



## Table des matières

Résumé.....	i
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE.....	1
Recrutement des agents des services frontaliers (ASF) .....	2
Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE).....	2
Structure de gouvernance .....	4
1.1 Objet et portée de l'évaluation.....	4
1.2 Méthode d'évaluation.....	5
Examen des documents .....	5
Analyse des statistiques et des données financières .....	6
Analyse documentaire .....	6
Entretiens avec des intervenants clés .....	6
Sondage auprès des récents diplômés du FORPE .....	6
Visites sur place .....	7
Limites des recherches relatives à l'évaluation.....	7
2. CONCLUSIONS PRINCIPALES.....	7
2.1 Pertinence .....	7
2.2 Rendement - Atteinte des résultats escomptés.....	9
2.3 Rendement - Démonstration d'efficacité et d'économie .....	18
3. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION .....	27

# Résumé

## Contexte

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a le double mandat de faciliter la circulation des voyageurs et des marchandises légitimes et d'intercepter les voyageurs et les marchandises qui présentent une menace pour le Canada. L'ASFC remplit ce mandat en assurant la prestation de services frontaliers intégrés qui soutiennent les priorités en matière de sécurité nationale, de sécurité publique et de prospérité économique. Un effectif composé d'agents des services frontaliers (ASF) bien formés et efficaces constitue la base de la prestation de services de l'ASFC en première ligne.

L'ASFC s'assure que chaque point d'entrée a adéquatement préparé les ASF à offrir ce service en première ligne dans le cadre d'un processus de recrutement et d'un programme de formation. Le recrutement des ASF passe par un processus de gestion centralisée dont la responsabilité se divise entre l'Administration centrale (AC) et les bureaux régionaux. Alors que l'AC gère la campagne de recrutement, les bureaux régionaux évaluent les candidats et s'assurent que les documents pertinents sont versés au dossier de chaque candidat. Dès que les recrues ont satisfait au processus de candidature et aux conditions d'emploi initiales, elles peuvent être sélectionnées par une région pour participer au Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE). Depuis avril 2007, le FORPE est composé de trois éléments : une orientation en ligne, une formation en salle de classe au Centre d'apprentissage de l'ASFC à Rigaud (Québec) et un élément de formation à l'interne dont la prestation est assurée une fois que les ASF ont été déployés dans les régions.

Au cours de la période allant de 2006-2007 à 2010-2011, les dépenses<sup>1</sup> de l'ASFC consacrées au recrutement d'ASF et au FORPE<sup>2</sup> sont estimées à 106,6 M\$, soit un coût annuel moyen de 21,3 M\$. Par exemple, les dépenses totales pour l'exercice 2010-2011 sont estimées à 18,4 M\$. Ce chiffre comprend une estimation de 5 M\$ pour le recrutement, de 11,4 M\$ pour le FORPE de base et en ligne, et de 2 M\$ pour la formation à l'interne. Cependant, après avoir tenu compte des coûts de services<sup>3</sup> internes supplémentaires, le total des dépenses consacrées au recrutement et au FORPE est estimé à 30,2 M\$<sup>4</sup> en 2010-2011.

## Méthode d'évaluation

L'évaluation amalgamait de nombreuses sources de résultats (y compris l'analyse des statistiques et des données sur le rendement de l'ASFC par rapport au recrutement d'ASF, au FORPE et aux données sur le budget et les dépenses); l'examen des documents (y compris les documents liés à la conception, à

<sup>1</sup> Les dépenses réelles par exercice sont seulement disponibles pour le FORPE de base et en ligne. Une estimation des dépenses totales a été calculée en fonction des coûts réels pour le FORPE de base et en ligne (y compris les coûts du Régime d'avantages sociaux des employés), en plus des estimations des coûts de recrutement et de formation à l'interne. Les coûts de recrutement (5 M\$) n'étaient disponibles que pour l'exercice 2008-2009 et il a été estimé que ce montant s'appliquait à chaque exercice. Les coûts de formation à l'interne sont estimés en se fondant sur le coût par ASF (6 375 \$) tel que communiqué par le Centre d'apprentissage de Rigaud, multiplié par le nombre d'ASF ayant réussi au FORPE de base pour chaque exercice.

<sup>2</sup> Comprend les éléments de FORPE de base et en ligne et la formation à l'interne.

<sup>3</sup> « Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la gouvernance et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications, services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages, autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériel, achats). » Source : *Rapport sur les plans et priorités de l'ASFC, 2011-2012*.

<sup>4</sup> Selon le total des prévisions des dépenses de programmes de l'ASFC de 1 091,5 M\$ et 697,9 M\$ pour 2010-2011, les Services internes représentent environ 40 % des dépenses de l'Agence. Source : *Rapport sur les plans et priorités de l'ASFC, 2011-2012*.

la prestation et au rendement); les documents et les rapports liés à la planification et à la gouvernance énonçant les rôles et responsabilités, les processus et les procédures, les protocoles d'entente et autres documents relatifs aux priorités de l'ASFC. Un sondage en ligne a été fait auprès des ASF qui avaient réussi le FORPE de janvier 2010 à février 2011 afin d'obtenir leur point de vue sur le processus de recrutement et le FORPE. De plus, des entrevues individuelles et de groupes ont été effectuées auprès des intervenants clés, y compris la direction de l'ASFC à l'Administration centrale et dans les régions ainsi que les surintendants, les chefs et les ASF aux points d'entrée. Des visites sur place ont été effectuées dans les régions du Pacifique et du Grand Toronto et au Centre d'apprentissage de l'ASFC à Rigaud.

## Conclusions et recommandations principales

En général, le FORPE répond au besoin permanent qui consiste à fournir des recrues ayant les connaissances et les compétences spécialisées nécessaires pour travailler dans l'environnement opérationnel unique de l'ASFC. Le recrutement des ASF et le FORPE correspondent et contribuent à la réalisation du but de l'ASFC qui consiste à assurer la sécurité et la prospérité du Canada et ils sont conformes au Programme de changement de l'Agence<sup>5</sup>.

Le processus de recrutement de l'Agence a réussi à attirer des candidats qui veulent faire carrière à l'ASFC. Lorsqu'on a demandé aux participants d'un sondage auprès des ASF où ils se voyaient dans cinq ans, 84 % d'entre eux ont répondu qu'ils se voyaient travailler à l'ASFC. En général, les processus de recrutement nationaux ont été en mesure de combler les besoins des régions en nouveaux ASF. Cependant, il peut toujours être difficile de doter des postes bilingues et des postes en régions éloignées.

L'Agence a lancé deux processus de recrutement à l'échelle nationale en 2007 et en 2008. L'un concernait des postes d'ASF dans l'ensemble du Canada et l'autre visait à combler les besoins spécifiques de la région du Pacifique. Ces processus ont été menés de façon à satisfaire une demande accrue visant des ASF qui découlait, en partie, d'initiatives comme l'initiative de jumelage et l'initiative d'armement des agents. Même si la plupart des besoins en recrutement de l'Agence ont été satisfaits par les processus nationaux susmentionnés, il n'y a pas eu suffisamment de recrues bilingues et de recrues qui étaient prêtes à travailler dans des points d'entrée en régions éloignées dans les régions du Pacifique et des Prairies. Afin de régler ces questions, deux autres processus de recrutement ciblé ont eu lieu en 2009. Malgré ces initiatives, tous les besoins régionaux n'ont pas été satisfaits et deux autres processus de recrutement ont débuté en 2011, un processus ciblant les candidats parlant anglais dans des emplacements spécifiques et le second consistant à doter des postes bilingues dans des emplacements précis<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Le pilier de la gestion des personnes du Programme de changement de l'ASFC insiste sur l'importance de recruter les meilleurs candidats, de les former, de les perfectionner et de stimuler leur talent et ainsi d'améliorer la capacité de leadership au sein de l'ASFC.

<sup>6</sup> Les emplacements précis comprennent cinq points d'entrée en Alberta, six en Colombie-Britannique, quatre au Manitoba, trois au Nouveau-Brunswick, deux à Terre-Neuve, deux en Ontario, deux dans le Sud de la Saskatchewan et deux au Yukon.

Le manque de normes précises de rendement au travail<sup>7</sup> pour les ASF ayant suivi le FORPE a entraîné des attentes et une compréhension différentes dans l'ensemble de l'Agence en ce qui a trait aux capacités des nouveaux ASF en matière de rendement au travail. Alors qu'il y a des objectifs de formation clairement définis pour le FORPE de base et à l'interne, il n'y a aucune norme précise de rendement au travail qui explique en détail les compétences, les aptitudes, les connaissances et les capacités qu'un nouvel ASF devra avoir acquises après avoir terminé le FORPE de base et à l'interne. Par conséquent, la différence entre les fonctions et les tâches dont un ASF est en mesure de s'acquitter dans un point d'entrée après avoir suivi le FORPE de base et celles dont il peut s'acquitter après avoir suivi le FORPE à l'interne n'est pas claire.

La Direction de la formation et de l'apprentissage au sein de la Direction générale des ressources humaines est souvent appelée à répondre à des demandes de secteurs de programme visant à inclure un contenu supplémentaire dans le programme du FORPE de base. Sans une norme de rendement au travail, il est difficile d'évaluer complètement si la demande a un impact direct sur les exigences en matière de rendement au travail d'un nouvel ASF et si elle devrait être incluse dans le programme de cours plutôt que d'avoir recours à l'élaboration et à la diffusion d'un aide-mémoire, par exemple. S'il y a une absence de consensus sur ce qu'est cette norme en matière de rendement au travail et si la formation dans sa totalité n'est pas évaluée sur une base régulière, il est difficile de s'assurer que la formation fournie correspond réellement à ladite exigence en matière de rendement. L'absence d'une telle norme sert aussi à souligner l'importance du FORPE à l'interne, qui offre aux nouveaux ASF l'expérience pratique de travail, combinée aux cours théoriques nécessaires pour être efficaces dans la pratique dans un point d'entrée.

Le programme du FORPE mentionne que l'élément à l'interne du FORPE est obligatoire et doit être suivi dans les 12 mois suivant l'arrivée de la recrue au point d'entrée. Cependant, près de 17 % des nouveaux ASF interrogés n'avaient pas suivi le FORPE à l'interne pendant cette période de 12 mois. De plus, un grand nombre d'entre eux n'avaient pas suivi le nombre de jours de formation en salle de classe qui est dicté pour le parcours d'apprentissage du FORPE. De plus, près de la moitié (43,5 %) des membres de ce groupe ont indiqué qu'ils étaient soit insatisfaits ou très insatisfaits de la formation à l'interne qu'ils avaient reçue au point d'entrée<sup>8</sup>.

Même si les régions ont indiqué qu'elles avaient une certaine forme de suivi en place pour savoir si la formation interne avait été donnée, il n'y a aucun contrôle et rapport normalisé dans l'ensemble du FORPE à l'interne et, par conséquent, il n'y a aucune donnée nationale de disponible pour indiquer combien d'ASF n'avaient pas suivi la formation à l'interne<sup>9</sup>. L'Agence n'a donc pas une idée claire de l'activité de formation du FORPE à l'interne et ne sait donc pas jusqu'à quel point le FORPE a été mis en œuvre. L'Agence n'est pas non plus certaine que tous les nouveaux ASF ont réellement suivi tous les cours exigés des recrues.

<sup>7</sup> Les normes de rendement fournissent à l'employé des attentes spécifiques en matière de rendement pour chaque fonction importante en détaillant les responsabilités principales, les connaissances et les compétences requises et les fonctions au travail. Ce sont les comportements et actions observables qui expliquent *la façon* dont le travail doit être fait, plus les résultats qui sont attendus pour un rendement satisfaisant au travail. Ces normes forment la base des examens du rendement.

<sup>8</sup> Les motifs d'insatisfaction sont les suivants : La formation à l'interne se donne tard et l'apprentissage est donc redondant, il n'y a aucune uniformité dans la prestation à l'interne, la formation devrait être davantage pratique et il faudrait consacrer plus de temps à l'utilisation des systèmes et de l'équipement.

<sup>9</sup> En 2009-2010, les cours à l'interne ont été donnés au Centre d'apprentissage de l'ASFC pour les groupes de recrues 71 et 72.

À la suite du *Rapport du vérificateur général du Canada* de 2007<sup>10</sup>, la Division de l'évaluation et de la surveillance au sein de la Direction générale des ressources humaines a effectué une évaluation limitée de niveau 1 et de niveau 2 sur la formation du FORPE en 2010-2011 et devrait effectuer une évaluation limitée de niveau de la formation du FORPE en novembre 2011<sup>11</sup>. Même si la Direction générale des ressources humaines propose d'effectuer ces évaluations afin d'évaluer si les employés ont les connaissances et les compétences appropriées pour s'acquitter de leurs fonctions<sup>12</sup>, il n'y a aucun plan en vigueur pour effectuer d'autres évaluations de la formation de niveau 3 sur une base régulière au-delà de novembre 2011. C'est l'évaluation de la formation de niveau 3 qui détermine si ce qui a été appris est utilisé au travail et si cette utilisation de l'apprentissage satisfait aux exigences de l'organisation en matière de rendement au travail. Par conséquent, il sera difficile d'évaluer dans quelle mesure le FORPE, ou tout programme qui remplace le FORPE, satisfait aux exigences en matière de rendement au travail pour un nouvel ASF.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation recommande :

### **Recommandation 1 :**

*La Direction générale des ressources humaines travaille avec la Direction générale des opérations, en consultation avec la Direction générale des programmes, à élaborer et à mettre en œuvre une norme de rendement au travail qui définit en détail les exigences en matière de rendement au travail auxquelles les recrues ASF doivent satisfaire au point d'entrée lorsqu'elles terminent le FORPE.*

### **Recommandation 2 :**

*La Direction générale des ressources humaines élabore et met en œuvre une stratégie d'évaluation de la surveillance et de la formation pour le FORPE, ou tout programme qui remplace le FORPE, pour faire en sorte que la prestation d'un tel programme soit conforme aux exigences du programme et que la formation donnée satisfasse à la norme de rendement au travail des recrues ASF.*

---

L'obligation de suivre le FORPE à l'interne dans les douze mois suivant le FORPE de base coïncide avec la période d'essai du nouvel ASF. Cependant, il n'y a aucune évaluation officielle requise en fonction d'un ensemble standard de compétences du nouvel ASF durant le FORPE à l'interne ou à la fin du cours. Sur l'ensemble des ASF interrogés pour cette évaluation, 52,5 % d'entre eux ont indiqué que le rendement n'avait pas été évalué par rapport à des buts et objectifs définis. De plus, près de la

---

<sup>10</sup> Source : *Rapport du vérificateur général du Canada*, Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières, Agence des services frontaliers du Canada, octobre 2007.

<sup>11</sup> Les niveaux 1 et 2 mesurent la réaction des participants à la formation et ce qu'ils ont tiré de la formation. L'évaluation de niveau 3 mesure si ce qui est appris est utilisé au travail et si l'utilisation de la formation satisfait aux exigences en matière de rendement au travail. Ce type d'évaluation a habituellement lieu 3 à 6 mois après la fin de la formation et est la façon la plus précise d'évaluer l'efficacité d'un programme de formation. Le niveau 4 mesure les résultats de la formation qui peuvent être constatés dans l'ensemble d'une organisation, comme une qualité de service amélioré, un nombre plus faible de plaintes ou d'autres facteurs de ce type; cependant, cette évaluation est difficile à faire et il est difficile d'attribuer les résultats constatés sur les lieux de travail à la formation réelle reçue.

<sup>12</sup> Source : Évaluation programmatique pour le Programme de formation et d'apprentissage en 2011.

moitié (49,8 %) des ASF interrogés ont indiqué qu'ils n'avaient pas discuté de leur formation à l'interne et des résultats qu'ils étaient supposés atteindre avec leur superviseur immédiat. L'évaluation a permis de constater qu'il est possible que la période de stage ne soit pas utilisée aussi efficacement que cela serait possible pour s'assurer que les nouveaux ASF qui n'ont pas un rendement satisfaisant sont renvoyés durant cette période de stage. Une fois le stage terminé, il devient beaucoup plus difficile de mettre fin à l'emploi d'une personne qui n'a pas un rendement satisfaisant ou qui n'a pas satisfait à la norme de rendement au travail. Le fait de placer les nouveaux ASF qui ont suivi le FORPE de base dans un poste de perfectionnement FB permet de reconnaître qu'ils ne répondent pas tout à fait aux exigences du poste. Ils y resteront tant que la formation à l'interne n'est pas terminée, qu'ils n'ont pas été évalués selon les exigences du stage et qu'ils ne satisfont pas complètement à la norme de rendement au travail. Cela servirait aussi à souligner l'importance de l'élément à l'interne de tout nouveau programme de formation destiné aux nouveaux ASF.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation recommande :

### **Recommandation 3 :**

*La Direction générale des ressources humaines élabore un outil d'évaluation qui est utilisé pour évaluer le rendement de toutes les recrues ASF avant la fin du stage de 12 mois pour faire en sorte qu'elles suivent la formation requise et satisfassent aux objectifs de rendement au travail définis.*

---

L'évaluation a permis de constater que le coût par diplômé du FORPE s'est considérablement accru, principalement en raison des niveaux à la baisse du nombre de participants. De 2006-2007 à 2010-2011, le nombre de recrues FORPE a chuté de 44 % alors que les dépenses ont augmenté de 13 % durant la même période. Par conséquent, le coût des FORPE en ligne et de base par recrue est passé de 14 100 \$ en 2006-2007 à 28 290 \$ en 2010-2011. Le coût par diplômé<sup>13</sup> du FORPE de base est passé de 15 900 \$ à 32 100 \$ au cours de la même période. Alors que les baisses récentes du nombre de participants au FORPE ont augmenté les coûts par recrue, la proportion des recrues qui réussissent à terminer le FORPE de base a augmenté, ce qui entraîne une utilisation plus efficace des ressources investies par l'ASFC. Il est aussi important de noter que le Centre d'apprentissage de l'ASFC a réussi à répondre à l'accroissement de la demande de 2006-2007 à 2007-2008. Au cours de cette période, le nombre de participants au FORPE a doublé alors que les dépenses n'ont augmenté que de 38 %.

L'évaluation a permis de constater que l'Agence défraye des coûts dus à la surestimation des besoins des régions en places au FORPE. Les régions estiment le nombre de places dont elles ont besoin à la fin du troisième trimestre de l'exercice, avant de recevoir les prévisions budgétaires. Les gestionnaires régionaux interrogés ont indiqué que le nombre de places allouées est souvent réduit une fois que les prévisions budgétaires sont disponibles. Le Centre d'apprentissage de l'ASFC planifie et défraye les coûts fixes en fonction du nombre annuel prévu de recrues fourni par les régions. Ces coûts ne sont pas facilement réduits à la suite d'annulations de dernière minute. Par exemple, en 2010-2011, le Centre

---

<sup>13</sup> Le coût par recrue est le coût estimatif pour former toutes les recrues suivant le FORPE de base et est calculé en divisant les dépenses totales par le nombre de recrues. Le coût par diplômé et le coût estimatif pour former les recrues qui réussissent au FORPE de base est calculé en divisant les dépenses totales par le nombre de diplômés. Les coûts fixes restent les mêmes pour chaque recrue quel que soit le nombre d'échecs pour un nombre de recrues donné.

d'apprentissage de l'ASFC a planifié de former 432 recrues, mais en raison de telles annulations, en a seulement formé 359. Par conséquent, le coût prévu par recrue, estimé à 23 509 \$, a augmenté d'environ 20 % pour atteindre 28 290 \$. Le Centre d'apprentissage de l'ASFC a essayé d'atténuer les répercussions des annulations en offrant les places libérées à d'autres régions. Cela peut être une bonne stratégie à condition qu'il y ait suffisamment de préavis, étant donné que toutes les conditions doivent être respectées et que toutes les vérifications de sécurité soient terminées avant qu'une recrue puisse suivre le FORPE de base. Les gestionnaires interrogés ont indiqué que le préavis est particulièrement important en ce qui a trait aux exigences en matière de vérification de sécurité, étant donné qu'elle n'a lieu qu'une fois qu'une recrue a été sélectionnée pour suivre le FORPE. Les niveaux de participation en baisse dans un avenir prévisible exigeront une gestion précise du processus d'attribution des places pour assurer des gains d'efficacité maximums dans la prestation de la formation et l'utilisation du Centre de formation de l'ASFC.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation recommande :

***Recommandation 4 :***

*La Direction générale des ressources humaines travaille avec la Direction générale des opérations pour élaborer un processus d'attribution des places FORPE qui correspond mieux au processus d'allocation budgétaire.*

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a le double mandat de faciliter la circulation des voyageurs et des marchandises légitimes et d'intercepter les voyageurs et les marchandises qui présentent une menace pour le Canada. L'ASFC remplit ce mandat en assurant la prestation de services frontaliers intégrés qui soutiennent les priorités en matière de sécurité nationale, de sécurité publique et de prospérité économique. L'ASFC a été créée le 12 décembre 2003 par un décret en conseil fusionnant Douanes Canada (de l'Agence des douanes et du revenu du Canada d'alors) avec le personnel frontalier de l'exécution du ministère de Citoyenneté et Immigration Canada et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

L'ASFC nouvellement créée est devenue un organisme avec une large gamme de responsabilités, particulièrement pour le personnel en première ligne. Cela a nécessité l'élaboration d'un programme de formation complet, appelé Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE), destiné aux agents des services frontaliers (ASF), pour répondre aux besoins des nouveaux secteurs de responsabilité. Des initiatives importantes, comme l'armement des ASF (2007) le jumelage pour traiter les cas de travail en solo (2008) et l'élimination des ASF étudiants d'été aux points d'entrée, ont accru le recrutement et les besoins en formation. Depuis 2009, l'ASFC compte sur un effectif qui comprend environ 5 300 ASF (Pièce justificative 1).

Pièce justificative 1 : Nombre total d'ASF de 2006 à 2011

Année <sup>1</sup>	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'ASF	3 963	4 319	4 936	5 377	5 399	5 307

Source : Données démographiques de l'ASFC et Unité d'analyse des effectifs, 16 août 2011.

Au cours de la période allant de 2006-2007 à 2010-2011, les dépenses<sup>2</sup> de l'ASFC consacrées au recrutement d'ASF et au FORPE<sup>3</sup> sont estimées à 106,6 M\$, soit un coût annuel moyen de 21,3 M\$. Par exemple, les dépenses totales pour l'exercice 2010-2011 sont estimées à 18,4 M\$. Ce chiffre comprend une estimation de 5 M\$ pour le recrutement, 11,4 M\$ pour le FORPE de base et en ligne, et de 2 M\$ pour le FORPE à l'interne. Cependant, après avoir tenu compte de coûts de services<sup>4</sup> internes supplémentaires, le total des dépenses consacrées au recrutement et au FORPE est estimé à 30,2 M\$<sup>5</sup> en 2010-2011.

<sup>1</sup> Au 31 mars.

<sup>2</sup> Les dépenses réelles par exercice ne sont disponibles que pour le FORPE de base et en ligne. Une estimation des dépenses totales a été faite en fonction des coûts réels pour le FORPE de base et en ligne (y compris les coûts du Régime d'avantages sociaux des employés), plus des estimations des coûts de recrutement et de formation à l'interne. Les coûts de recrutement (5 M\$) n'étaient disponibles que pour l'exercice 2008-2009 et il a été estimé que ce montant s'appliquait à chaque exercice. Les coûts de formation à l'interne sont estimés sur la base du coût par ASF (6 375 \$) tel que communiqué par le Centre d'apprentissage de Rigaud, multiplié par le nombre d'ASF ayant réussi au FORPE de base pour chaque exercice.

<sup>3</sup> Comprend le FORPE en ligne, de base et à l'interne.

<sup>4</sup> « Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la gouvernance et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications, services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages, autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériels, achats) ». Source : *Rapport sur les plans et priorités* de l'ASFC, 2011-2012.

<sup>5</sup> Selon le total des prévisions des dépenses de programmes de l'ASFC de 1 091,5 M\$ et 697,9 M\$ pour 2010-2011, les Services internes représentent environ 40 % des dépenses de l'Agence. Source : *Rapport sur les plans et priorités* de l'ASFC, 2011-2012.

## Recrutement des agents des services frontaliers (ASF)

Le recrutement des ASF utilise un processus de gestion centralisée dont la responsabilité se divise entre l'Administration centrale (AC) et les bureaux régionaux. Alors que l'AC gère la campagne de recrutement, les bureaux régionaux évaluent les candidats et s'assurent que les documents pertinents sont versés au dossier de chaque candidat. Les évaluateurs régionaux se servent d'un guide de cotation normalisé conçu par l'AC pour le recrutement et l'évaluation des ASF.

Avant mars 2007, les ASF étaient recrutés par le biais des processus de sélection régionaux et de nombreuses recrues étaient des étudiants engagés à titre d'ASF qui finissaient par occuper des postes à durée indéterminée. À partir de mars 2007, une approche nationale concernant le recrutement des ASF a été mise en œuvre. La nouvelle approche était en réponse à l'exigence en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* consistant à avoir une zone de sélection nationale pour les emplois au niveau d'agent et une réduction du nombre d'étudiants engagés à titre d'ASF à la suite de l'Initiative d'armement des agents. Les processus nationaux ont été conçus pour créer un bassin de candidats à l'échelle nationale qui permettrait une meilleure coordination de la dotation des ASF entre les régions, de faciliter la dotation dans les secteurs géographiques difficiles, d'améliorer la représentation linguistique et de l'équité en matière d'emploi et d'accélérer le processus de dotation<sup>6</sup>.

Deux campagnes nationales de recrutement d'ASF ont eu lieu en 2007 et 2008. Le bassin de candidats qui en a découlé continue d'être utilisé et le sera pour combler les besoins en recrues en septembre 2011. En 2009 et 2011, quatre (deux chaque année) processus de recrutement ciblé ont été menés afin de satisfaire à la nécessité d'avoir des ASF bilingues et de doter des postes dans plusieurs régions éloignées.

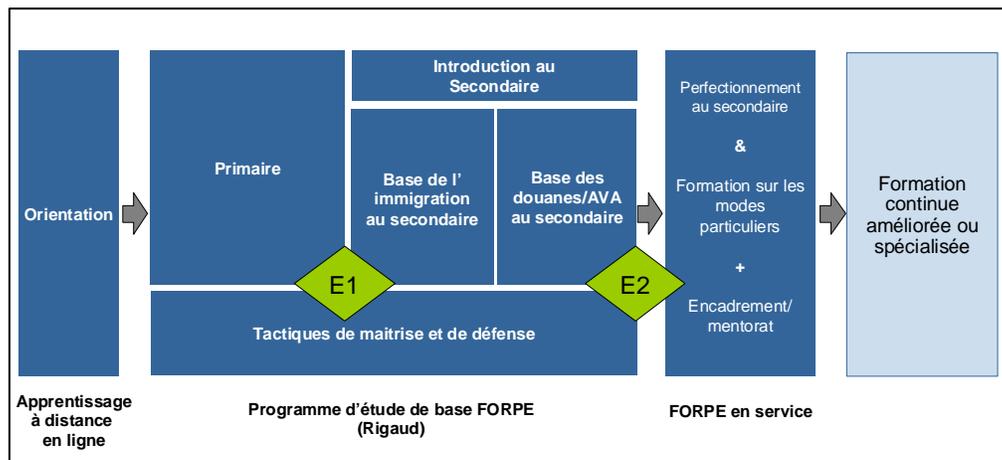
## Programme de formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE)

Dès que les recrues sont passées avec succès par le processus de demande d'emploi et ont satisfait aux conditions d'emploi initiales, elles peuvent être sélectionnées par une région afin de suivre le cours de FORPE. La Vision des points d'entrée de 2004 réclamait la création d'un programme de formation intégré destiné aux nouvelles recrues, lequel aurait couvert pour les aspects du programme. Alors que ce concept était en cours d'élaboration, l'ASFC a lancé un programme FORPE provisoire en avril 2005 pour traiter les nouvelles responsabilités des ASF. Le programme du cours de FORPE a été modifié plusieurs fois depuis, tout comme sa durée et les éléments du programme<sup>7</sup>. Depuis avril 2007, le FORPE comprend trois éléments : une orientation en ligne, une formation en salle de classe au Centre d'apprentissage de l'ASFC à Rigaud (Québec) et un élément de formation à l'interne qui est offert dès que les ASF ont été déployés dans les régions (Pièce justificative 2).

<sup>6</sup> Source : Présentation du Programme de formation des recrues pour les points d'entrée, Institut national de l'apprentissage et de l'excellence, juillet 2010.

<sup>7</sup> Le FORPE a été d'abord modifié en 2005 lorsque la durée du programme est passée à 13 semaines et l'ensemble de la formation a été assuré au campus de Rigaud. Le FORPE a été modifié de nouveau en 2006 avec l'arrivée d'une phase en ligne de 40 heures et d'une phase en classe de neuf semaines aux installations de Rigaud, suivie par trois semaines de formation à l'interne offerte dans les régions.

## Pièce justificative 2 : Processus de formation des ASF



Source : Institut national d'apprentissage et d'excellence de l'ASFC<sup>8</sup>, juillet 2010

- ❑ **FORPE en ligne :** Les recrues sont tenues de suivre un cours en ligne de 40 heures qui fournit une orientation quant au rôle de l'ASFC et des ASF. Dès qu'ils sont inscrits au cours, les candidats sont tenus de terminer la phase en ligne en quatre semaines et pas plus tard que deux semaines avant leur participation prévue au FORPE de base. Bien que les progrès de chaque candidat soient surveillés tout au long des quatre semaines afin de s'assurer que tous les modules sont suivis, il n'y a pas d'exigence du type réussite ou échec.
- ❑ **FORPE de base :** Cette phase de 10 semaines dirigée par un instructeur est offerte au Centre d'apprentissage de l'ASFC à Rigaud. Elle comprend la formation portant sur les examens primaires et les techniques de base d'inspection au secondaire. Elle comprend des modules portant sur les inspections intégrées relatives aux douanes, à l'immigration et aux aliments, végétaux et animaux. De plus, elle comprend des modules sur les Tactiques de défense et de maîtrise.

Durant le FORPE de base, les recrues vivent en résidence au Centre d'apprentissage de l'ASFC et reçoivent une allocation de 125 \$ par semaine. Elles ne reçoivent pas une offre d'emploi de l'ASFC tant qu'elles n'ont pas terminé le FORPE de base avec succès. Il y a deux étapes d'évaluation ou de détermination durant le FORPE de base (D1 au bout de six semaines et D2 au bout de dix semaines). L'échec à une de ces évaluations entraîne le renvoi de la recrue du FORPE.

- ❑ **FORPE à l'interne :** Après avoir suivi avec succès le FORPE de base, les ASF reçoivent une formation en salle de classe propre à un mode dans le secteur où ils travaillent (p. ex. traitement des marchandises ou des voyageurs dans les modes de transport routier, aérien ou maritime et dans le mode postal). L'élément du cours à l'interne doit être suivi dans les 12 mois à partir du moment où la recrue arrive au point d'entrée après avoir réussi au FORPE de base.

<sup>8</sup> L'Institut national d'apprentissage et d'excellence est maintenant la Direction de la formation et de l'apprentissage.

En 2010-2011, le Comité consultatif du programme d'étude a examiné et évalué le programme FORPE afin de déterminer s'il était possible d'intégrer le programme de formation des ASF à d'autres formations similaires de l'Agence (p. ex. formation pour les agents d'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs) afin d'essayer de créer un programme de formation initiale commun. La Direction de la formation et de l'apprentissage est actuellement en train de créer un modèle pour le programme de formation initiale de base et le présentera au Comité exécutif à une date ultérieure.

### **Structure de gouvernance**

La Direction de la formation et de l'apprentissage de la Direction générale des ressources humaines a la responsabilité globale du FORPE. Les conseils sur le programme sont fournis par le Comité consultatif du programme d'étude. Le comité est formé d'un représentant par région, d'un représentant de la Direction de la formation et de l'apprentissage (y compris le coprésident), de deux membres de la Direction générale des opérations (y compris le coprésident) et de quatre membres de la Direction générale des programmes. Les participants du Comité consultatif du programme d'étude sont habituellement des gestionnaires, des chefs et des directeurs.

La Division du recrutement des ASF à l'échelle nationale de la Direction générale des ressources humaines est responsable de la gestion de l'Initiative de recrutement des agents des services frontaliers à l'échelle nationale, de l'élaboration des initiatives futures, de la modernisation des approches de recrutement et de la détermination des pratiques exemplaires afin de simplifier le processus de recrutement au sein de l'Agence.

La Direction générale des opérations est responsable des opérations dans les points d'entrée et est le lien entre l'Administration centrale et les régions. Les régions, qui relèvent d'un directeur général régional, jouent un rôle important dans l'évaluation des ASF durant le processus de recrutement et dans la prestation de la phase à l'interne du FORPE.

## **1.1 Objet et portée de l'évaluation**

L'évaluation du recrutement des ASF par l'ASFC et des activités relatives au FORPE a été signalée comme une priorité à réaliser durant l'exercice 2011-2012 dans le Plan pluriannuel d'évaluation axé sur les risques de l'ASFC de 2009-2011, approuvé par le Comité directeur de l'évaluation en juillet 2010. L'étude d'évaluation porte sur le recrutement des ASF et le rendement du FORPE de 2006-2007 à 2011-2012. Cette évaluation avait pour but d'examiner la pertinence et le rendement des activités de recrutement des ASF et du FORPE, la priorité étant mise sur les besoins permanents de ces activités, ainsi que leur efficacité et leur efficience. Étant donné que le programme FORPE est en cours de révision, l'évaluation n'a pas porté sur le programme FORPE à proprement parler.

La Division de l'évaluation des programmes de l'ASFC a effectué les recherches relatives à l'évaluation de janvier à août 2011. En préparation de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a consulté des intervenants clés afin d'élaborer un modèle logique pour le recrutement des ASF et les activités du FORPE, ce qui a servi à élaborer un plan de projet d'évaluation complet. Dans le même ordre d'idées, des outils et des instruments de recherche ont été élaborés à partir du modèle logique et du plan de projet d'évaluation. Les résultats suivants immédiats et intermédiaires du programme ont été déterminés :

- les ressources humaines sont conscientes que le contexte opérationnel changeant a un impact sur le FORPE et le recrutement;
- partenariats solides et efficaces;
- surveillance et réaction efficaces à l'égard des exigences en matière de formation et de recrutement et résultats;
- meilleure capacité de réagir aux besoins de recrutement de l'Agence;
- meilleur maintien en poste des ASF professionnels et qualifiés.

Des questions relatives à l'évaluation sont énoncées à la Pièce justificative 3.

### Pièce justificative 3 : Questions relatives à l'évaluation

Point visé par l'évaluation	Questions relatives à l'évaluation
Pertinence	Les activités de recrutement et le FORPE répondent-ils à un besoin réel et permanent?
	Les objectifs du programme FORPE sont-ils conformes aux priorités de l'ASFC et du gouvernement fédéral?
Rendement – Atteinte des résultats escomptés	Le recrutement des ASF permet-il de répondre efficacement aux besoins de l'Agence?
	Le FORPE donne-t-il aux diplômés les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter efficacement des fonctions et responsabilités d'ASF?
	Les nouvelles recrues peuvent-elles trouver un équilibre efficace entre les rôles de facilitation et d'exécution de la loi?
	Le contrôle du rendement des stagiaires et la surveillance permettent-ils de s'assurer que les normes ont été respectées dans toutes les phases du FORPE?
	Les activités de recrutement, les documents et la formation sont-ils offerts aux recrues dans les deux langues officielles?
Efficience et économie	Les activités de recrutement des ASF et le FORPE sont-ils exécutés de façon efficace?
	Y a-t-il des modèles de prestation plus efficaces et efficaces qui permettraient d'atteindre les résultats escomptés?

## 1.2 Méthode d'évaluation

Les méthodes de recherche suivantes ont été utilisées :

### Examen des documents

Afin de comprendre le contexte, la gestion et la prestation du recrutement et de la formation des recrues par l'ASFC, l'équipe d'évaluation a examiné divers documents, y compris les documents relatifs à la conception, à la prestation et au rendement, ainsi que les documents et rapports relatifs à la

planification et à la gouvernance énonçant les rôles et responsabilités, les processus et les procédures, les protocoles d'entente et autres documents pertinents relatifs aux priorités de l'ASFC.

### **Analyse des statistiques et des données financières**

Afin de répondre aux questions de l'évaluation sur le rendement et l'efficacité, des statistiques de l'ASFC, des données sur le rendement et des données financières relatives au recrutement des ASF et au FORPE ont été recueillies et analysées. Cela comprenait des données sur la formation et l'apprentissage et des données sur les budgets et les dépenses. De plus, les dossiers et les données relatifs aux plaintes du public concernant la prestation de service des ASF dans les points d'entrée, la correspondance et les renseignements relatifs aux plaintes concernant les recrues ASF (p. ex. plaintes relatives aux droits humains) ont été examinés et analysés.

### **Analyse documentaire**

Afin d'aider à évaluer le rendement des activités de recrutement de l'ASFC et du FORPE, l'équipe d'évaluation a examiné les documents portant sur la conception, la prestation et le rendement des programmes destinés aux recrues dans d'autres ministères et d'autres pays. L'équipe d'évaluation est entrée en communication avec des représentants d'organismes sélectionnés, y compris Parcs Canada, la Gendarmerie royale du Canada, le ministère des Pêches et des Océans, Service correctionnel Canada, le Customs and Border Protection (CBP) des États-Unis et le New Zealand Customs Service afin de faciliter les comparaisons.

### **Entretiens avec des intervenants clés**

L'équipe d'évaluation a réalisé trente-sept entretiens individuels et neuf entretiens de groupe avec 66 personnes au total à l'ASFC. Ces entretiens ont servi à recueillir des renseignements relatifs à la conception et au rendement des activités de recrutement de l'ASFC et du FORPE à partir de divers points de vue. En plus des entretiens individuels, des entretiens téléphoniques ont été menés auprès des gestionnaires de l'ASFC dans les régions qui n'étaient pas visées par des visites sur place. La Pièce justificative 4 fournit un résumé du nombre et de la catégorie d'entretiens qui ont été menés.

Pièce justificative 4 : Nombre d'employés de l'ASFC rencontrés en entrevue

Catégorie d'entretien	Nombre de personnes rencontrées en entrevue
Gestionnaires de l'ASFC à l'AC	20
Gestionnaires de l'ASFC dans les régions	19
ASF de l'ASFC	13
Chefs et surintendants de l'ASFC	14
Total	66

### **Sondage auprès des récents diplômés du FORPE**

Un sondage en ligne auprès de tous les ASF qui ont réussi au FORPE de base de janvier 2010 à février 2011 a été élaboré et effectué afin de recueillir les points de vue des ASF sur le processus de recrutement et le FORPE. Ce groupe a été sélectionné afin de s'assurer que les résultats du sondage proviennent d'un groupe dont l'expérience du FORPE de base et à l'interne était la plus récente. Le sondage a été effectué du 12 mai 2011 au 25 mai 2011. Les répondants représentaient toutes les régions de l'ASFC et leur taux de réponse était de 71 % (359 sondages ont été envoyés et 255 réponses ont été reçues).

## Visites sur place

Afin d'obtenir une meilleure compréhension des points de vue régionaux sur le FORPE, y compris l'élément à l'interne dont la prestation est assurée par les régions, des visites sur place ont été effectuées dans les bureaux de l'ASFC et les points d'entrée des régions du Pacifique et du Grand Toronto. Ces régions ont été choisies du fait qu'elles avaient reçu la majorité des nouveaux ASF et parce que ces ASF avaient été déployés dans des postes dans divers modes de la région. Les visites sur place ont aussi permis de procéder à des entrevues de groupe avec les nouveaux ASF afin de déterminer les points forts et les points faibles du processus de recrutement et du FORPE à partir de leurs points de vue respectifs et de clarifier et confirmer les résultats du sondage auprès des ASF.

L'équipe d'évaluation a également visité le Centre d'apprentissage de l'ASFC. Cela lui a permis de procéder à des entretiens avec la direction du centre et d'inspecter les installations d'apprentissage.

## Limites des recherches relatives à l'évaluation

Cette évaluation a été menée au moment où la Direction de la formation et de l'apprentissage de l'ASFC avait commencé à reconcevoir le programme de formation FORPE afin d'essayer de transformer le programme actuel en programme de formation de base. L'équipe d'évaluation n'a pas comparé le programme et la structure du FORPE existant au programme de formation base proposé étant donné qu'il était trop tôt dans le processus d'élaboration pour respecter la portée de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'avoir accès aux renseignements financiers concernant la prestation de la formation à l'interne dans les régions. Par conséquent, il n'a pas été possible de faire une estimation précise du coût de la prestation de la formation à l'interne. Dans le même ordre d'idées, les renseignements sur l'établissement des coûts pour le processus de recrutement n'étaient disponibles que pour l'exercice 2008-2009 et il n'a donc pas été possible d'étudier les tendances en matière de coût de recrutement.

# 2. CONCLUSIONS PRINCIPALES

## 2.1 Pertinence

*Les activités de recrutement et le FORPE répondent-ils à un besoin réel et permanent?*

Afin de s'acquitter avec succès de ses responsabilités, l'ASFC doit fournir aux nouvelles recrues les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer leurs fonctions.

L'ASFC est responsable de l'administration de plus de 90 lois, règlements et accords internationaux. L'Agence s'acquitter de ces responsabilités avec un effectif qui comprend 5 300 ASF en uniforme à 119 postes frontières terrestres, 13 aéroports internationaux, ainsi que dans les principaux ports maritimes et marinas dans l'ensemble du pays. Comme c'est le cas pour d'autres ministères et organismes fédéraux, comme la Gendarmerie royale du Canada, le ministère des Pêches et des Océans, Parcs nationaux Canada et Services correctionnels Canada, l'ASFC doit s'assurer que les agents reçoivent la formation et les connaissances spécialisées nécessaires pour exercer leurs fonctions. Il

n'existe aucune formation externe disponible pour préparer les nouvelles recrues aux fonctions d'ASF et il n'y a aucun organisme d'application de la loi ou programme de formation qui traite les responsabilités spécifiques et l'environnement professionnel unique typique des opérations de l'ASFC.

L'ASFC a constamment besoin de recruter et de former les ASF en raison du mouvement des employés au sein de l'Agence et des départs.

En 2010-2011, environ 26 % des employés de l'ASFC ont changé de poste. Cela inclut ceux qui occupent des postes intérimaires, qui se déplacent au sein de l'Agence, qui partent en congé sans solde, et les départs permanents et les départs à la retraite. À la frontière, où la majorité des ASF sont affectés, ce chiffre est légèrement inférieur à 18,6 %, soit plus de 1 000 mouvements d'employés. Ce taux plus faible des mouvements aux postes à la frontière s'explique en partie du fait que la moyenne d'âge des ASF est inférieure à celle de l'effectif global de l'ASFC<sup>9</sup>. Afin de respecter les exigences opérationnelles, il est nécessaire de remplacer les employés qui partent et les titulaires de poste qui sont laissés temporairement vacants. Le recrutement des agents et le programme FORPE répondent à ce besoin.

Pièce justificative 5 : Mouvement des employés de l'ASFC en 2010-2011

	% de postes intérimaires	% de transferts ou de déploiements	% de congés sans solde	% de départs (démissions, retraites)	% de l'ensemble des mouvements des employés	Nombre d'employés en mouvement
À la frontière	3,6	7,0	4,4	3,7	18,6	1 095
Total de l'ASFC	6,5	10,2	4,2	5,1	26,0	3 546

Source : Analyse de l'effectif et stratégie de perfectionnement de l'effectif, juin 2011

La modification des exigences opérationnelles et les nouvelles initiatives ont entraîné la nécessité d'avoir des activités de recrutement permanentes et de procéder à la formation de nouvelles recrues.

Les ASF opèrent dans un environnement de travail qui inclut l'utilisation de technologies de détection (p. ex. rayons X, Système d'inspection des véhicules et du fret) qui évoluent et s'améliorent en permanence. De plus, ils doivent pouvoir détecter les activités illégales à la frontière en tenant compte des techniques de dissimulation changeantes et de plus en plus sophistiquées. Des initiatives comme le jumelage permettant de traiter les cas de travail en solo<sup>10</sup> ont entraîné la nécessité d'avoir un nombre accru d'ASF. L'entrée en vigueur de l'initiative d'armement des agents a aussi accru les exigences de l'Agence en matière de formation. Au moment de l'évaluation, le programme FORPE faisait l'objet d'un examen de la part d'un Comité consultatif du programme d'étude et pourrait inclure un volet sur l'armement des agents dans l'avenir.

<sup>9</sup> Source : Ébauche – Analyse de l'effectif et stratégie de perfectionnement de l'effectif (AESPE-II), le 8 juin 2011. Direction générale des ressources humaines.

<sup>10</sup> Dès mars 2010, l'élimination des cas de travail en solo a entraîné le recrutement de 305 nouveaux agents dans 100 emplacements dans l'ensemble du Canada. Source : Initiative de jumelage, Revue de fin d'exercice, intranet de l'ASFC, 9 juillet 2010.

## *Les objectifs du programme FORPE sont-ils conformes aux priorités de l'ASFC?*

Le recrutement et la formation des ASF sont conformes à la réalisation de l'objectif de l'ASFC qui consiste à assurer la sécurité et la prospérité du Canada et y contribuent. Ces activités sont conformes au Programme de changement de l'Agence<sup>11</sup>.

Les services frontaliers font partie intégrale de la sécurité et du commerce du Canada qui soutiennent une si grande partie de notre économie<sup>12</sup>. En mai 2011, le président de l'ASFC a renforcé son message en déclarant que « la prestation de services en première ligne est ce que fait l'ASFC »<sup>13</sup>. Un nombre suffisant d'ASF bien formés et efficaces constitue le fondement du service en première ligne offert par l'ASFC.

Le pilier de la gestion des personnes du Programme de changement de l'ASFC insiste sur l'importance de recruter les meilleurs, de les former, de développer et de stimuler leur talent et ainsi d'améliorer la capacité de leadership au sein de l'ASFC<sup>14</sup>. Le recrutement d'ASF et la prestation de la formation par le biais du FORPE correspondent clairement à ces objectifs. Le programme FORPE est axé sur la prestation de services et la facilitation et est aussi conforme à l'objectif du pilier Prestation de services en première ligne, soit de créer une culture d'excellence du service au sein de l'Agence et d'appuyer cet objectif.

## **2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés**

### *Le recrutement des ASF permet-il de répondre efficacement aux besoins de l'Agence?*

Des processus de recrutement à l'échelle nationale ont été en mesure de fournir les recrues nécessaires pour satisfaire aux besoins des régions en matière de nouveaux ASF. Cependant, la dotation des postes bilingues et des postes en régions éloignées est toujours difficile.

Il y a eu deux processus de recrutement à l'échelle nationale en 2007 et 2008. Ces processus étaient, en partie, en réaction à une demande accrue d'ASF découlant d'initiatives comme l'initiative de jumelage et l'initiative d'armement des agents. Le processus de recrutement de 2007-2008 a entraîné la création d'un bassin national de candidats partiellement évalués prêts à suivre le FORPE. Ce bassin a permis à l'Agence de combler le nombre de demandes soudaines accrues d'ASF avec une approche de dotation<sup>15</sup> juste à temps. Cette approche de recrutement a bien fonctionné alors qu'il y avait un besoin accru de former de nouveaux ASF durant les années 2007 à 2009. En raison des recrutements susmentionnés et d'autres processus de recrutement antérieurs, l'Agence a reçu plus de 56 000 demandes d'emploi.

<sup>11</sup> Le Programme de changement de l'ASFC a été lancé en 2009 en tant qu'effet transformateur visant à accélérer les progrès réalisés par l'Agence afin de mettre en œuvre la structure, la capacité, les processus et la culture ministérielle nécessaire pour s'acquitter du mandat de l'ASFC.

<sup>12</sup> Source : Programme de changement de l'ASFC de 2011, Initiative de transformation de l'ASFC, Messages clés, Les arguments en faveur du renouvellement de l'ASFC, page 1.

<sup>13</sup> Source : Conférence de la haute direction de 2011 – Discours-programme, président de l'ASFC, Cornwall, le 11 mai 2011.

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> La dotation « juste à temps » s'entend du recrutement continu de candidats pour satisfaire aux besoins organisationnels. Source : Agent des services frontaliers à l'échelle nationale (Recrutement d'ASF), Rencontre avec le vice-président, le 5 octobre 2010.

La plupart des besoins de recrues de l'Agence ont été satisfaits par le biais de ces processus nationaux et au moment de l'évaluation, plus de 900 candidats se trouvaient toujours dans les bassins partiellement évalués créés à la suite de ces processus nationaux. Cependant, il y a un manque persistant et permanent de recrues bilingues et de recrues prêtes à travailler dans les points d'entrée et en régions éloignées. Plusieurs gestionnaires régionaux interrogés ont noté qu'il était difficile d'attirer et de maintenir en poste les nouvelles recrues dans certains points d'entrée en régions éloignées puisque même les ASF qui avaient accepté des postes dans ces régions éloignées demandaient souvent un transfert ou un déploiement peu de temps après avoir été nommés. Par conséquent, des processus de recrutement ciblé ont été requis en 2009 et de nouveau en 2011 pour satisfaire à ces demandes.

Les processus de recrutement ont réussi à attirer des candidats qui désirent faire carrière à l'ASFC.

La majorité des ASF interrogés durant les visites dans des emplacements régionaux ont indiqué qu'ils avaient l'intention de rester à l'ASFC. Plusieurs ASF ont dit qu'ils aimeraient acquérir de l'expérience régionale supplémentaire et travailler dans diverses parties de l'organisation afin de se perfectionner et de progresser au sein de l'Agence.

De plus, lorsqu'il a été demandé à des participants au sondage auprès des ASF où ils se voyaient dans cinq ans, 84 % des répondants ont indiqué qu'ils se voyaient travaillant pour l'ASFC. Même si plusieurs gestionnaires ont dit craindre que les postes d'ASFC ne soient considérés par certaines recrues comme une étape vers d'autres postes d'exécution de la loi, seulement 6 % des répondants au sondage ont indiqué qu'ils se voyaient travailler pour des organismes chargés de l'application de la loi autres que l'ASFC au cours des cinq prochaines années.

Il a été demandé aux ASF visés par le sondage quel était le facteur le plus important qui avait influencé leur décision de rejoindre l'ASFC et d'y rester. Les résultats du sondage indiquent que la sécurité de l'emploi était la principale raison de rejoindre l'ASFC et de vouloir y rester. Même si l'aspect exécution de la loi du poste d'ASF avait attiré 11 % des répondants au sondage, seuls 5 % ont dit qu'il s'agissait d'un facteur dans leur décision de rester (Pièce justificative 6).

Pièce justificative 6 : Quatre principales raisons pour rejoindre l'ASFC et y rester

Raisons pour rejoindre l'ASFC	Raisons pour rester à l'ASFC
33 % sécurité d'emploi	33 % sécurité d'emploi
13 % bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée	11% bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée
17 % responsabilités d'un ASF conformes à mes compétences et intérêts	11% responsabilités d'un ASF conformes à mes compétences et intérêts
11 % aspect exécution de la loi du poste	5% aspect exécution de la loi du poste

Source : Sondage en ligne auprès des ASF

Le poste d'ASF est considéré par l'ASFC comme un poste de niveau d'intégrité élevé<sup>16</sup>. Un questionnaire relatif à l'intégrité destiné aux candidats aux postes d'ASF est en cours d'élaboration en tant que stratégie pour l'atténuation du risque.

<sup>16</sup> « Un poste de niveau d'intégrité élevé à l'ASFC est défini comme un poste ayant un rôle d'exécution de la loi opérationnel ou une fonction de soutien qui nécessite l'accès à des banques de données d'exécution de la loi et/ou à des informations qui pourraient nuire à la sécurité nationale et/ou à la sécurité publique si elles étaient divulguées ou compromises ». Source : Rapport sur le rendement de l'Agence, 4<sup>e</sup> trimestre 2010-2011 (15 juillet 2011).

Les gestionnaires régionaux interrogés ont été unanimes à insister sur l'importance de l'honnêteté et de l'intégrité des ASF. Même si les exemples étaient rares, ils ont cité des cas où l'intégrité de l'ASF aurait pu être compromise en raison d'associations avec des criminels connus ou parce que l'ASF se livrait à des activités illégales. Le risque que cela puisse se produire est partiellement atténué par les vérifications de sécurité effectuées durant le processus de vérification qui révèlent des activités criminelles connues. De plus, la surveillance des recrues par les instructeurs durant le FORPE en ligne et le FORPE de base a mené au renvoi d'un petit nombre de recrues en raison de leur comportement inapproprié.

La Direction de la sécurité et des normes professionnelles à la Direction générale du contrôle a élaboré un questionnaire sur l'intégrité destiné aux candidats ASF afin de mieux atténuer le risque. Semblable à l'approche utilisée par la Gendarmerie royale du Canada dans le cadre du processus de sélection des recrues, le questionnaire sur l'intégrité comprendra des questions liées au comportement passé et actuel qui pourrait ne pas être conforme aux valeurs et à la déontologie de l'ASFC et à l'intégrité requise des ASF. L'ASFC a entamé le processus d'obtention de l'approbation du Secrétariat du Conseil du Trésor pour le questionnaire et une Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée sera menée à bien.

***Le FORPE donne-t-il aux diplômés les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions et responsabilités d'ASF?***

L'absence de normes de rendement au travail ou de connaissances définies pour les ASF lorsqu'ils terminent le FORPE a entraîné des attentes et des connaissances divergentes dans l'ensemble de l'Agence en ce qui a trait aux capacités des nouveaux ASF en matière de rendement au travail<sup>17</sup>.

Alors qu'il y a des objectifs de formation clairement définis pour le FORPE de base et à l'interne, il n'y a aucune norme de rendement au travail<sup>18</sup> définie qui explique en détail les compétences, aptitudes, connaissances et capacités qu'un nouvel ASF devra avoir acquises après avoir terminé le FORPE de base et à l'interne. Par conséquent, la différence entre les fonctions et tâches dont un ASF est en mesure de s'acquitter dans un point d'entrée après avoir suivi le FORPE de base et celles dont il peut s'acquitter après avoir suivi le FORPE à l'interne n'est pas claire. En outre, l'évaluation a permis de constater qu'il y a une absence de consensus sur ce que les capacités des ASF en matière de rendement au travail devraient être à la fin du FORPE de base. Cela entraîne des difficultés dans plusieurs secteurs.

La Direction de la formation et de l'apprentissage au sein de la Direction générale des ressources humaines est régulièrement appelée à répondre à des demandes de secteur de programme visant à inclure un contenu supplémentaire dans le programme du FORPE de base. Sans une norme de rendement au travail ou de connaissances, il est difficile d'évaluer pleinement si la demande a une incidence directe sur les exigences en matière de rendement au travail d'un nouvel ASF et si elle devrait donc être incluse au programme, par opposition à l'élaboration et à la diffusion d'un aide-

<sup>17</sup> La Gendarmerie royale du Canada, Parcs Canada et Pêches et Océans ont tous une norme de rendement au travail pour les nouvelles recrues et évaluent le rendement des recrues en fonction de ces normes. Service correctionnel Canada a commencé à élaborer des normes similaires afin d'en avoir en vigueur d'ici le prochain exercice.

<sup>18</sup> Les normes de rendement au travail indiquent aux employés les attentes en matière de rendement pour chaque fonction importante en précisant les principales responsabilités et les connaissances, les compétences et les tâches requises pour le poste. Il s'agit de comportements et d'actions observables qui expliquent la façon dont le travail est accompli, ainsi que les résultats attendus d'un rendement au travail adéquat. Les évaluations de rendement au travail s'appuient sur ces normes.

mémoire, par exemple. Un changement de programme pourrait avoir lieu à la suite d'un changement dans les exigences en matière de rendement au travail. S'il y a une absence de consensus sur ce qu'est cette exigence en matière de rendement au travail, il est difficile d'assurer que la formation fournie satisfait réellement à ladite exigence en matière de rendement au travail<sup>19</sup>.

De plus, l'absence de telles normes sert aussi à souligner l'importance du FORPE à l'interne lorsqu'il s'agit de préparer les nouveaux ASF à l'éventail des fonctions et des tâches à exécuter par les ASF aux points d'entrée. Le FORPE de base fournit la formation commune alors que le FORPE à l'interne fournit aux nouveaux ASF la possibilité d'acquérir les capacités en matière de rendement au travail nécessaires pour être opérationnels à un point d'entrée dans un mode ou des modes donnés.

Finalement, les chefs et surintendants interrogés ont déclaré qu'ils s'attendaient à ce que les nouveaux diplômés du FORPE de base soient mieux préparés à travailler à leur point d'entrée désigné. De plus, ce même groupe a mentionné que les nouveaux ASF sont souvent frustrés lorsqu'ils s'aperçoivent que le FORPE de base ne les a pas totalement préparés à travailler au point d'entrée. Cependant, tant qu'un ASF n'a pas suivi l'élément à l'interne du FORPE, ses capacités en matière de rendement au travail sont quelque peu limitées. Par exemple, alors que les recrues qui suivent le FORPE de base sont prêtes à travailler à la ligne d'inspection primaire (LIP), elles n'ont pas d'expérience dans l'utilisation de la Ligne d'inspection primaire intégrée (LIPI)<sup>20</sup>. Dans la conception actuelle du FORPE de base, on s'attend à ce que l'expérience et les connaissances de la LIPI soient acquises durant le FORPE à l'interne propre à un mode.

La région du Grand Toronto a pris des mesures pour aider les nouveaux ASF au point d'entrée en élaborant un guide basé sur le Web qui fournit des liens, des formulaires, des procédures pas à pas et des instructions aux ASF en tout temps. Ce guide fournit une orientation aux nouveaux agents sur l'imposition de pénalités et de taxes, les saisies et les mesures à prendre après une mesure d'exécution. La région a mis en place un projet pilote de guide de l'immigration et a commencé à concevoir un guide semblable pour les activités ayant trait aux douanes.

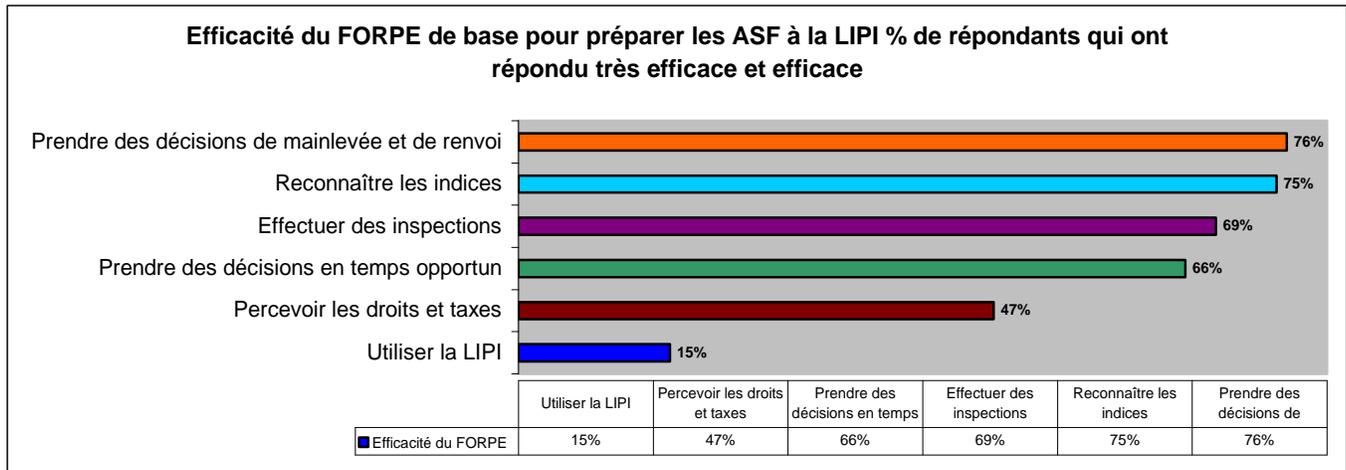
Même si les résultats du sondage indiquent que le FORPE de base a raisonnablement réussi à préparer les ASF à assumer leurs fonctions aux points d'entrée, l'évaluation a révélé plusieurs secteurs pouvant être améliorés.

La majorité des ASF sondés ont signalé que le FORPE de base était efficace pour les préparer à prendre des décisions de mainlevée et de renvoi, en reconnaissant des indices et en effectuant des inspections à la LIP. Cependant, les répondants ont indiqué que le FORPE de base était moins utile lorsqu'il s'agissait de les former à exercer les fonctions relatives à la perception des droits et taxes et à l'utilisation de la LIPI (Pièce justificative 7).

<sup>19</sup> Dans l'évaluation programmatique pour le programme de formation et d'apprentissage de 2011, un risque connexe a été signalé comme un risque important pour le programme.

<sup>20</sup> La ligne d'inspection primaire intégrée est un outil de soutien automatisé utilisé par les ASF en première ligne à un point d'entrée. Il leur ordonne la capacité d'interroger les voyageurs lorsqu'ils se présentent à la ligne d'inspection primaire. Deux bases de données, le Système intégré d'exécution des douanes et le Système de soutien des opérations des bureaux locaux sont interrogés lorsqu'une recherche est effectuée à la LIP. Les résultats fournis par la recherche aident l'agent à déterminer le point d'irrévocabilité du voyageur (c.-à-d. renvoi ou mainlevée).

Pièce justificative 7 : Efficacité du FORPE de base



Source : Sondage en ligne auprès des ASF

Les gestionnaires régionaux et de programme dans l'ensemble de l'Agence ont aussi indiqué que du fait que les ASF ne prennent pas de notes de façon appropriée, ne maîtrisent pas les techniques d'entrevue et ne traitent pas les éléments de preuve de façon adéquate, l'ASFC a connu peu de succès dans les enquêtes et les enquêtes criminelles étant donné que les éléments de preuve fournis ne permettaient pas de faire face aux contestations judiciaires au fur et à mesure que les cas avançaient.

Même si plus de 82 % des ASF sondés ont indiqué qu'ils avaient suivi le FORPE à l'interne dans leur mode principal, l'évaluation a permis de constater que le FORPE à l'interne n'est pas donné de la manière prévue dans les parcours d'apprentissage du programme.

Le programme<sup>21</sup> du FORPE mentionne que l'élément à l'interne du FORPE est obligatoire et doit être suivi dans les 12 mois suivant l'arrivée d'une recrue au point d'entrée, un délai qui correspond à la période de stage du nouvel agent. Cependant, environ 17 % des ASF ont déclaré n'avoir pas reçu cette formation dans les 12 mois suivant la fin du programme FORPE.

Près de la moitié (43,5 %) des ASF sondés ont indiqué qu'ils étaient soit insatisfaits ou très insatisfaits<sup>22</sup> de la formation à l'interne qu'ils avaient reçue au point d'entrée. Un nombre important n'a pas eu le nombre de jours de formation en salle de classe à l'interne mentionné dans le parcours d'apprentissage du programme FORPE (Pièce justificative 8). Cette évaluation n'a pas permis de déterminer la portée complète de cette question ou les conséquences de ne pas offrir aux nouveaux ASF le FORPE complet à l'interne.

<sup>21</sup> Source : Programme de Formation des recrues pour les points d'entrée (FORPE), Institut national d'apprentissage et d'excellence, novembre 2010.

<sup>22</sup> Parmi les raisons invoquées de l'insatisfaction, on trouve : la formation à l'interne a eu lieu tard et l'apprentissage a donc été redondant, aucune uniformité dans la prestation du cours à l'interne, la formation devrait être plus pratique et plus de temps devrait être consacré à utiliser les systèmes et l'équipement.

Pièce justificative 8 : Durée réglementaire du FORPE<sup>23</sup> à l'interne et durée réelle de la formation reçue<sup>24</sup>

<b>Parcours d'apprentissage à l'interne dans le mode aérien – comprend aussi des modules supplémentaires en ligne de 7,5 heures</b>	<b>Réponses au sondage dans le mode aérien Nombre de répondants dans le mode aérien : 42</b>
Jours en salle de classe : 12 jours en salle de classe	45 % ont reçu moins de 8 jours de formation en salle de classe
Apprentissage en cours d'emploi : 5 à 15 jours	21 % n'ont reçu aucune formation en cours d'emploi 52 % ont reçu moins de 8 jours de formation en cours d'emploi
<b>Parcours d'apprentissage à l'interne dans le mode terrestre – comprend aussi des modules en ligne de 7 heures</b>	<b>Réponses au sondage dans le mode terrestre Nombre de répondants dans le mode terrestre (autoroute) : 193</b>
Jours en salle de classe : 11 jours en salle de classe	6 % n'ont reçu aucune formation en salle de classe 44 % ont reçu moins de 8 jours de formation en salle de classe
Apprentissage en cours d'emploi : 5 à 15 jours	28 % n'ont reçu aucune formation en cours d'emploi 51 % ont reçu moins de 8 jours de formation en cours d'emploi
<b>Parcours d'apprentissage à l'interne dans le mode maritime – comprend aussi des modules en ligne de 5 heures</b>	<b>Réponses au sondage dans le mode maritime Nombre de répondants dans le mode maritime : 20</b>
Jours en salle de classe : 11 jours en salle de classe	10 % n'ont reçu aucune formation en salle de classe 40 % ont reçu moins de 8 jours de formation en salle de classe
Apprentissage en cours d'emploi : 5 à 15 jours	5 % n'ont reçu aucune formation en cours d'emploi 95 % ont reçu moins de 8 jours de formation en cours d'emploi

Source : Sondage en ligne auprès des ASF

Les gestionnaires régionaux interrogés durant l'évaluation ont déclaré que les plus petites régions trouvent souvent difficile d'organiser la formation à l'interne en raison de l'absence d'instructeurs disponibles. De plus, les régions ont mentionné qu'il n'était pas rentable d'organiser la formation à l'interne pour un petit nombre de recrues. Deux régions, soit la région des Prairies et la région du Pacifique, ont regroupé la prestation de la formation à l'interne et cette pratique a bien fonctionné pour ces deux régions.

*Le contrôle du rendement des stagiaires et la surveillance permettent-ils de s'assurer que les normes ont été respectées dans toutes les phases du FORPE?*

Aucune évaluation<sup>25</sup> de la formation détaillée ou régulière n'a été effectuée pour déterminer si la formation fournie tout au long du FORPE a satisfait aux exigences de rendement au travail au point d'entrée.

<sup>23</sup> Source : Direction de la formation et de l'apprentissage, Parcours d'apprentissage à l'interne, avril 2010

<sup>24</sup> Il a été demandé aux répondants au sondage s'ils avaient reçu plus ou moins de 8 jours de formation à l'interne et de formation en cours d'emploi.

<sup>25</sup> L'évaluation de faible niveau s'entend des niveaux 1 et 2 dans le modèle d'évaluation Donald Kirkpatrick, qui est une norme de l'industrie pour l'évaluation des programmes de formation. L'évaluation de la formation mesure l'efficacité de la formation et a une portée et un contexte moins importants que l'évaluation de programme. L'évaluation de la formation au niveau moins élevé porte sur la réaction des participants à l'égard de la formation et sur ce que les participants ont appris. L'évaluation de programme est très différente de l'évaluation de la formation étant donné qu'elle détermine la pertinence, l'efficacité et le rapport qualité-prix à partir d'un contexte et d'une orientation organisationnelle plus larges.

En réponse au *Rapport du vérificateur général du Canada*<sup>26</sup> de 2007, la Division de l'évaluation et de la surveillance au sein de la Direction générale des ressources humaines de l'ASFC a effectué une évaluation limitée de la formation du FORPE de niveau 1 et de niveau 2 en 2010-2011 et doit effectuer une évaluation limitée de la formation du FORPE de niveau 3 en novembre 2011<sup>27</sup>. Même si la Direction générale des ressources humaines propose d'effectuer ces évaluations afin de vérifier si les employés ont les connaissances et les compétences appropriées pour s'acquitter de leurs fonctions<sup>28</sup>, il n'y a aucun plan existant pour procéder à d'autres évaluations de la formation de niveau 3 sur une base régulière après novembre 2011. C'est l'évaluation de la formation de niveau 3 qui permet de déterminer si ce qui a été appris est utilisé dans le cadre des fonctions et si cette utilisation de ce qui a été acquis satisfait aux exigences de rendement au travail de l'organisation. Par conséquent, il sera difficile d'évaluer la conformité du FORPE, ou de tout programme qui remplace le FORPE, avec les exigences de rendement au travail pour les nouveaux ASF au point d'entrée.

Il y a un contrôle et une évaluation efficaces du rendement des stagiaires et une surveillance pour s'assurer que les normes sont respectées durant le FORPE en ligne et de base. Cependant, l'évaluation a permis de constater qu'il n'y a pas de contrôle ou d'évaluation normalisée des progrès d'une recrue au moyen du FORPE à l'interne ou du rendement des instructeurs qui offrent la formation à l'interne.

Les instructeurs qui offrent la formation durant le FORPE de base sont contrôlés régulièrement. Alors que les instructeurs qui offrent le FORPE à l'interne sont supposés recevoir un cours de formation de l'instructeur, il n'y a aucun contrôle au niveau de l'AC pour assurer que cela est fait de façon cohérente et le rendement de l'instructeur n'est pas contrôlé durant la prestation du FORPE à l'interne.

Les participants au FORPE en ligne sont contrôlés durant cette partie de la formation afin de s'assurer que les modules et les affectations ne durent pas plus que quatre semaines. Les candidats sont mesurés et évalués en fonction de critères établis. Les candidats qui ne vont pas au bout de leur affectation ou qui montrent un comportement qui ne correspond pas aux valeurs de l'ASFC peuvent être renvoyés du FORPE à cette étape.

Les recrues qui participent au FORPE de base sont évaluées par rapport à des compétences établies par le biais d'examen avec ou sans consultation de documents et d'examens à base de points (D1 et D2) qui ont recours à des scénarios de simulation. Le rendement des recrues est évalué par trois évaluateurs indépendants dûment formés qui utilisent des critères d'évaluation normalisés. Les candidats sont évalués en fonction de compétences de base par chacun des trois évaluateurs, et les décisions relatives à l'échec ou à la réussite des candidats sont prises en commun.

Même si les régions ont indiqué qu'elles avaient une certaine forme de suivi en vigueur pour noter si la formation à l'interne avait été reçue, il n'y a aucun contrôle et rapport normalisés tout au long du FORPE à l'interne et, par conséquent, il n'y a aucune donnée nationale disponible pour indiquer

<sup>26</sup> Source : *Rapport du vérificateur général du Canada*, Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières, Agence des services frontaliers du Canada, octobre 2007.

<sup>27</sup> Les niveaux 1 et 2 mesurent la réaction des participants à la formation et ce que les participants ont appris de la formation. L'évaluation de niveau 3 mesure si ce qui est appris est utilisé au travail et si l'utilisation de la formation satisfait aux exigences en matière de rendement au travail. Ce type d'évaluation a habituellement lieu 3 à 6 mois après la fin de la formation et est la façon la plus précise d'évaluer l'efficacité d'un programme de formation. Le niveau 4 mesure les résultats de la formation qui peuvent être constatés dans l'ensemble d'une organisation, comme une qualité de service amélioré, un nombre plus faible de plaintes ou d'autres facteurs de ce type; cependant, cette évaluation est difficile à faire et il est difficile d'attribuer les résultats constatés sur les lieux de travail à la formation réelle reçue.

<sup>28</sup> Source : Évaluation programmatique pour le Programme de formation et d'apprentissage en 2011.

combien d'ASF n'ont pas suivi la formation à l'interne<sup>29</sup>. L'Agence n'a donc pas une idée précise de l'activité de formation FORPE à l'interne et ne sait donc pas dans quelle mesure le FORPE a été offert. L'Agence n'est pas non plus certaine que tous les nouveaux ASF ont suivi avec succès toute la formation exigée des recrues.

L'exigence voulant qu'il faille suivre le FORPE à l'interne dans les 12 mois suivant la période du FORPE de base coïncide avec la période de stage des nouveaux ASF. Cependant, il n'y a aucune évaluation officielle requise des nouveaux ASF durant ou après le FORPE à l'interne en fonction d'un ensemble de compétences standard<sup>30</sup>. Sur l'ensemble des ASF sondés pour cette évaluation, 52,5 % ont indiqué que leur rendement n'avait pas été évalué en fonction de buts et d'objectifs déterminés. De plus, près de la moitié (49,8 %) des ASF sondés ont indiqué qu'ils n'avaient pas discuté de leur formation à l'interne et des résultats qu'ils devaient atteindre avec leur superviseur immédiat. L'évaluation a permis de constater qu'il est possible que la période de stage ne soit pas utilisée aussi efficacement que possible pour assurer que les nouveaux ASF dont le rendement est insatisfaisant soient renvoyés durant la période de stage. Une fois la période de stage terminée, il devient beaucoup plus difficile de renvoyer une personne dont le rendement est insatisfaisant ou qui ne satisfait pas à la norme de rendement au travail. Le fait de placer les nouveaux ASF qui ont suivi le FORPE de base dans un poste de perfectionnement FB permet de reconnaître qu'ils ne répondent pas tout à fait aux exigences du poste. Ils y resteront tant que la formation à l'interne n'est pas terminée, qu'ils n'ont pas été évalués selon les exigences du stage et qu'ils ne satisfont pas complètement à la norme de rendement au travail. Cela servirait aussi à souligner l'importance d'un élément à l'interne de tout nouveau programme de formation destiné aux nouveaux ASF.

### *Les nouvelles recrues peuvent-elles trouver un équilibre efficace entre les rôles de facilitation et d'exécution de la loi?*

Les gestionnaires régionaux interrogés aux fins de l'évaluation craignent que les plaintes reçues des voyageurs fassent état d'un manque de priorités axées sur le service et la facilitation de la part de certains ASF. Ils ont attribué cela au fait que les processus de recrutement de 2007-2008 visaient à attirer les personnes ayant un intérêt dans l'exécution de la loi et la sécurité.

Les consultations avec les gestionnaires et les employés effectuées à l'appui de l'Initiative de stratégie de l'image de marque de l'ASFC ont permis de constater qu'il y avait des « perceptions et images contradictoires de l'Agence qui causent une certaine confusion à l'interne et à l'externe. Les employés et les intervenants considèrent principalement que l'Agence est axée sur l'exécution de la loi. Ce sentiment a été consolidé par l'armement des agents des services frontaliers. Dans le même temps, les cadres supérieurs considèrent l'Agence comme "un organisme de services", comme le reflète le nom de l'Agence »<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> En 2009-2010, le cours à l'interne a été donné au Centre d'apprentissage de l'ASFC pour les groupes de recrues 71 et 72.

<sup>30</sup> D'autres ministères comme la Gendarmerie royale du Canada évaluent officiellement les nouvelles recrues au moins deux fois durant la période de stage de deux ans. Parcs Canada procède à des vérifications ponctuelles auprès de ses nouveaux gardes de parcs après six mois de stage. Le ministère des Pêches et des Océans a une période de stage de 30 mois pendant laquelle les agents des pêches suivent une formation sur le terrain et sont officiellement évalués tout au long du stage. Services correctionnels Canada essaie actuellement de mettre en œuvre une évaluation officielle à la fin de la période de stage pour les nouveaux agents des Services correctionnels.

<sup>31</sup> Source : Initiative de promotion de l'image de marque de l'ASFC : Rapport de découverte, décembre 2009.

Les résultats du sondage indiquent qu'une orientation axée sur l'exécution de la loi ressort quelque peu du profil des ASF récemment recrutés. Environ 18 % des répondants avaient une expérience de l'exécution de la loi, de la sécurité ou militaire avant de devenir des ASF. Lorsqu'il leur a été demandé pourquoi les fonctions d'ASF les attiraient, environ 25 % des répondants au sondage ont mentionné l'aspect exécution de la loi du poste d'ASF comme une des trois premières raisons de poser leur candidature.

Les mesures prises par l'Agence pour traiter les craintes relatives à la nécessité de trouver un équilibre entre la facilitation et l'exécution de la loi incluent le contenu du FORPE de base qui insiste sur l'importance des deux aspects des fonctions d'ASF. De plus, alors que les affiches de recrutement nationales de 2007 et 2008 ciblaient spécifiquement les personnes avec une expérience de l'exécution de la loi en mentionnant « l'attitude positive à l'égard de l'exécution de la loi »<sup>32</sup>, ce libellé a été modifié durant l'exercice 2010-2011 afin d'inclure « prestation de services efficaces » comme expérience exigée.

L'Agence reçoit des plaintes relatives à la conduite des ASF. Même si ces plaintes sont importantes, elles ne correspondent qu'à une très petite partie des interactions des ASF avec les voyageurs.

Les données recueillies par le biais du Mécanisme de plaintes amélioré<sup>33</sup> pour la période allant de janvier à mars 2011 ont révélé que l'Agence a reçu 484 plaintes par écrit, dont plus de la moitié (257) visait la conduite des employés. Cependant, au cours de cette période, les ASF ont traité plus de 19 millions de voyageurs et, proportionnellement au nombre de voyageurs, le pourcentage des plaintes est faible, soit 0,0025 %<sup>34</sup>. L'examen<sup>35</sup> de la correspondance ministérielle a indiqué qu'environ 27 % (250) des plaintes concernant l'ASFC reçues par le ministre au cours de la période allant de janvier 2009 à janvier 2011 étaient liées à l'impolitesse des ASF et à un mauvais service à la clientèle

En 2009-2010, la région de Niagara-Fort Erie a procédé à une analyse des plaintes reçues du public. L'analyse a révélé que la mauvaise conduite présumée d'agents était la plainte la plus fréquente provenant des voyageurs et que de nombreuses plaintes étaient liées à une mesure d'exécution de la loi. La région a reçu un total de 101 plaintes en 2009-2010, dont 71 étaient liées à la conduite d'un agent et environ 63 % de ces plaintes étaient liées à l'exécution de la loi<sup>36</sup>.

***Les activités de recrutement, les documents et la formation offerts aux recrues sont-ils dans les deux langues officielles?***

Globalement, les activités de recrutement, les documents et la formation sont offerts aux recrues dans les deux langues officielles.

Pratiquement tous les répondants au sondage (99 %) ont indiqué qu'ils avaient reçu les documents de recrutement et qu'ils avaient été interrogés dans la langue officielle de leur choix. Le FORPE de base est

<sup>32</sup> Source : Affiche de recrutement national des ASF de 2008-2009, expérience requise, critères d'évaluation.

<sup>33</sup> Le Mécanisme de plaintes amélioré (MPA) de l'ASFC a été lancé par la Direction des recours le 7 janvier 2011. Le but de ce processus national est de fournir à tous les clients de l'ASFC l'occasion de communiquer leur rétroaction à l'Agence sur les services qu'elle fournit et d'utiliser cette rétroaction afin d'améliorer la prestation des programmes et services.

<sup>34</sup> Source : Rapport trimestriel du Mécanisme de plaintes amélioré, 4<sup>e</sup> trimestre, 2010-2011 (Premier rapport), Unité des recours externes et des plaintes, Direction des recours.

<sup>35</sup> Correspondance ministérielle revue pour les périodes de janvier 2009 à janvier 2011 incluse. Nombre total de correspondances revu : 951.

<sup>36</sup> Source : Gestion des plaintes, septembre 2010, Présentation d'atelier préparée pour les surintendants dans la région de Niagara-Fort Erie.

offert dans les deux langues officielles et 96 % des répondants au sondage ont indiqué que le matériel didactique à Rigaud était aussi disponible dans les deux langues officielles.

Des cadres supérieurs dans les régions ont dit durant les entrevues que même si les cours en français sont offerts à Rigaud, à plusieurs occasions ces cours ont été annulés en raison de la demande insuffisante. Par conséquent, les recrues bilingues francophones ont parfois décidé de suivre les cours en anglais.

## 2.3 Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie

*Les activités de recrutement des ASF et le FORPE bénéficient-ils d'une prestation efficace?*

Durant l'exercice 2008-2009, l'Agence a consacré environ 5 millions de dollars au recrutement d'ASF.

Les données sur les dépenses annuelles propres au processus de recrutement des ASF ne sont pas disponibles. Par conséquent, l'évaluation n'a pu déterminer si les coûts de recrutement par candidature traitée avaient augmenté ou diminué au cours des dernières années.

L'Agence a économisé du temps et des ressources pour le recrutement en établissant un bassin important de candidats partiellement qualifiés à partir duquel les régions peuvent sélectionner de nouvelles recrues.

Le processus d'évaluation du recrutement est complexe et comprend de nombreuses étapes. Par conséquent, beaucoup de temps s'écoule entre la candidature initiale et le moment où une recrue a satisfait à toutes les conditions nécessaires pour être acceptée au FORPE. Puiser dans un bassin existant permet d'éliminer la nécessité d'avoir à procéder à un processus de sélection par voie de concours chaque fois que de nouvelles recrues sont nécessaires. Un processus de sélection par voie de concours nécessite habituellement plus de neuf mois pour être mené à bien<sup>37</sup>.

Environ seulement deux pour cent des candidats lors du processus de recrutement de 2007 et 2008 ont été sélectionnés pour participer au FORPE.

L'ASFC a reçu plus de 56 000 candidatures en réponse aux processus de recrutement de 2007-2008 à l'échelle nationale. Le processus d'évaluation des demandes comprenait notamment une vérification initiale des candidatures, un test d'agent des services frontaliers, une entrevue et un test psychologique<sup>38</sup> parmi les conditions préalables<sup>39</sup>. Après le processus d'évaluation, 1 191 candidats

<sup>37</sup> Le processus comprend les étapes suivantes : convenir d'une affiche de recrutement national avec les régions, convenir d'un nouveau guide de cotation si des changements sont apportés à la fiche de recrutement, formation des recruteurs régionaux relativement au nouveau guide de cotation, publicité, vérification initiale des candidatures, attribution des candidatures aux régions, application du test d'agent des services frontaliers, entrevues et autres tests pour satisfaire aux conditions d'emploi.

<sup>38</sup> La tendance du processus d'évaluation des demandes de l'ASFC est la suivante (les pourcentages sont approximatifs) : L'Agence perd 50 % des candidats à la première évaluation. Parmi ceux qui restent, 50 % échouent au test d'agent des services frontaliers. De ceux qui réussissent le test d'agent des services frontaliers, 75 % échouent à l'entrevue. Parmi ceux qui réussissent l'entrevue, 75 % échouent au test psychologique. Source : Présentation Recrutement national des agents des services frontaliers, Ressources humaines de l'ASFC, juillet 2009.

(environ 2,2 % de l'ensemble des candidatures) ont été retenus pour suivre le FORPE. À titre de comparaison, à la suite du processus de recrutement de la Gendarmerie royale du Canada en 2009-2010, 6,2 % de tous les candidats ont suivi le programme de formation des cadets de la Gendarmerie royale du Canada<sup>40</sup>. Quant au processus de recrutement de 2009 du ministère des Pêches et des Océans<sup>41</sup>, environ 10 % des candidats ont participé au programme de formation des agents des pêches.

Le ratio des candidatures par place disponible au FORPE est élevé. À l'avenir, l'entrée en vigueur d'un questionnaire axé sur l'intégrité que les candidats pourraient utiliser comme outil d'auto-évaluation pourrait entraîner une diminution du nombre de candidatures inadmissibles reçues et du taux d'échec pendant le processus.

Les coûts de recrutement sont à la charge des régions, certaines régions défrayant des coûts de recrutement disproportionnés par rapport à leurs besoins réels en matière de recrutement.

Les régions reçoivent des candidatures à traiter en fonction de l'adresse résidentielle des candidats. Les gestionnaires interrogés à l'AC et dans plusieurs régions ont déclaré que cela peut mener certaines régions à traiter plus de candidatures que ne l'exigent leurs besoins en matière de recrutement. Par exemple, lors du processus de recrutement national de 2007-2008, la région du Nord de l'Ontario a traité 16 % des candidatures à l'échelle nationale (Pièce justificative 9). Étant donné que les régions sont tenues de défrayer le coût du traitement des candidatures, la région du Nord de l'Ontario a défrayé environ 11 % du total des coûts de recrutement régional et ne pouvait demander qu'environ 5 % du nombre total de places au FORPE destiné aux ASF. Par contre, la région des Prairies a défrayé 7 % du total des coûts de recrutement régionaux et utilisé plus de 14 % des places destinées aux ASF à l'échelle nationale (Pièce justificative 10).

Pièce justificative 9 : Candidatures traitées par région pour le processus de recrutement national de 2007-2008

Région	N <sup>bre</sup> de candidatures traitées par région	% de candidatures
RSO – Niagara/Ft. Erie et <sup>42</sup> Windsor/St. Clair	6 707	11,9
RNO – région du Nord de l'Ontario	8 934	15,9
QUÉ – région du Québec	11 571	20,6
PRA – région des Prairies	5 727	10,2
PAC – région du Pacifique	8 948	15,9
RGT – région du Grand Toronto	8 733	15,5
ATL – région de l'Atlantique	5 672	10,0
<b>Total</b>	<b>56 292</b>	<b>100</b>

Source : Direction générale des ressources humaines de l'ASFC

<sup>39</sup> Les candidats bilingues doivent réussir l'examen de langue seconde et tous les candidats doivent entre autres suivre de la formation de premiers soins, obtenir un permis de possession et d'acquisition, répondre à un questionnaire sur leurs capacités physiques et faire l'objet de vérifications de sécurité.

<sup>40</sup> Le processus de recrutement de la Gendarmerie royale du Canada en 2009-2010 a attiré 16 513 candidatures; 1 021 candidats ont suivi le programme de formation de la Gendarmerie royale du Canada (Source : Ressources humaines de la Gendarmerie royale du Canada).

<sup>41</sup> Au processus de recrutement de 2009 du ministère des Pêches et des Océans, il y a eu 1 200 demandes parmi lesquelles 120 candidats ont réussi.

<sup>42</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011, la région de Niagara Falls-Fort Erie et la région de Windsor-St. Clair ont été regroupées afin de former la région du Sud de l'Ontario. Source : Atlas de l'ASFC.

Pièce justificative 10 : Coûts de recrutement par région en 2008-2009

Région	Coûts de recrutement par région \$	% des coûts de recrutement régionaux à l'échelle nationale	Attribution des places au FORPE dans les régions (2008-2009)	% des places destinées aux ASF à l'échelle nationale utilisées par les régions
RSO – Sud de l'Ontario	480 000	12,5	181	15,2
RNO – Nord de l'Ontario	430 000	11,2	64	5,4
QUÉ – Québec	670 000	17,4	216	18,1
PRA – Prairies	280 000	7,3	174	14,6
PAC – Pacifique	800 000	21	207	17,4
RGT – Grand Toronto	820 000	21,3	238	20
ATL – région de l'Atlantique	360 000	9,4	111	9,3
Total	3 840 000	100,0	1 191	100,0

Source : Services à la clientèle de l'AC, Direction générale des ressources humaines et Centre d'apprentissage de l'ASFC

Le coût par recrue ayant réussi aux FORPE de base et en ligne s'est considérablement accru, principalement dû au nombre de recrues en baisse.

Globalement, environ 56 M\$<sup>43</sup> ont été dépensés sur le FORPE de base et en ligne au cours de la période de cinq ans allant de 2006-2007 à 2010-2011. Même si le total des dépenses par exercice a fluctué considérablement d'une année sur l'autre, ces changements ne correspondent pas aux changements dans le nombre de recrues formées.

Comme le montre la Pièce justificative 11, le nombre de recrues ayant suivi le FORPE a diminué de 44 % de 2006-2007 à 2010-2011 alors que les dépenses ont augmenté de 13 %. Par conséquent, le coût du FORPE de base et en ligne par recrue a augmenté considérablement, passant de 14 100 \$ en 2006-2007 à 28 290 \$ en 2010-2011. Le coût par diplômé du FORPE de base est passé de 15 900 à 32 100 \$ au cours de la même période<sup>44</sup>.

Les coûts fixes sont engagés par le Centre d'apprentissage de l'ASFC sous la forme de coûts administratifs, de programmes et des installations et pour maintenir un nombre important d'employés affectés à la formation, à durée indéterminée et à durée déterminée, au principal campus<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Aucune donnée n'est disponible sur les dépenses annuelles de l'élément à l'interne par les régions.

<sup>44</sup> Les chiffres ne sont pas rajustés pour tenir compte de l'inflation.

<sup>45</sup> Source : Évaluation programmatique, Programme de formation et d'apprentissage, 8 juin 2011.

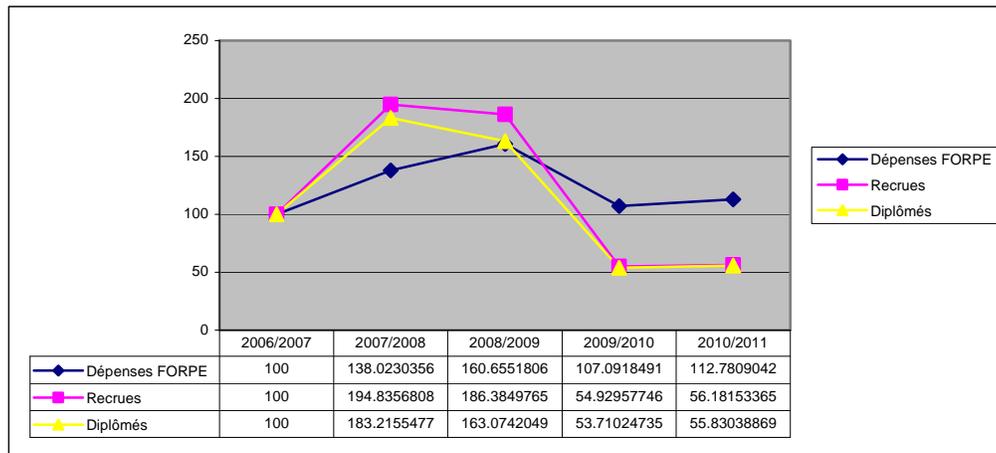
Pièce justificative 11 : Coût du FORPE de base et en ligne par recrue et diplômé par exercice

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Salaires <sup>46</sup>	3 963 719 \$	5 568 035 \$	7 620 792 \$	6 545 143 \$	6 368 235 \$
Coûts de fonctionnement <sup>47</sup>	5 041 309 \$	6 860 977 \$	6 846 252 \$	3 098 508 \$	3 747 717 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>9 005 028 \$</b>	<b>12 429 013 \$</b>	<b>14 467 044 \$</b>	<b>9 643 651 \$</b>	<b>10 155 952 \$</b>
Recrues	639	1 245	1 191	351	359
Diplômés <sup>48</sup>	566	1 037	923	304	316
Coût par recrue <sup>49</sup>	14 092 \$	9 983 \$	12 147 \$	27 475 \$	28 290 \$
Coût par diplômé	15 910 \$	11 986 \$	15 674 \$	31 723 \$	32 139 \$

Source : Direction générale du contrôle, Centre d'apprentissage de l'ASFC

Comme le montre la Pièce justificative 12, au cours de la période de 2006 à 2011, les dépenses totales par exercice ont fluctué en raison des changements dans le nombre de recrues. Cependant, les changements dans les dépenses ne correspondent pas à l'ampleur des changements dans le nombre de recrues.

Pièce justificative 12 : Changement dans les dépenses FORPE et nombre de recrues et de diplômés<sup>50</sup>  
2006-2007 à 2010-2011



Source : Direction générale du contrôle et Centre d'apprentissage de l'ASFC

Alors que les baisses récentes du nombre de participants au FORPE ont entraîné l'augmentation des coûts par recrue, il est aussi important de noter que le Centre d'apprentissage de l'ASFC a réussi à

<sup>46</sup> N'inclut pas les coûts du Régime d'avantages sociaux des employés. L'augmentation des coûts salariaux à partir de 2008-2009 est due en partie à la conversion FB qui a entraîné un rajustement des salaires de 17 %.

<sup>47</sup> Les coûts de logement et de repas pour les recrues sont passés de 44 à 75 \$ durant cette période.

<sup>48</sup> Les échecs qui se soldent par un petit nombre de diplômés sont principalement dus aux échecs aux points D1 et D2 au FORPE de base. Toutefois, ils incluent également les abandons, les renvois et d'autres motifs.

<sup>49</sup> Coût par recrue : Coût estimatif pour former toutes les recrues suivant le FORPE de base, calculé en divisant les dépenses totales par le nombre de recrues. Coût par diplômé : Coût estimatif pour former les recrues qui réussissent au FORPE de base, calculé en divisant les dépenses totales par le nombre de diplômés. Les coûts fixes restent les mêmes pour chaque recrue, quel que soit le nombre d'échecs pour un effectif donné.

<sup>50</sup> Normalisé : 2006-2007 = 100

satisfaire une hausse de la demande de 2006-2007 à 2007-2008. Au cours de cette période, le nombre de participants au FORPE a doublé, alors que l'augmentation des dépenses a été maintenue à 38 %.

L'Agence défraye les coûts dus à la surestimation du nombre de places FORPE nécessaires par région. Les annulations entraînent une augmentation des coûts par recrue.

Le Centre d'apprentissage de l'ASFC planifie et défraye les coûts fixes basés sur le nombre de recrues prévu chaque année tel que communiqué par les régions. Il n'est pas toujours possible de réduire les coûts à la suite des annulations de dernière minute. Par exemple, en 2010-2011, le Centre d'apprentissage de l'ASFC avait prévu former 432 recrues, mais en raison d'annulations, seules 359 recrues ont été formées. Par conséquent, le coût prévu par recrue qui était estimé à 23 509 \$ a augmenté d'environ 20 %, soit 28 290 \$ (Pièce justificative 13).

Pièce 13 : Allocation de places FORPE, prévues et réelles, par exercice

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre prévu de recrues	639	1299	1333	468	432
Nombre réel de recrues <sup>51</sup>	639	1245	1191	351	359
Différence (%)	0 %	4 %	11 %	25 %	17 %

Source : Centre d'apprentissage de l'ASFC

Les régions estiment les besoins en place tard à la fin du troisième trimestre de l'exercice, avant de recevoir les budgets pour le prochain exercice. Les gestionnaires régionaux interrogés ont indiqué que les besoins en place sont souvent réduits une fois que les prévisions budgétaires sont disponibles. Afin d'aider les régions à prévoir leurs besoins en formation, la Direction générale des ressources humaines a fourni aux régions de l'information sur l'attrition. De plus, le Centre d'apprentissage de l'ASFC a essayé d'atténuer les répercussions des annulations en offrant les places libérées à d'autres régions. Cela peut être une stratégie réussie à condition qu'il y ait suffisamment de préavis, étant donné que toutes les conditions d'emploi, y compris les vérifications de sécurité, doivent être respectées avant qu'une recrue puisse suivre le FORPE de base.

La proportion de recrues qui réussissent au FORPE de base a augmenté, ce qui a entraîné une utilisation plus efficace des ressources investies par l'ASFC.

Le taux de réussite au FORPE de base a augmenté par rapport à celui de 2007-2008, ce qui a entraîné une baisse importante de l'investissement non réalisé de l'Agence. Le taux de réussite au FORPE de base en 2010-2011 était de 88 %<sup>52</sup>. Compte tenu du coût par recrue de 28 290 \$ cette année-là, cela se traduit par un investissement non réalisé de 462 070 \$<sup>53</sup>. Bien qu'il s'agisse d'une somme importante, elle aurait pu l'être encore plus si le taux de réussite était demeuré le même qu'en 2007-2008, à savoir

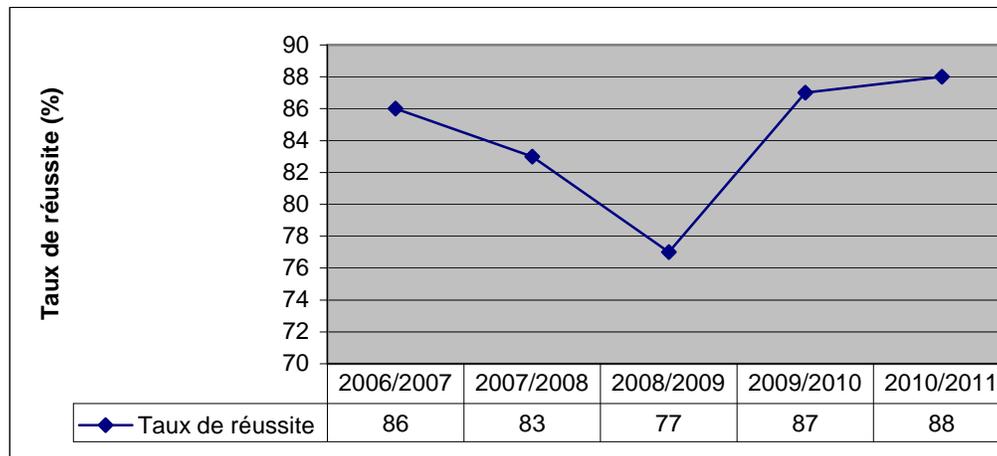
<sup>51</sup> La plupart des annulations sont dues à l'annulation par les régions de places qui ont été réservées avant de recevoir le budget annuel.

<sup>52</sup> Des 359 recrues qui ont commencé le FORPE de base en 2010-2011, 316 ont obtenu leur diplôme.

<sup>53</sup> La Division de l'évaluation des programmes de l'ASFC s'est servie des taux de réussite et d'échec et du coût par recrue des estimations 2010-2011 du Centre d'apprentissage de l'ASFC à Rigaud pour calculer son estimation. Le coût n'inclut pas les dépenses qu'a encourues l'ASFC pendant le processus de recrutement. Le calcul est le suivant : le coût total par recrue (28 290 \$). Coût total encouru au point D1 = 9 430 \$ (1/3 du coût du FORPE de base par recrue). Coût au D1 18 860 \$ (2/3 du coût du FORPE de base par recrue). Il y a eu 15 échecs au point D1 et 17 échecs au point D2 au FORPE de base en 2010-2011.

83 %. Un tel taux d'échec se traduit par un investissement non réalisé d'environ 716 680 \$<sup>54</sup> (Pièce justificative 14).

Pièce justificative 14 : Taux de réussite au FORPE de base



Source : Centre d'apprentissage de l'ASFC

En 2009, le Centre d'apprentissage de l'ASFC a eu un projet pilote avec un outil d'apprentissage en ligne afin d'améliorer la réussite des recrues et de réduire les coûts associés au taux d'échec. Les statistiques sur le rendement recueillies après le projet pilote de l'outil d'apprentissage basé sur le Web « Second Life » indiquent que 7,7 % des recrues qui avaient utilisé « Second Life » avaient échoué à l'examen D1, comparé à 10,9 % de ceux qui n'avaient pas utilisé l'outil. Au point de détermination D2, 6,9 % des recrues qui avaient utilisé l'outil d'apprentissage avaient échoué, comparativement à un taux d'échec de 13,3 % pour ceux qui n'avaient pas utilisé « Second Life »<sup>55</sup>.

Les cadres supérieurs régionaux ont déclaré qu'il pourrait être souhaitable d'offrir à certaines recrues une seconde chance lorsqu'ils échouent aux examens D1 ou D2 en se basant sur les évaluations de rendement avant le point de détermination. Plusieurs ASF interrogés ont indiqué que, d'après ce qu'ils avaient observé, les bonnes recrues échouent parfois aux points D1 et D2. Les cadres supérieurs régionaux et les ASF qui ont été interrogés ont dit que l'ASFC devrait adopter un système semblable à celui de la Gendarmerie royale du Canada, qui permet aux recrues de s'y prendre à trois fois pour réussir un examen.

Le programme FORPE de l'ASFC est semblable à des programmes de formation d'autres ministères en ce qui a trait au coût par recrue et à la durée de la formation.

La durée de la formation des recrues fournie par d'autres ministères et organismes est comparable à celle du FORPE, à l'exception de la Gendarmerie royale du Canada où le programme de formation des recrues dure 24 semaines (Pièce justificative 15).

<sup>54</sup> Un taux de réussite de 83 % se traduirait par 18 échecs supplémentaires; on suppose une répartition égale des échecs aux points D1 et D2. Cela signifie un investissement non réalisé supplémentaire de 254 610 \$ qui s'ajoute aux 462 070 \$ encourus par les échecs actuels.

<sup>55</sup> Source : Franchir la frontière virtuelle : ASFC et Loyalist College, Second Life, présentation de 2009.

Pièce justificative 15 : Comparaison du Programme de formation de l'ASFC destiné aux ASF à ceux d'autres ministères 2010-2011

	ASFC	Pêches et Océans Canada		Agence Parcs Canada	Gendarmerie royale du Canada
Coût approximatif par recrue <sup>56</sup>	34 600 \$ <sup>57</sup>	28 800 \$		37 900 \$	50 000 \$
Durée totale de la formation	17-20 semaines	17 semaines		12 semaines	24 semaines
Allocation/salaire par recrue*	125 \$/semaine (FORPE de base)	460 \$/semaine pendant 8 semaines	530 \$/semaine pendant 9 semaines	1 225 \$/semaine	500 \$/semaine

Source : Estimations de 2010-2011 du Centre d'apprentissage de l'ASFC, de Pêches et Océans, de l'Agence Parcs Canada et de la Gendarmerie royale du Canada.

Les différences notables dans des programmes comparables dans l'ensemble des agences et ministères incluent les installations et l'approche à l'égard de la rémunération des recrues. Alors que l'ASFC a son propre Centre d'apprentissage, Pêches et Océans et Parcs Canada confient à la Gendarmerie royale du Canada une partie de leur formation. L'ASFC et le ministère de Pêches et Océans fournissent aux recrues une formation, une allocation, alors que Parcs Canada offre un contrat d'emploi conditionnel aux nouvelles recrues qui reçoivent un salaire durant leur formation.

Certains gestionnaires interrogés pour l'évaluation se sont dits préoccupés du fait que le montant relativement faible de la rémunération versée par l'ASFC pourrait dissuader de bons candidats potentiels de présenter leur candidature à l'Agence. Les exemples mentionnés comprenaient des personnes ayant une famille et des obligations financières et celles qui devraient quitter leur emploi existant. Même si ces facteurs peuvent avoir une influence sur la décision de se présenter à un poste de l'ASFC dans certains cas, compte tenu du grand nombre de candidatures reçues en réponse au processus de recrutement à l'échelle nationale, ils ne semblent pas considérablement restreindre l'accès de l'ASFC à un nombre suffisant de candidats. De plus, le sondage en ligne auprès des ASF a révélé que 75 % des répondants au sondage étaient employés immédiatement avant de suivre le FORPE de base.

La structure et la durée du FORPE sont comparables à celles de programmes de formation d'agents des douanes offerts par le CBP des États-Unis et du New Zealand Customs Service.

Comme le montre la Pièce justificative 16, la formation des agents de protection de la frontière du SDPF des États-Unis dure de 21 à 23 semaines. Même si elle ne comporte pas un élément de l'immigration, la formation des agents des douanes de Nouvelle-Zélande dure 20 semaines. Alors que les trois organismes utilisent une combinaison de formation en salle de classe et en cours d'emploi, le service des douanes de la Nouvelle-Zélande accorde une plus grande importance à la formation en cours d'emploi, qui représente 75 % du temps de formation alloué.

<sup>56</sup> Inclut les salaires/allocations versés aux stagiaires.

<sup>57</sup> Total calculé sur la base du coût estimatif du FORPE de base et en ligne par recrue de 28 290 \$, plus un coût à l'interne de 6 325 \$ (le coût à l'interne est fourni par le Centre de formation de l'ASFC).

En comparaison de ces données, il est à noter que la formation des agents aux États-Unis inclut l'utilisation des armes à feu. La formation sur l'utilisation des armes à feu de service n'est pas un élément du FORPE pour l'instant et les agents de l'ASFC qui sont tenus de porter une arme à feu de service doivent suivre un cours supplémentaire de deux semaines.

Pièce justificative 16 : Comparaison des programmes de formation des agents des services frontaliers

	ASFC – agent des services frontaliers	CBP des É.-U. – agent des douanes et de protection des frontières	Agent des douanes – Service des douanes de N.-Z.
Orientation	4 semaines en ligne	1 mois de formation au poste de travail	-
Formation en salle de classe	10 semaines (FORPE de base) et 2 semaines à l'interne	17 à 19 semaines	5 semaines
Formation/encadrement en cours d'emploi	1 à 3 semaines	Le programme comprend une formation en cours d'emploi et polyvalente <sup>58</sup>	15 semaines
Durée totale	17 à 20 semaines	21 à 23 semaines <sup>59</sup>	20 semaines
Coût approximatif par recrue	34 600 \$ <sup>60</sup>	33 200 à 37 800 \$US <sup>61</sup>	20 334 à 24 400 \$ (CAN) <sup>62</sup>

Les coûts de formation des agents sont comparables entre l'ASFC et le CBP des États-Unis. Les coûts des services des douanes de Nouvelle-Zélande sont un peu plus faibles, ce qui tient compte du fait que l'élément formation en salle de classe dure moins longtemps et qu'elle n'inclut pas un élément d'immigration.

L'ASFC ne fait pas une offre d'emploi au même moment que le CBP des États-Unis et le New Zealand Customs Service du fait que les recrues de l'ASFC ne reçoivent pas une offre d'emploi à durée indéterminée tant qu'elles n'ont pas réussi au FORPE de base<sup>63</sup>. Le CBP des États-Unis et le New Zealand Customs Service nomment les candidats à des postes dans leurs organisations respectives avant le début de la formation. Cependant, l'offre d'emploi dans les deux cas est conditionnelle à la réussite des recrues à leur formation. Dans le cas de l'ASFC, l'emploi à durée déterminée dépend de la réussite aux cours de formation FORPE de base et en ligne.

<sup>58</sup> Source : Office of Field Operations, Customs and Border Protection des États-Unis, devant le House Homeland Security Committee, Subcommittee on Border and Maritime Security, « Using Resources Effectively to Secure Our Border at the Ports of Entry – Stopping the Illicit Flow of Money, Guns, and Drugs », [http://www.dhs.gov/ynews/testimony/testimony\\_1301932569425.shtm](http://www.dhs.gov/ynews/testimony/testimony_1301932569425.shtm)

<sup>59</sup> Certains agents peuvent recevoir un cours de formation supplémentaire de six semaines en espagnol.

<sup>60</sup> Estimation de la Division de l'évaluation des programmes. Nombre total de candidats ayant réussi au cours en 2010-2011 divisé par total des dépenses du programme FORPE.

<sup>61</sup> Estimation faite par Program Evaluation Division, United States Government Accountability Office, GAO-07-540R Border Patrol Training, mars 2007, estimation des coûts de formation, y compris les repas et l'hébergement, 14 700 \$ en 2006. Les nouveaux agents sont recrutés au niveau GL-5, GL-7 ou GL-9, selon leur éducation et leur expérience et sont payés à un taux salarial spécial prévu pour le personnel d'exécution de la loi du gouvernement fédéral. Le salaire initial de base est de 38 619 \$ (GL-5), 43 964 \$ (GL-7) et de 49 029 \$ (GL-9) (2010). Éventail des coûts pour former les agents basé sur les salaires au niveau GL-5 et GL-9 pour 23 semaines, plus 14 700 \$ de coûts de formation rajustés au niveau de 2010 basés sur l'index des prix à la consommation des États-Unis, tels que publiés par le Bureau of Labour Statistics (<ftp://ftp.bls.gov/pub/special.requests/cpi/cpiat.txt>)

<sup>62</sup> Estimation fournie par le New Zealand Customs Service, Unité de formation nationale.

<sup>63</sup> Les nouveaux ASF ont aussi une période de stage d'un an après la réception de la lettre d'emploi.

***Y a-t-il des modèles de prestation plus efficaces et efficaces qui permettraient d'atteindre les résultats escomptés?***

Il n'y a aucun programme de formation établi offert par des établissements d'apprentissage publics, comme les collèges régionaux, qui peuvent remplacer le FORPE.

Plusieurs collèges régionaux dans l'ensemble du Canada offrent des programmes de certificat qui ont trait à la gestion de la frontière. Le Fleming College et le Loyalist College offrent un programme des services frontaliers des douanes. Même si ces programmes comprennent des cours relatifs au poste d'ASF, y compris le rôle et les compétences législatives des Douanes, de l'Immigration et de l'Inspection canadienne des aliments<sup>64</sup>, ils ne couvrent pas les compétences spécialisées et opérationnelles dont ont besoin les ASF pour opérer dans un point d'entrée. Peut-être plus important encore, ils ne permettent pas d'inculquer la culture et les valeurs de l'ASFC aux étudiants.

Comme le montre la Pièce justificative 17, il y a de nombreux établissements au Canada qui offrent des programmes au niveau collégial axés sur l'exécution de la loi et qui sont conçus pour fournir un fondement pouvant servir à une carrière dans la police ou l'exécution de la loi. Ces programmes incluent la criminologie, la sociologie, le *Code criminel*, les pouvoirs de la police, le droit criminel et le droit civil. Même si ces programmes sont conçus comme une base pour une carrière d'exécution de la loi, les services de police ne les considèrent pas comme un remplacement pour la formation d'agents de base qui est fournie par diverses académies de police et collèges de police dans l'ensemble du pays.

Pièce justificative 17 : Exemples de programmes de collèges dont le contenu a trait aux fonctions d'ASF

Établissement	Lieu	Programme
Fleming College	Peterborough	Administration de la loi et de la sécurité – Programme des services frontaliers des douanes
Humber Collège	Toronto	Techniques de services policiers
Altantic Police Academy and Holland College	Île-du-Prince-Édouard	Formation sur le maniement des armes à feu et exigences de l'académie du savoir
Loyalist College	Belleville	CUSB – Programmes sur les services frontaliers des douanes
Collège Algonquin	Ottawa	Techniques de services policiers
Cité Collégiale	Ottawa	Techniques de services policiers
Lethbridge College	Lethbridge	Justice pénale - Maintien de l'ordre
Grant MacEwan College	Edmonton	Études sur le milieu policier
Ministère de la Justice	Vancouver	Académie de police

Source : Analyse de document

Il existe un précédent en matière d'utilisation d'établissements de formation publics pour fournir des éléments de formation à des ASF. Par exemple, l'ASFC a un protocole d'entente avec l'Atlantic Police Academy et Holland College pour qu'ils fournissent une formation sur le maniement des armes à feu aux agents de l'ASFC. Cependant, la sous-traitance de tout le programme FORPE de base ou d'une partie de ce programme serait difficile. Compte tenu de la baisse des besoins en recrutement de l'ASFC au cours des dernières années, il pourrait ne pas y avoir suffisamment de demandes pour justifier qu'un collège ou des collèges établissent un programme ciblant spécifiquement les besoins de l'ASFC.

<sup>64</sup> Source : <http://www.flemingc.on.ca/index.cfm/go/programs/sub/display/code/CBS.cfm>

Les programmes de collèges typiques ont des effectifs d'environ 30 à 60 étudiants par classe et l'effectif total par année varie de 30 à 120. Les besoins en formation de l'ASFC pour 2012-2013 ne devraient être que d'environ 160 recrues et ce chiffre ne devrait pas augmenter considérablement au cours des prochaines années en raison des taux de départ à la retraite anticipée relativement faibles pour les ASF et des contraintes budgétaires permanentes. L'Agence devra également tenir compte de la question de l'accès, un facteur qui pourrait désavantager les personnes qui ne résident pas dans les régions où un programme est offert.

Les gestionnaires de l'Agence interrogés pour l'évaluation appuient généralement l'idée de fournir un programme de formation commun à d'autres nouveaux agents ainsi qu'aux ASF.

Les exemples d'éléments communs qui pourraient s'appliquer à tous les stagiaires agents de l'ASFC incluent les séances d'orientation au sein de l'Agence, un aperçu des programmes et opérations de l'ASFC, les valeurs et la déontologie et la législation pertinente<sup>65</sup>. Par conséquent, un programme de base appuierait l'Initiative de promotion de l'image de marque de l'ASFC en aidant à inculquer une culture organisationnelle aux employés et en décloisonnant les programmes. En fait, le rapport de l'Initiative de promotion de l'image de marque sur les consultations des employés recommandait que l'Agence envisage « la formation polyvalente comme un moyen de faire tomber les obstacles entre l'Administration centrale et les régions, la facilitation et l'exécution de la loi; et les divers organismes et directions générales d'origine »<sup>66</sup>. Même si les gestionnaires interrogés ont convenu que cette approche pourrait être utile, ils ont insisté sur la nécessité d'avoir une formation adaptée aux rôles et responsabilités de chaque type d'agent en plus d'avoir une formation de base commune.

### 3. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'ASFC s'assure que chaque point d'entrée a adéquatement préparé les ASF à offrir un service en première ligne dans le cadre d'un processus de recrutement et d'un programme de formation. Globalement, le FORPE répond aux besoins permanents de fournir des recrues ayant les connaissances et les compétences spécialisées nécessaires pour travailler dans l'environnement opérationnel unique de l'ASFC. Le recrutement des ASF et le FORPE sont conformes et contribuent à la réalisation du but de l'ASFC qui consiste à assurer la sécurité et la prospérité du Canada et sont conformes au programme de changement de l'Agence<sup>67</sup>.

Le processus de recrutement de l'Agence a réussi à attirer des candidats qui veulent faire carrière à l'ASFC. Lorsqu'il a été demandé aux participants au sondage auprès des ASF où ils se voyaient dans cinq ans, 84 % ont indiqué qu'ils se voyaient travailler à l'ASFC. Globalement, les processus de recrutement nationaux ont été en mesure de combler les besoins des régions en nouveaux ASF.

<sup>65</sup> Source : Programme de formation de base des agents de l'ASFC, conclusions du Comité consultatif du programme d'études, présentation aux directeurs généraux, octobre 2010.

<sup>66</sup> Source : Force. Fierté. Unité. Consultations des employés sur la promotion de l'image de marque, mai 2009.

<sup>67</sup> Le pilier de la gestion des personnes du Programme de changement de l'ASFC insiste sur l'importance de recruter les meilleurs, de les former, de développer et de stimuler leur talent et ainsi d'améliorer la capacité de leadership au sein de l'ASFC.

Cependant, il peut toujours être difficile de doter des postes bilingues et des postes en régions éloignées.

Il y a eu deux processus de recrutement à l'échelle nationale en 2007 et 2008. Un concernait des postes d'ASF dans l'ensemble du Canada et l'autre visait à combler les besoins spécifiques de la région du Pacifique. Ces processus ont été menés de façon à satisfaire une demande accrue visant des ASF qui découlait en partie d'initiatives comme l'initiative de jumelage et l'initiative d'armement des agents. Même si la plupart des besoins en recrutement de l'Agence ont été satisfaits par les processus nationaux susmentionnés, il n'y a pas eu suffisamment de recrues bilingues et de recrues qui étaient prêtes à travailler dans des points d'entrée en régions éloignées dans les régions du Pacifique et des Prairies. Afin de régler ces questions, deux autres processus de recrutement ciblé ont eu lieu en 2009. Malgré ces initiatives, tous les besoins régionaux n'ont pas été satisfaits et deux autres processus de recrutement ont débuté en 2011, un processus ciblant les candidats parlant anglais dans des emplacements spécifiques et le second consistant à doter des postes bilingues dans des emplacements spécifiques<sup>68</sup>.

Le manque de normes<sup>69</sup> de rendement au travail définies pour les ASF ayant suivi le FORPE a entraîné des attentes et une compréhension différente dans l'ensemble de l'Agence en ce qui a trait aux capacités des nouveaux ASF en matière de rendement au travail. Alors qu'il y a des objectifs de formation clairement définis pour le FORPE de base et à l'interne, il n'y a aucune norme de rendement au travail définie qui explique en détail les compétences, aptitudes, connaissances et capacités qu'un nouvel ASF devra avoir acquises après avoir terminé le FORPE de base et à l'interne. Par conséquent, la différence entre les fonctions et tâches dont un ASF est en mesure de s'acquitter dans un point d'entrée après avoir suivi le FORPE de base et celles dont il peut s'acquitter après avoir suivi le FORPE à l'interne n'est pas claire.

La Direction de la formation et de l'apprentissage au sein de la Direction générale des ressources humaines est souvent appelée à répondre à des demandes de secteurs de programme visant à inclure un contenu supplémentaire dans le programme du FORPE de base. Sans une norme de rendement au travail, il est difficile d'évaluer complètement si la demande a une incidence directe sur les exigences en matière de rendement au travail d'un nouvel ASF et si elle devrait être incluse dans le programme de cours plutôt que d'avoir recours à l'élaboration et à la diffusion d'un aide-mémoire, par exemple. S'il y a une absence de consensus sur ce qu'est cette norme en matière de rendement au travail et si la formation dans sa totalité n'est pas évaluée sur une base régulière, il est difficile de s'assurer que la formation fournie correspond réellement à ladite exigence en matière de rendement. L'absence d'une telle norme sert aussi à souligner l'importance du FORPE à l'interne, qui offre aux nouveaux ASF l'expérience pratique de travail, combinée aux cours théoriques nécessaires pour être efficaces dans la pratique dans un point d'entrée.

---

<sup>68</sup> Les emplacements spécifiques comprennent cinq bureaux d'entrée en Alberta, six en Colombie-Britannique, quatre au Manitoba, trois au Nouveau-Brunswick, deux à Terre-Neuve, deux en Ontario, deux dans le Sud de la Saskatchewan et deux au Yukon.

<sup>69</sup> Les normes de rendement fournissent à l'employé des attentes spécifiques en matière de rendement pour chaque fonction importante en détaillant les principales responsabilités, les connaissances et les compétences requises et les fonctions au travail. Ce sont les comportements et actions observables qui expliquent *la façon* dont le travail doit être fait, plus les résultats qui sont attendus pour un rendement au travail satisfaisant. Ces normes forment la base des examens du rendement.

Le programme du FORPE mentionne que l'élément à l'interne du FORPE est obligatoire et doit être suivi dans les 12 mois suivant l'arrivée de la recrue au point d'entrée. Cependant, près de 17 % des nouveaux ASF interrogés n'avaient pas suivi le FORPE à l'interne sur cette période de 12 mois. De plus, un grand nombre d'entre eux n'avaient pas eu le nombre de jours de formation en salle de classe du parcours d'apprentissage du programme FORPE. De plus, près de la moitié (43,5 %) des membres de ce groupe ont indiqué qu'ils étaient soit insatisfaits ou très insatisfaits de la formation à l'interne qu'ils avaient reçue au point d'entrée.

Même si les régions ont indiqué qu'elles avaient une certaine forme de suivi en place pour savoir si la formation interne avait été donnée, il n'y a aucun contrôle et rapport normalisé dans l'ensemble du FORPE à l'interne et, par conséquent, il n'y a aucune donnée nationale de disponible pour indiquer combien d'ASF n'avaient pas suivi la formation à l'interne<sup>70</sup>. L'Agence n'a donc pas une idée claire de l'activité de formation FORPE à l'interne et ne sait donc pas jusqu'à quel point le FORPE a été mis en œuvre. L'Agence n'est pas non plus certaine que tous les nouveaux ASF ont réellement suivi tous les cours exigés des recrues.

À la suite du *Rapport du vérificateur général du Canada*<sup>71</sup> de 2007, la Division de l'évaluation et de la surveillance au sein de la Direction générale des ressources humaines a effectué une évaluation limitée de niveau 1 et de niveau 2 sur la formation du FORPE en 2010-2011 et devrait effectuer une évaluation limitée de niveau 3 de la formation du FORPE en novembre 2011<sup>72</sup>. Même si la Direction générale des ressources humaines propose d'effectuer ces évaluations afin d'évaluer si les employés ont les connaissances et les compétences appropriées pour s'acquitter de leurs fonctions<sup>73</sup>, il n'y a aucun plan en vigueur pour effectuer d'autres évaluations de la formation de niveau 3 sur une base régulière au-delà de novembre 2011. C'est l'évaluation de la formation de niveau 3 qui détermine si ce qui a été appris est utilisé au travail et si cette utilisation de l'apprentissage satisfait aux exigences de l'organisation en matière de rendement au travail. Par conséquent, il sera difficile d'évaluer dans quelle mesure le FORPE, ou tout programme qui remplace le FORPE, satisfait aux exigences en matière de rendement au travail pour un nouvel ASF.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation recommande :

### **Recommandation 1 :**

*La Direction générale des ressources humaines travaille avec la Direction générale des opérations, en consultation avec la Direction générale des programmes, à élaborer et à mettre en œuvre une norme de rendement au travail qui définit en détail les exigences en matière de rendement au travail auxquelles les recrues ASF doivent satisfaire au point d'entrée lorsqu'elles terminent le FORPE.*

<sup>70</sup> En 2009-2010, les cours à l'interne ont été donnés au Centre d'apprentissage de l'ASFC pour les groupes de recrues 71 et 72.

<sup>71</sup> Source : *Rapport du vérificateur général du Canada*, Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières, Agence des services frontaliers du Canada, octobre 2007.

<sup>72</sup> Les niveaux 1 et 2 mesurent la réaction du participant à la formation et ce que les participants ont tiré de la formation. L'évaluation de niveau 3 mesure si ce qui est appris est utilisé au travail et si l'utilisation de la formation satisfait aux exigences en matière de rendement au travail. Ce type d'évaluation a habituellement lieu 3 à 6 mois après la fin de la formation est la façon la plus précise d'évaluer l'efficacité d'un programme de formation. Le niveau 4 mesure les résultats de la formation qui peuvent être constatés dans l'ensemble d'une organisation, comme une qualité de service amélioré, un nombre plus faible de plaintes ou d'autres facteurs de ce type; cependant, cette évaluation est difficile à faire et il est difficile d'attribuer les résultats constatés sur les lieux de travail à la formation réelle reçue.

<sup>73</sup> Source : Évaluation programmatique pour le Programme de formation et d'apprentissage en 2011.

**Réponse de la direction :**

*La Direction générale des ressources humaines est d'accord avec la recommandation.*

La Direction de la formation et de l'apprentissage de la Direction générale des ressources humaines travaillera en collaboration avec la Direction générale des opérations et la Direction générale des programmes dans le but d'établir pour les recrues (ASF) des normes de rendement fondées sur des compétences clairement définies. Les nouvelles normes de rendement seront appliquées tout au long d'une période d'essai de 12 mois au cours de laquelle les nouvelles recrues seront évaluées en fonction des compétences exigées des ASF.

Le nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers sera conçu en fonction des normes de rendement et permettra de former des agents armés, prêts à entrer en fonction et pouvant travailler aux points d'entrée de l'un ou l'autre des modes de transport.

Principaux jalons	Date d'achèvement
En concertation avec la Direction générale des opérations et la Direction générale des programmes, élaborer des normes de rendement fondées sur la série de compétences (savoir-être et savoir technique) et sur les connaissances requises ou attendues des recrues au cours de la période d'essai de 12 mois. Ces compétences et les normes de rendement serviront également de fondation aux activités de recrutement des ASF et à la conception du nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers.	mai 2012
Aligner les normes et attentes en matière de rendement des nouveaux ASF sur le processus de gestion du rendement de l'ASFC. Les surintendants et les chefs devront évaluer les recrues en fonction de ces normes.	juin 2012

**Recommandation 2 :**

*La Direction générale des ressources humaines élabore et met en œuvre une stratégie d'évaluation de la surveillance et de la formation pour le FORPE, ou tout programme qui remplace le FORPE, afin de faire en sorte que la prestation d'un tel programme soit conforme aux exigences du programme et que la formation donnée satisfasse à la norme de rendement au travail des recrues ASF.*

**Réponse de la direction :**

*La Direction de la formation et de l'apprentissage de la Direction générale des ressources humaines est d'accord avec la recommandation.*

La Direction de la formation et de l'apprentissage de la Direction générale des ressources humaines a conçu un cadre d'évaluation de l'apprentissage dans lequel est énoncée la méthode pour évaluer les produits et les programmes de formation et d'apprentissage. Cette méthode est utilisée à l'heure actuelle et continuera de l'être pour évaluer le programme FORPE, en place actuellement, et le nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers. Un cadre de suivi des apprentissages sera également conçu pour faciliter le suivi des résultats du Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers en fonction des nouvelles normes de rendement.

Des stratégies de suivi et d'évaluation seront élaborées et mises en œuvre en ce qui concerne le nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers, de manière à ce que le contenu du programme de formation soit présenté de façon uniforme, qu'il permet de répondre à tous les besoins pour lesquels la formation a été conçue et qu'il est en harmonie avec les nouvelles normes de rendement.

Principaux jalons	Date d'achèvement
Achever l'élaboration d'un questionnaire électronique, conçu précisément pour le programme de formation des recrues, pour recueillir les commentaires des participants et des instructeurs (évaluation – niveau 1). À l'aide du questionnaire, les données seront recueillies à la fois pour la version actuelle du programme FORPE et aussi pendant la mise à l'essai du nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers dans le but d'apporter les changements/les améliorations du nouveau programme de formation.	le 31 janvier 2012
Achever l'élaboration des plans d'action visant à prendre les mesures nécessaires découlant des constatations du rapport d'évaluation de niveau 3 de la portion en classe du programme FORPE (évaluation du transfert des apprentissages) et faire en sorte que ces plans d'action reflètent les recommandations de l'évaluation du programme FORPE.  Procéder à la révision et à la mise à jour des leçons du programme FORPE et plus tard, des leçons du Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers.	le 31 janvier 2012  de février à novembre 2012
Achever, en concertation avec des intervenants clés, un cadre de suivi des acquis qui orientera l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de suivi en lien avec le nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers.	mars 2012
Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de suivi et une stratégie d'évaluation des apprentissages en lien avec le nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers afin de s'assurer que le contenu du programme est présenté de façon uniforme et qu'il correspond aux nouvelles normes de rendement (voir la recommandation n° 1).	juillet 2012
Utiliser les méthodes d'évaluation et de suivi approuvées pendant la mise à l'essai du Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers.	septembre 2012

L'obligation de suivre le FORPE à l'interne dans les 12 mois suivant le FORPE de base coïncide avec la période d'essai du nouvel ASF. Cependant, il n'y a aucune évaluation officielle requise en fonction d'un ensemble standard de compétences du nouvel ASF durant le FORPE à l'interne, ou à la fin du cours. Sur l'ensemble des ASF interrogés pour cette évaluation, 52,5 % d'entre eux ont indiqué que le rendement n'avait pas été évalué par rapport à des buts et objectifs définis. De plus, près de la moitié (49,8 %) des ASF interrogés ont indiqué qu'il n'avait pas discuté de leur formation à l'interne et des résultats qu'ils étaient supposés atteindre avec leur superviseur immédiat. L'évaluation a permis de constater qu'il est possible que la période de stage ne soit pas utilisée aussi efficacement que cela serait possible pour s'assurer que les nouveaux ASF qui n'ont pas un rendement satisfaisant soient renvoyés durant cette période de stage. Une fois la période de stage terminée, il devient beaucoup plus difficile de mettre fin à l'emploi d'une personne qui n'a pas un rendement satisfaisant ou qui n'a pas satisfait à la norme de rendement au travail. Le fait de placer les nouveaux ASF qui ont suivi le FORPE de base dans un poste de perfectionnement FB permet de reconnaître qu'ils ne répondent pas tout à fait aux exigences du poste. Ils y resteront tant que la formation à l'interne n'est pas terminée, qu'ils n'ont pas été évalués selon les exigences du stage et qu'ils ne satisfont pas complètement à la norme de rendement au travail. Cela servirait aussi à souligner l'importance de l'élément à l'interne de tout nouveau programme de formation destiné aux nouveaux ASF.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation recommande :

**Recommandation 3 :**

*La Direction générale des ressources humaines élabore un outil d'évaluation qui servira à évaluer le rendement de toutes les recrues ASF avant la fin du stage de 12 mois pour faire en sorte qu'elles suivent la formation requise et satisfassent aux objectifs de rendement au travail.*

<b>Réponse de la direction :</b>	
<i>La Direction générale des ressources humaines est d'accord avec la recommandation.</i>	
La Direction de la formation et de l'apprentissage de la Direction générale des ressources humaines travaillera avec la Direction générale des opérations et la Direction générale des programmes pour élaborer un outil d'évaluation qui permettra d'évaluer correctement le rendement des recrues en fonction des normes de rendement dont il est question à la recommandation n° 1. Cet outil visera un mode de transport en particulier et sera utilisé pendant la période d'essai de 12 mois ainsi que dans le cadre du programme d'encadrement sur le terrain. Un mécanisme de suivi sera également mis en place pour vérifier que l'outil d'évaluation est utilisé de la même façon par toutes les régions.	
<b>Principaux jalons</b>	<b>Date d'achèvement</b>
Concevoir un outil d'évaluation complet visant un mode de transport en particulier pour le nouveau Programme de formation préparatoire destiné aux agents des services frontaliers, qui comportera une série d'évaluations du moment du recrutement jusqu'à la fin de la période d'essai de 12 mois. Il comprendra des examens écrits à choix multiples, des travaux ou des projets, des mises en situation, de la rétroaction des pairs ainsi que des instructeurs et des encadreurs.	mars 2012
Concevoir un programme d'encadrement sur le terrain qui fournira du soutien à la fois à la recrue et au superviseur pendant la période d'essai et comportera une série d'évaluations approfondies qui permettront de vérifier la mesure dans laquelle les recrues sont capables de mettre en application ce qu'ils ont appris (savoir, savoir-faire et savoir-être) au quotidien. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer, à l'intention des encadreurs, des outils d'évaluation des superviseurs qui portent sur un mode de transport en particulier et sont en lien avec les normes de rendement.</li> <li>▪ Déterminer les rôles et les responsabilités des encadreurs ainsi que les critères de sélection des encadreurs de chacune des régions et de chacun des modes de transport.</li> <li>▪ Concevoir une stratégie de suivi qui permettra de s'assurer que les outils d'évaluations sont utilisés et mis en place de façon uniforme.</li> </ul>	novembre 2012

L'évaluation a permis de constater que le coût par diplômé du FORPE s'est considérablement accru, principalement en raison des niveaux à la baisse du nombre de participants. De 2006-2007 à 2010-2011, le nombre de recrues FORPE a chuté de 44 % alors que les dépenses ont augmenté de 13 % durant la même période. Par conséquent, le coût des FORPE en ligne et de base par recrue est passé de 14 100 \$ en 2006-2007 à 28 290 \$ en 2010-2011. Le coût par diplômé<sup>74</sup> du FORPE de base est passé de 15 900 \$ à

<sup>74</sup> Le coût par recrue est le coût estimatif pour former toutes les recrues suivant le FORPE de base et est calculé en divisant les dépenses totales par le nombre de recrues. Le coût par diplômé et le coût estimatif pour former les recrues qui réussissent au FORPE de base sont calculés en divisant les dépenses totales par le nombre de diplômés. Les coûts fixes restent les mêmes pour chaque recrue quel que soit le nombre d'échecs pour un nombre de recrues donné.

32 100 \$ au cours de la même période. Alors que les baisses récentes du nombre de participants au FORPE ont augmenté les coûts par recrue, la proportion des recrues qui réussissent à terminer le FORPE de base a augmenté, ce qui entraîne une utilisation plus efficace des ressources investies par l'ASFC. Il est aussi important de noter que le Centre d'apprentissage de l'ASFC a réussi à répondre à l'accroissement de la demande de 2006-2007 à 2007-2008. Au cours de cette période, le nombre de participants au FORPE a doublé alors que les dépenses n'ont augmenté que de 38 %.

L'évaluation a permis de constater que l'Agence défraye des coûts dus à la surestimation des besoins des régions en places au FORPE. Les régions estiment le nombre de places dont elles ont besoin à la fin du troisième trimestre de l'exercice, avant de recevoir les prévisions budgétaires. Les gestionnaires régionaux interrogés ont indiqué que le nombre de places allouées est souvent réduit une fois que les prévisions budgétaires sont disponibles. Le Centre d'apprentissage de l'ASFC planifie et défraye les coûts fixes en fonction du nombre annuel prévu de recrues fourni par les régions. Ces coûts ne sont pas facilement réduits à la suite des annulations de dernière minute. Par exemple, en 2010-2011, le Centre d'apprentissage de l'ASFC a planifié de former 432 recrues, mais en raison de telles annulations, en a seulement formé 359. Par conséquent, le coût prévu par recrue, estimé à 23 509 \$, a augmenté d'environ 20 % pour atteindre 28 290 \$. Le Centre d'apprentissage de l'ASFC a essayé d'atténuer les répercussions des annulations en offrant les places libérées à d'autres régions. Cela peut être une bonne stratégie à condition qu'il y ait suffisamment de préavis, étant donné que toutes les conditions doivent être respectées et que toutes les vérifications de sécurité soient terminées avant qu'une recrue puisse suivre le FORPE de base. Les gestionnaires interrogés ont indiqué que le préavis est particulièrement important en ce qui a trait aux exigences en matière de vérification de sécurité, étant donné qu'elle n'a lieu qu'une fois qu'une recrue a été sélectionnée pour suivre le FORPE. Les niveaux de participation en baisse dans un avenir prévisible exigeront une gestion précise du processus d'attribution des places pour assurer des gains d'efficacité maximums dans la prestation de la formation et l'utilisation du Centre d'apprentissage de l'ASFC.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation recommande :

#### **Recommandation 4 :**

*La Direction générale des ressources humaines travaille avec la Direction générale des opérations pour élaborer un processus d'attribution des places au FORPE qui correspond mieux au processus d'allocation budgétaire.*

<b>Réponse de la direction :</b>	
<i>La Direction générale des ressources humaines est d'accord avec la recommandation.</i>	
La Direction de la formation et de l'apprentissage de la Direction générale des ressources humaines travaillera en collaboration avec la Direction générale des opérations à l'élaboration d'un plan pluriannuel sur la répartition du nombre de places qui concordera avec les plans d'activités intégrés nationaux et régionaux. Ce plan favorisera l'utilisation optimale des ressources humaines et financières relatives à la formation et à l'apprentissage, y compris les installations vouées à la formation.	
<b>Principaux jalons</b>	<b>Date d'achèvement</b>

Concevoir un nouveau processus pour répartir le nombre de places, qui sera en accord avec les plans d'activités intégrés de l'Agence, qui sera approuvé par la Direction générale, qui comptera sur le financement nécessaire et qui concordera avec le nouveau processus de recrutement.	février 2012
Mettre à l'essai, pendant l'exercice de 2012-2013, le nouveau processus pour répartir le nombre de places afin de vérifier s'il y a moyen de l'améliorer et de réaliser des économies ainsi que s'il cadre bien avec le budget et les cycles de planification.	avril 2012

## **Annexes**



## Annexe 1 : Acronymes et sigles

Acronyme ou sigle	Définition et description
ASF	Agent des services frontaliers
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
FORPE	Programme de formation des recrues pour les points d'entrée
LIPI	Ligne d'inspection primaire intégrée