de traitement des dossiers des candidats, qui est actuellement de 12 à 14 mois en moyenne. Il permettra aussi à l'Agence de choisir des candidats en fonction des besoins opérationnels prévus, tout en s'affairant à réduire la taille du répertoire issu du processus de sélection précédent. Enfin, les améliorations incluent la mise à jour de l'exigence professionnelle justifiée afin d'évaluer la forme et les exigences physiques pour devenir un ASF et la mise en place du mécanisme d'avancement rapide des ASF étudiants.

[42] Même si les candidats sont également évalués au moyen du MMPI et de l'évaluation médicale de catégorie III, ces tests ne tiennent pas compte à l'heure actuelle des compétences comportementales.
[43] Source : Document interne de l'ASFC.
[44] À l'heure actuelle, le MMPI sert seulement à déterminer si le candidat est apte à porter une arme. La nouvelle initiative utiliserait les résultats du MMPI pour répertorier les candidats aptes à occuper un poste d'ASF afin d'améliorer les décisions d'embauche; une échelle de notation à cinq points s'ajouterait à la détermination de l'admissibilité au port d'arme.

Puisque ces changements n'avaient pas été mis en place au moment de l'évaluation, ils n'ont pas été examinés pour déterminer s'ils règlent certains problèmes actuels à l'étape du recrutement du MFBA. Il faudra surveiller le nouveau modèle de recrutement pour vérifier s'il donne de meilleurs résultats au chapitre de l'expérience des candidats et de la durée du traitement des dossiers. Les résultats de l'évaluation devraient servir de référence pour évaluer le rendement du nouveau modèle.

## 3.4. Planification de l'effectif et placement des agents stagiaires dans les régions

**Constatation 7 :** Par le passé, l'objectif financé de 288 recrues diplômées par année n'a pas permis de répondre aux besoins en dotation.

Comme on l'indique plus tôt, le MFBA, depuis sa création, n'a pas systématiquement permis d'atteindre la cible établie de 288 recrues diplômées par année. Et même s'il avait atteint cet objectif chaque année, il n'aurait pas produit assez d'agents pour fournir le nombre idéal d'agents requis dans les régions. En janvier 2017, la Direction générale des opérations a conclu que 6 158 ASF étaient nécessaires pour assurer de façon optimale les opérations de première ligne[45]. Après le placement des agents stagiaires de la cohorte 8B en janvier 2017, on comptait 5 154 agents (dont les FB-02 et FB-03). Cela signifie que, à cette date, indépendamment de l'attrition ou des promotions, il manquait 1 004 agents compte tenu des opérations actuelles et de leur rythme.

En raison des initiatives et des projets opérationnels qui s'en viennent, on constate le besoin d'embaucher des agents supplémentaires. Or, cela pourrait creuser davantage l'écart. Par exemple, la DGRH a répertorié sept futurs projets très importants qui exigeront 583 employés de première ligne de plus. Il s'agit notamment du projet du pont international Gordie-Howe, qui devrait nécessiter jusqu'à 276 ASF additionnels. Alors que l'objectif de dotation optimal doit tenir compte des décisions stratégiques futures découlant des activités de renouvellement de l'ASFC et de l'accroissement des volumes de voyageurs, la cible actuelle (288 recrues diplômées) n'a pas permis d'alléger les pressions qui s'exercent actuellement sur les activités quotidiennes.

Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées par le personnel de première ligne indique peut-être qu'on a besoin de plus de personnel pour alléger les pressions opérationnelles ou d'un modèle opérationnel différent pour traiter les voyageurs et leurs biens. Le tableau 7 montre qu'entre 2012-2013 et 2016-2017, le nombre total d'heures supplémentaires effectuées par les agents (FB-02 et FB-03) a augmenté de 15,8 %, tandis que le nombre d'agents a diminué de 6 %. Cela indiquerait que les résultats moyens du MFBA (277 recrues diplômées par année) ne permettent pas de regarnir l'effectif ni de réduire la nécessité des heures supplémentaires. Compte tenu d'autres facteurs, comme les agents qui font l'objet de mesures d'adaptation, les agents en congé

**Incidences du nombre décroissant d'agents**

« Les Opérations devront avoir recours à beaucoup d'heures supplémentaires pour atteindre les cibles minimales de prestation de services de première ligne. Cela intensifiera les pressions sur le personnel existant et créera un environnement où les employés sont surchargés et épuisés, créant un cercle vicieux dans lequel la diminution de personnel entraîne plus d'heures supplémentaires et donc plus de congés de maladie. En l'absence d'un bassin permanent de recrues, les pressions financières excessives empêchent l'ASFC d'atteindre ses objectifs de réduction budgétaire. » [Traduction] (Source : ASFC, Examen du traitement secondaire des voyageurs, 2016)

[45] Source : Direction des opérations frontalières, Direction générale des opérations, décembre 2017. Le nombre optimal d'ASF a été déterminé par la Direction générale des opérations à partir de la cohorte 8B.

de longue durée et les agents en formation (renouvellement des attestations relatives aux armes et aux tactiques de maîtrise et de défense, par exemple), l'insuffisance des ASF entraînera une augmentation permanente des heures supplémentaires.

**Tableau 7 : Nombre d'heures supplémentaires effectuées par des ASF comparativement au nombre d'ASF disponibles de 2012-2013 à 2016-2017.** *Ce tableau montre une augmentation des heures supplémentaires et une diminution du nombre d'ASF au cours des cinq dernières années, ce qui signifie que le personnel de première ligne fait plus d'heures supplémentaires.*

| Exercice | Heures supplémentaires totales | Nombre d'ASF |
|---|---|---|
| 2012-2013 | 605 187 | 5 981 |
| 2013-2014 | 710 759 | 5 849 |
| 2014-2015 | 702 112 | 5 790 |
| 2015-2016 | 721 183 | 5 643 |
| 2016-2017 | 700 771 | 5 620 |
| % changement | **+15,8 %** | **-6,0 %** |

Source : Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, juillet 2017.

Selon le sondage sur le MFBA mené auprès du personnel, 78 % des gestionnaires régionaux (surintendants et chefs) pensent que le MFBA ne répond pas aux besoins opérationnels en ce qui concerne le nombre de nouveaux ASF. Les répondants ont déclaré que la pénurie de personnel a une incidence sur les conditions de travail (p. ex. augmentation des heures supplémentaires, stress des agents et congés refusés). Cela se répercute aussi sur les opérations, en raison de la fluctuation des volumes et de l'insuffisance du personnel. De plus, des répondants estiment que la situation va se détériorer en raison des nouveaux projets et de la demande élevée d'ASF.

En raison de la demande permanente d'employés de première ligne causée par la pénurie de personnel, conjuguée aux facteurs liés au rôle de l'ASF (travail par quart, interactions parfois difficiles avec les voyageurs, etc.), les ASF peuvent avoir de la difficulté à trouver l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Dans leur étude de 2012 sur la conciliation travail-vie personnelle dans les corps policiers canadiens, Duxbury et Higgins ont constaté que la prévalence accrue de surcharge de travail était associée à des niveaux plus élevés de stress, de dépression, d'absentéisme, d'intention de roulement, de problèmes de santé physique et mentale, ainsi qu'à un recours accru au système de santé canadien et à l'augmentation des coûts en santé[46]. Donc, la charge de travail croissante des ASF et le modèle opérationnel actuel risquent de nuire au maintien en poste et à la dotation en personnel dans l'avenir.

**Constatation 8 :** La cible financée de diplômés du PFBA n'a pas tenu compte des changements survenus dans l'attrition, l'avancement, les agents faisant l'objet de mesures d'adaptation ou en congé sans solde. La planification des effectifs en fonction du nombre d'agents stagiaires requis par chaque région est fondée sur la disponibilité des recrues inscrites au Collège plutôt que sur les besoins réels.

[46] Source : L. Duxbury et C. Higgins. *Caring for and about those who serve: Work-life conflict and employee well-being within Canada`s Police Departments* (Rapport sur la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être des employés des services de police canadiens), https://sprott.carleton.ca/wp-content/files/Duxbury-Higgins-Police2012_fullreport.pdf, mars 2012.

Le nombre ciblé de diplômés du PFBA est demeuré à 288 depuis la création du MFBA et n'a pas été modifié pour tenir compte de l'attrition et du nombre d'ASF disponible pour le travail par quart. Selon les personnes interviewées, les contraintes de financement ont empêché l'Agence de modifier cette cible. En comparaison, la GRC et le Service correctionnel du Canada semblent avoir révisé leurs cibles chaque année[47].

L'évolution des taux d'attrition à l'ASFC montre qu'on aurait dû revoir le nombre visé de recrues diplômées. L'Agence fait le suivi de l'attrition chez les ASF causée par les départs, ce qui inclut les départs à la retraite, les mutations et les départs volontaires de l'Agence. Le taux moyen de départ des ASF de 2012 à 2017 était de 3 % (voir le tableau 8)[48]. Ce taux augmente depuis 2012, mais le nombre ciblé de diplômés du PFBA est demeuré le même, soit 288.

**Tableau 8 : Taux de départ des ASF de 2012 à 2017 et nombre d'ASF nommés.** *Ce tableau montre que le nombre de départs a augmenté tandis que le nombre de nominations à titre d'ASF a fluctué.*

| Exercice | Nombre d'ASF actifs nommés pour une période indéterminée | Nombre total de départs[49] | Taux de départ | Nombre d'ASF nommés[50] |
|---|---|---|---|---|
| 2012-2013 | 5 981 | 127 | 2,1 % | - |
| 2013-2014 | 5 849 | 245 | 4,2 % | - |
| 2014-2015 | 5 512 | 127 | 2,3 % | 144 |
| 2015-2016 | 5 303 | 144 | 2,7 % | 350 |
| 2016-2017 | 5 343 | 158 | 3,0 % | 272 |
| TOTAL | - | **801** | - | **766** |

Source : Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, mai 2017.

Même s'il semble que le nombre d'ASF nommés contribue à réduire le nombre de postes vacants, le nombre de promotions à d'autres postes FB n'a pas été inclus dans le nombre total de départs; en conséquence, le taux de postes vacants est peut-être en croissance. De 2012-2013 à 2016-2017, on a recensé 801 départs et 766 nominations au poste d'ASF dans le cadre du MFBA. Le programme a donc un taux de remplacement de 96 % (un écart de 35 ASF). Cependant, cela n'inclut pas le nombre d'ASF qui ont été promus aux postes FB-04 et FB-05 dans les régions et ailleurs dans l'Agence. Puisque la quasi-totalité des postes FB-04 et FB-05 dans les régions sont pourvus à partir du bassin existant d'agents FB-03, cela aurait un effet négatif sur le taux de postes vacants de FB-03. En outre, les autres promotions aux niveaux FB-06 et FB-07 auraient aussi un effet domino sur la population de FB-03, car les agents qui quittent leur poste de FB-05 doivent être remplacés par des FB-03 déjà en poste. L'analyse des données indique qu'en décembre 2017, il y avait environ 2 295 postes dans les régions et au Collège de l'ASFC qui pourraient être dotés à partir du bassin existant de FB-03[51]. D'autres directions générales

[47] Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets - Rapport complet, mars 2017, p. 13; entrevue avec des membres du personnel de la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement, Service correctionnel du Canada, juillet 2014.
[48] Le taux de départ est calculé en divisant le nombre total de départs par le nombre total d'ASF actifs pour une année donnée.
[49] Le nombre de départs en 2013-2014 a peut-être été gonflé par les effets du Plan d'action pour la réduction du déficit.
[50] En 2017-2018, 264 ASF additionnels ont été nommés dans le cadre du MFBA, mais ils ne sont pas inclus dans ce tableau.
[51] Cela inclut les postes FB-04, comme ceux liés aux opérations relatives à l'exécution de la loi et au renseignement, et les postes au Collège de l'ASFC, comme ceux des formateurs et les instructeurs, qui sont souvent dotés à partir du bassin existant de FB-03. Ce nombre n'inclut pas les postes FB du Centre national de ciblage. Source : Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, décembre 2017.

de l'ASFC ne font pas de recrutement externe pour pourvoir ces postes; l'impact en aval sur la dotation touche donc la population d'ASF et aussi d'autres secteurs de l'ASFC. Par exemple, la Direction des opérations relatives à l'exécution de la loi et au renseignement, qui pourvoit les postes à partir du bassin existant d'ASF, ne pourra pas, elle non plus, pourvoir ces postes rapidement.

Dans le cadre du sondage sur le MFBA mené auprès du personnel et des entrevues sur le terrain, les gestionnaires régionaux ont exprimé le désir d'inclure les taux d'attrition et le nombre de promotions et de transferts dans les prévisions relatives aux RH de première ligne afin de réduire l'effet cumulatif des pénuries d'ASF. Ils ont expliqué que les pénuries créent un roulement dans les régions, et les ASF qui restent sur place ont moins de possibilités d'affectation et d'avancement. Les gestionnaires régionaux veulent s'assurer que les ASF ont accès aux possibilités de perfectionnement professionnel, mais ils sont limités par les compressions budgétaires et le manque de ressources pour remplacer ces agents. Cela est particulièrement vrai dans les périodes où les volumes de voyageurs sont élevés. Certains ont déclaré qu'ils ne libéreront un agent qu'en cas d'avancement ou d'échange (FB-03 contre FB-03).

Par ailleurs, la cible établie de 288 recrues diplômées ne tient pas compte du taux d'attrition chez les agents stagiaires pendant le PPBA. Alors que 1 110 recrues ont réussi la formation au Collège pendant les cinq dernières années, seulement 1 030 ont terminé le PPBA. Cela représente un taux d'attrition de 3,4 % entre le PFBA et le PPBA. Établir une cible pour le nombre d'ASF nommés chaque année serait plus indicateur des extrants exigés du programme.

En ce qui concerne le placement du bon nombre d'agents dans les régions qui en ont besoin, on constate là aussi certains problèmes de planification et de prévision. Par le passé, le nombre d'agents stagiaires exigé par la Direction générale des opérations était fondé sur le nombre de recrues disponibles au Collège au début d'une cohorte, plutôt que sur le nombre réel d'agents exigé dans les régions. Comme l'indique le tableau 9, entre les cohortes 4 et 8B, la Direction générale des opérations a demandé le placement de 797 agents stagiaires un peu partout au pays, et 759 ont été placés. Cela montre que l'Agence n'a pas été en mesure de produire le nombre prévu d'agents stagiaires requis dans chaque région, même quand le nombre prévu était inférieur au nombre exigé sur le plan opérationnel.

**Tableau 9 : Comparaison entre les nombres d'agents stagiaires prévus et placés dans chaque région (cohortes 4 à 8B)[52].** *Ce tableau révèle un déficit de 38 agents à l'échelle nationale en un peu plus de 4 ans.*

| Région | Prévus | Placés | Écart |
|---|---|---|---|
| Région de l'Atlantique | 47 | 44 | -3 |
| Région du Grand Toronto | 149 | 147 | -2 |
| Région du Nord de l'Ontario | 25 | 23 | -2 |
| Région du Pacifique | 201 | 189 | -12 |
| Région des Prairies | 113 | 106 | -7 |
| Région du Québec | 141 | 132 | -9 |
| Région du Sud de l'Ontario | 121 | 118 | -3 |
| **TOTAL** | **797** | **759** | **-38** |

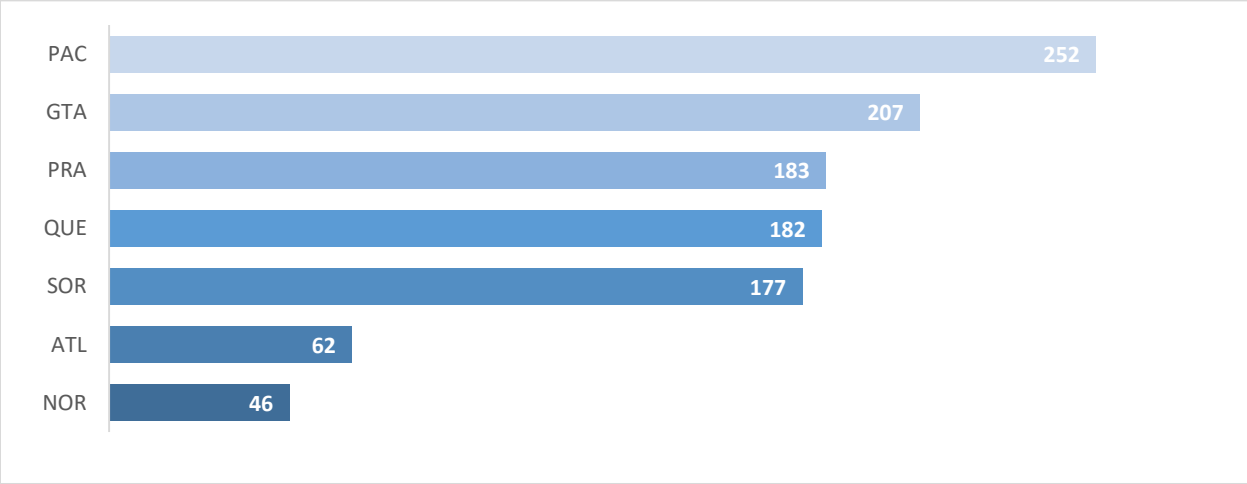
Source : Opérations du secteur commercial, Direction générale des opérations, décembre 2017.

[52] Les données sur les placements de la Direction générale des opérations n'étaient pas disponibles pour les cohortes 1 à 3.

**Constatation 9 :** Même si l'intention du MFBA est de placer de manière permanente des agents stagiaires aux points d'entrée qui ont besoin d'agents additionnels, les modèles du Processus de placement selon les fonctions (PPF) utilisés au cours des cinq dernières années ont eu pour conséquence que les agents stagiaires ne restent que temporairement au lieu d'affectation. La prévalence continue des demandes de transfert peut indiquer qu'on n'a pas encore trouvé le modèle de placement idéal.

La répartition des agents stagiaires placés par région au cours des cinq dernières années est illustrée dans la figure 4, qui inclut les placements pour les cohortes 1 à 8B seulement, puisque les autres cohortes n'avaient pas été placées à la date de l'évaluation. La liste des lieux de placement disponibles pour chaque cohorte est déterminée par la direction régionale, qui définit les besoins avant que la liste finale soit fournie par la Direction générale des opérations à la DGRH, laquelle est chargée d'administrer le processus de placement des agents stagiaires. La liste des lieux disponibles établie par la Direction générale des opérations variait énormément d'une cohorte à l'autre.

**Figure 4 : Répartition régionale des 1 109 agents stagiaires placés issus des cohortes 1 à 8B.** *Ce graphique montre que les régions du Pacifique et du Grand Toronto sont les plus importants bénéficiaires des agents stagiaires.*




Source : PFBA, DGRH, septembre 2017.

Depuis la création du MFBA, l'Agence a utilisé trois modèles différents pour placer les agents stagiaires dans les régions. Ces trois modèles sont décrits de façon détaillée à l'annexe C, Profil du programme. Même si des changements ont été apportés au PPF pendant la durée du MFBA, les besoins en placement de l'Agence et les lieux privilégiés des recrues ne sont pas encore harmonisés. Dans le plus récent PPF, la préférence régionale des recrues est prise en compte, mais les résultats du sondage mené auprès des stagiaires révèlent un niveau d'insatisfaction encore très élevé par rapport au PPF. Soixante-trois pour cent (63 %) des répondants étaient généralement satisfaits de leur lieu d'affectation, mais 48 % étaient insatisfaits du processus proprement dit. L'information recueillie pendant les entrevues en groupe des agents stagiaires et des ASF révèle que les participants étaient mécontents du processus de placement; certains le trouvaient injuste, illogique ou indifférent à la situation personnelle des recrues. Par exemple, certaines cohortes ont reçu une liste de lieux très recherchés, alors que d'autres cohortes, placées seulement quelques semaines plus tard, ont reçu une liste contenant

beaucoup de points d'entrée dans des collectivités de petite taille et éloignées[53]. Résultat, certaines recrues étaient satisfaites de leur lieu de placement mais d'autres, entièrement insatisfaites. Les données recueillies dans le sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires et dans les entrevues indiquent que les personnes insatisfaites de leur placement ont subi des répercussions très défavorables sur le plan personnel et ont manifesté le désir de demander un transfert immédiatement après leur nomination au poste de FB-03.

Le volume de demandes de transfert après le placement initial peut aussi indiquer qu'il faut améliorer davantage le PPF, mais on a besoin de plus de données pour tirer des conclusions sur la mesure dans laquelle cette tendance se répercute sur l'Agence. Selon les personnes interviewées, le nombre élevé de demandes de transfert découle de l'insatisfaction des agents stagiaires et des ASF à l'égard du lieu de placement initial. L'équipe d'évaluation a cherché à obtenir des données pour confirmer cette perception, mais les renseignements fournis par les services régionaux des RH sur les mutations demandées par les employés étaient incomplets. En conséquence, il a été impossible de faire une analyse de l'incidence générale du processus de placement à l'échelle nationale.

**Étude de cas : Demandes de transfert dans la région des Prairies**

Entre les cohortes 1 et 9C, 201 agents stagiaires ont été placés dans la région des Prairies. Après leur nomination, 100 ASF ont présenté une demande de transfert interne, dont 55 ont été approuvées. Cela signifie qu'au cours des 5 dernières années, 27 % des ASF placés dans la région des Prairies ont quitté leur point d'entrée initial.

La région des Prairies est la seule qui a conservé des données historiques complètes et exactes sur les demandes de transfert reçues et approuvées depuis la cohorte 1. Ces données peuvent servir à illustrer l'incidence potentielle du modèle de placement actuel. Elles montrent que le PPF a permis de répondre aux besoins opérationnels régionaux de façon temporaire seulement, car 27 % des agents stagiaires placés là depuis la cohorte 1 ont déjà obtenu un transfert en dehors de la région ou sont en train de le faire. La région des Prairies risque de perdre 22 % d'agents de plus, puisque 45 autres personnes ont demandé un transfert.

Les personnes interviewées affirment que les transferts érodent davantage la disponibilité des ressources dans les régions. Dans certaines régions ayant un fort volume de transferts, ils érodent aussi la base de connaissances. Un taux de roulement élevé signifie que les points d'entrée sont constamment en train de former et d'encadrer de nouveaux agents stagiaires. Et si on refuse les demandes de transfert, les ASF risquent de quitter l'Agence ou de prendre un congé sans solde. Qui plus est, les transferts peuvent avoir une incidence financière importante sur l'Agence, tant au chapitre des ressources exigées pour traiter les transferts que des coûts de relocalisation des agents une deuxième fois (quand la réinstallation est demandée par l'employé, les ASF ont droit à un montant maximal de 5 000 $ pour le déménagement)[54]. De plus, les transferts peuvent entraîner une augmentation des heures supplémentaires en raison de la pénurie d'ASF.

Le modèle de placement actuel pourrait finir par avoir une incidence négative sur les postes de durée limitée (PDL) qui ont été créés pour combler le manque de ressources dans les collectivités de petite

[53] Puisque quelques semaines à peine séparent certaines cohortes en ce qui concerne le PPF, la liste des points d'entrée aurait été connue bien à l'avance.
[54] Source : Directive sur la réinstallation du Conseil national mixte, Partie XII – Réinstallation à la demande du fonctionnaire. https://www.njc-cnm.gc.ca/directive/d6/v11/s115/fr. Consultée le 27 février 2018.

taille et éloignées. Ces postes de trois ans dans les points d'entrée de petite taille ou éloignés[55] ont été créés par la Direction générale des opérations (en concertation avec la DGRH) afin d'inciter les recrues à opter pour les PDL; en effet, ils permettent aux recrues de choisir le lieu de placement privilégié après le PDL, si un tel poste est disponible. Toutefois, puisque les stagiaires placés dans les points d'entrée qui ne sont pas considérés comme des PDL ont pu être transférés dans d'autres points d'entrée après seulement un an à leur poste initial, il reste à voir dans quelle mesure le PDL peut attirer le nombre suffisant de volontaires. Le nombre et la viabilité à long terme des PDL devront être surveillés, car cela pourrait avoir des conséquences à long terme sur le placement futur des ASF et des agents stagiaires qui peuvent être en concurrence pour obtenir un placement dans le lieu de leur choix après le PDL.

Le MFBA vise à permettre à l'Agence d'atteindre son objectif consistant à produire un effectif entièrement mobile, mais la clause de mobilité n'a pas été adoptée après le placement initial des stagiaires pendant le PPBA. Les ASF ne sont pas tenus d'être mutés, et on a eu recours aux affectations volontaires de courte durée pour répondre aux besoins de capacité d'appoint (par exemple, pour le traitement des réfugiés à Lacolle à l'été 2017).

## 3.5. PFBA et PPBA – Efficacité de la formation

**Constatation 10 :** Le PFBA est bien reçu et la formation offerte correspond à la conception actuelle; cependant, certaines lacunes ont été constatées dans la formation, et les diplômés ne sont pas considérés comme « aptes au travail » lorsqu'ils arrivent sur le terrain.

Environ 70 % des répondants au sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires étaient satisfaits de la qualité et de la quantité de la formation reçue au Collège. La plupart des répondants (71 %) s'accordaient pour dire que la formation reçue correspondait aux connaissances fondamentales requises pour s'acquitter de leurs fonctions. Cette affirmation a été confirmée par le personnel opérationnel, qui a affirmé pendant les entrevues que les diplômés du PFBA étaient professionnels, disciplinés et concentrés sur les politiques et les procédures. Selon le sondage sur le MFBA mené auprès du personnel, 68 % des répondants estiment que le PFBA donnait aux recrues les connaissances de base nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions, mais 75 % des répondants ont également indiqué que le programme d'études devrait être amélioré afin de mieux préparer les recrues au PPBA. Le personnel opérationnel et les agents stagiaires ont cerné les aspects du PFBA à améliorer (tableau 10).

[55] Les points d'entrée situés dans des collectivités de petite taille et éloignées, par exemple dans la région des Prairies et le nord de la région du Pacifique, sont généralement les derniers sur la liste des choix des recrues pendant le PPF en raison de leur éloignement.

**Tableau 10 : Aspects du programme d'études du PFBA à améliorer.** *Ce tableau décrit les cinq lacunes de la formation les plus souvent relevées par les intervenants opérationnels.*

| Secteurs | Observations |
|---|---|
| **Inspection de véhicule** | Considéré comme essentiel pour ceux qui travaillent aux postes frontaliers terrestres; ne faisait pas partie du programme d'études dans les 5 dernières années, mais a été ajouté au programme d'études de 2018. |
| **Formation sur les systèmes (SGMC, SIED, etc.)** | Les intervenants pensent que les agents stagiaires devraient posséder une connaissance générale des principaux systèmes et y avoir été exposés avant de commencer le PPBA[56]. Même si le programme d'études comprend des notions de base sur ces systèmes, en raison de problèmes de connexion sporadiques signalés dans certaines classes au Collège, les recrues n'ont pas toutes eu un accès égal à la formation sur les systèmes. |
| **Techniques d'entrevue** | Les intervenants reconnaissent qu'il est important de savoir poser les bonnes questions et utiliser les techniques appropriées dans ce travail. Même si les techniques d'entrevue sont enseignées au Collège (cela représente environ 15 heures de contenu), les intervenants opérationnels estiment que cela n'est pas suffisant pour répondre aux besoins. Les personnes interviewées et les répondants sont en faveur d'une augmentation des occasions de pratique et de la rétroaction. |
| **Mise en pratique** | Le personnel pense que la formation donnée au Collège est trop axée sur la connaissance et la mémorisation, et pas assez sur la mise en pratique[57]. Bien que le PFBA comprenne actuellement plusieurs jours de mise en pratique, le personnel et les recrues estiment que cela est insuffisant pour démontrer les compétences acquises pendant le processus. Les personnes interviewées et les répondants souhaitent que l'on offre davantage d'occasions de mise en pratique et de rétroaction. |
| **Compétences propres au mode** | Les agents stagiaires et les ASF récemment nommés qui travaillent dans le mode terrestre sont d'avis que leur formation était trop axée sur le mode aérien (et vice-versa chez ceux qui travaillent dans le mode aérien). Dans les deux cas, ils estiment que la formation ne les a pas préparés suffisamment au mode dans lequel ils travaillent. On pourrait adapter la formation en offrant des modules sur les modes précis une fois que les recrues savent où elles seront placées. |

Source : Personnes interviewées et répondants au sondage sur le MFBA, 2017.

Les membres du personnel régional estiment que les stagiaires placés dans leur région ont besoin d'une formation supplémentaire importante pour exécuter adéquatement leurs tâches pendant le PPBA. Comme on l'indique dans le mandat du Comité consultatif sur le programme de formation des agents (CCPFA), le PFBA doit s'assurer que les ASF sont « aptes à l'emploi » dès leur premier jour au point d'entrée[58]. Il faudra peut-être modifier cette attente en fonction de l'apprentissage requis pour être

[56] Source : Entrevues avec des membres du personnel et des agents stagiaires.
[57] Source : Sondage sur le MFBA mené auprès du personnel, 2017. Plus de 40 % des répondants estiment que les finissants du PFBA manquent de préparation concrète et pratique.
[58] Source : Document interne de l'ASFC.

entièrement opérationnel et de la courte période passée au Collège. Selon la Direction de l'orientation stratégique et du perfectionnement, le PPBA ne vise pas à donner de la formation aux agents stagiaires, mais plutôt à permettre le perfectionnement et le développement des compétences acquises pendant le PFBA. Cependant, le personnel régional a dû approuver la prestation de la formation additionnelle pour combler les lacunes et faire en sorte que les agents stagiaires soient en mesure d'exécuter adéquatement leurs tâches.

Dans le passé, les efforts visant à améliorer le programme d'études au Collège n'étaient pas fondés sur la rétroaction régulière de l'ensemble des intervenants, et l'approche de formation globale n'était pas élaborée avec une compréhension commune de ce qui peut raisonnablement être enseigné au Collège. Même si le CCPFA a été créé pour examiner le programme d'études au Collège et que cette initiative est considérée comme positive, au moment de l'évaluation, le Comité s'était réuni seulement trois fois au cours des cinq dernières années. De plus, seulement quatre des sept régions sont représentées au sein du Comité. Aucun sondage n'a été effectué auprès des agents FB-03 nommés récemment pour évaluer la pertinence et l'utilité de la formation reçue au Collège; il s'agit d'une occasion manquée. Les évaluateurs n'ont pas trouvé d'évaluation des cours pouvant servir de fondement à la modification ou à l'amélioration du programme d'études.

**Constatation 11 :** Le personnel aux points d'entrée fournit aux agents stagiaires de la formation additionnelle jugée essentielle, car elle complète la formation reçue dans le PFBA. La combinaison de la formation fournie dans le PFBA et le PPBA permet de s'assurer que les agents nommés dans le cadre du MFBA sont au bout du compte bien formés pour répondre aux besoins opérationnels. La formation fournie aux points d'entrée n'est pas la même dans tous les points d'entrée et tous les modes de transport.

Comme l'indique le tableau 11, le taux général de promotion du poste d'agent stagiaire à celui d'ASF (FB-03) après 12 mois atteint 82 %. Le taux de réussite élevé dans le PPBA montre que la majorité des agents stagiaires reçoivent la bonne formation pour atteindre ou dépasser les attentes au chapitre du rendement en vue d'une nomination. Pour les personnes nommées par la suite au poste d'ASF, la formation additionnelle reçue dans les régions contribue à leur succès dans le MFBA.

**Tableau 11 : Nombre d'agents stagiaires promus après 12, 15 et 18 mois.** *Ce tableau montre que la plupart (82 %) des agents stagiaires sont nommés après 12 mois dans le PPBA et que moins de 5 % ne réussissent pas cette étape.*

| Exercice[59] | Commencent le PPBA | Retraits/ démissions après 12 mois | Promus | | | Retraits/ démissions après 12 mois | Encore dans le PPBA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 12 mois | 15 mois | 18 mois | | |
| 2013-2014 | 194 | 2 | 141 | 34 | 8 | 7 | 2 |
| 2014-2015 | 339 | 16 | 291 | 24 | 5 | 4 | 1 |
| 2015-2016 | 284 | 2 | 235 | 34 | 6 | 4 | 3 |
| 2016-2017 | 289 | 10 | 243 | 24 | 0 | 0 | 14 |
| TOTAL[60] | 1 106 | 30 | 910 | 116 | 19 | 15 | 20 |
| % | - | **2,7 %** | **82,3 %** | **10,5 %** | **1,7 %** | **1,4 %** | **1,8 %** |

Source : Programme de formation de base des agents, DGRH, février 2018.

[59] L'exercice est celui où les cohortes ont commencé le PPBA.
[60] Trois agents stagiaires ne se sont pas présentés au point d'entrée pour le PPBA.

Pendant le PPBA, les agents stagiaires doivent opérationnaliser la formation reçue dans le PFBA et perfectionner leurs compétences. Les agents stagiaires suivent une formation propre au point d'entrée, font de l'observation au poste de travail et bénéficient d'un encadrement et d'un mentorat par un membre du personnel du point d'entrée. Toutefois, puisqu'on ne s'attend pas à ce qu'une formation essentielle soit fournie pendant le PPBA, aucune norme de formation n'a été élaborée. Par conséquent, les agents stagiaires reçoivent différents niveaux ou types de formation selon la disponibilité des ressources à leur point d'entrée[61]. Par exemple, dans la région du Sud de l'Ontario, les agents stagiaires attendent souvent des mois avant de suivre la formation sur l'inspection des véhicules (un élément considéré comme essentiel pour les agents qui travaillent aux passages frontaliers terrestres), tandis que dans la région du Pacifique, cette formation fait partie du processus d'accueil. De plus, les personnes interviewées ont souligné que les points d'entrée ne reçoivent pas de financement pour fournir la formation pendant le PPBA et qu'ils font de leur mieux pour pallier les lacunes de la formation. Donc, alors que les points d'entrée de petite taille donnent deux ou trois jours de formation, les points d'entrée possédant plus de ressources donnent trois à quatre semaines de formation. Même si les points d'entrée ont des procédures locales différentes et exercent une certaine discrétion pour répondre à leurs besoins opérationnels, il n'y a pas de lignes directrices ni de procédures nationales exigeant que tous les agents stagiaires soient formés de la même manière.

Les résultats du sondage indiquent aussi que l'étape du PPBA dans le MFBA doit être améliorée pour garantir son uniformité. On a demandé aux participants au MFBA de préciser leur insatisfaction à l'égard d'un aspect ou l'autre du MFBA ou de fournir des observations supplémentaires; la suggestion la plus courante était l'amélioration du PPBA : selon 49,4 % des réponses (n=409), certains aspects du PPBA doivent être changés[62]. Interrogés à savoir s'ils avaient rencontré des obstacles pouvant nuire à leur capacité de réussir le MFBA, 26 % des participants ont répondu par l'affirmative et 64 % de ces derniers ont déclaré que ces problèmes sont survenus pendant le PPBA[63]. Les répondants ont déploré plus particulièrement le manque ou même l'absence de structures de formation et le manque d'uniformité entre le mentorat ou l'encadrement fournis et ce qui est disponible dans d'autres points d'entrée. Les autres problèmes cités par les répondants incluaient l'absence de rétroaction en dehors des questionnaires sur le rendement du stagiaire, l'absence de documents de référence, les calendriers du PPBA, les problèmes liés aux outils d'évaluation et le roulement constant des moniteurs[64]. Les personnes interviewées ont expliqué que, puisqu'il n'y a souvent pas de moniteurs désignés auprès desquels obtenir des conseils, les agents stagiaires reçoivent parfois des réponses contradictoires à leurs questions. Les moniteurs sont souvent des volontaires, et ces postes sont difficiles à pourvoir parce qu'ils offrent peu d'incitatifs pouvant encourager les agents expérimentés à assumer des tâches supplémentaires[65].

[61] Même s'il y a une liste de cours obligatoires que les agents stagiaires doivent achever avant de pouvoir être nommés, il s'agit de formations exigées par le gouvernement du Canada, pas d'une formation propre au poste d'ASF.
[62] Le taux de 49,4 % n'inclut pas les réponses liées à la nécessité d'améliorer le Processus de placement selon les fonctions – citée 78 fois sur les 409 réponses.
[63] En comparaison, 48 % ont déclaré que ces problèmes étaient survenus pendant la formation au Collège de l'ASFC, et 18 % ont précisé que le processus de présentation de candidature et de sélection avait été exigeant. Source : Sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires, 2017.
[64] Source : Sondage sur le MFBA mené auprès des stagiaires, 2017.
[65] Source : Personnel régional interviewé.

## 3.6. PPBA – Évaluation de l'admissibilité à une nomination à titre d'ASF

**Constatation 12 :** Les divers outils utilisés dans le cadre du PPBA pour évaluer les agents stagiaires ont donné lieu à des opinions incohérentes ou contradictoires sur l'état de préparation des agents stagiaires à une nomination.

Comme l'illustre le tableau 12, différents membres du personnel ont recours à plusieurs outils et exigences, selon un calendrier différent, pour évaluer les agents stagiaires pendant le PPBA.

**Tableau 12 : Outils et exigences à remplir pendant le PPBA avant la nomination au poste de FB-03.** *Ce tableau indique à quel moment l'outil ou l'exigence doit être remplis, et par qui.*

| Outil | Responsable | Calendrier |
|---|---|---|
| Questionnaire sur le rendement du stagiaire (QRS)[66] | Surintendants | Après 3, 6, 9, 12, 15 et 18 mois |
| Rapport du surintendant sur l'état de préparation | Surintendants | Entre le 11e mois et le 12e mois |
| Recommandation de la nomination par le chef | Chefs | Entre le 11e et le 12e mois |
| Rapport de démonstration des compétences (RDC) | Agents stagiaires | Entre le 11e et le 12e mois |
| Renouvellement de l'attestation relative à l'arme de service, premiers soins et Évaluation de langue seconde (ELS) | Agents stagiaires | Avant le 12e mois |
| Plan de perfectionnement accru (au besoin)[67] | Surintendants | N'importe quand, mais habituellement entre le 6e mois et le 9e mois |
| Comité de l'examen du mérite | RH et Opérations[68] | 12e mois |

Source : Document interne de l'ASFC.

Le Questionnaire sur le rendement du stagiaire (QRS) est le principal outil utilisé par la direction des points d'entrée pour évaluer le rendement des agents stagiaires pendant le PPBA et pour cerner les aspects à améliorer et ceux qui satisfont aux attentes. Quarante-trois critères, répartis en cinq catégories, sont évalués trimestriellement[69]. Entre-temps, le Rapport de démonstration des compétences (RDC) est le principal outil utilisé par le Comité d'examen du mérite (CEM) pour

[66] Comme on l'indique dans le Guide des gestionnaires du PPBA (juillet 2017), les surintendants doivent présenter trimestriellement une évaluation du rendement et des comportements de leurs agents stagiaires au moyen du QRS, en observant et en évaluant les agents stagiaires pendant chaque trimestre pour recenser leurs forces et les aspects à améliorer.
[67] Il est exigé seulement si l'agent stagiaire ne satisfait pas aux attentes en matière de rendement ou de comportement après 12 mois. Ce plan inclura les aspects à améliorer (Guide du gestionnaire du PPBA, juillet 2017).
[68] Le CEM est composé d'un membre de l'Unité du PPBA (RH), d'un chef de la région d'accueil (Opérations) et d'un chef d'une autre région (Opérations). Source : Guide du gestionnaire du PPBA, annexe 7, Schéma du processus de promotion et processus détaillé de l'examen du mérite (février 2015).
[69] Les cinq catégories sont les suivantes : service à la clientèle, prestation des programmes et services, activités liées à l'exécution de la loi, attentes et exigences en matière de comportement des stagiaires du PPBA et lois, politiques, procédures et lignes directrices.

déterminer si l'agent stagiaire a acquis les compétences exigées[70] en vue d'une nomination à titre d'agent FB-03.

Certains problèmes ont été relevés quant à la pertinence du RDC comme outil d'évaluation pour déterminer l'admissibilité de l'agent stagiaire à une nomination à titre d'agent FB-03. Le RDC exige que les agents stagiaires fournissent des exemples écrits pour démontrer comment ils ont acquis les huit compétences. Même si les agents stagiaires sont tenus de préciser la personne responsable de la validation[71] pour chaque exemple fourni, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé de données indiquant que les responsables de la validation ont été contactés. Les RDC sont présentés sans l'attestation d'un surintendant ou d'un mentor, puisque les services des RH ont demandé au personnel des points d'entrée de ne pas valider le niveau de compétence dans l'exemple fourni par les agents stagiaires dans leur RDC, puisque ces rapports font partie du processus de dotation et que les agents stagiaires sont, en fin de compte, responsables de leur présentation. Cela signifie que pour déterminer l'acquisition des compétences, on se fie entièrement à l'auto-évaluation de l'agent stagiaire et à sa capacité à fournir un exemple écrit adéquat et non à l'exactitude des mesures prises. Cela peut remettre en question la fiabilité de l'outil.

Certains employés des RH, surintendants, chefs, ASF et agents stagiaires ont justement remis en question l'utilité et l'importance accordées au RDC pour déterminer l'état de préparation du stagiaire à une nomination. Les participants aux entrevues et les réponses au sondage mené auprès des stagiaires indiquent que le RDC serait un bon outil pour évaluer les compétences en écriture, mais pas pour évaluer la compétence générale de l'agent stagiaire. Un bon nombre de ces répondants sont d'avis que les agents stagiaires devraient être nommés en fonction du jugement de leur surintendant ou de leur supérieur immédiat, plutôt que par le CEM, qui utilise des exemples non validés, fournis par les agents stagiaires eux-mêmes. Bien que les agents stagiaires assistent maintenant à au moins deux séances d'information sur le PPBA, où ils reçoivent des explications sur les compétences attendues et des instructions sur la façon de remplir le RDC, les employés, ASF et agents stagiaires interviewés dans les régions reconnaissent à l'unanimité que certains volets du processus d'évaluation du PPBA exigent beaucoup de travail et suscitent de l'anxiété, et ne sont peut-être pas très utiles pour évaluer les agents stagiaires.

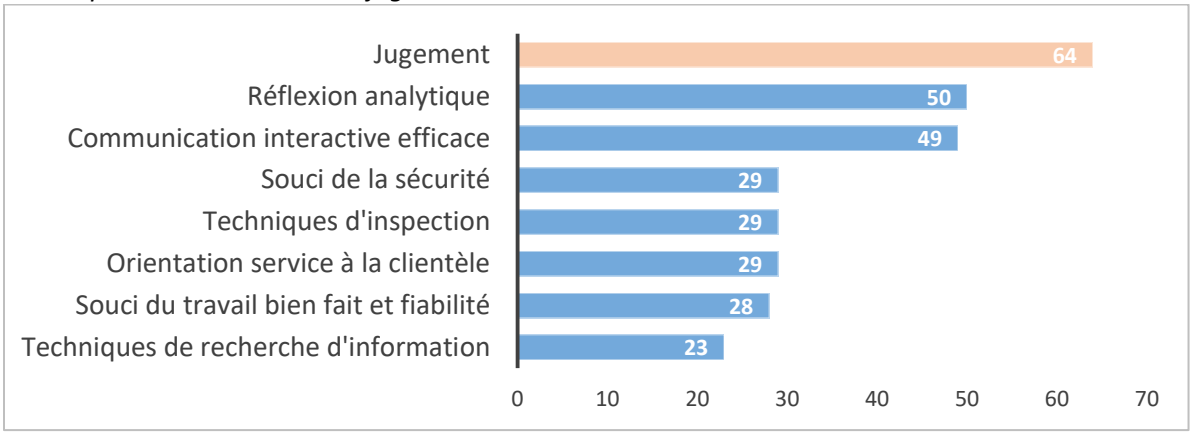
Les surintendants doivent aussi évaluer l'état de préparation des agents stagiaires à une nomination après 12 mois, en remplissant les QRS chaque trimestre ainsi que le rapport du surintendant sur l'état de préparation. Cependant, les évaluateurs ont constaté que dans certains cas, la décision du CEM était en contradiction avec l'évaluation du surintendant. Par exemple, selon l'analyse d'un échantillon de QRS (n=75), 97 % des agents stagiaires respectaient ou dépassaient les indicateurs de rendement au QRS 4 selon leurs surintendants, mais seulement 82 % de tous les agents stagiaires ont été promus après 12 mois. Il semble y avoir un décalage entre l'évaluation du rendement par le surintendant et la décision du CEM sur l'état de préparation de l'agent stagiaire à une nomination, particulièrement puisque certaines catégories comportementales basées sur des tâches dans le QRS se superposent aux compétences évaluées dans le RDC. Par exemple, les comportements fondés sur des tâches dans le QRS

[70] Le RDC permet d'évaluer les cinq compétences suivantes exigées des ASF (FB-03) : orientation service à la clientèle, jugement, communication interactive efficace, souci du travail bien fait et fiabilité, réflexion analytique. Il évalue aussi les trois aptitudes suivantes, qui ne sont pas inscrites dans l'avis d'emplois, mais qui sont essentielles pour obtenir une nomination du poste FB-02 à FB-03 : techniques d'inspection, souci en matière de sécurité et techniques de recherche d'information.
[71] Les responsables de la validation sont des surintendants ou des agents d'apprentissage qui peuvent confirmer les mesures prises par l'agent qui sont décrites dans l'exemple de compétence.

dans les catégories Service à la clientèle et Prestation de programmes et services correspondent à la compétence Orientation service à la clientèle dans le RDC. Il en va de même entre les comportements fondés sur des tâches dans la catégorie Activités liées à l'exécution de la loi dans le QRS et les compétences comme le jugement, la réflexion analytique et les techniques de recherche d'information.

Nous avons également analysé les RDC de 131 agents stagiaires qui ont poursuivi leur formation après la période habituelle de 12 mois parce qu'ils n'avaient pas démontré les compétences requises au niveau approprié, ou parce qu'ils ne remplissaient pas les conditions d'emploi (renouvellement de l'attestation relative aux armes à feu, premiers soins ou évaluation de la langue seconde)[72]. Sur les 131 agents stagiaires qui ont poursuivi leur formation de perfectionnement, la plupart (83 %) atteignaient ou dépassaient les catégories dans le QRS selon leur surintendant. Comme l'indique la figure 5, le jugement était la compétence la plus souvent notée comme non atteinte (64 occurrences ou 21 %). La réflexion analytique et la communication interactive efficace suivaient au deuxième et au troisième rang (17 % et 16 %, respectivement).

**Figure 5 : Fréquence des compétences non acquises selon le RDC pour les agents stagiaires tenus de poursuivre leur formation.** *Ce graphique montre que la compétence la plus souvent considérée comme non acquise dans le RDC est le jugement.*




Source : PPBA, DGRH, janvier 2018.

Le processus d'évaluation générale du MFBA visant à déterminer si les agents stagiaires démontrent les compétences comportementales et techniques requises pour une nomination à titre d'agents FB-03 est décrit à l'annexe E, Continuum d'évaluation du MFBA. L'analyse de ce processus indique qu'il faut inclure des évaluations plus tôt dans le MFBA, et moins se fier au RDC comme outil principal d'évaluation des compétences avant la nomination à titre d'agent FB-03. Par exemple, le souci du travail bien fait et la fiabilité constituent une compétence requise, mais ils ne sont pas évalués à l'étape de la présentation de candidature et de sélection, ni pendant le PFBA. Ces qualités sont plutôt évaluées par le RDC, et seulement après presque un an et demi de formation et de perfectionnement. La capacité à composer avec des situations difficiles, l'esprit de décision, l'intégrité personnelle et les valeurs et l'éthique sont des compétences évaluées à l'étape de la présentation de candidature et de sélection, mais elles ne sont pas évaluées dans les étapes ultérieures du MFBA. Ces compétences pourraient être

[72] Les données fournies par les RH indiquent que 131 agents stagiaires ont dû poursuivre leur formation après 12 mois, mais que pour 19 d'entre eux, la raison était qu'ils ne remplissaient pas les conditions d'emploi. Certains d'entre eux, toutefois, n'avaient peut-être pas démontré les compétences exigées.

réévaluées pendant le PFBA ou grâce à l'élaboration d'outils additionnels dans le PPBA afin de vérifier si les bonnes personnes sont nommées aux postes d'ASF.

## 3.7. Après le MFBA – Rendement de l'ASF

**Constatation 13 :** En général, les ASF nommés à l'issue du MFBA satisfont ou dépassent les normes de rendement de l'Agence et contribuent de manière positive au mandat de l'Agence.

La notation des ententes de gestion du rendement (EGR) pour les ASF récemment nommés révèle que la majorité des ASF formés dans le cadre du MFBA satisfont aux normes de rendement. De 2015-2016 à 2016-2017, en moyenne, 96,5 % des ASF nouvellement formés avaient atteint ou dépassé leurs objectifs sur la période de deux ans (voir le tableau 13). Cela indique que les ASF formés dans le cadre du MFBA sont en mesure d'exécuter les tâches d'un ASF au niveau attendu. Ce taux se compare également à celui des autres ASF formés et nommés dans le cadre du programme FORPE ou des autres anciens programmes de formation.

**Tableau 13 : Comparaison des notations des EGR – ASF nouvellement formés par rapport aux autres ASF.** *Ce tableau montre que la majorité des ASF formés dans le cadre du MFBA atteignent les objectifs de rendement et que le taux est similaire à celui des ASF formés par d'autres programmes.*

| Exercice | ASF nommés dans le cadre du MFBA | Tous les autres ASF |
|---|---|---|
| 2015-2016 | 95 % | 97 % |
| 2016-2017 | 98 % | 98 % |
| Moyenne sur 2 ans | 96,5 % | 97,5 % |

Source : Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, octobre 2017.

Les résultats du sondage sur le MFBA mené auprès du personnel indiquent également que la majorité (70 %) des surintendants et chefs étaient satisfaits du rendement des ASF formés dans le cadre du MFBA. Ce résultat a été corroboré par le personnel de première ligne, qui était satisfait du rendement des ASF nouvellement nommés. Ces employés ont déclaré que les ASF formés dans le cadre du MFBA possèdent d'excellentes connaissances de base et sont plus adaptés à l'apprentissage reposant sur la technologie changeante. Selon eux, les nouveaux ASF ont été mieux servis par le MFBA que les ASF embauchés dans le cadre du modèle du programme FORPE, car ils étaient mieux préparés à exécuter leurs tâches.

Pour illustrer la mesure dans laquelle les ASF contribuent à la réalisation du mandat de l'Agence, nous avons examiné le taux de saisie lié aux mesures d'exécution de la loi prises par les ASF. Comme l'indique le tableau 14, le nombre de saisies a augmenté légèrement depuis 2012-2013 (hausse de 1,3 %). Cela peut indiquer qu'au cours des cinq dernières années, les agents stagiaires et les ASF nommés dans le cadre du MFBA ont contribué de façon positive à l'interception de marchandises non admissibles.

**Tableau 14 : Nombre de mesures d'exécution de la loi (voyageurs seulement) par exercice.** *Ce tableau montre que depuis que les agents stagiaires formés dans le cadre du MFBA ont commencé leur travail dans les régions, le nombre de mesures d'exécution de la loi a légèrement augmenté.*

| Exercice | Nombre de mesures d'exécution de la loi | % de changement depuis 2012-2013 |
|---|---|---|
| 2012-2013 | 8 636 | - |
| 2013-2014 | 8 604 | -0,4 % |
| 2014-2015 | 8 642 | 0,4 % |
| 2015-2016 | 9 385 | 7,9 % |
| 2016-2017 | 8 758 | 1,3 % |

Source : l'Unité des rapports sur le rendement, en date de décembre 2017.

Enfin, le nombre d'appels déposés par des voyageurs à la suite de mesures d'exécution de la loi et le taux de décisions confirmées peuvent aussi indiquer que les agents stagiaires et les nouveaux ASF formés dans le cadre du MFBA contribuent de façon positive au mandat de l'Agence. Comme on le constate dans le tableau 15, le taux de décisions confirmées a augmenté et le taux de décisions modifiées et annulées a diminué; cela peut indiquer que les ASF formés dans le cadre du MFBA interprètent correctement la loi et mettent en œuvre les bonnes procédures. Cela résulte peut-être de l'apprentissage des bonnes politiques, procédures et lois pendant la formation au Collège et dans le cadre du PPBA. Ici aussi, il est difficile d'établir l'attribution, mais on peut présumer que cela a contribué au résultat.

**Tableau 15 : Taux de décisions confirmées, modifiées et annulées avant et après le placement des ASF formés dans le cadre du MFBA.** *Ce tableau montre qu'il y a eu une augmentation du nombre de décisions confirmées et une baisse du nombre de décisions annulées depuis la mise en place du MFBA.*

| | Confirmées | Modifiées | Annulées |
|---|---|---|---|
| Moyenne avant le MFBA (2012-2013 à 2013-2014) | 58 % | 22 % | 19 % |
| Moyenne après le MFBA (2014-2015 et 2016-2017) | 62 % | 20 % | 17 % |

Source : Direction des recours, Direction générale des services intégrés, 2017.

## 3.8. Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) – Obstacles constatés dans le MFBA

**Constatation 14 :** Les postulants, candidats et recrues de sexe féminin ont peut-être rencontré des obstacles dans le MFBA. L'équipe d'évaluation n'a relevé aucun obstacle notable pour les hommes, les personnes de genres mixtes, les personnes d'horizons différents ou les personnes ayant des profils linguistiques différents dans les processus de recrutement, de sélection et de formation.

Nous avons détecté des obstacles possibles pour les femmes aux étapes de sensibilisation et recrutement et du PFBA du MFBA. À l'étape S et R, les femmes représentent environ 44 % de tous les postulants au MFBA[73], mais seulement 23 % des postulantes sont invités au Collège de l'ASFC. On ne sait pas s'il y a un obstacle dans le processus de présentation de candidature et de sélection qui a une

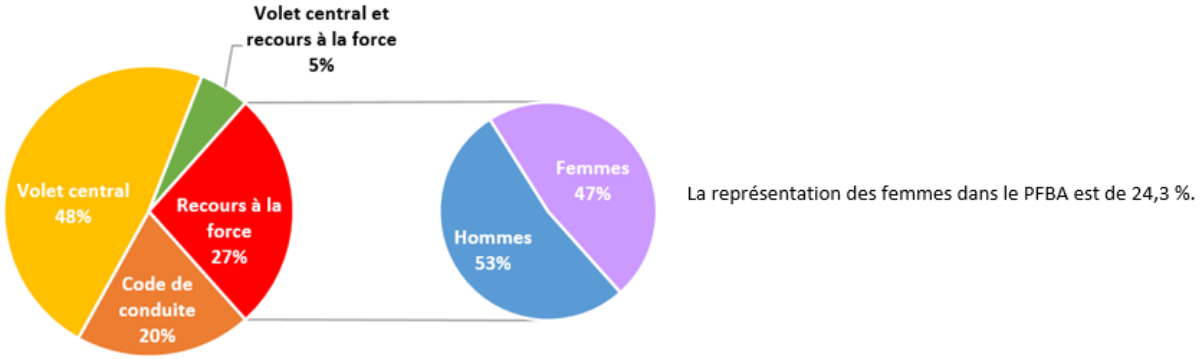
[73] La représentation des femmes est fondée sur la portion de 30 % des postulants qui se sont identifiés comme des femmes dans le processus de présentation de candidature et de sélection.

incidence sur le nombre de femmes invitées à suivre le programme ou si l'absence de données fondées sur le sexe résulte d'une perception erronée du clivage hommes-femmes à cette étape.

Le Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE) utilisé par l'ASFC pour évaluer la capacité physique des candidats pourrait limiter, involontairement et inutilement, le nombre de femmes qui sont admissibles à postuler à un poste d'ASF. Selon une analyse comparative entre les sexes effectuée par la GRC, 84 % des femmes ont réussi le TAPE, comparativement à 98 % des hommes[74]. Une autre analyse demandée par la GRC révèle que les différences de temps pour le TAPE étaient statistiquement significatives; les femmes l'ont terminé en 4 minutes et 19 secondes, contre 3 minutes et 43 secondes par les hommes[75]. Le personnel du Collège estime que les recrues de sexe féminin ont de la difficulté avec la partie « poussée et traction » du TAPE. Une étude menée en 2016 par le MDN pour l'ASFC indique que même si certaines habilités évaluées par le TAPE peuvent être liées, rien ne permet de lier directement les exigences du TAPE aux exigences du PFBA[76]. Puisque les exigences physiques ne sont pas encore bien comprises et qu'il n'existe aucune exigence de conserver la norme physique pendant les autres étapes du MFBA ou après la nomination à titre d'ASF, cette exigence a peut-être nui inutilement aux femmes. Les intervenants estiment que le TAPE a été choisi pour évaluer les capacités physiques uniquement parce qu'il n'y avait pas d'autre solution et que cet outil était utilisé par la GRC. Des efforts sont actuellement déployés pour mener une évaluation de l'exigence professionnelle justifiée afin d'évaluer les exigences physiques du poste d'ASF et, en fin de compte, de sélectionner un outil plus approprié et propre à l'ASFC.

À l'étape du PFBA, les femmes ont éprouvé plus de difficulté que les hommes avec le volet du recours à la force du programme d'études du Collège. L'analyse des recrues qui ont abandonné ou échoué la formation au Collège au cours des cinq dernières années montre que ce volet était cité comme la raison de l'échec du PFBA dans 27 % des cas (voir la figure 6); le taux d'échec des femmes était beaucoup plus élevé (47,4 %) que leur représentation parmi les participants au PFBA (24,3 %).

**Figure 6 : Raisons de l'échec du PFBA et ventilation par sexe de l'échec du volet sur le recours à la force.** *Ce tableau montre que les femmes ont plus de difficulté avec le volet sur le recours à la force du PFBA que les hommes.*

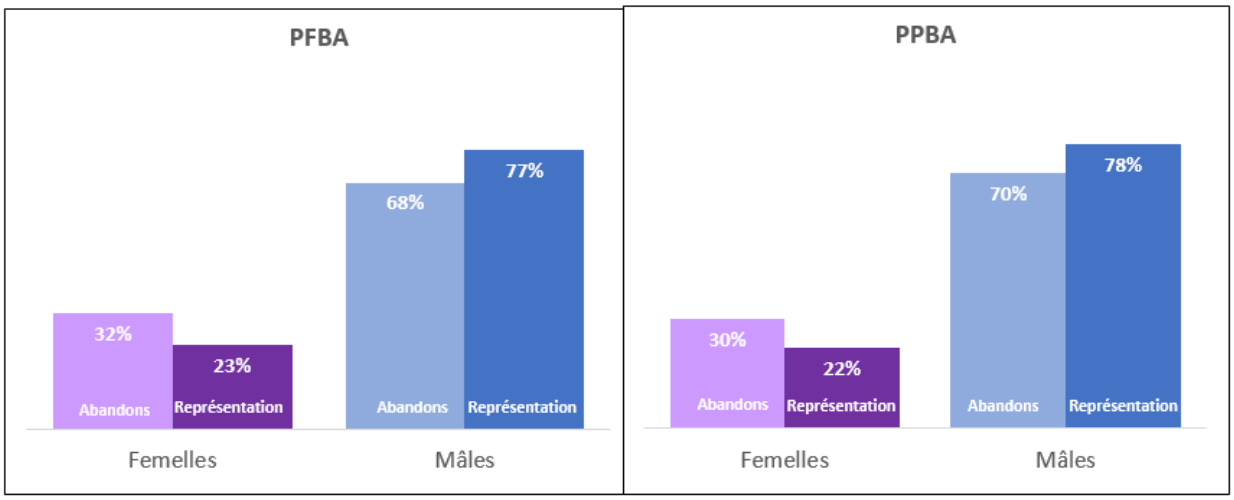



Source : Collège de l'ASFC Collège, DGRH, octobre 2017.

[74] Source : GRC, Services nationaux d'évaluation des programmes, *Examen comparatif entre les sexes* (2012).
[75] Source : University of the Fraser Valley, *Physical Abilities Requirement Evaluation (PARE), Phase 2, Discrete Item Analysis* (2008). Rapport commandé par la GRC.
[76] Source : Document interne de l'ASFC.

L'analyse des personnes qui ont abandonné le PFBA ou le PPBA montre aussi que les femmes ont abandonné le MFBA dans une plus forte proportion que les hommes par rapport à leur représentation parmi les participants au PFBA et au PPBA (voir la figure 7). Il y a peut-être des obstacles précis pour les femmes dans le MFBA, mais nous ne connaissons pas les raisons de leur abandon.

**Figure 7: Pourcentage d'abandons pendant le PFBA et le PPBA.** *Le graphique montre que les femelles s abandonnent le PFBA et le PPBA dans une proportion plus élevée que les mâles.*




Source : ASFC, Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017.

Quant aux autres groupes démographiques, les évaluateurs n'ont rien trouvé qui prouve que ces groupes sont confrontés à plus d'obstacles que les autres (en partie en raison de la disponibilité limitée des données). Depuis 2013, seulement quatre plaintes ont été soumises au Tribunal canadien des droits de la personne sur les quelque 35 000 candidatures reçues. Le nombre relativement faible de plaintes signalées indique que la majorité des participants au MFBA n'ont pas fait état de discrimination. L'analyse des stagiaires qui ont échoué le PPBA n'a pas révélé de différences considérables entre les sexes ou les profils linguistiques.

L'ACS+ n'a pas été effectuée régulièrement pour planifier les activités ou établir les cibles des diverses étapes du MFBA[77], et cela limite les initiatives qui peuvent être mises en place afin d'aplanir les obstacles – pour les femmes ou les autres personnes – qui ne sont pas connus de l'Agence. Cependant, l'Agence a adopté certaines mesures générales pour s'attaquer aux différentes formes de stress que vivent les recrues et leur famille pendant le PFBA et le PPBA. Par exemple, les recrues (et leurs conjoints) ont accès au Programme d'aide aux employés pendant la formation au Collège de l'ASFC et par la suite. Un autre exemple est le cours spécial offert sur place aux candidats de la communauté LGBTQ+. Des conférences sur l'inclusion et la diversité sont également offertes au début de la formation au Collège.

[77] Cette évaluation présente des ACS+ de base, fondées sur les données disponibles.

# 4. Constatations – Efficience

## 4.1. Établissement des coûts du MFBA

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau répertoire des programmes[78], la Direction générale du contrôle et la DGRH finalisent actuellement les coûts du MFBA. La DGRH a créé un gabarit complet d'établissement des coûts et de planification qui englobe toutes les activités liées au MFBA. Ce gabarit permet à la Direction générale du contrôle d'établir avec exactitude le coût du MFBA.

Les dépenses annuelles totales pour le MFBA en 2016-2017 s'élèvent à 40 millions de dollars environ, y compris les coûts fixes et variables. Les données financières générées par le Système administratif d'entreprise (SAE) incluent les trois étapes du MFBA et le coût des salaires des agents stagiaires aux points d'entrée de l'ASFC pendant le PPBA. La Direction générale du contrôle s'affaire à cerner les secteurs offrant des possibilités de gains d'efficience, et elle consultera la DGRH pour déterminer les changements à adopter.

En 2016-2017, le coût de la nomination d'un ASF s'élevait à 151 781 $ (voir le tableau 16). Cela inclut toutes les ressources nécessaires pour la sensibilisation, le recrutement, la présélection, la sélection, la formation et le perfectionnement d'un ASF sur une période de deux à trois ans (et y compris les coûts fixes du Collège de l'ASFC). Si le coût par nomination semble élevé, il faut savoir qu'environ 44 % de ce coût correspond aux salaires des stagiaires FB-02 pendant le PPBA[79].

**Tableau 16 : Coût de la nomination d'un ASF en 2016-2017.** *Ce tableau fournit le coût unitaire de la nomination des ASF pendant un exercice, d'après les dépenses générales dans le SEA.*

| | |
|---|---|
| **Coûts réels** | 40 373 860 $ |
| **Nombre réel d'ASF nommés** | 266 |
| **Coûts réels par ASF nommé** | 151 781 $ |

Source : Données financières fournies par la Direction générale du contrôle, mars 2018. Analyse faite par la Division de l'évaluation des programmes.

En supposant que les coûts du MFBA sont demeurés relativement stables au cours des trois dernières années, nous avons calculé les coûts estimés par extrant à chaque étape du MFBA. Le tableau 17 présente les coûts pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016 qui ont été extrapolés et estimés à partir des dépenses en 2016-2017[80]. Le coût par extrant a été calculé à l'aide des résultats réels de chaque étape pendant deux ans, soit 2014-2015 et 2015-2016[81].

[78] Le répertoire du programme recense tous les programmes du Ministère et décrit de quelle façon les ressources sont organisées pour contribuer aux responsabilités et résultats de base de l'Agence. *Politique sur les résultats*, 2016. http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300

[79] Les données du SAE pour 2016-2017 indiquent qu'un montant de 16 840 013 $ en coûts salariaux variables a été imputé au MFBA, en plus d'un montant de 1 085 866 $ en coûts salariaux fixes, ce qui donne un montant de 17 925 879 $ pour les coûts salariaux totaux des FB-02. Selon la convention collective du groupe FB, le salaire annuel maximal d'un agent FB-02 est de 64 859 $ par année.

[80] La ventilation des dépenses pour chaque étape en 2016-2017 a été utilisée et doublée pour fournir le coût total approximatif par étape sur deux exercices.

[81] Les exercices 2014-2015 et 2015-2016 ont été utilisés parce que le nombre de candidatures extraites et évaluées à l'étape S et R en 2016-2017 n'était pas disponible; en effet, le processus de sélection 006 n'était pas encore clos à la date de l'évaluation.

**Tableau 17 : Coûts estimés par extrant à chaque étape du MFBA.** *Ce tableau présente le coût approximatif par extrant à chaque étape du MFBA, selon les extrants totaux et les dépenses estimées en 2014-2015 et 2015-2016.*

| | Sensibilisation | Recrutement | PFBA | PPBA |
|---|---|---|---|---|
| **Dépenses pendant les deux exercices** | 2 841 114 $ | 8 080 190 $ | 31 164 280 $ | 38 662 136 $ |
| **Extrants pendant les deux exercices** | 33 683 demandes reçues | 14 359 demandes évaluées | 625 recrues diplômées | 595 ASF nommés |
| **Coût estimatif par extrant** | 84 $ par demande reçue | 563 $ par demande évaluée | 49 863 $ par recrue diplômée | 64 978 $ par ASF nommé |

Source : Données financières fournies par la Direction générale du contrôle, mars 2018. Analyse faite par la Division de l'évaluation des programmes.

Sans qu'aucun changement important ne soit apporté au nombre de semaines au Collège ou à la durée du PPBA, les coûts du PFBA et du PPBA sont demeurés relativement stables par rapport à l'étape de S et R. Puisque les coûts imputés au recrutement sont directement liés au nombre de candidats, les modifications apportées à cette étape pourraient générer les gains d'efficience les plus immédiats, en réduisant les coûts et la durée totale du MFBA. Par exemple, si les changements proposés au recrutement entraînaient une réduction du nombre de candidats à tester et à rencontrer, le coût général du MFBA serait réduit.

## 4.2. Efficience du processus

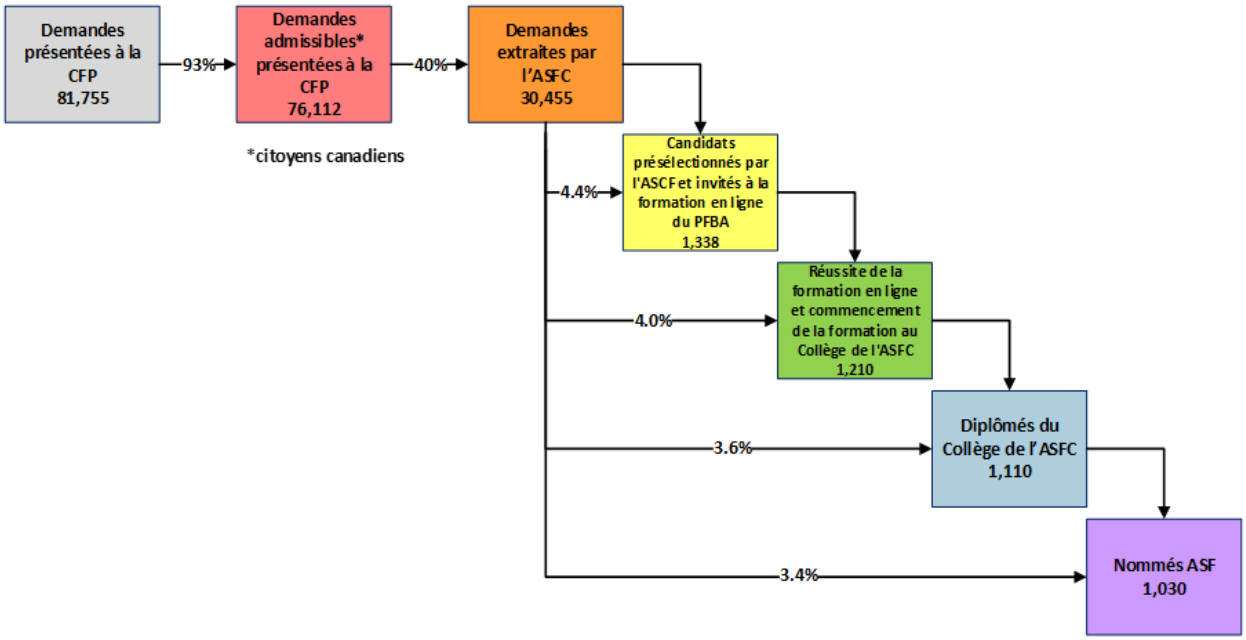
**Constatation 15 :** Selon le processus de sélection utilisé au cours des 5 dernières années, un nombre élevé de candidats a dû être présélectionné afin d'obtenir le nombre visé de 288 recrues diplômées. Sur les 30 455 candidatures examinées par l'ASFC, seulement 4,4 % ont été acceptées par le programme de formation, et seulement 3,4 % de ces personnes ont été nommées à titre d'ASF. Cela signifie que le programme a investi d'importantes ressources pour obtenir les résultats escomptés.

Depuis la création du MFBA, 81 755 candidatures ont été envoyées à la Commission de la fonction publique (voir la figure 8)[82]. De ce nombre, 93 % environ étaient des candidatures admissibles[83] et 40 % ont été étudiées et examinées afin de déterminer si les postulants étaient aptes à participer au programme de formation. Après la présélection de tous les postulants dans le cadre du processus de présentation de candidature et de sélection, seulement 4,4 % des postulants ont été invités à suivre le volet en ligne du PFBA; seulement 4 % ont terminé cette formation et ont ensuite été invités au Collège de l'ASFC. Comme l'illustre la figure 8, les 1 210 participants à la formation au Collège n'ont pas tous réussi; le programme perd environ 0,4 % de ses recrues en raison de l'attrition, qui comprend les départs volontaires. Pour les cohortes 1 à 8B, environ 3,4 % des postulants admissibles ont été nommés à titre d'ASF[84]. Le ratio de candidats présélectionnés par rapport aux candidats nommés à titre d'ASF est de 30:1. Cela signifie que l'Agence a présélectionné 30 candidats pour nommer un ASF. En comparaison,

[82] Du processus de sélection 333 au processus de sélection 555.
[83] Les postulants admissibles sont les citoyens canadiens qui satisfont aux exigences minimales, notamment avoir un permis de conduire valide et un diplôme d'études secondaires.
[84] Dans la cohorte 8B, 13 agents stagiaires ont dû prolonger leur formation, et ils pourraient être nommés ASF dans l'avenir.

la GRC présélectionne la moitié du nombre de candidats et nomme deux fois plus de cadets. Par exemple, de 2012-2013 à 2014-2015, la GRC a reçu en moyenne 7 912 candidatures par année et a enrôlé 881 cadets environ par année[85].

**Figure 8 : Nombre de personnes dans les cohortes 1 à 8B à chaque étape du MFBA, de la présentation de la candidature à la nomination à titre d'ASF.** *Ce diagramme montre que l'Agence doit présélectionner un grand nombre de postulants pour nommer le nombre voulu d'ASF.*




Source : Données de la Commission de la fonction publique du Canada, octobre 2017; Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017; ASFC, Analyse démographique et de l'effectif, DGRH, décembre 2017.

**Constatation 16 :** La nomination des ASF dans le cadre du MFBA prend trop de temps. La durée moyenne du MFBA, du recrutement à la nomination à titre d'agent FB-03, est de 30 à 36 mois. Cela semble plus long que dans les organisations d'application de la loi comparables.

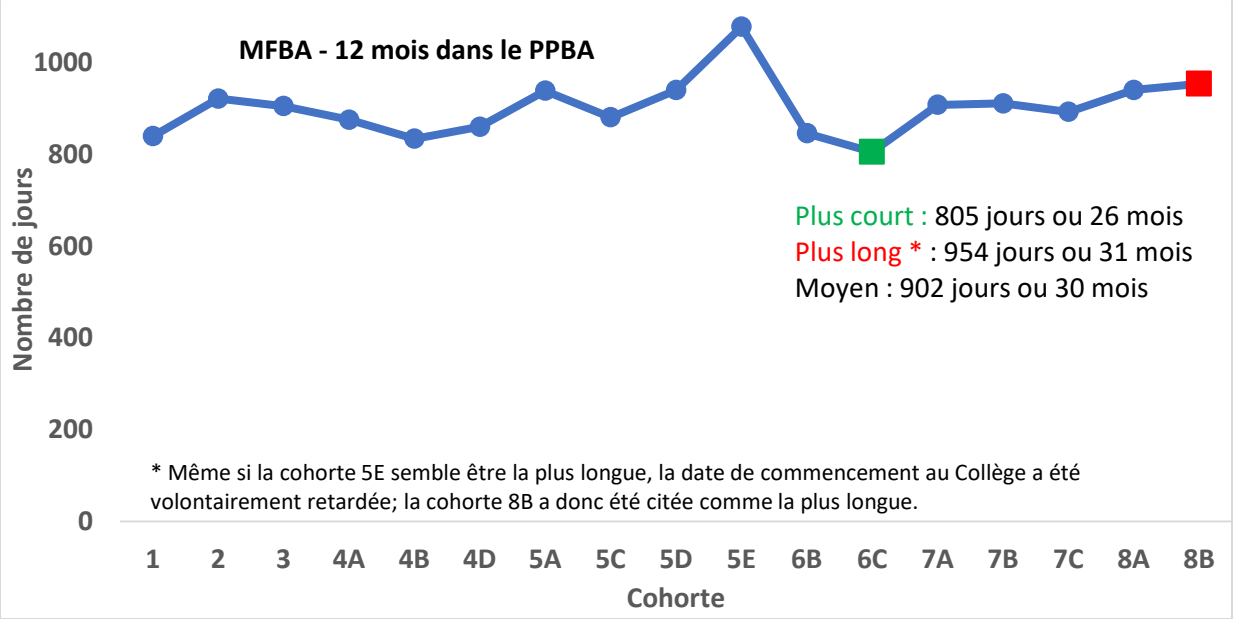
Même si les agents stagiaires sont considérés comme des employés de l'ASFC pendant le PPBA et qu'ils contribuent au travail en première ligne, leur emploi est subordonné à la réussite de toutes les étapes du MFBA, dont le PPBA. En conséquence, le temps passé avant la nomination au niveau FB-03 a été utilisé pour calculer la durée du programme de formation de l'ASFC.

Comme l'illustre la figure 9, il faut compter en moyenne entre deux ans et demi et trois ans pour être nommé à un poste FB-03 dans le cadre du MFBA. Ce délai ne comprend pas le temps passé dans le répertoire avant que la candidature soit extraite aux fins de traitement. La plus courte période passée dans le MFBA était d'environ 805 jours ou 2,2 ans, et la plus longue, 1 083 jours ou 3 ans (n=1 347). Pour les personnes dont le placement dans le cadre du PPBA a été allongé à 15 ou 18 mois, le processus a pris en moyenne 3,5 ans – de la présentation de la candidature à la nomination. La durée totale moyenne du programme du MFBA augmente depuis la cohorte 6C. Cela peut être attribué à la durée du processus de

[85] Selon l'Évaluation de l'indemnité de recrutement des cadets (2017) de la GRC, la GRC a atteint sa cible d'enrôlement 6 ans sur 7 depuis 2008.

présentation de candidature et de sélection, puisque les délais du PFBA et du PPBA sont fixes et inchangés depuis cinq ans. Environ 51 % des répondants au sondage sur le MFBA mené auprès du personnel estiment que le temps exigé pour terminer la formation et le perfectionnement des nouveaux ASF n'est pas approprié.

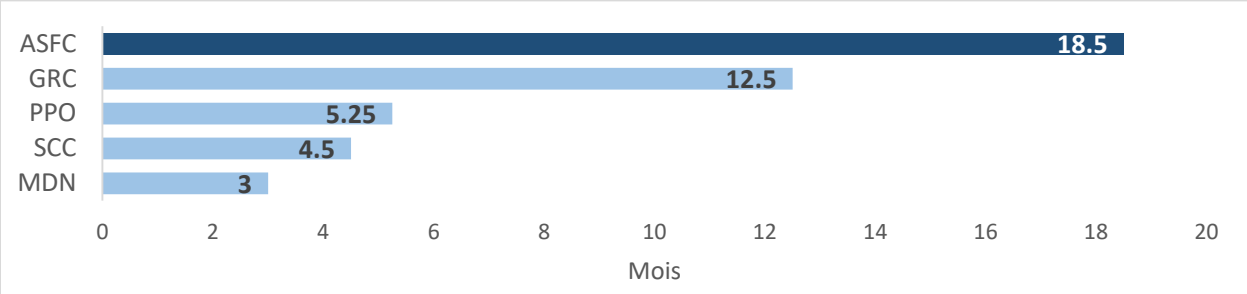
**Figure 9 : Nombre de jours moyen passé par les ASF dans le programme du MFBA (de l'extrait de la candidature dans le répertoire à la nomination au poste FB-03, pour les cohortes 1 à 8B).** *Ce graphique montre que les personnes sélectionnées et formées dans le cadre du MFBA passent entre 2,5 ans et 3 ans dans le processus avant d'être nommées à un poste FB-03, et que la durée moyenne augmente régulièrement depuis la cohorte 6.*




Source : Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017.

Même si on ne connaît pas le temps que prennent les autres organisations comparables pour présélectionner et nommer les candidats, une comparaison des volets de formation des programmes a été réalisée. À la figure 10, on constate que le programme de formation de l'ASFC est le plus long des organisations comparées quand le PPBA est inclus. Les postulants à l'ASFC passent environ 6 mois de plus en formation que les postulants à la GRC, et plus de 13 mois de plus que les postulants à la PPO.

**Figure 10 : Comparaison de la durée des étapes de formation et de perfectionnement du MFBA avec celles des programmes d'autres organisations[86].** *Cette figure montre que l'ASFC a le programme de formation et de perfectionnement le plus long de toutes les organisations comparables.*




Source : Information publiquement accessible (affichée sur le site Web des organisations) consultée en février 2018.

**Constatation 17 :** Les deux étapes les plus longues du MFBA sont le recrutement (présentation de candidature et de sélection) et le PPBA. À l'étape du recrutement, l'entrevue est la plus longue partie du processus de présélection relevant de l'Agence. Il est possible d'examiner toutes les étapes du MFBA en vue d'en accroître l'efficience, notamment le processus d'entrevue utilisé à l'étape S et R et le PPBA.

L'analyse des données montre que, à l'heure actuelle, le processus de présentation de candidature et de sélection constitue la plus longue étape du MFBA. Il faut compter de 12 à 14 mois pour traiter un candidat, du moment où la candidature est tirée du répertoire pour évaluation jusqu'au moment où le candidat est invité à suivre le volet en ligne du PFBA. Comme l'indique le tableau 18, dans le cadre du processus de présentation de candidature et de sélection, l'étape la plus longue est celle de l'entrevue, qui dure en moyenne 122 jours (ou 4 mois), même quand le calendrier relève presque entièrement de l'Agence[87]. Le processus de vérification de sécurité est long lui aussi, et il est cité par les personnes interviewées comme un élément qui peut réduire la capacité de l'Agence, à l'étape du recrutement, à inviter les candidats à suivre la partie en ligne du PFBA dans un délai raisonnable. Comme cette étape dépend d'autres organisations fédérales, l'Agence est limitée au chapitre des changements qu'elle peut y apporter pour en accroître l'efficacité. Les améliorations possibles se situent donc au niveau du volet de l'entrevue de l'étape de présentation de candidature et de sélection, car la majorité de ce processus relève du contrôle de l'Agence.

**Tableau 18 : Durée moyenne, maximale et minimale de chaque élément du processus de présentation de candidature et de sélection du MFBA.** *Ce tableau montre (en jours) que l'étape la plus longue du processus de présentation de candidature et de sélection est celle de l'entrevue.*

| DONNÉES | ECG-II | ECCE | Entrevue | MMPI | CAT-III | Sécurité | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MOYENNE | 63 | 72 | 122 | 40 | 45 | 97 | 433 |
| MAXIMALE | 357 | 417 | 487 | 218 | 290 | 344 | 717 |
| MINIMALE | 16 | 16 | 22 | 0 | 3 | 11 | 286 |

Source : Programme national de recrutement des agents, DGRH, août 2017; Collège de l'ASFC, DGRH, octobre 2017.

[86] La durée totale comprend le perfectionnement dans les organisations dont le programme comporte un volet de perfectionnement, comme l'ASFC et la GRC. Pour l'ASFC, on a utilisé une durée minimale du PPBA de 12 mois. Pour le MDN, puisque la durée de la formation initiale varie entre 3 et 3,5 mois, la durée minimale a été utilisée.

[87] Le temps que prennent les candidats à répondre aux demandes d'entrevue et à accepter les dates d'entrevue ne relève pas du contrôle de l'Agence. Cependant, l'Agence peut établir une date de réponse limite, ce qui peut accélérer le traitement des candidats à cette étape.

On pourrait réduire la durée totale du MFBA en raccourcissant le PPBA. À l'origine, on voulait que le PPBA cadre avec la période probatoire de 12 mois au sein du gouvernement fédéral. Cependant, la période probatoire peut être rallongée après le PPBA et achevée lorsque l'agent stagiaire est nommé à titre d'ASF. Dans le modèle du programme FORPE, les candidats étaient embauchés et placés immédiatement dans des postes FB-03, et ils terminaient leur période probatoire alors qu'ils étaient déjà nommés ASF.

Le PPBA est peut-être trop long, notamment parce que dans les points d'entrée qui ont des volumes de voyageurs plus importants, les agents stagiaires peuvent acquérir de l'expérience et démontrer leurs compétences dans un délai plus court. L'information recueillie lors des entrevues réalisées dans la région du Grand Toronto, la région du Sud de l'Ontario et la région du Pacifique indique que les agents stagiaires travaillent avec un minimum de supervision dans les deux à trois mois suivant leur placement dans le cadre du PPBA. Le personnel aux points d'entrée est à l'aise à l'idée de permettre à la majorité des agents stagiaires de travailler de façon autonome après six mois. Une analyse des QRS confirme cette perception; en effet, 84 % des agents stagiaires de l'échantillon (n=75) remplissent ou dépassent tous les critères de rendement dans les six premiers mois du PPBA. Les personnes interviewées ont souligné que même si les six mois suivants peuvent servir à parfaire les connaissances des stagiaires, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'ils sachent tout ce qu'ils doivent savoir en un an. Le calendrier est donc arbitraire. Elles ont précisé que même des ASF expérimentés peuvent s'attendre à apprendre quelque chose de nouveau chaque jour.

On pourrait revoir la durée du PPBA sur la base d'une analyse des avantages et des inconvénients de la prolongation de l'admissibilité à la nomination à titre d'ASF. Les partisans du statu quo affirment qu'on a besoin de 12 mois pour placer les agents stagiaires dans les points d'entrée de petite taille, puisque ces postes offrent une variété limitée d'expériences d'apprentissage et pour acquérir des exemples de démonstration des compétences pour le RDC. Cependant, les stagiaires dans les points d'entrée de petite taille et éloignés ont déjà la possibilité de passer quelques mois dans un point d'entrée plus gros ou plus achalandé pour acquérir une expérience suffisamment diversifiée. D'autres pensent qu'on a également besoin de 12 mois pour permettre aux surintendants et aux chefs de détecter les problèmes comportementaux qui peuvent justifier le renvoi du programme. Cela dit, le personnel régional a souligné que les candidats ayant des problèmes comportementaux présentaient déjà des signes pendant la formation au Collège, et qu'une meilleure communication entre le Collège et les régions permettrait de détecter et de corriger certains de ces problèmes plus tôt dans le PPBA.

**Élément à prendre en considération : une stratégie pour la communication des problèmes comportementaux**

Selon les personnes interviewées, il faudrait peut-être concevoir une stratégie d'évaluation pour améliorer la communication avec le personnel opérationnel à propos des problèmes comportementaux constatés pendant la formation au Collège de l'ASFC (avant le placement régional). Même si le Collège a déjà mis en place divers mécanismes pour aborder ces problèmes chez les recrues (p. ex. « examen après neuf semaines », collaboration avec le groupe des Enquêtes visant les normes professionnelles, formulaires d'intervention), l'information recueillie à l'aide de ces mécanismes n'a jamais été transmise aux Opérations parce qu'elle ne fait pas partie de la stratégie d'évaluation officielle. Cette information pourrait aider les régions à élaborer un plan de perfectionnement approfondi pour les agents stagiaires et, aussi, permettre à l'Agence de libérer les recrues potentiellement à risque élevé du PFBA avant qu'elles deviennent des employés permanents.

Réduire à neuf mois l'admissibilité à la nomination (au lieu d'un an) raccourcira le processus de formation dans l'ensemble et l'harmonisera davantage à celui des organisations similaires. Cela donnera également lieu aux gains d'efficience suivants pour l'Agence :

- La charge de travail administrative liée à la supervision et à l'évaluation des agents stagiaires qui ont un bon rendement sera allégée; ainsi, le personnel régional pourra se concentrer sur les personnes qui ont besoin de plus d'encadrement et de mentorat;
- Le nombre d'agents qui font des heures supplémentaires sera réduit, car les FB-02 ne peuvent pas faire des heures supplémentaires seuls pour le moment;
- Cela aidera à attirer de nouveaux postulants;
- Le temps requis avant de libérer les personnes qui n'ont pas les compétences recherchées sera réduit;
- Cela permettra aux secteurs maritime et postal d'aller chercher les ressources plus tôt.

## 5. Conclusion et recommandations

Dans l'ensemble, le MFBA est une amélioration par rapport à l'ancien modèle, le programme FORPE, et il a permis de produire des ASF armés, aptes à l'emploi et prêts à répondre aux enjeux dynamiques liés aux frontières. Cela dit, on pourrait le peaufiner davantage afin d'en optimaliser l'efficacité et d'en accroître l'efficience. Le tableau 19 présente les 7 recommandations découlant des 17 constatations du rapport.

**Tableau 19 : Résumé des constatations et des recommandations.** *Ce tableau montre que, parfois, une recommandation découle de plusieurs constatations.*

| Recommandations | Constatations |
|---|---|
| **Recommandation 1 :** Le vice-président, Direction générale des opérations, en concertation avec le vice-président, Direction générale des programmes, et la vice-présidente, Direction générale des ressources humaines, devrait concevoir un plan de main-d'œuvre pluriannuel qui tient compte du large éventail de facteurs afin de déterminer le nombre, le type et le lieu d'affectation optimum des ASF pour répondre aux besoins opérationnels, et revoir ce plan chaque année. Ce plan devra comporter une stratégie de placement qui permet de déterminer le lieu d'affectation aussitôt que possible dans le processus du MFBA. | **Constatation 7** : Par le passé, l'objectif financé de 288 recrues diplômées par année n'a pas permis de répondre aux besoins en dotation.<br><br>**Constatation 8** : La cible financée de diplômés du PFBA n'a pas tenu compte des changements survenus dans l'attrition, l'avancement, les agents faisant l'objet de mesures d'adaptation ou en congé sans solde. La planification des effectifs en fonction du nombre d'agents stagiaires requis par chaque région est fondée sur la disponibilité des recrues inscrites au Collège plutôt que sur les besoins réels.<br><br>**Constatation 9** : Même si l'intention du MFBA est de placer de manière permanente des agents stagiaires aux points d'entrée qui ont besoin d'agents additionnels, les modèles du Processus de placement selon les fonctions (PPF) utilisés au cours des cinq dernières années ont eu pour conséquence que les agents stagiaires ne restent que temporairement au lieu d'affectation. La prévalence continue des demandes de transfert peut indiquer qu'on n'a pas encore trouvé le modèle de placement idéal. |
| **Recommandation 2 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait élaborer une stratégie nationale de sensibilisation et de recrutement qui examine des processus de présélection plus efficaces et plus efficients et qui cible les lacunes connues dans la représentation des ASF (notamment au chapitre du sexe), les lacunes dans la dotation des ASF à certains points d'entrée et les exigences opérationnelles linguistiques. Cette stratégie devrait être mise à jour chaque | **Constatation 3** : Il faut attirer plus de femmes, de personnes bilingues et d'Autochtones afin d'atteindre les objectifs de l'Agence au chapitre de la représentation de ces groupes dans les postes d'ASF. L'Agence attire un nombre suffisant de postulants membres de minorités visibles.<br><br>**Constatation 15** : Selon le processus de sélection utilisé au cours des 5 dernières années, un nombre élevé de candidats ont dû être présélectionnés afin d'obtenir le nombre visé de 288 recrues diplômées. Sur les 30 455 candidatures examinées par l'ASFC, seulement 4,4 % ont été acceptées par le programme de formation, et seulement 3,4 % de ces personnes ont été nommées à |

| | |
|---|---|
| année afin d'actualiser les cibles et les secteurs prioritaires des activités de sensibilisation menées dans les régions. | titre d'ASF. Cela signifie que le programme a investi d'importantes ressources pour obtenir les résultats demandés.<br><br>**Constatation 17** : Les deux étapes les plus longues du MFBA sont le recrutement (présentation de candidature et de sélection) et le PPBA. À l'étape du recrutement, l'entrevue est la plus longue partie du processus de présélection relevant de l'Agence. Il est possible d'examiner toutes les étapes du MFBA en vue d'en accroître l'efficience, notamment le processus d'entrevue utilisé à l'étape S et R et le PPBA. |
| **Recommandation 3 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait examiner l'indemnité de formation versée pendant le PFBA afin d'améliorer la capacité de l'ASFC à attirer des candidats de qualité. | **Constatation 2 :** Le type de postulants attirés par l'Agence pourrait correspondre davantage à ses besoins et aux compétences qu'elle recherche. L'indemnité versée aux participants au Collège, la clause de mobilité et le long processus diminuent peut-être la qualité des candidatures reçues. |
| **Recommandation 4 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait élaborer un cadre de mesure du rendement pour le MFBA (incluant toutes les étapes) et veiller au suivi des gains d'efficacité et d'efficience dans le cadre du nouveau modèle de recrutement. | **Constatation 6** : Le modèle du processus de recrutement fait actuellement l'objet d'une refonte afin d'inclure la mise au point de nouveaux outils d'évaluation. Le nouveau modèle, qui sera lancé en 2018, devrait améliorer le processus d'évaluation des candidats en vue de leur acceptation dans le programme de formation.<br><br>**Constatation 4** : Le processus de recrutement (présentation de candidature et sélection) utilisé dans le cadre du MFBA est plus efficace que le modèle qui était utilisé dans le cadre du FORPE. Même si le processus de recrutement du MFBA a permis de sélectionner les candidats possédant les bonnes compétences, il faut y apporter des modifications pour améliorer l'expérience des candidats et sélectionner le bon nombre de candidats.<br><br>**Constatation 15** : Selon le processus de sélection utilisé au cours des 5 dernières années, un nombre élevé de candidats a dû être présélectionné afin d'obtenir le nombre visé de 288 recrues diplômées. Sur les 30 455 candidatures examinées par l'ASFC, seulement 4,4 % ont été acceptées par le programme de formation, et seulement 3,4 % de ces personnes ont été nommées à titre d'ASF. Cela signifie que le programme a investi d'importantes ressources pour obtenir les résultats demandés.<br><br>**Constatation 17** : Les deux étapes les plus longues du MFBA sont le recrutement (présentation de candidature |

| | |
|---|---|
| | et de sélection) et le PPBA. À l'étape du recrutement, l'entrevue est la plus longue partie du processus de présélection relevant de l'Agence. Il est possible d'examiner toutes les étapes du MFBA en vue d'en accroître l'efficience, notamment le processus d'entrevue utilisé à l'étape S et R et le PPBA. |
| **Recommandation 5 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait concevoir un plan pour améliorer la gestion des cas individuels à toutes les étapes du MFBA. | **Constatation 5** : L'absence de système de communication adéquat pour gérer les candidats à l'étape de la présélection et de l'évaluation est un facteur qui limite l'efficacité du processus de recrutement. |
| **Recommandation 6 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines, en concertation avec le vice-président, Direction générale des programmes, et le vice-président, Direction générale des opérations, devrait :<br>• déterminer de quelle façon et à quelle étape du MFBA les compétences des nouveaux ASF seront évaluées, en mettant l'accent sur le PPBA;<br>• définir les besoins en formation des nouveaux ASF et déterminer à quelle(s) étape(s) cette formation doit être fournie. | **Constatation 10** : Le PFBA est bien reçu et la formation offerte correspond à la conception actuelle; cependant, certaines lacunes ont été constatées dans la formation, et les diplômés ne sont pas considérés comme « aptes au travail » lorsqu'ils arrivent sur le terrain.<br>**Constatation 11** : Le personnel aux points d'entrée fournit aux agents stagiaires de la formation additionnelle jugée essentielle, car elle complète la formation reçue dans le PFBA. La combinaison de la formation fournie dans le PFBA et le PPBA permet de s'assurer que les agents nommés dans le cadre du MFBA sont éventuellement bien formés pour répondre aux besoins opérationnels. La formation fournie aux points d'entrée n'est pas la même dans tous les points d'entrée et tous les modes de transport. |
| **Recommandation 7 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait examiner les outils et la durée du PFBA. Il faudrait envisager de raccourcir la période préalable à l'admissibilité à une nomination (actuellement, elle est d'au moins 12 mois)**.** | **Constatation 12** : Les divers outils utilisés dans le cadre du PPBA pour évaluer les agents stagiaires ont donné lieu à des opinions incohérentes ou contradictoires sur l'état de préparation des agents stagiaires à une nomination.<br>**Constatation 16** : La nomination des ASF dans le cadre du MFBA prend trop de temps. La durée moyenne du MFBA, du recrutement à la nomination à titre d'agent FB-03, est de 30 à 36 mois. Cela semble plus long que dans les organisations d'application de la loi comparables.<br>**Constatation 17** : Les deux étapes les plus longues du MFBA sont le recrutement (présentation de candidature et de sélection) et le PPBA. À l'étape du recrutement, l'entrevue est la plus longue partie du processus de présélection relevant de l'Agence. Il est possible d'examiner toutes les étapes du MFBA en vue d'en accroître l'efficience, notamment le processus d'entrevue utilisé à l'étape S et R et le PPBA. |

| | |
|---|---|
| **Recommandation 8 :** La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait effectuer une analyse comparative entre les sexes exhaustive afin de cerner les obstacles particuliers qui influent sur l'expérience des individus de différents milieux (c.-à-d., genre, race, statut socioéconomique, âge, etc.) à toutes les étapes du MFBA. | **Constatation 3** : Il faut attirer plus de femmes, de personnes bilingues et d'Autochtones afin d'atteindre les objectifs de l'Agence au chapitre de la représentation de ces groupes dans les postes d'ASF. L'Agence attire un nombre suffisant de postulants membres de minorités visibles.<br><br>**Constatation 14 :** Les postulants, candidats et recrues de sexe féminin ont peut-être rencontré des obstacles dans le MFBA. L'équipe d'évaluation n'a relevé aucun obstacle notable pour les hommes, les personnes de genres mixtes, les personnes d'horizons différents ou les personnes ayant des profils linguistiques différents dans les processus de recrutement, de sélection et de formation. |

## Annexe A – Réponse de la direction et plan d'action

**RÉPONSE GÉNÉRALE DE LA DIRECTION**

La Direction générale des ressources humaines (DGRH), la Direction générale des opérations et la Direction générale des programmes souscrivent aux constatations et aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation du Modèle de formation de base des agents (MFBA). Les constatations donnent à l'Agence un aperçu de l'état actuel du MFBA et délimitent les secteurs qui nécessitent des améliorations et des investissements pour s'assurer que l'Agence recrute, forme et perfectionne des agents des services frontaliers (ASF) qui assument les tâches et les responsabilités exigées à la première étape de leur emploi comme agent de première ligne.

Compte tenu des attentes croissantes des Canadiens en matière de sécurité et de prospérité pour le Canada, et puisque l'Agence doit réussir son renouvellement afin d'évoluer plus agilement dans un environnement de plus en plus complexe et accroître l'efficacité et l'efficience de ses opérations tout en veillant à ce que l'effectif soit en mesure de relever ces défis, les directions générales (DGRH, Opérations, Programmes) se sont engagées à améliorer le MFBA pour répondre aux exigences de l'Agence et contribuer à la réussite des nouveaux agents et des clients.

**RECOMMANDATION 1**

*Le vice-président, Direction générale des opérations, en concertation avec le vice-président, Direction générale des programmes, et la vice-présidente, Direction générale des ressources humaines, devrait concevoir un plan de main-d'œuvre pluriannuel qui tient compte du large éventail de facteurs afin de déterminer le nombre, le type et le lieu d'affectation optimum des ASF pour répondre aux besoins opérationnels, et revoir ce plan chaque année. Ce plan devra comporter une stratégie de placement qui permet de déterminer le lieu d'affectation aussitôt que possible dans le processus du MFBA.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| Le vice-président de la Direction générale des opérations accepte d'élaborer, en concertation avec la Direction générale des programmes et la DGRH, un plan de main-d'œuvre annuel qui définit le nombre et les lieux de placement optimaux des ASF pour répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs de l'Agence. Ce plan comprendra aussi une stratégie de placement intégrée visant les agents existants qui ont demandé une mutation et les mutations demandées par l'employeur aux fins de promotions ou pour répondre aux besoins opérationnels changeants, ainsi qu'une stratégie de placement pour les nouveaux ASF qui permettra de répertorier le placement afin d'éclairer la planification des activités de sensibilisation et de recrutement. De cette façon, les ASF connaîtront, avant de commencer leur formation en résidence au Collège de l'ASFC à Rigaud, le district ou le point d'entrée où ils seront placés après la formation. Le plan de main-d'œuvre s'attaquera à la question de la détermination du nombre de nouveaux ASF requis compte tenu de l'attrition (retraites, promotions et départs de l'Agence), de la croissance de la population d'ASF, de l'évolution des priorités et du renouvellement de l'Agence, qui ne sont pas inclus actuellement dans la cible financée de 288 nouveaux ASF par année. |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 1.1. La Direction des opérations frontalières (DOF) établira les priorités opérationnelles après consultation des régions, en élaborant une stratégie de placement pour pourvoir les postes d'ASF aux points | Juillet 2018 (mis à jour en juillet et |

| | |
|---|---|
| d'entrée. Les besoins généraux seront définis pour permettre à la DGRH de définir des priorités en matière de sensibilisation et de recrutement qui cadrent avec les besoins en dotation de la Direction générale des opérations. Les priorités opérationnelles seront présentées à rh\|un du point de vue des programmes et au Comité de gestion des finances et des investissements pour le financement s'y rattachant. | janvier de chaque année) |
| <u>Plan de main-d'œuvre à long terme pour les besoins en agents</u><br>1.2. La DOF travaille actuellement à la création d'un plan de trois à cinq ans pour établir les besoins opérationnels qui tient compte de l'attrition, des promotions, des agents faisant l'objet de mesures d'adaptation ainsi que des futurs projets et initiatives de renouvellement (en concertation avec la Direction générale des programmes). Ce plan sera présenté à la haute direction et à la DGRH pour montrer les besoins opérationnels relatifs aux ASF au cours des cinq prochaines et pour confirmer les incidences sur le financement de l'alignement avec les besoins. | Avril 2019 |
| 1.3. Chaque année, la DOF travaillera avec la DGRH pour examiner et modifier le plan à long terme au besoin et s'assurer que les cibles de recrutement sont modifiées pour répondre aux besoins opérationnels. | Annuellement (à compter d'avril 2020) |

**RECOMMANDATION 2**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait élaborer une stratégie nationale de sensibilisation et de recrutement qui examine des processus de présélection plus efficaces et plus efficients et qui cible les lacunes connues dans la représentation des ASF (notamment au chapitre du sexe), les lacunes dans la dotation des ASF à certains points d'entrée et les exigences opérationnelles linguistiques. Cette stratégie devrait être mise à jour chaque année afin d'actualiser les cibles et les secteurs prioritaires des activités de sensibilisation menées dans les régions.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) accepte cette recommandation, et elle a déjà pris certaines mesures pour s'assurer que l'Agence atteint les cibles de représentation dans la population des ASF. La DGRH a également axé ses efforts sur le recrutement de candidats aux points d'entrée en milieu rural par la publication, en février 2018, d'un avis d'emplois afin de pourvoir des postes dans certaines petites collectivités au Canada. De plus, la DGRH continuera d'assister aux séances d'information et aux événements organisés par l'ASFC, par d'autres ministères fédéraux et par des collectivités autochtones afin de mieux comprendre les obstacles auxquels font face les candidats autochtones. |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 2.1. La DGRH élaborera une stratégie nationale de sensibilisation qui reposera sur le plan de main-d'œuvre de la Direction générale des opérations, sur les besoins géographiques et sur les lacunes de l'équité en matière d'emploi dans le recrutement des ASF. Cette | Janvier 2020 |

| | |
|---|---|
| stratégie s'harmonisera aussi avec la stratégie de placement. Elle comprendra des lignes directrices sur la sensibilisation à l'intention des recruteurs régionaux, afin de favoriser les efforts de recrutement des bons candidats. | |

**RECOMMANDATION 3**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait examiner l'indemnité de formation versée pendant le PFBA afin d'améliorer la capacité de l'ASFC à attirer des candidats de qualité.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) accepte cette recommandation, et elle a déjà lancé le processus visant à élaborer une analyse des options en recueillant de l'information auprès de divers ministères et organismes fédéraux et provinciaux, notamment des organismes d'exécution de la loi. Les options examinées tiendront compte des différents modèles abordables, y compris les prêts étudiants. À l'issue de cet examen, une analyse de rentabilisation sera réalisée et présentée aux comités de gouvernance afin de recommander une option et de déterminer les coûts s'y rattachant (s'il y a lieu). Une augmentation de l'indemnité de formation permettra à l'Agence d'être plus compétitive et d'attirer des candidats de qualité en leur offrant une source de revenus raisonnable qui leur permet de respecter leurs obligations financières et personnelles (logement, hypothèque, prêts étudiants, etc.) pendant leur formation au Collège de l'ASFC. |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 3.1. Élaboration d'une analyse des options et d'une analyse de rentabilisation, en concertation avec la Direction générale du contrôle, en vue de majorer l'indemnité de formation des ASF ou de mettre à leur disposition d'autres ressources financières pendant l'étape « en résidence » du PFBA au Collège de l'ASFC. | Janvier 2019 |
| 3.2. Présentation et approbation de l'analyse de rentabilisation par les comités de gouvernance de l'ASFC. | Avril 2019 |

**RECOMMANDATION 4**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait élaborer un cadre de mesure du rendement pour le MFBA (incluant toutes les étapes) et veiller au suivi des gains d'efficacité et d'efficience dans le cadre du nouveau modèle de recrutement.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) accepte cette recommandation et a déjà mis au point un cadre de mesure du rendement (CMR) pour soutenir l'intégration du Programme de constitution des forces dans le Cadre ministériel des résultats (CMR). Le CMR du Programme de constitution des forces inclut toutes les étapes du MFBA. Après la présentation au Comité exécutif des RH le 8 mars 2017, la DGRH examinera les commentaires des membres. Un CMR modifié après consultation des directions générales des programmes et des opérations sera présenté au Comité de direction des RH à l'automne. |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 4.1. Le Cadre de mesure du rendement révisé du Programme de constitution des forces (incluant le MFBA) sera présenté au Comité exécutif des RH. | Janvier 2019 |

**RECOMMANDATION 5**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait concevoir un plan pour améliorer la gestion des cas individuels à toutes les étapes du MFBA.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines (RH) accepte cette recommandation. Pour améliorer la gestion des cas des personnes pendant toutes les étapes du MFBA et obtenir les renseignements démographiques nécessaires à la planification de l'effectif, la DGRH, après consultation de la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie (DGIST), s'attaquera à cette question en implantant ou en achetant un système informatique pour le recrutement des ASF, le Programme de formation de base des agents et le Programme de perfectionnement de base des agents. Cette lacune a été repérée et des ressources y ont été affectées dans le cadre de l'initiative des plans pluriannuels à plusieurs niveaux. |

| **PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION** | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 5.1. Mise en œuvre du Système de dotation intégré (SDI) afin de moderniser et d'améliorer les activités de recrutement et de dotation relatives aux ASF. | Avril 2019 |
| 5.2. Améliorer l'automatisation du suivi du Programme de perfectionnement de base des agents dans le cadre du SDI. | Janvier 2020 |

**RECOMMANDATION 6**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines, en concertation avec le vice-président, Direction générale des programmes, et le vice-président, Direction générale des opérations, devrait :*

- *déterminer de quelle façon et à quelle étape du MFBA les compétences des nouveaux ASF seront évaluées, en mettant l'accent sur le PPBA;*
- *définir les besoins en formation des nouveaux ASF et déterminer à quelle(s) étape(s) cette formation doit être fournie.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente des ressources humaines, après consultation de la Direction générale des opérations et de la Direction générale des programmes, accepte cette recommandation. La DGRH a déjà commencé à harmoniser sa stratégie d'évaluation avec le profil de compétences des ASF, en tenant compte d'un examen mené par une firme indépendante. Par la suite, nous appliquerons une approche similaire au Modèle de formation de base des agents, en concertation avec les responsables des programmes et des opérations. |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| La DGRH, en concertation avec la Direction générale des opérations et la Direction générale des programmes, examinera les compétences et les habilités et modifiera ses outils d'évaluation et ses exigences de formation, s'il | |

| | |
|---|---|
| y a lieu, pour vérifier qu'ils correspondent au profil des ASF dans tous les modes, tout en respectant les principes attendus du renouvellement de l'ASFC. | |
| 6.1. Une analyse des tâches détaillée sera réalisée pour la population d'ASF dans chaque mode – voyageurs, expéditions commerciales, opérations postales, ferroviaires et maritimes. | Janvier 2019 |
| 6.2. Les constatations et les recommandations issues de l'analyse des tâches détaillées seront approuvées par les comités de gouvernance de l'ASFC | Avril 2019 |
| 6.3. Création et mise en œuvre, en concertation avec les directions générales des programmes et des opérations, d'une nouvelle stratégie améliorée qui enregistre les compétences et les aptitudes afin de combler les lacunes détectées dans la formation et pour définir les stratégies de prestation et d'évaluation pour chaque étape du MFBA (p. ex. PFBA, PPBA) et de formation en cours d'emploi aux points d'entrée. | Avril 2020 |

**RECOMMANDATION 7**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait examiner les outils et la durée du PFBA. Il faudrait envisager de raccourcir la période préalable à l'admissibilité à une nomination (actuellement, elle est d'au moins 12 mois).*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) accepte cette recommandation. À l'heure actuelle, dans le cadre du PPBA, la DGRH utilise un cadre, un processus et des outils complets pour évaluer les agents stagiaires par rapport à l'énoncé des critères de mérite des agents FB-03, en vérifiant si les examens des compétences et du rendement pendant la formation en cours d'emploi sont menés durant la période probatoire d'un an, et pour recommander la nomination des ASF aux postes FB-03. Ce processus est mené en concertation avec les Opérations régionales pendant les différentes étapes du PPBA (p. ex. le rendement est évalué par la direction locale au moyen du Questionnaire sur le rendement des stagiaires, tandis que les compétences et les conditions d'emploi sont évaluées au moyen des rapports de démonstration des compétences présentés par les agents stagiaires). |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 7.1. Poursuivre l'examen du processus et des outils d'évaluation pour garantir une meilleure participation de la direction régionale locale. | Novembre 2018 |
| 7.2. Fournir des constatations et des recommandations et obtenir l'approbation des comités de gouvernance de l'ASFC. | Janvier 2019 |
| 7.3. Mettre en œuvre les processus et les outils d'évaluation modifiés, y compris la communication avec la direction régionale. | Avril 2019 |

**RECOMMANDATION 8**

*La vice-présidente, Direction générale des ressources humaines devrait effectuer une analyse comparative entre les sexes afin de cerner les obstacles particuliers qui influent sur l'expérience des individus de différents milieux (c.-à-d., genre, race, statut socioéconomique, âge, etc.) pendant toutes les étapes du MFBA.*

| RÉPONSE DE LA DIRECTION |
|---|
| La vice-présidente de la DGRH accepte cette recommandation, et la Direction générale a déjà pris des mesures initiales pour rendre le MFBA plus inclusif. Par exemple, les concepteurs de l'apprentissage de l'Agence ont été formés à l'ACS et ont évalué les matériels pédagogiques du PFBA. Les recrues de sexe féminin sont invitées à participer à une discussion sur les obstacles auxquels elles ont été confrontées lors de la présentation de leur candidature et de leur participation au processus de PFBA et à fournir des observations aux responsables du programme. L'ASFC a recensé les caractéristiques sociodémographiques actuelles de la main-d'œuvre pour établir des cibles de recrutement en cas de sous-représentation. Un nouvel examen pour les candidats au MFBA sera lancé en juillet 2018 et évalué par rapport à l'analyse comparative entre les sexes avec des préjugés imprévus dans la langue et des plans de livraison supprimés. La DGRH explore également des moyens d'élargir ses efforts d'inclusion grâce à des stratégies ciblées de recrutement et de main-d'œuvre pour diverses collectivités. La DGRH cherchera à renforcer son expertise en faisant appel à des experts externes pour obtenir des conseils sur les meilleurs moyens de réaliser des changements significatifs et durables. Le rythme et la portée de l'activité dépendront de la disponibilité des ressources. |

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | ÉCHÉANCE |
|---|---|
| 8.1 Obtenir une ressource ACS+ qui mènera une analyse complète du MFBA avec des options de résolution pour les groupes prioritaires | Avril 2019 (date dépendant de l'obtention de la ressource) |
| 8.2 Élaborer un plan et des méthodes pour recueillir des données démographiques sur les candidats et les recrues à chaque étape du MFBA. | Avril 2019 |
| 8.3 Élaborer un plan d'action pluriannuel pour traiter les questions ACS+ dans le cadre du MFBA, sur la base des résultats de l'étude approfondie, avec une courte liste de mesures et de méthodes significatives pour suivre les progrès. | Janvier 2020 |
| 8.4 Présenter le plan pluriannuel à la haute direction et obtenir son approbation. | Juin 2020 |

# Annexe B – Méthode d'évaluation

Le Plan de vérification et d'évaluation intégré de 2016 de l'ASFC comprend une évaluation du Programme de constitution des forces. L'évaluation porte seulement sur la partie relative au MFBA des efforts de constitution des forces, qui a été approuvée par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) le 22 mai 2017. Comme l'indique le tableau B-1, les évaluateurs ont axé leur analyse sur les trois étapes du MFBA : sensibilisation et recrutement, PFBA et PPBA. La collecte de données visait les activités de programme menées entre 2012-2013 et 2016-2017, plus précisément les cohortes 1 à 8B du PFBA. Dans certains cas, on a utilisé des données de 2017-2018 pour compléter l'analyse (p. ex. nominations dans la cohorte 8B en janvier 2018).

L'évaluation ne visait pas le Plan national de formation, les Normes nationales de formation et le recrutement des instructeurs.

**Tableau B-1 : Portée de l'évaluation**

| Éléments visés par l'évaluation | Éléments non visés par l'évaluation |
|---|---|
| Activités et processus de sensibilisation et de recrutement liés au MFBA | Toutes les autres formes de recrutement non liées au programme des agents stagiaires |
| Sélection des candidats au Programme de perfectionnement des agents stagiaires | Autres processus de sélection |
| Formation des recrues dans le cadre du PFBA (en ligne et au Collège de l'ASFC) | Tous les autres programmes de formation |
| Perfectionnement des agents stagiaires pendant le PPBA et nominations ultérieures des FB-03 | |

## Questions d'évaluation et approche

Au moment de l'évaluation, le MFBA n'avait pas de modèle logique approuvé, de stratégie de mesure du rendement ou d'indicateurs clés du rendement. Les questions d'évaluation, qui sont énumérées au *tableau B-2*, sont centrées sur les principaux éléments d'efficacité, d'efficience et d'économie énoncés dans la Directive sur les résultats de 2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Les consultations menées auprès des principaux intervenants et un examen des documents clés à l'étape de la planification a permis de préciser les questions pour faire en sorte que l'évaluation fournisse de l'information utile pour la prise de décisions.

**Tableau B-2 : Éléments à évaluer et questions**

| Élément à évaluer : Efficacité |
|---|
| 1. Dans quelle mesure les activités de sensibilisation et de recrutement ciblent-elles les candidats qui possèdent les bonnes compétences, au moment qui permet de les placer au bon endroit pour l'Agence?<br>2. Est-ce que le programme permet de recruter et de sélectionner des personnes qui répondent aux besoins de l'Agence en ce qui concerne les langues officielles, le sexe et la diversité? |

| |
|---|
| 3. Est-ce que les processus de recrutement, de sélection et de formation comportent des obstacles qui nuisent involontairement aux hommes, aux femmes et aux personnes de genres mixtes de différents horizons (race, groupe ethnique, religion, âge, statut socioéconomique)? Quels groupes se heurtent aux obstacles les plus importants?<br>4. Quelles sont les incidences (volontaires et involontaires) des obstacles relevés dans les pratiques de recrutement et de formation du MFBA sur les participants et sur l'Agence?<br>5. Les pratiques de recrutement et de formation du MFBA ont-elles été adaptées afin d'aplanir les obstacles pour les hommes, les femmes et les personnes de genres mixtes de différents horizons (race, groupe ethnique, religion, âge, statut socioéconomique)?<br>6. Dans quelle mesure le MFBA permet-il de nommer des ASF en fonction des besoins de l'Agence en ce qui concerne :<br>a. le nombre d'agents nécessaire?<br>b. les besoins au chapitre des lieux et du placement?<br>7. Dans quelle mesure la formation des agents répond-elle aux exigences opérationnelles?<br>8. Les diplômés du PPBA sont-ils en mesure d'exécuter leurs tâches?<br>9. Comment pourrait-on améliorer le programme? |
| **Élément à évaluer : Efficience et économie** |
| 10. Dans quelle mesure le MFBA permet-il de recruter, de former, de perfectionner et de placer les nouveaux ASF de manière efficiente?<br>11. Y a-t-il d'autres solutions plus efficaces de recrutement, de formation et de perfectionnement des nouveaux ASF? |

## Comité consultatif de l'évaluation

Un comité consultatif de l'évaluation (CCE) a été créé pour épauler les évaluateurs et leur fournir des conseils, des avis et des suggestions à propos des livrables. La composition du comité a été déterminée au début de l'évaluation. Les membres étaient les directeurs généraux de toutes les directions générales.

Le CCE a fourni des commentaires aux évaluateurs aux étapes charnières suivantes :

1. Élaboration du plan du projet d'évaluation et de la matrice d'évaluation;
2. Élaboration des constatations préliminaires;
3. Rédaction de la version préliminaire du rapport.

Les membres du comité ont reçu des mises à jour régulières fournies par le réseau de bureaux de première responsabilité et de deuxième responsabilité qui a été mis sur pied au début de l'évaluation.

## Sources de données

La collecte de données a eu lieu entre juillet 2017 et février 2018. Pour garantir la validité des constatations, la méthode d'évaluation inclut de multiples sources de données et des méthodes de recherche complémentaires. Voici les sources de données utilisées :

1. Examen de documents;
2. Entrevues;
3. Recherche sur le terrain;

4. Analyses comparatives et de référence;
5. Sondages;
6. Analyses de données (données financières, opérationnelles, sur le rendement et sur les ressources humaines); et
7. Schématisation des processus opérationnels.

Les sources de données sont décrites de façon détaillée ci-dessous. Cette description inclut les limites de chaque méthode, s'il y a lieu.

**1. Examen des documents**

Les évaluateurs ont examiné des documents internes et externes pour connaître le contexte historique et déterminer les initiatives en cours et futures. Voici une liste partielle des types de documents examinés :

- Documents et rapports de planification et opérationnels, organigrammes, documents précisant les rôles et responsabilités, et correspondances internes concernant la mise en œuvre et la gestion du MFBA;
- Documents définissant les priorités de l'Agence (données sur le rendement, Cadre ministériel des résultats);
- Processus et procédures documentés, notamment les procédures normales d'exploitation (p. ex. PNO du PFBA et Guide du gestionnaire);
- Documents sur le rendement et la conformité (p. ex. sommaire du rendement de l'Agence, rapports sur l'équité en matière d'emploi);
- Documents sur les évaluations des recrues et des agents stagiaires (p. ex. Questionnaires sur le rendement des stagiaires et documents du Comité d'examen du mérite);
- Documents provenant de plusieurs sources externes, notamment d'autres ministères fédéraux;
- Rapports internes et externes antérieurs (p. ex. vérifications et évaluations antérieures, vérifications annuelles du Vérificateur général du Canada, etc.);
- Procès-verbaux et comptes rendus de décision de comités.

**2. Entrevues**

Les entrevues avec les directeurs généraux et les vice-présidents menées pendant la planification de l'évaluation ont permis de mieux comprendre la conception du programme et la méthode prévue pour son exécution. Ces entrevues ont également fourni des perspectives stratégiques sur d'autres initiatives de l'ASFC et sur l'incidence élargie du MFBA sur les principaux intervenants. Ces connaissances ont permis de focaliser les questions d'évaluation sur les aspects les plus importants du programme.

Pendant l'évaluation, des entrevues ont été réalisées de façon stratégique après une première collecte de données (sondage, examen de documents et analyse de données opérationnelles). On a demandé aux personnes interviewées de décrire le contexte de l'interprétation des données et de préciser les raisons potentielles expliquant les résultats préliminaires. Les personnes interviewées à cette étape étaient des gestionnaires, des directeurs et des directeurs généraux à l'AC qui sont responsables de la prestation du programme. Environ 23 entrevues ont été réalisées auprès de membres du personnel de l'AC au sein de la DGRH, de la Direction générale des opérations et de la Direction générale du contrôle.

Cent trente autres personnes (directeurs régionaux, chefs, surintendants, ASF, agents stagiaires et recrues) ont été consultées dans le cadre des autres recherches (études sur le terrain et analyses comparatives) décrites ci-dessous.

Dans la majorité des cas, les entrevues ont été réalisées en personne au moyen d'une méthode structurée et de guides d'entrevue afin de recueillir de l'information sur les indicateurs de rendement et l'interprétation des données. Lorsque cela était indiqué, des questions plus ciblées ont été posées à certaines personnes interviewées pour explorer des questions en profondeur.

Les évaluateurs ont utilisé l'échelle ordinale suivante pour l'analyse des données qualitatives des réponses recueillies pendant les entrevues.

**Tableau B-3 : Échelle ordinale de l'analyse et de la présentation des données qualitatives**

| Échelle | Plage du nombre de réponses |
|---|---|
| **Aucun** | Points de vue, opinions ou expériences de 0 % des répondants |
| **Quelques-uns** | Points de vue, opinions ou expériences de 1 à 24 % des répondants |
| **Certains** | Points de vue, opinions ou expériences de 25 à 49 % des répondants |
| **Un grand nombre** | Points de vue, opinions ou expériences de 50 à 74 % des répondants |
| **La plupart** | Points de vue, opinions ou expériences de 75 à 99 % des répondants |
| **Tous** | Points de vue, opinions ou expériences de 100 % des répondants |

### 3. Recherche sur le terrain

La recherche sur le terrain a permis d'interagir directement avec des participants au MFBA et d'observer la gestion et l'exécution du programme sur le terrain. Par ailleurs, c'est pendant cette recherche que les gestionnaires et le personnel opérationnel des régions ont exprimé leurs points de vue sur l'exécution du programme, notamment sur ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré dans le MFBA.

Le lieu des recherches sur le terrain a été sélectionné après consultation des membres du CCE et en fonction du budget disponible. Nous avons utilisé les critères suivants pour choisir les régions et les points d'entrée à visiter :

- Nombre élevé d'agents stagiaires placés (frontières terrestres et aéroports);
- Présence d'ASF récemment nommés;
- Problèmes au chapitre du placement des ASF ou incidences sur la dotation.

Régions et lieux visités :

1. **Région du Grand Toronto :** Aéroport international Pearson;
2. **Région du Sud de l'Ontario** : Tunnel Detroit-Windsor; pont Ambassador (Windsor); pont Blue Water (Sarnia);
3. **Région du Pacifique** : Aéroport international de Vancouver; Douglas (Surrey); Pacific Highway (Surrey); Abbotsford-Huntingdon (Huntingdon);
4. **Rigaud (Québec)** : Collège de l'ASFC.

Dans les autres régions où des rencontres en personne étaient impossibles, les évaluateurs ont organisé des conférences téléphoniques avec des chefs. Ainsi, l'évaluation s'appuie sur une perspective équilibrée du MFBA à l'échelle nationale.

Pendant les visites régionales, l'équipe d'évaluation a réalisé des entrevues avec des gestionnaires régionaux et des supérieurs immédiats d'agents stagiaires, en plus de tenir des discussions informelles avec des ASF récemment nommés et des agents stagiaires.

Au Collège, l'équipe d'évaluation a assisté à deux cours, observé des simulations du traitement primaire, mené des entrevues avec la direction et des superviseurs du Collège et fait une présentation aux recrues sur les résultats du sondage d'évaluation du MFBA mené auprès des stagiaires.

Le tableau suivant présente les catégories de participants qui ont été consultées pendant les entrevues individuelles et en groupe et les discussions de groupe informelles.

**Tableau B-4 : Nombre et catégorie des participants aux entrevues régionales**

| Catégorie | Nombre |
|---|---|
| Directeurs de district | 6 |
| Chefs, surintendants, superviseurs et instructeurs | 52 |
| ASF (nommés dans le cadre du MFBA) | 48 |
| Agents stagiaires (affectés dans le cadre du PPBA) | 19 |
| Recrues (suivant la formation au Collège de l'ASFC)[88] | 35 |
| **Nombre total de participants consultés** | 160 |

### 4. Analyses comparatives et de référence

L'équipe d'évaluation a recueilli de l'information afin de cerner les principales ressemblances et différences entre les programmes d'évaluation initiale d'organisations similaires. Les programmes de formation des cinq organisations suivantes ont été choisis pour être comparés au MFBA :

1. Gendarmerie royale du Canada (GRC);
2. Ministère de la Défense nationale – Forces armées canadiennes (MDN);
3. Service correctionnel du Canada (SCC);
4. Police provinciale de l'Ontario (PPO);
5. Garde côtière canadienne.

Cette méthode s'est limitée en grande partie à la collecte de l'information disponible dans des documents et des renseignements de source ouverte (documents et renseignements publiés sur les sites Web des organisations). Toutefois, dans le cas du SCC et du MDN, l'équipe d'évaluation a aussi effectué des entrevues afin de comparer les programmes de formation et de compiler les leçons apprises et les pratiques exemplaires. De plus, l'équipe d'évaluation a assisté à une séance de recrutement de la GRC afin de recueillir de l'information sur les exigences relatives à la présentation de candidature et à la formation.

[88] Deux séances de discussion ont été tenues, mais le nombre exact de participants n'a pas été consigné. On estime que chaque groupe comprenait 18 personnes.

Les évaluateurs n'ont pas recueilli de données sur le rendement permettant de comparer l'efficacité ou l'efficience des différents programmes. L'analyse comparative s'est limitée au processus (conception d'exécution), à la durée de la formation et à l'indemnité de formation versée aux stagiaires pendant la formation.

## 5. Sondages

Deux sondages en ligne ont été menés par un consultant (une ressource externe), en concertation avec les évaluateurs de l'ASFC. Le consultant a également fait une analyse des données et produit un rapport technique sur les résultats du sondage.

Voici les deux sondages en ligne qui ont été menés :

1. Sondage d'évaluation du MFBA mené auprès des stagiaires, ciblant les recrues, agents stagiaires et ASF nommés dans le cadre du MFBA;
2. Sondage d'évaluation du MFBA mené auprès du personnel qui participe à la prestation des différentes étapes du MFBA, notamment le personnel des RH à l'AC, le personnel du Collège de l'ASFC et le personnel régional qui supervise et évalue les agents stagiaires pendant le PPBA (surintendants et chefs).

Le taux de réponse des participants au PPBA et des ASF nommés a été plus élevé que celui des recrues au Collège de l'ASFC. Cela s'explique en partie par les problèmes techniques et logistiques qui ont compliqué la participation des recrues au sondage (pas d'accès Internet sur les portables fournis par l'Agence aux recrues et problèmes techniques avec le réseau Wi-Fi au Collège). Le tableau B-5 décrit la taille de l'échantillon et les taux de réponse dans chaque catégorie de répondants.

**Tableau B-5 : Taille de l'échantillon et taux de réponse au Sondage d'évaluation du MFBA mené auprès des stagiaires**

| | Recrues | Agents stagiaires | ASF | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Échantillon** | 177 | 395 | 784 | 1 356 |
| **Échantillon valide (dont on a retiré les courriels renvoyés automatiquement et les contacts invalides)** | 163 | 393 | 721 | 1 277 |
| **Nombre de réponses reçues** | 53 | 267 | 529 | 848 |
| **Taux de réponse (nombre de réponses reçues/échantillon valide)** | | | | **66,4 %** |

Les répondants au sondage mené auprès du personnel se sont identifiés comme appartenant à l'un de trois groupes. La catégorie « personnel du Collège de l'ASFC » est composée des administrateurs et des membres de l'équipe de programme du PPBA chargés du placement, ainsi que des formateurs et des instructeurs. La catégorie « personnel régional » est composée des gestionnaires opérationnels (surintendants et chefs). Enfin, la catégorie « personnel à l'AC » est composée du personnel des RH et de la Direction générale des opérations à l'AC. Le tableau B-6 donne les détails sur les répondants et les taux de réponse. Il faut aussi noter que même si les membres du personnel sont identifiés par leur

poste, certains ont occupé d'autres postes dans le MFBA en raison de la mobilité au sein de l'Agence. Par conséquent, les opinions exprimées par les répondants peuvent aussi être influencées par leurs expériences antérieures dans d'autres rôles au sein ou en dehors du MFBA.

**Tableau B-6 : Taux de réponse au Sondage d'évaluation du MFBA mené auprès du personnel (échantillon valide = 829)**

| | Personnel du Collège de l'ASFC | Personnel régional | Personnel à l'AC | Autres[89] | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre de réponses reçues** | 39 | 263 | 32 | 4 | 338 |
| **Taux de réponse (nombre de réponses reçues /échantillon valide)** | | | | | **41 %** |

## 6. Analyse des données

Les évaluateurs ont obtenu des données opérationnelles, sur le rendement et sur les ressources humaines afin d'évaluer l'efficacité du MFBA. Pour les besoins de cette évaluation, les données des cohortes 1 à 8B ont été utilisées la plupart du temps, puisque seules ces cohortes avaient terminé toutes les étapes du MFBA au moment de l'évaluation. D'autres cohortes ont été utilisées dans certaines circonstances pour accroître la taille de l'échantillon (surtout pour l'analyse temporelle). Dans la mesure du possible, on a utilisé des données sur le nombre de demandes, les caractéristiques démographiques des participants, le taux de réussite à chaque étape et l'évaluation des résultats.

Dans certains cas, les évaluations ont été limitées par la fiabilité ou la disponibilité des données. Par exemple, le MFBA n'utilise pas de base de données centrale pour suivre et gérer l'information sur les participants à chaque étape du programme. Il utilise plutôt de multiples fichiers Excel, plus ou moins complets. Les données manquantes et l'information incomplète dans ces fichiers ont compliqué l'analyse des données pour déterminer les volumes et les délais de traitement. Pour atténuer ces obstacles, l'équipe d'évaluation a nettoyé les données, ce qui a nécessité le réalignement, une ligne à la fois, de milliers d'entrées afin d'obtenir une idée précise des expériences vécues par les personnes tout au long du MFBA.

Un facteur limitatif a été l'absence de données démographiques cohérentes. Puisque les postulants ne sont pas tenus d'indiquer leur sexe à l'étape de la présentation des candidatures, les évaluateurs ont analysé la tranche de 30 % des postulants qui ont volontairement indiqué leur sexe. Les constatations relatives à l'étape de sensibilisation et de recrutement reposent donc sur cet échantillon, pas sur la totalité des postulants.

Pendant les autres étapes du MFBA (PFBA et PPBA), le personnel du programme conservait l'information sur le sexe des recrues et agents stagiaires aux fins de planification. Les constatations relatives aux différences entre les sexes durant le PFBA et PPBA sont donc basées sur les expériences vécues par l'ensemble de ce groupe. L'une des principales lacunes des données démographiques aux

[89] Quatre répondants ont indiqué « autre » pour leur poste, et ils n'ont pas pu être placés dans une catégorie.

étapes du PFBA et du PPBA est l'absence de données sur les minorités visibles. En conséquence, les évaluateurs n'ont pas pu tirer de conclusion sur l'expérience des minorités visibles.

En raison de la faible disponibilité des données financières, les évaluateurs n'ont pas pu analyser les coûts du programme pour déterminer les secteurs de gains d'efficience potentiels. Lorsque l'évaluation a été réalisée, la Direction générale du contrôle était en train d'améliorer le modèle d'établissement des coûts afin de déterminer avec plus de précision le coût annuel total du MFBA. Les données préliminaires sur les coûts pour l'exercice 2016-2017 ont été obtenues au moyen de deux modèles différents; cependant, elles doivent être validées pour vérifier leur exhaustivité et leur exactitude. Le modèle d'établissement des coûts du Programme de la constitution des forces inclut la classification des données financières par étape et par type de dépense. Cependant, le modèle ne fournissait pas les dépenses complètes de l'PPBA car il n'incluait pas les salaires des employées du niveau FB-02. Le modèle des données du Système administratif d'entreprise (SAE) a été divisé par poste dans des catégories, et les données ont été réparties entre les dépenses salariales et non salariales. On les a ensuite regroupées par type de dépense et imputées par coûts fixes et coûts variables dans toutes les étapes. Pour les besoins de l'évaluation, on a utilisé les données financières du modèle du SAE.

**7. Schématisation des processus opérationnels**

Pour évaluer l'efficience du MFBA, les évaluateurs ont schématisé les processus opérationnels. Cet exercice est un exemple d'analyse de l'efficience opérationnelle qui se concentre sur le rapport entre les ressources et les extrants. Il renvoie à la gamme d'activités qui font intervenir les principaux processus pour déterminer s'il y a des goulets d'étranglement (problèmes) qui peuvent nuire à l'obtention des extrants et des résultats[90]. Le processus relatif aux trois étapes du MFBA a été schématisé graphiquement pour déterminer l'ordre des activités et cerner les goulets d'étranglement potentiels et les activités redondantes. Par ailleurs, chaque étape a fait l'objet d'une schématisation temporelle afin de déterminer la durée du processus. Les changements au temps passé par les participants dans toutes les étapes du MFBA ont été calculés et analysés à titre d'indicateur de l'efficience du programme.

## Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons effectué une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour déterminer si un groupe particulier de participants au MFBA avait vécu une expérience différente des autres. Selon Condition féminine Canada, l'ACS+ sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur divers ensembles de personnes — femmes, hommes et personnes de genres mixtes. L'ajout du mot « plus » signifie que l'ACS+ va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre)[91].

Pour mener cette analyse, les évaluateurs ont recueilli de l'information démographique, dans la mesure du possible, pour les différentes séries de données opérationnelles et sur le rendement. Les taux de réussite des participants à chaque étape du MFBA ont été analysés par groupe démographique pour

[90] Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux. https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/utilisation-ressources-evaluation-programmes-federaux.html. Consulté le 22 février 2018.
[91] Condition féminine Canada, Qu'est-ce que l'ACS+? http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acs/index-fr.html?wbdisable=false. Consulté le 2 mars 2018.

déterminer si certains groupes faisaient face à des problèmes. Le sondage d'évaluation du MFBA mené auprès des stagiaires comprenait aussi des questions sur ces obstacles et des questions fondées sur les caractéristiques démographiques; cela a permis de faire des tabulations croisées pour analyser les réponses par groupe démographique.

La disponibilité limitée des données démographiques à l'étape de la présentation de candidature et de sélection du MFBA était une limite importante de l'ACS+. Puisque les postulants ne sont pas tenus de s'identifier comme appartenant à un groupe désigné au chapitre de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, minorités visibles) à cette étape, l'analyse a porté sur seulement 30 % des postulants – ceux qui s'étaient identifiés volontairement comme appartenant à l'un de ces groupes. Pour les étapes du PFBA et du PPBA du MFBA, les données démographiques étaient plus accessibles, puisque cette information est recueillie par l'ASFC aux fins de la planification opérationnelle et des RH.

# Annexe C – Profil du programme

## Aperçu

Le Modèle de formation de base des agents (MFBA) a été lancé en 2012-2013 afin de fournir une approche uniforme et complète du recrutement, de l'évaluation, de la formation et du perfectionnement d'agents de l'ASFC de haut calibre qui peuvent travailler dans un organisme d'exécution de la loi armé. L'objectif de l'Agence est d'avoir un effectif modernisé d'agents qui sont armés, aptes à l'emploi, mobiles et préparés à répondre aux enjeux dynamiques liés aux frontières. Le MFBA a remplacé l'ancien modèle utilisé par l'ASFC, le Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE). L'annexe A présente un sommaire visuel du MFBA.

## Cible et résultats escomptés

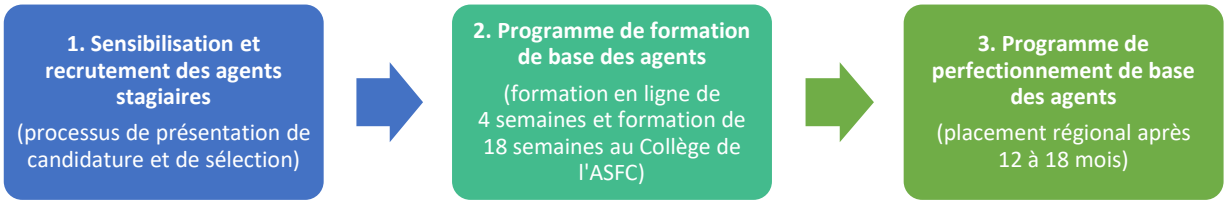
La cible de référence du MFBA de 2012-2013 à 2017-2018 était d'avoir 288 finissants (diplômés du Collège de l'ASFC) chaque année en fonction du financement disponible au moment de la création du MFBA.

Le MFBA n'est pas considéré comme un « programme » du point de vue du Cadre ministériel des résultats de l'Agence. Il s'agit plutôt d'un volet du Programme de constitution des forces. Le MFBA n'a donc pas de cadre de mesure du rendement ni de modèle logique approuvé. Le modèle logique provisoire, élaboré aux fins de l'évaluation, est présenté à l'annexe B et il énonce les résultats escomptés suivants :

- Résultats immédiats :
  - Les FB-03 sont nommés en fonction des besoins de l'Agence.
- Résultats intermédiaires :
  - Les agents de l'ASFC s'acquittent de leurs fonctions avec compétence.
- Résultat ultime :
  - Prestation efficace et efficiente des services de l'ASFC à la population canadienne

## Étapes du MFBA

Le MFBA comprend trois étapes : la sensibilisation et le recrutement (S et R) des agents stagiaires, le Programme de formation de base des agents (PFBA) et le Programme de perfectionnement de base des agents (PPBA).




### 1. Recrutement et sensibilisation

La sensibilisation et le recrutement sont regroupés dans une seule et même étape du MFBA, mais il s'agit de deux séries d'activités différentes. La sensibilisation comprend toutes les activités menées

avant que les personnes présentent leur candidature à l'ASFC, tandis que le recrutement comprend les activités menées après la présentation des candidatures et l'évaluation des personnes admissibles par l'ASFC afin de déterminer si elles peuvent être admises dans le programme de formation. À l'étape de sensibilisation du MFBA, on parle des « postulants », tandis que les personnes évaluées par l'équipe de recrutement de l'Agence sont des « candidats ».

*Sensibilisation*

Les activités de sensibilisation comportent l'annonce (postes affichés en ligne sur emplois.gc.ca, vidéos), l'information diffusée dans les médias sociaux et les présentations en personne lors des activités de recrutement et des salons de l'emploi. L'objectif est d'attirer des postulants vers l'affiche sur le processus de sélection pour le programme de perfectionnement des agents stagiaires de l'ASFC. On cible les 18 à 34 ans, et plus particulièrement les 25 à 34 ans, les femmes et les personnes bilingues.

Les activités de sensibilisation sont menées par la Direction générale des ressources humaines (DGRH) à l'administration centrale (AC) et par la Direction générale des opérations, Opérations régionales. La DGRH gère les campagnes de publicité et les avis d'emplois nationaux, et le personnel des Opérations régionales participe aux activités de sensibilisation, comme les présentations et les foires à l'emploi locales.

Avant de présenter une demande, les postulants doivent satisfaire à trois exigences de base :

- Avoir un diplôme d'études secondaires
- Avoir réussi le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu (CCSMAF) et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte (CCSMAFAR)
- Détenir un permis de conduite valide autorisant son titulaire à conduire un véhicule motorisé au Canada

Lorsqu'ils font leur demande, les postulants doivent être prêts à accepter un poste n'importe où au Canada. Il s'agit d'une condition d'emploi (clause de mobilité).

*Recrutement*

L'ASFC publie un avis de processus de sélection national environ une fois par année sur la plateforme en ligne du gouvernement du Canada (emplois.gc.ca). Traditionnellement, l'avis était ouvert (pas de date butoir pour la présentation des demandes). Cela a donné lieu à un répertoire d'environ 20 000 postulants par année, ce qui comprend les postulants refusés lors des processus antérieurs. Les demandes qui satisfont aux exigences de base (études secondaires, réussite du CCSMAF et du CCSMAFAR, permis de conduire valide et citoyenneté) sont choisies dans le répertoire par l'équipe de recrutement de l'ASFC, qui évaluera les candidats au moyen des outils de présélection pour déterminer s'ils ont les compétences recherchées et qui sont énumérées sur l'affiche du processus de sélection. À l'issue du processus de recrutement, les candidats sont invités au PFBA; la réussite de cette étape peut déboucher sur une offre d'emploi à titre d'agent stagiaire dans le PPBA, au niveau FB-02. L'objectif est de nommer par la suite des agents stagiaires à titre d'agents des services frontaliers (ASF) au niveau FB-03 après le PPBA.

Les candidats qui ne sont pas choisis dans le répertoire en vue d'une évaluation peuvent renouveler leur demande, et ils resteront dans le répertoire de l'ASFC en vue d'un examen futur. Chaque affiche annonçant un processus de sélection vise à attirer de nouveaux postulants. Depuis la création du MFBA, quatre processus de sélection ont été lancés. Chacun avait son affiche correspondante sur le site emplois.gc.ca. Dans le présent rapport, ils sont désignés par les numéros de référence suivants : 333, 444, 555 et 006.

Après avoir fait une demande en ligne, les postulants peuvent être invités par l'ASFC à :

1. Passer deux examens écrits normalisés[92] mis au point par la Commission de la fonction publique;
2. Participer à une entrevue;
3. Subir une évaluation de la langue seconde (exigée des postulants bilingues);
4. Subir une évaluation psychologique[93] pour déterminer s'ils sont aptes à porter une arme à feu;
5. Subir un examen médical de catégorie III (CATIII);
6. Passer le Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE), si ce n'est pas déjà fait;
7. Se soumettre au processus de vérification de sécurité du personnel de l'ASFC (niveau de fiabilité seulement à l'étape du recrutement).

Au cours des cinq dernières années, les étapes ci-dessus ont généralement été complétées dans l'ordre; la réussite d'une étape menait à une invitation à l'étape suivante. Pendant les quatre premières années du MFBA, les tests normalisés étaient obligatoires pour tous les postulants et constituaient le premier outil de présélection afin de réduire le nombre de postulants qui avancent à l'étape de l'entrevue. Depuis le processus de sélection 006, les postulants qui ont un diplôme d'études universitaires ou collégiales ne sont pas tenus de passer les tests normalisés; ils avancent directement à l'étape de l'entrevue. Tous les candidats remplissant les critères de présélection ont à suivre le volet en ligne du PFBA.

**2. Programme de formation de base des agents (PFBA)**

Le PFBA comporte deux volets : une formation en ligne et une formation en résidence. Les participants suivent la formation en ligne à leur propre rythme, avec l'aide des instructeurs des services frontaliers. Ce cours, qui compte environ 50 heures de contenu, doit être achevé en 4 semaines[94]. La formation en résidence dure 18 semaines et est donnée au Collège de l'ASFC à Rigaud, au Québec. Pendant cette étape du MFBA, les participants sont appelés des recrues.

Les recrues reçoivent une allocation de 125 $ par semaine au Collège de l'ASFC. Pendant cette période, les recrues ne sont pas des employés de l'ASFC. Toutes les recrues doivent résider sur les lieux et on leur fournit une chambre individuelle et tous les repas, ainsi que l'accès aux ordinateurs, au réseau Wi-Fi et

[92] Les deux tests normalisés sont l'Examen de compétence en communication écrite (351) et l'Examen de compétence générale, Niveau I (ECG-I 207).
[93] L'ASFC utilise le Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI); à l'heure actuelle, il s'agit d'un test réussite/échec.
[94] La formation en ligne englobe les sujets suivants : aperçu de l'ASFC et connaissance de base; sensibilisation accrue aux valeurs et à l'éthique de l'Agence et du gouvernement du Canada; meilleure sensibilisation à la diversité et aux relations raciales en milieu de travail; compréhension de la façon dont les agents des services frontaliers (ASF) contribuent et se conforment à la mission, à la vision et aux valeurs de l'ASFC.

aux services de conditionnement physique, de sport et de loisirs. Pendant le PFBA, les recrues subissent une évaluation en vue d'obtenir le niveau de sécurité « Secret » pour accéder à l'étape suivante du MFBA s'ils réussissent la formation.

Pendant les PFBA, les recrues apprennent ce qui suit :

- les lois, politiques et procédures applicables à la vérification et à l'inspection des personnes et des biens;
- les techniques de recherche de l'information;
- les techniques d'inspection;
- le recours à la force, notamment les tactiques de maîtrise et de défense (TDM) et le Cours sur le maniement des armes à feu de service (CMAFS);
- les valeurs et l'éthique du gouvernement du Canada et de l'Agence;
- les programmes et le mandat de l'ASFC;
- les compétences en matière d'esprit de décision, du service à la clientèle et de communication, et l'orientation sur la sécurité;
- le traitement primaire et secondaire : voyageurs, aliments, plantes et animaux (APA), douanes et immigration;
- l'initiation aux opérations du secteur commercial.

Le contenu exact du programme d'études, de la conception de prestation et des critères d'évaluation est déterminé par la DGRH, avec l'aide des intervenants régionaux. Il a été modifié chaque année depuis la création du MFBA.

Les recrues sont évaluées tout au long du PFBA afin de déterminer leur admissibilité à réussir la formation donnée au Collège de l'ASFC. Les recrues finissantes deviennent des agents stagiaires et sont placées dans la région afin de terminer l'étape suivante du MFBA[95].

**3. Programme de perfectionnement de base des agents (PPBA)**

Les agents stagiaires sont affectés à un point d'entrée de l'ASFC au Canada. Ils y resteront pendant les 12 à 18 mois suivants pour recevoir une formation en cours d'emploi (pratique), un encadrement, de la rétroaction et une formation additionnelle sur d'autres secteurs.

Les points d'entrée (lieux d'affectation) des recrues sont déterminés pendant leur séjour au Collège de l'ASFC. Le processus utilisé pour placer les recrues s'appelle le Processus de placement selon les fonctions (PPF), et trois modèles différents ont été utilisés depuis la création du MFBA. Le PPF original était basé sur le mérite, et l'ordre de sélection des points d'entrée par les recrues était déterminé par leur rang dans leur classe, ce rang reposant sur leurs notes aux tests individuels. Le processus suivant était un processus à double randomisation où les recrues sélectionnaient leur point d'entrée selon un calendrier assigné aléatoirement. Le processus le plus récent est également aléatoire, mais il tient compte dans une certaine mesure des préférences (y compris une option d'échange), et les recrues peuvent choisir volontairement un poste de durée limitée en échange du point d'entrée de leur choix. Par le passé, la liste de priorité des lieux d'affectation disponibles, dressée par la Direction générale des

[95] C'est à ce moment que les recrues deviennent des employés de l'ASFC, au niveau FB-02. La sous-délégation de la dotation relève du directeur général de la DFP.

opérations, variait d'une cohorte à l'autre. Les finissants du Collège de l'ASFC ont entre deux et quatre semaines pour déménager, et leurs frais de réinstallation sont remboursés (jusqu'à concurrence de 5 000 $)[96].

Pendant le PPBA, les agents stagiaires touchent un salaire de FB-02 et leur rendement est géré par la Direction générale des opérations (Opérations régionales), même s'ils continuent de relever de la DGRH. Les agents stagiaires sont évalués tous les trois mois au moyen du Questionnaire sur le rendement du stagiaire (QRS) mis au point par la DGRH en concertation avec la Direction générale des opérations. Quarante-trois critères sont évalués par le QRS, dans cinq catégories : service à la clientèle, prestation des programmes et services, activités liées à l'exécution de la loi, attentes et exigences comportementales des stagiaires du PPBA, et lois, politiques, procédures et lignes directrices. Les critères du QRS sont basés sur le mérite (et non sur les compétences). L'objectif est d'aider les surintendants à déterminer si l'agent stagiaire démontre les compétences exigées par le poste d'agent des services frontaliers.

Après au moins 12 mois dans le PPBA, l'agent stagiaire sera admissible à une nomination à titre d'ASF (FB-03), sous réserve de ce qui suit :

- Rapport sur l'état de préparation rempli par son surintendant, confirmant que l'agent stagiaire est en mesure d'exécuter les tâches habituelles d'un ASF;
- Rapport de démonstration des compétences (RDC) présenté par l'agent stagiaire et démontrant, au moyen d'exemples concrets, qu'il a acquis les compétences exigées au niveau 3[97];
- Attestation annuelle de la réussite des cours sur les armes à feu de service;
- Réussite de tous les cours en ligne obligatoires[98].

Un comité d'examen du mérite (CEM) est alors formé. En s'appuyant sur les commentaires et la contribution des chefs régionaux, ainsi que du personnel des RH (l'équipe du PFBA), il détermine si l'agent stagiaire est admissible à une nomination à titre d'agent FB-03. Pour être admissible à une promotion, l'agent stagiaire doit avoir la « trousse d'évaluation » qui comprend tous les documents de programme remplis, notamment :

- Rapport de démonstration des compétences (RDC) du PFBA;
- Examen trimestriel du Questionnaire sur le rendement du stagiaire (QRS) du PFBA;
- Attestation de la réussite de tous les cours obligatoires (sur Mon apprentissage)[99].

Le CEM examine tous les documents de la trousse d'évaluation et fait une recommandation sur la promotion. Si une promotion est recommandée après 12 mois, l'agent stagiaire reçoit une offre

[96] Si la recrue est un fonctionnaire, elle a droit au remboursement des frais de réinstallation prévu la Directive sur la réinstallation du CNM.

[97] Des compétences énoncées dans l'affiche du poste et présentées comme étant essentielles au poste d'ASF, les quatre suivantes sont évaluées par le RDC : orientation service à la clientèle; jugement; communication interactive efficace; réflexion analytique. De plus, le RDC évalue aussi le souci de la sécurité, les techniques de recherche d'information, les techniques d'inspection, ainsi que le souci du travail bien fait et la fiabilité, qui sont considérés comme essentiels pour passer d'agent FB-02 à agent FB-03.

[98] Pendant le PPBA, les agents stagiaires doivent aussi suivre certains cours, en ligne ou en personne (comme l'entraînement au tir et l'attestation annuelle relative aux armes à feu, les premiers soins, etc.). De plus, d'autres formations en personne, notamment sur les outils de détection et l'examen des véhicules de passagers, peuvent être offertes aux agents stagiaires à la discrétion du point d'entrée.

[99] Source : Document interne de l'ASFC.

d'emploi à titre d'agent des services frontaliers à l'ASFC. Ceux qui ont besoin de plus de perfectionnement poursuivent leur formation pendant trois à six mois de plus au niveau FB-02 avant d'être considérés par le CEM en vue d'une nomination. Les stagiaires qui ne réussissent pas après 18 mois dans le PPBA sont libérés du programme.

## Principaux intervenants et structure de gestion du programme

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'Agence est responsable du MFBA. Au sein de la DGRH, deux directions sont chargées de la prestation des différentes étapes du MFBA :

1. **Direction de la formation et du perfectionnement (DFP).** La DFP est responsable du PFBA et du PPBA du MFBA, et de la supervision de la prestation stratégique du Modèle. La Division des solutions de formation et d'apprentissage de la DFP est chargée de concevoir le programme d'études du PFBA, tandis que le Collège de l'ASFC est chargé d'offrir ces cours. La DFP est également responsable de la conception, de la coordination et de la supervision du PPBA, tandis que la Direction générale des opérations (Opérations régionales) veille à la mise en œuvre du PPBA avec l'aide de l'équipe du PPBA.

2. **Direction des programmes des ressources humaines (Programmes de RH)**. La Direction des programmes de RH est responsable des étapes de sensibilisation et de recrutement du MFBA. En août 2017, le Programme national de recrutement des agents est devenu une division distincte de la Direction des programmes des RH; cette division est responsable des activités de sensibilisation et de recrutement des ASF[100].

La Direction générale des opérations (Direction des opérations frontalières) est également considérée comme un intervenant clé, car elle est responsable de la gestion du rendement des agents stagiaires pendant le PPBA. Le directeur général régional (DGR) de chaque région d'accueil est l'autorité déléguée qui nomme au poste d'ASF FB-03 les agents stagiaires qui réussissent ce volet. Il incombe au DGR de la région d'accueil d'assurer l'observation des ententes de placement du PFBA mutuellement convenues et d'aider les participants dans sa région pendant le PPBA[101].

La Direction générale des opérations (Direction des opérations frontalières) est également le bénéficiaire du programme, puisqu'elle recrutera un jour les agents FB-03 formés dans le cadre du MFBA.

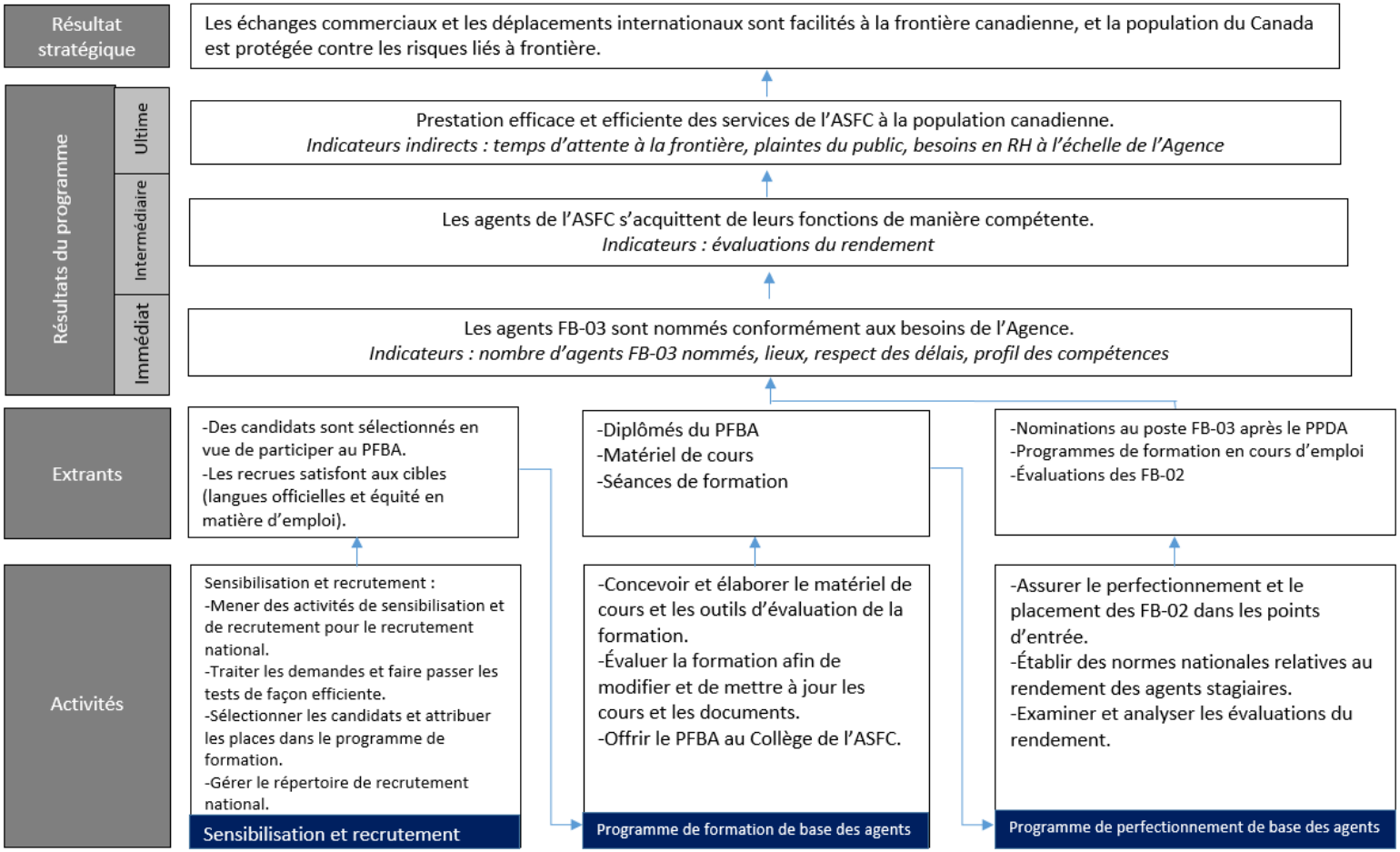
À l'heure actuelle, la Direction générale des programmes ne joue pas de rôle actif dans la prestation du MFBA, mais elle pourrait fournir des avis sur les besoins futurs de la conception du programme d'études du PFBA.

## Ressources

Les ressources en RH actuellement utilisées par le MFBA atteignent près de 40 millions de dollars par année, ce qui inclut les 157 équivalents temps plein[102]. D'autres ressources régionales (agents FB-05 et FB-07, et dépenses régionales supplémentaires) ont été utilisées pour offrir l'étape PPBA du MFBA, mais par le passé, elles n'ont pas été déclarées comme dépenses de programme.

[100] Avant août 2017, deux divisions différentes étaient responsables des activités de sensibilisation et de recrutement.
[101] Source : Document interne de l'ASFC.
[102] Source : ASFC, Direction générale du contrôle

# Annexe D – Modèle logique du MFBA



## Annexe E – Continuum de l'évaluation du MFBA

| | Avis d'emploi | FB-02 | FB-03 | Compétences | Évaluées lors du recrutement | | Évaluées pendant le PFBA | Évaluées pendant le PPBA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | EEAS | Entrevue | Tests et simulations | QRS/Rapport sur l'état de préparation | RDC |
| Compétences comportementales | x | | | Raisonnement | Oui | | | | |
| | | | x | Souci du travail bien fait et fiabilité | | | | | Oui |
| | x | x | x | Réflexion analytique | Oui | | | | Oui |
| | x | x | x | Orientation service à la clientèle | Oui | | | Oui* | Oui |
| | x | x | x | Contrôle des situations difficiles | | Oui | | | |
| | x | x | x | Esprit de décision | | Oui | | | |
| | x | x | x | Communication interactive efficace (orale) | | Oui | | | |
| | x | x | x | Communication interactive efficace (écrite) | Oui | | | | Oui |
| | x | x | x | Jugement | | Oui | | | Oui |
| | x | x | x | Intégrité personnelle | | Oui | | | |
| | x | x | x | Valeurs et éthique | | Oui | | | |
| Compétences techniques | | | x | Lois, politiques et procédures | | | | Oui** | |
| | | | x | Souci de la sécurité | | | | | Oui |
| | | | x | Techniques de recherche d'information | | | | | Oui |
| | | | x | Techniques d'inspection | | | | | Oui |

* Orientation service à la clientèle : Cette compétence est évaluée dans le QRS, sous la catégorie des indicateurs de rendement « Service à la clientèle ».
** Lois, politiques et procédures : Cette compétence est évaluée dans le QRS, sous deux catégories d'indicateurs du rendement, « Lois, politiques, procédures et lignes directrices » et « Prestation des programmes et services ».