



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

## Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire



Novembre 2019

1259-3-0040 (SMA[Svcs Ex])

## Table des matières

|   |            |
|---|------------|
| <b>Sigles et abréviations .....</b>   | <b>ii</b>  |
| <b>Sommaire des résultats .....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>1.0 Introduction .....</b>   | <b>1</b>   |
| 1.1 Contexte .....  | 1          |
| 1.2 Justification .....   | 4          |
| 1.3 Objectif .....  | 4          |
| 1.4 Portée .....  | 4          |
| 1.5 Méthodologie .....  | 4          |
| 1.6 Critères d'audit .....  | 5          |
| 1.7 Énoncé de conformité .....  | 5          |
| <b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>   | <b>7</b>   |
| 2.1 Attraction .....  | 7          |
| 2.2 Processus de recrutement .....  | 11         |
| <b>3.0 Conclusion générale .....</b>  | <b>20</b>  |
| <b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>   | <b>A-1</b> |
| <b>Annexe B – Critères d'audit .....</b>  | <b>B-1</b> |
| <b>Annexe C – Méthodologie .....</b>  | <b>C-1</b> |
| <b>Annexe D – Processus de recrutement – Étapes du SGIRFC et tâches<br/>procédurales détaillées .....</b> | <b>D-1</b> |

## Sigles et abréviations

|              |   |
|--------------|---|
| AF           | Année financière  |
| ARR          | Autorités, rôles et responsabilités   |
| BMR          | Bureau médical des recrues  |
| BPR          | Bureau de première responsabilité   |
| CCM          | Conseiller en carrières militaires  |
| COMPERSMIL   | Commandement du personnel militaire   |
| DMP          | Directeur – Marketing et publicité  |
| FAC          | Forces armées canadiennes   |
| GENPERSMIL   | Génération du personnel militaire   |
| GPM          | Groupes professionnels militaires   |
| GRFC         | Groupe du recrutement des Forces canadiennes                                    |
| MDN          | Ministère de la Défense nationale   |
| PRS          | Plan de recrutement stratégique   |
| PSE          | <i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : La politique de défense du Canada     |
| QG           | Quartier général  |
| SGIRFC 2     | Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes 2 |
| SMA(AP)      | Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)                                      |
| SMA(Svcs Ex) | Sous-ministre adjoint (Services d'examen)                                       |
| SVA          | Sans valeur ajoutée   |
| TAFC         | Test d'aptitude des Forces canadiennes  |
| VA           | Valeur ajoutée  |
| ZResp        | Zone de responsabilité  |

## Sommaire des résultats

*Protection, Sécurité, Engagement (PSE)* : La politique de défense du Canada a permis d'établir une vision des besoins futurs des employés civils et du personnel militaire (c.-à-d. des membres de la Force régulière et de la Force de réserve) en matière de ressources. La politique PSE souligne l'importance d'instaurer un processus de recrutement militaire efficace en faisant la promotion du caractère unique des carrières militaires à temps plein et en réduisant le temps requis pour s'enrôler dans les Forces armées canadiennes (FAC).

Le recrutement du personnel militaire s'effectue principalement par deux moyens : les stratégies d'attraction visant à susciter l'intérêt des civils envers les FAC et le processus de recrutement lui-même.

Étant donné l'importance d'assurer la croissance des FAC, le présent rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire a été intégré au plan d'audit interne axé sur le risque du sous-ministre adjoint (Service d'examen) [SMA(Svcs Ex)] pour les années financières (AF) 2018-2019 à 2020-2021. L'objectif de cet engagement consultatif était de déterminer si les stratégies d'attraction et de recrutement aident les FAC à atteindre leurs objectifs de recrutement, et si les délais de traitement des dossiers d'enrôlement ont été réduits.

### Portrait global

Dans l'ensemble, les stratégies en matière d'attraction et de recrutement aident les FAC à atteindre leurs objectifs de recrutement. Il est nécessaire d'établir et de communiquer clairement les autorités, les rôles et les responsabilités (ARR) des intervenants internes, tant dans le cadre des stratégies d'attraction que du processus de recrutement. De plus, il est nécessaire de déterminer des renseignements et des attentes en matière de rendement nécessaires afin de mesurer le succès des stratégies d'attraction ainsi que de cerner et de réduire au minimum les pertes d'efficacité dans le processus de recrutement.

## Constatations et recommandations

### Gouvernance, autorités, rôles et responsabilités en matière d'attraction

Le Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL) et le sous-ministre adjoint (Affaires publiques) [SMA(AP)] ont des rôles et des responsabilités définis dans leur propre zone de responsabilité (ZResp). Un comité d'attraction a déjà été mis sur pied, mais il est possible que celui-ci ne compte pas assez de membres au sein du Ministère qui sont à un niveau suffisant pour répondre aux préoccupations potentielles en matière d'attraction. Le COMPERSMIL et le SMA(AP) auraient avantage à conclure une entente d'attraction nationale conjointe, ainsi qu'à documenter et à préciser les ARR des différentes organisations afin de cerner les interdépendances et les possibilités de collaboration et de réduire les risques de déployer des efforts en double.

Il est recommandé que le COMPERSMIL et le SMA(AP) collaborent afin de définir, documenter, mettre en œuvre et communiquer les ARR ainsi que la structure de gouvernance entre les intervenants.

### **Mesure du succès des activités d'attraction**

Même si certaines données sont recueillies par différents intervenants, il n'existe pas de cadre général de rendement en matière d'attraction qui permet de déterminer les données métriques que chaque intervenant pertinent doit fournir. Actuellement, les données recueillies ne sont pas toujours partagées entre les intervenants et/ou associées à une initiative d'attraction particulière.

Il est recommandé que le COMPERSMIL et le SMA(AP) collaborent afin d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre un cadre de rendement qui permet de mesurer le succès des activités d'attraction.

### **Information pour la prise de décisions**

Bien que le Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes 2 (SGIRFC 2) soit un outil fonctionnel de suivi des postulants, il est difficile d'accéder aux données qu'il contient et de les regrouper afin d'effectuer une analyse approfondie. De plus, les délais de traitement de référence associés à l'enrôlement n'ont pas été établis aux fins d'analyse future. Par conséquent, le personnel du COMPERSMIL n'est pas en mesure de déterminer avec précision les inefficacités systémiques liées au processus et d'évaluer la mesure dans laquelle les améliorations apportées à celui-ci réduisent les délais de traitement des demandes d'enrôlement.

Il est recommandé que le COMPERSMIL définisse et recueille les données qui permettront de déterminer l'efficacité du processus de recrutement et d'en assurer le suivi. Le COMPERSMIL doit également déterminer la méthode de collecte de ces données et élaborer les normes de rendement connexes en collaboration avec les autres intervenants du processus de recrutement.

---

**Nota :** Pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter [l'annexe A – Plan d'action de la direction](#).

---

## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte

Plusieurs intervenants participent au processus de recrutement militaire. Le COMPERSMIL doit recruter, former, éduquer, préparer, soutenir, honorer et reconnaître les militaires et leur famille pour les services rendus au Canada. La Génération du personnel militaire (GENPERSMIL), une organisation qui relève du commandant du COMPERSMIL, est chargée de préparer les leaders d'aujourd'hui et de demain à assurer l'excellence institutionnelle et opérationnelle. Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) relève de la GENPERSMIL, et son rôle consiste à appuyer la capacité opérationnelle des FAC en recrutant des citoyens canadiens (c.-à-d. les attirer, traiter leur candidature, les sélectionner et les enrôler) dans la Force régulière. À l'appui de ce mandat, le SMA(AP), par l'entremise du Directeur – Marketing et publicité (DMP), est l'autorité fonctionnelle en ce qui concerne les activités publicitaires et les recherches sur l'opinion publique pour l'Équipe de la Défense.

### Processus de recrutement

Le recrutement du personnel militaire comprend les deux fonctions clés qui permettent le recrutement des membres des FAC : l'attraction et le processus de recrutement.

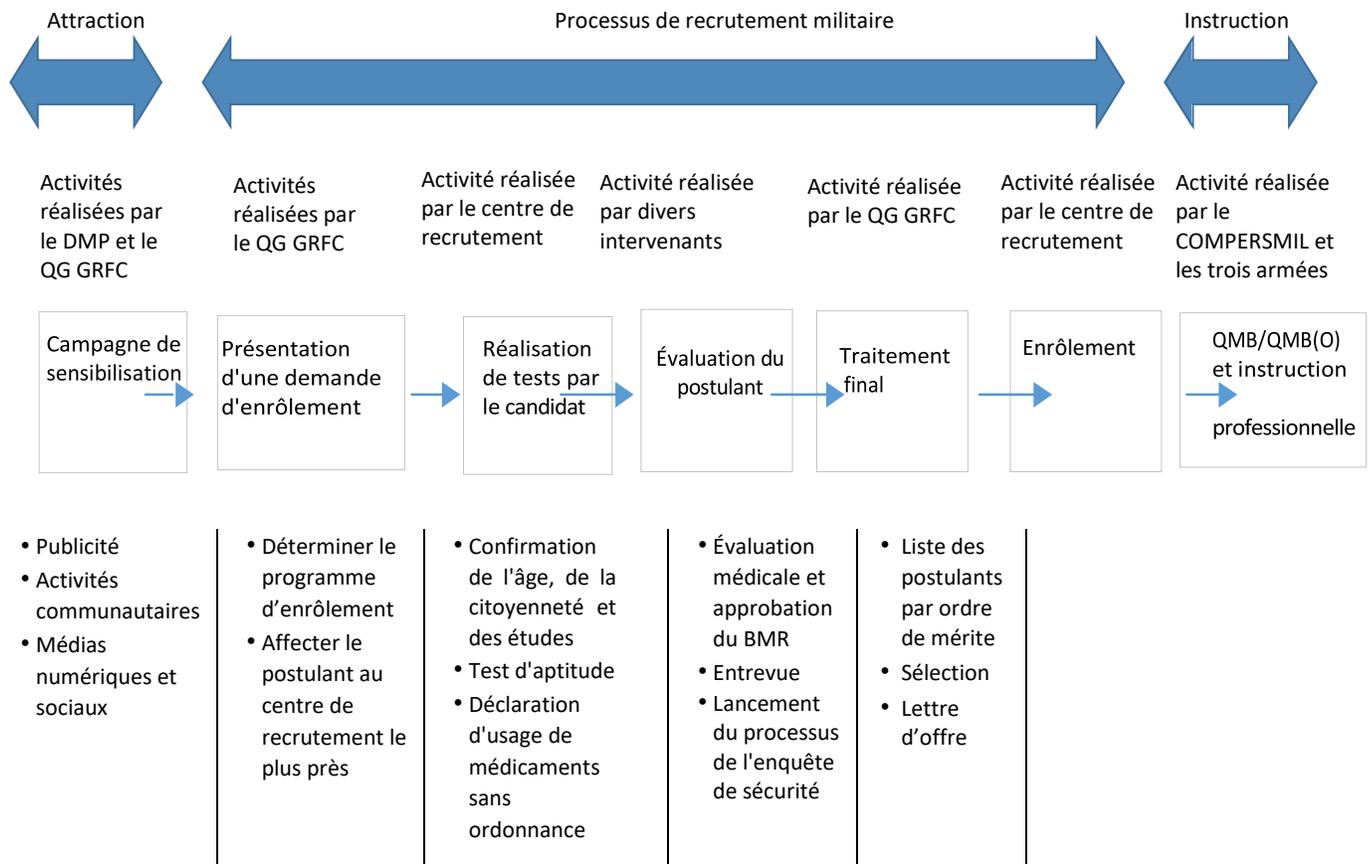
Les deux objectifs principaux de l'attraction sont les suivants : susciter l'intérêt des citoyens canadiens ayant le profil voulu envers le processus de recrutement des FAC et informer les personnes qui pourraient avoir une influence sur les postulants éventuels<sup>1</sup>. Ces activités comprennent la publicité payée traditionnelle (p. ex., publicité diffusée à la télévision et dans la presse écrite), les médias numériques et sociaux (p. ex., YouTube, Facebook et Instagram) et les événements communautaires (p. ex., salons de l'emploi et événements scolaires/sportifs).

Le processus de recrutement comprend la présélection des postulants afin d'évaluer leur aptitude à mener une carrière dans les FAC et l'enrôlement des candidats retenus. Dans le cadre de ce processus, on utilise de nombreux outils d'évaluation, notamment des tests d'aptitude, des évaluations médicales, des entrevues et des enquêtes de sécurité.

Le processus d'attraction et de recrutement comporte de nombreuses étapes et nécessite l'intervention de multiples intervenants, comme le montre la figure 1.

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire les personnes ou les groupes qui ont une influence sur les candidats éventuels, notamment leur famille, leurs enseignants, leurs conseillers d'orientation, leurs entraîneurs et les leaders de leur communauté.



**Figure 1. Processus de recrutement militaire.** Cette figure décrit les étapes du processus d'attraction et de recrutement militaire et indique les organisations/intervenants qui doivent prendre en charge chaque volet du processus. \*QMB : Qualification militaire de base, QMB(O) : Qualification militaire de base des officiers

### Intervenants clés

Conformément à la *Politique de communication du gouvernement du Canada*, le sous-ministre est l'autorité responsable des publicités payées et des recherches sur l'opinion publique pour l'Équipe de la Défense. Cette responsabilité est déléguée au SMA(AP), dont l'objectif principal est d'aider les Canadiens à mieux connaître les FAC. Le personnel du SMA(AP) offre des conseils stratégiques et met au point des produits et des campagnes publicitaires à l'échelle nationale afin d'appuyer les priorités de la Défense en matière de recrutement.

Le processus de recrutement comporte des tâches exécutées aux niveaux du quartier général (QG) national, du centre de recrutement et des intervenants à l'extérieur de la chaîne de commandement du GRFC. Le GRFC est composé d'un QG situé à la Base des Forces canadiennes Borden et de six QG régionaux dont relèvent 26 centres de recrutement à temps plein et deux centres de recrutement à temps partiel. Le QG GRFC a établi des politiques et des procédures pour les QG régionaux et les centres de recrutement. Il prend également en charge l'administration de certains volets du processus de recrutement, comme la sélection des postulants retenus.

En plus d'administrer certains outils d'évaluation tout au long du processus de recrutement, les centres de recrutement ont la responsabilité de mettre sur pied des activités d'attraction locales adaptées aux caractéristiques démographiques de leur ZResp.

Dans le cadre du processus de recrutement, les processus liés à l'examen médical et à l'enquête de sécurité sont menés à bien par deux organisations qui ne font pas partie de la chaîne de commandement du GRFC. Le personnel du Bureau médical des recrues (BMR) doit déterminer l'admissibilité des postulants sur le plan médical. Il relève du Directeur général – Services de santé, sous le commandement du COMPERSMIL.

Le Directeur général – Sécurité de la défense, qui fait partie de l'organisation du vice-chef d'état-major de la défense au sein du Ministère, est responsable du processus d'enquête de sécurité. Ce processus comprend la vérification du casier judiciaire, du nom et de la solvabilité des postulants.

### **Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes**

Le SGIRFC 2 permet de recueillir et de conserver les renseignements sur les postulants ainsi que d'en assurer le suivi. Cet outil est également doté d'une fonction qui permet de consigner les activités et les communications liées aux postulants. Cette fonction est utilisée à des fins de suivi et d'analyse ponctuelle des données.

### **Plan de recrutement stratégique**

Le plan de recrutement stratégique (PRS) diffusé par le COMPERSMIL décrit les objectifs de recrutement pour l'ensemble des groupes professionnels militaires (GPM) au sein de chacune des organisations des FAC. Le PRS précise également les GPM prioritaires<sup>2</sup> et les GPM au seuil de difficulté<sup>3</sup> qui se distinguent en raison de leur pourcentage de postes vacants. À la suite de l'élaboration du PRS, le COMPERSMIL a tenu compte des données démographiques actuelles de la Force régulière et des prochains objectifs en matière d'égalité entre les sexes afin de préparer son plan annuel de recrutement et de production du personnel. Selon les données disponibles, l'enrôlement de postulants entre les AF 2016-2017 et 2018-2019 atteint environ 85 pour cent de l'ensemble des objectifs de recrutement du PRS pour ces trois AF. Les entrevues menées ont permis de constater qu'il reste des défis à relever afin d'atteindre les objectifs liés aux GPM prioritaires et à l'égalité entre les sexes qui ont été établis.

Le recrutement annuel de postulants est limité à la capacité des FAC à former les nouvelles recrues, ce qui comprend le fait d'offrir l'instruction de base et l'instruction propre au GPM. Comme l'indique le Rapport sur les résultats ministériels, si l'on tient compte à la fois du recrutement et du maintien en poste, le nombre de membres de la Force régulière est passé de 65 879 à 66 572 entre les AF 2015-2016 et 2017-2018<sup>4</sup>, ce qui représente 99,6 pour cent de

---

2 Les GPM prioritaires sont dotés à moins de 90 % des niveaux de dotation visés.

3 Les GPM au seuil de difficulté sont dotés dans une fourchette se situant entre 90 % et 95 % des niveaux de dotation visés.

4 Rapport sur les résultats ministériels du MDN et des FAC de l'AF 2017-2018.

l'objectif prévu de 66 845<sup>5</sup> équivalents à temps plein pour l'AF 2017-2018. De plus, cette augmentation de 693 membres de la Force régulière représente 12,3 pour cent (693 sur 5 621<sup>6</sup>) de l'augmentation requise pour atteindre l'objectif ultime de la politique PSE, c.-à-d. atteindre un effectif total de 71 500 membres de la Force régulière.

## **1.2 Justification**

La politique PSE souligne l'importance d'instaurer un système de recrutement efficace en faisant la promotion du caractère unique des carrières militaires à temps plein et en réduisant le temps requis pour s'enrôler dans les FAC. Étant donné l'importance d'assurer la croissance des FAC et d'atteindre les objectifs en matière de diversité des sexes, le rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire a été inclus dans le plan de vérification interne axé sur le risque du SMA(Svcs Ex) pour les AF 2018-2019 à 2020-2021.

## **1.3 Objectif**

Le rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire vise à déterminer si les stratégies d'attraction et de recrutement aident les FAC à atteindre leurs objectifs de recrutement et si les délais associés au traitement des demandes d'enrôlement ont été réduits.

## **1.4 Portée**

La portée du présent document comprend les activités d'attraction actuelles de la Force régulière et les mesures d'enrôlement mises en place afin d'atteindre les objectifs de recrutement. Les données sur les postulants utilisées dans le présent rapport comprenaient tous les dossiers de postulants désignés comme actifs dans le SGIRFC 2 à tout moment entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 31 mars 2018.

Étant donné la nature à long terme des objectifs établis et le renouvellement continu du modèle de recrutement, le présent rapport ne visait pas à évaluer si les stratégies d'attraction parviendraient à attirer les femmes et à atteindre les objectifs relatifs aux GPM prioritaires. De plus, il n'a pas traité les étapes du processus d'enquête de sécurité, car ce processus a récemment fait l'objet d'un engagement de la part du SMA(Svcs Ex). Enfin, étant donné que les trois armées ont adopté des approches uniques en ce qui concerne le recrutement dans la Force de réserve, le présent rapport n'aborde pas les processus de recrutement de la Force de réserve. Le présent document ne porte pas non plus sur l'instruction donnée dans les FAC.

## **1.5 Méthodologie**

La méthodologie suivante a été utilisée dans le cadre de l'élaboration du présent rapport :

---

<sup>5</sup> Plan ministériel 2017-2018 du MDN et des FAC.  
<sup>6</sup> 71 500 - 65 879 = 5 621.

- En ce qui concerne la portée de notre extrait de données, la base de données du SGIRFC 2 contenait environ 28 000 dossiers de candidature. Environ 13 000 de ces dossiers de candidature ont été fermés avant la fin du processus de recrutement parce que les postulants n'ont pas réussi à satisfaire aux exigences relatives aux tests ou se sont volontairement retirés du processus. Sur les quelque 15 000 dossiers de candidature restants, près de 12 000 étaient encore ouverts et actifs au cours de l'élaboration du présent rapport, et 3 010 dossiers concernaient des postulants devenus membres des FAC. Un échantillon ciblé de 28 dossiers a été sélectionné parmi les 3 010 dossiers des postulants qui se sont enrôlés par l'entremise du Centre de recrutement des Forces canadiennes Ottawa afin de réaliser une analyse approfondie du suivi du processus.
- Le personnel a examiné les documents pertinents de divers intervenants.
- Le personnel a tenu des rencontres avec les intervenants clés du processus d'attraction et de recrutement.
- Une analyse des étapes du processus a été réalisée; celle-ci est fondée sur des procédures écrites et des entrevues et a permis de cerner des goulots d'étranglement potentiels dans le processus de recrutement.
- Les emplacements suivants ont été visités :
  - QG GRFC – Base des Forces canadiennes Borden;
  - QG régional du Nord-Est de l'Ontario;
  - Centre de recrutement des Forces canadiennes Ottawa.

Consulter l'[annexe C](#) pour obtenir une explication plus détaillée de la méthodologie employée dans le cadre de ce projet.

## **1.6 Critères d'audit**

Les critères suivants ont été utilisés à des fins d'évaluation dans le cadre de l'élaboration du présent rapport :

1. Les FAC ont élaboré et mis en œuvre les stratégies d'attraction nécessaires pour atteindre les objectifs de recrutement de la politique PSE.
2. Le processus de recrutement au sein du GRFC est efficace en ce qui concerne la réduction du temps requis pour s'enrôler dans les FAC et l'atteinte des objectifs de la politique PSE en matière de recrutement.

Consulter l'[annexe B](#) pour obtenir la liste des critères d'évaluation.

## **1.7 Énoncé de conformité**

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est

conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Attraction

Bien que les centres de recrutement nationaux et locaux lancent des initiatives d'attraction, il n'existe aucun plan stratégique officiel documenté afin de guider le recrutement militaire.

---

Le SMA(Svcs Ex) s'attendait à ce que le COMPERSMIL et le SMA(AP) se soient assurés que les éléments suivants sont cohérents et documentés :

- les initiatives d'attraction à l'échelle locale et nationale;
  - les ARR clairement définis entre le COMPERSMIL et le SMA(AP) afin d'accroître la collaboration et de réduire autant que possible le chevauchement des efforts des organisations;
  - les structures de gouvernance afin de superviser le processus d'attraction militaire de la Force régulière;
  - les indicateurs de rendement afin de mesurer le succès des campagnes d'attraction.
- 

On doit mener des activités d'attraction afin de mieux faire connaître les FAC et leur mission globale ainsi que de susciter l'intérêt des citoyens canadiens possédant les études et l'expérience requises pour assumer des fonctions dans l'un des nombreux GPM de l'organisation. Au sein du Ministère, cette responsabilité est partagée entre le COMPERSMIL et le SMA(AP). Le dernier prend en charge les campagnes nationales et les autres campagnes de publicité payante diffusées dans les médias, notamment les médias numériques, les médias sociaux, les sites d'emploi et la télévision. Le COMPERSMIL et les centres de recrutement locaux doivent mettre en œuvre des initiatives, dont des campagnes sur les médias sociaux réalisées à l'échelle locale, des activités communautaires et des activités qui favorisent les interactions avec le grand public dans les centres de recrutement. Étant donné que les campagnes de publicité payante du SMA(AP) ont une incidence importante sur la sensibilisation du public aux carrières proposées par les FAC et de cibler des candidats qui pourront assumer des fonctions précises, il est essentiel d'établir un partenariat de collaboration entre le SMA(AP) et le COMPERSMIL.

Bien qu'il existe une orientation stratégique en matière d'attraction, aucun plan stratégique pour le recrutement militaire n'a été officiellement documenté. On s'attend à ce que ce plan stratégique harmonise les ARR, définisse les structures de gouvernance et précise les mesures de rendement requises. Ce plan permettrait au SMA(AP), au GRFC et aux centres de recrutement régionaux et locaux de proposer des initiatives d'attraction complémentaires, d'assurer l'uniformité des messages, d'offrir des occasions de collaboration afin de tirer parti des synergies ainsi que de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques associés à leur ZResp.

### 2.1.1 Initiatives d'attraction à l'échelle locale et nationale

L'une des initiatives de la politique PSE est de « mettre en œuvre une campagne de recrutement pour promouvoir les occasions de carrière uniques à temps plein offertes par les FAC, en plus d'appuyer les principales priorités de recrutement, notamment l'embauche de plus de femmes, l'augmentation de la diversité et l'augmentation des effectifs des GMP prioritaires ». Il existe des campagnes publicitaires nationales et des initiatives et des activités d'attraction locales qui ciblent l'atteinte de cet objectif.

Au niveau national, le SMA(AP) a lancé quatre campagnes publicitaires visant à accroître le recrutement au sein de la Force régulière au cours de l'AF 2018-2019; celles-ci portaient sur chacun des points suivants :

- promouvoir le fait que les FAC proposent plus d'une centaine de possibilités de carrière;
- augmenter l'effectif des GMP prioritaires;
- recruter davantage de femmes;
- recruter davantage de membres des minorités visibles et d'Autochtones.

Chacune de ces campagnes avait des tactiques, une intention, des publics cibles et des objectifs à court et à long terme qui lui étaient propres. Au niveau local, les centres de recrutement ont élaboré des plans d'attraction adaptés aux caractéristiques démographiques de leur ZResp. Par exemple, le personnel de l'un des centres de recrutement visé a assisté à une conférence sur les femmes en STIM<sup>7</sup> afin de promouvoir les carrières des FAC adaptées aux études et à l'expérience professionnelle des participantes.

De plus, l'organisation a de plus en plus recours à la technologie et aux médias sociaux afin de sensibiliser les Canadiens aux FAC. Le SMA(AP) diffuse des publications payantes et gratuites sur les plateformes de médias sociaux comme YouTube, Facebook et Instagram afin d'établir une présence en matière de recrutement sur les plateformes utilisées par les Canadiens. Les centres de recrutement locaux ont leurs propres comptes Facebook et Instagram.

Le site Web Forces.ca, qui fournit des renseignements sur tous les GPM et rôles des FAC, a récemment été remanié afin d'être plus dynamique et convivial. Il offre notamment des renseignements sur le processus de recrutement, l'instruction élémentaire et la vie militaire. Le site Web permet également aux visiteurs de réaliser un test pratique d'aptitude et/ou d'entamer le processus de recrutement.

#### **Pratique novatrice**

Afin de susciter l'intérêt des membres des générations montantes, les centres de recrutement disposent désormais de casques de réalité virtuelle. Ceux-ci permettent de simuler plusieurs activités auxquelles participent les membres de différents GPM, notamment le parachutisme, le pilotage d'un avion de chasse et la conduite d'un char.

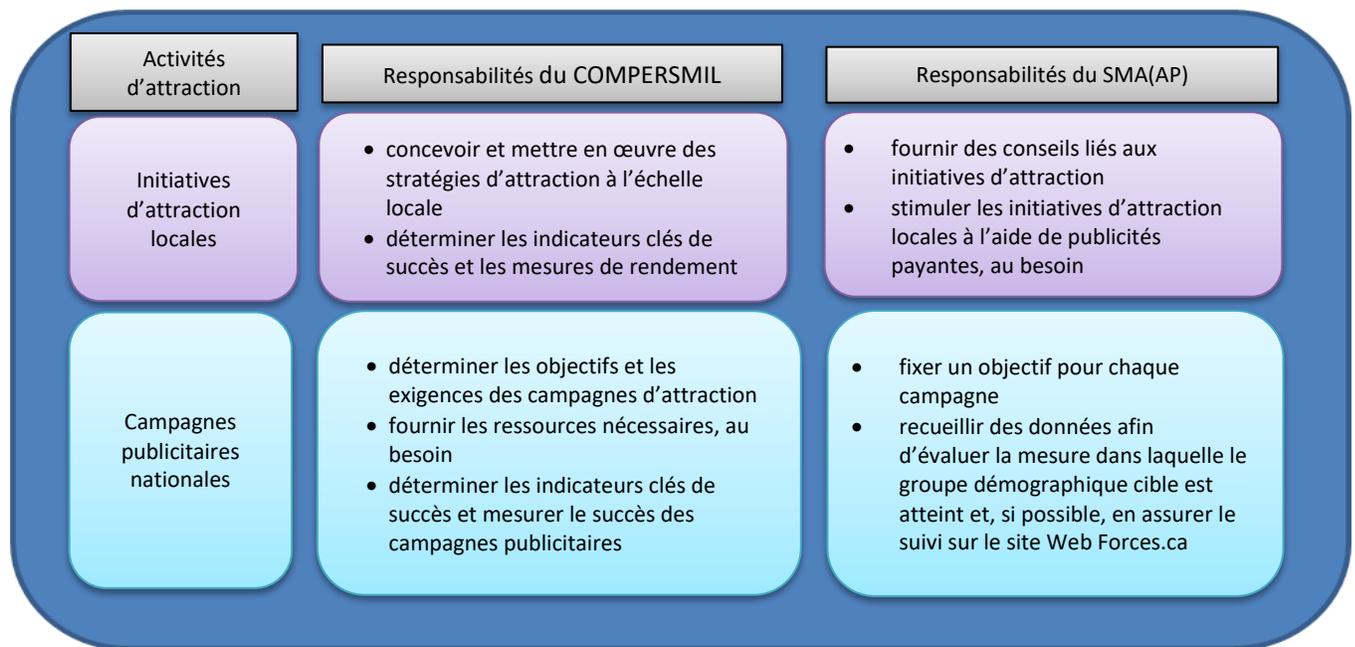
<sup>7</sup> Science, technologie, ingénierie et mathématiques.

## 2.1.2 Gouvernance

### Autorités, rôles et responsabilités

Comme il a été mentionné précédemment, la fonction d'attraction est assurée par deux intervenants : le COMPERSMIL et le SMA(AP). Les rôles et les responsabilités de ces intervenants au sein de leur ZResp respective sont bien définis. Toutefois, rien n'indique que ceux-ci ont conclu une entente afin de clairement définir leurs ARR et leurs attentes en matière de niveau de service. Cette démarche est essentielle afin de réduire le chevauchement au minimum, de promouvoir la collaboration entre les deux organisations, d'atteindre les résultats escomptés et de déterminer un point de référence cohérent en ce qui concerne les attentes en matière de partenariat.

Par exemple, en raison du processus publicitaire imposé par le gouvernement du Canada et des multiples approbations qui doivent être fournies par le COMPERSMIL, le SMA(AP) et les autres intervenants externes, le processus de planification et de diffusion d'une campagne publicitaire est d'une durée minimale de 64 jours ouvrables. En l'absence de niveaux de service définis, il n'a pas été possible de déterminer si ce délai était adéquat et raisonnable.



**Figure 2. Intervenants clés.** Cette figure montre les principaux intervenants et leurs responsabilités en fonction des différents types de campagnes d'attraction.

### Structure du comité d'attraction

Bien qu'il existe un comité d'attraction non officiel, aucun comité de surveillance n'a été mis sur pied afin de superviser l'élaboration, la mise en œuvre et le rendement des initiatives

d'attraction. Selon le SMA(AP), le but de ce comité non officiel est de permettre à son équipe de présenter les plans publicitaires et d'indiquer l'état d'avancement des campagnes publicitaires au COMPERSMIL. Rien ne permet de conclure qu'il existe un mandat ou des comptes rendus de décisions des réunions de ce comité.

L'un des principaux avantages de la mise sur pied d'un comité est la mise en place d'une fonction de surveillance afin de discuter des éléments qui suscitent des préoccupations et de les traiter. Un tel comité est essentiel lorsque deux ou plusieurs intervenants partagent les mêmes responsabilités.

### **Mesure du succès des campagnes**

La capacité de mesurer avec précision le succès d'une campagne publicitaire est importante, puisqu'elle permet aux intervenants de faire les ajustements nécessaires et de mettre en pratique des leçons retenues pendant les futures campagnes.

Le SMA(AP) établit les objectifs de chaque campagne et collecte des données sur les clics publicitaires ainsi que les sites Web et les messages publiés sur les médias sociaux. On assure le suivi de ces données au moyen de visites sur des sites Web précis, d'analyses des médias sociaux et de recherches sur l'opinion publique, ce qui comprend la mise sur pied de groupes de discussion. Les résultats sont présentés dans le cadre des réunions du comité d'attraction non officiel. Le COMPERSMIL voudrait lier directement les campagnes publicitaires à l'enrôlement afin de mesurer le rendement du capital investi. Cependant, le GRFC ne recueille pas de données sur des initiatives d'attraction précises ou d'autres sources d'influence, comme les membres de la famille ou les amis. Pour mesurer le rendement global des activités d'attraction, le plan d'opération actuel du GRFC décrit les données recueillies, comme le nombre de postulants, le pourcentage d'entre eux qui sont des femmes, etc.

#### **Pratique exemplaire**

Le programme « les Femmes font la force » a donné à 100 femmes l'occasion de faire l'expérience de la vie dans les FAC pendant trois jours. Dix-huit femmes se sont enrôlées dans la Force régulière dans le cadre de ce programme.

Diverses données pourraient permettre d'évaluer le succès des initiatives d'attraction de manière plus exhaustive, mais elles ne peuvent pas être recueillies par un seul intervenant. Le fait de combiner l'information fournie par le SMA(AP) et les renseignements du COMPERSMIL sur les postulants et/ou l'enrôlement pourrait améliorer la mesure du rendement des initiatives d'attraction. Cette initiative permettrait au COMPERSMIL et au SMA(AP) de déterminer conjointement le succès de l'ensemble des activités d'attraction nationales, de tirer parti des gains d'efficacité et/ou de mettre en pratique les leçons retenues dans les prochaines campagnes.

### 2.1.3 Conclusion

Certains points doivent être améliorés en ce qui concerne la gestion des relations entre les intervenants. Les mesures suivantes pourraient accroître le succès des activités d'attraction : bien définir les ARR, établir une structure de gouvernance permettant d'assurer un suivi afin de responsabiliser les deux organisations visées à l'égard de leurs produits livrables et de leur rendement, tirer parti des données qui éclairent la prise de décision ainsi que déterminer les points forts des initiatives et les leçons retenues.

#### **Recommandations du SMA(Svcs Ex)**

1. Il est recommandé que le COMPERSMIL et le SMA(AP) collaborent afin de définir, de documenter, de mettre en œuvre et de communiquer les ARR et la structure de gouvernance entre les intervenants.
2. Il est recommandé que le COMPERSMIL et le SMA(AP) collaborent afin d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de rendement qui permettra de mesurer le succès des activités d'attraction. Ce cadre de rendement doit :
  - a. indiquer les données qui doivent être recueillies et l'organisation qui doit s'en charger;
  - b. décrire la façon dont les données et les paramètres doivent être présentés et utilisés par les deux intervenants.

**BPR :** COMPERSMIL et SMA(AP)

### 2.2 Processus de recrutement

Les procédures associées au processus de recrutement et les ARR connexes sont bien définis. Le système actuel d'information sur le recrutement n'a pas la capacité de mesurer l'efficacité du processus de recrutement ou d'en assurer le suivi.

---

Le SMA (Svcs Ex) s'attendait à ce que le COMPERSMIL ait veillé à l'élaboration des éléments suivants :

- un organigramme sur le processus de recrutement avec les procédures écrites de soutien qui permettent de réduire les activités sans valeur ajoutée (SVA);
  - une façon de cerner les améliorations à apporter aux processus et de les communiquer;
  - des renseignements détaillés sur le processus de traitement des candidatures afin d'analyser et de déterminer les points à améliorer;
  - un outil qui permet de mesurer le taux d'abandon des postulants et de cerner les motifs d'abandon et les étapes problématiques du processus en fonction du type de postulant (p. ex., les femmes).
- 

Dans le cadre de la politique PSE, le COMPERSMIL est chargé de réduire le temps requis pour s'enrôler dans les FAC. En plus de reposer sur de nombreux intervenants du MDN et des FAC, le processus de recrutement est complexe et axé sur les postulants. Dans le cadre de celui-ci, les postulants doivent suivre un certain nombre d'étapes. Toutefois, le parcours de chaque postulant est unique. Par exemple, certains postulants doivent effectuer des étapes supplémentaires, notamment l'évaluation préalable d'attestation de sécurité ou l'évaluation des études ou de l'expérience de travail. Ces variations du processus font en sorte qu'il est difficile de prévoir les délais de traitement des demandes.

### **2.2.1 Procédures et amélioration continue**

Le COMPERSMIL dispose d'un organigramme de processus et de procédures écrites bien définis qui fournissent une orientation claire au personnel. La documentation est conservée sur le site SharePoint du GRFC. Dans le cadre des entretiens, les principaux intervenants du processus ont indiqué qu'ils consultaient les procédures écrites et que celles-ci étaient facilement accessibles.

Il existe un certain nombre de forums d'information qui permettent aux intervenants d'échanger sur les défis à relever, les leçons retenues et les pratiques exemplaires. Le COMPERSMIL a adopté un certain nombre de pratiques exemplaires qui mettent l'accent sur le partage des leçons retenues dans le cadre du processus de recrutement. Ces pratiques comprennent notamment l'organisation de conférences semestrielles des commandants, de briefings toutes les deux semaines entre les commandants régionaux et le QG, et des visites d'aide d'état-major. Enfin, le personnel du QG GRFC a indiqué que les centres de recrutement poursuivent leurs initiatives locales.

### **Pratique exemplaire**

Une équipe multidisciplinaire, composée des divers intervenants qui participaient au processus de recrutement, a été mise sur pied dans l'un des centres de recrutement visés afin de cerner les postulants éventuels ayant un fort potentiel et de leur faciliter le processus de recrutement. Cette initiative a permis de déterminer l'efficacité du processus de recrutement et de proposer des solutions aux problèmes liés à celui-ci.

## **2.2.2 Information pour la prise de décisions**

Le processus de recrutement exige beaucoup de ressources, la réalisation de nombreuses étapes et la participation de divers intervenants. Le SGIRFC 2 comporte deux éléments constituants indépendants qui nécessitent une saisie de données distincte. Le premier élément (c.-à-d. la base de données) permet au personnel de recrutement de consigner l'évolution du dossier d'un candidat tout au long du processus et d'indiquer le temps de traitement associé à chaque étape du processus en se fondant sur les 13 étapes principales (celles-ci sont également utilisées pour l'analyse de données). Le SGIRFC 2 divise le processus en étapes principales, ce qui ne permet pas d'examiner les tâches individuelles. Selon les procédures écrites, le plus petit nombre de tâches à exécuter dans le cadre du processus de recrutement est 112, ce qui se traduit par 13 étapes principales dans le SGIRFC 2. Le deuxième élément (c.-à-d. le fichier de consignation de données) permet à l'utilisateur de saisir un plus grand nombre de données qualitatives et l'historique des correspondances entre les membres du personnel de recrutement et le candidat (ces données ne sont pas structurées, et difficilement exploitables). Bien que le SGIRFC 2 soit un système approprié de suivi des candidatures et que celui-ci a la capacité de produire des rapports de haut niveau, il est difficile d'avoir accès aux données consignées et de les regrouper pour effectuer une analyse approfondie.

Par exemple, les données requises pour analyser le temps consacré aux différentes tâches du processus de recrutement et en cerner les goulets d'étranglement ne figurent pas dans le SGIRFC 2. Plusieurs rapports générés par le SGIRFC 2 ont dû être exportés et fusionnés afin de permettre au personnel d'effectuer manuellement des analyses supplémentaires, de calculer les moyennes et d'analyser les étapes principales du processus. Ces limitations réduisent la capacité du COMPERSMIL à évaluer les lacunes du processus, à déterminer si les échéanciers sont respectés et à mesurer l'incidence des initiatives d'amélioration des processus.

Pour obtenir une description détaillée des tâches liées à chacune des étapes du SGIRFC 2, consulter l'[annexe D](#).

### **Intégrité des données**

Bien que le SGIRFC 2 dispose de mécanismes automatisés pour consigner les dates d'achèvement des jalons, le dossier du postulant n'est pas traité dans le SGIRFC 2. En effet, ce système est utilisé principalement comme un outil de suivi de l'avancement/l'état des dossiers. Les données liées au processus de candidature, versées dans la base de données du SGIRFC 2, doivent être saisies manuellement. Toutefois, en raison du nombre d'activités qui se déroulent au début et à la fin du processus de recrutement, la durée totale du traitement des dossiers est considérée comme exacte. Selon les éléments de preuve recueillis, il existe un risque important que la durée des étapes principales, entre la date de début et la date de fin saisies dans la base de données, ne soit pas représentative du temps réellement consacré à celles-ci. Par exemple, l'analyse associée à la durée de chaque étape de la base de données pour les 3 010 postulants enrôlés a permis de cerner de nombreuses étapes pour lesquelles la durée saisie correspondait à une valeur nulle en nombre de jours. Le GRFC a par la suite confirmé qu'il était impossible de réaliser toutes ces étapes dans la même journée. Il est probable que, durant le processus de recrutement, la base de données n'ait pas été mise à jour par rapport au traitement réel du dossier de candidature, et que le personnel ait par la suite indiqué que plusieurs étapes du processus avaient été accomplies au cours d'une même journée pour que la base de données reflète l'avancement réel du dossier.

De plus, sur les 28 dossiers échantillonnés, les dates entrées dans le fichier de consignation ne correspondaient pas toujours aux dates contenues dans la base de données. En outre, les renseignements qui doivent figurer dans le fichier de consignation étaient souvent manquants ou saisis de façon contradictoire.

Étant donné que la durée réelle de chaque étape principale n'est pas systématiquement consignée, les délais de traitement ne peuvent pas être déterminés avec précision. En l'absence d'un système amélioré doté de processus opérationnel clair qui permet d'assurer un suivi fiable où les tâches, les délais de traitement et autres renseignements pertinents sont décrits en détail (p. ex., la raison d'un retard ou de la mise en attente d'un dossier), il sera difficile de cerner les goulots d'étranglement systémiques dans le processus ainsi que leurs causes.

### **Mesures du rendement**

Peu d'indicateurs de rendement documentés liés à la durée des tâches individuelles du processus de recrutement permettent d'appuyer la prise de décisions stratégiques. Le COMPERSMIL s'est engagé à traiter 70 pour cent des dossiers « sans erreur », de l'étape de la réalisation de tests par le candidat à celle du traitement final du dossier, dans un délai de 60 à 90 jours, et à traiter les dossiers restants (30 pour cent) dans un délai de moins de 120 jours. Cet engagement représentait une mesure clé du rendement afin d'évaluer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre l'initiative de la politique PSE visant à réduire le temps de

traitement des dossiers de candidature. Selon la documentation du Ministère, on considère qu'un dossier est « sans erreur » lorsque le postulant satisfait aux normes d'entrée et aux critères d'admissibilité concernant l'emploi visé, qu'il ne doit pas faire l'objet d'un suivi lié au contrôle de la fiabilité, aux exigences médicales ou à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis, et qu'il n'est pas visé par une exigence ou une restriction relative à l'emploi. Ainsi, un dossier ne peut pas être considéré comme un « dossier sans erreur » tant qu'il n'a pas été traité et classé. Un « dossier sans erreur » permet d'évaluer l'efficacité du GRFC, du BMR et du processus d'enquête de sécurité puisqu'il est exempt de tout problème lié au postulant. À la suite des entrevues réalisées et de l'examen des dossiers de candidature et de la base de données, il n'a pas été possible de déterminer, le nombre de dossiers à traiter qui peuvent être considérés comme des « dossiers sans erreur ».

Comme le COMPERSMIL ne dispose pas de renseignements fiables en ce qui concerne le nombre de « dossiers sans erreur », il lui est impossible de mesurer le rendement par rapport aux objectifs établis. L'équipe de consultation a utilisé les données du SGIRFC 2 pour réaliser une analyse de l'échantillon de 3 010 postulants enrôlés afin de déterminer combien d'entre eux auraient satisfait aux critères qui permettent de déterminer qu'un dossier est « sans erreur », même si aucun des dossiers échantillonnés n'a été désigné comme tel. Cette analyse a révélé qu'un peu plus de 10 pour cent des demandes ont été traitées en moins de 90 jours, et 11 pour cent des demandes ont été traitées dans un délai de 91 à 120 jours.

### **Taux d'abandon des postulants**

Le suivi du taux d'abandon des postulants au cours des étapes clés du processus de recrutement, particulièrement en ce qui concerne la diversité des sexes et une inclusivité plus large et la compréhension des causes permettraient au GRFC de déterminer le nombre de postulants non retenus et le nombre de postulants qui abandonnent volontairement le processus. D'après les données du SGIRFC 2, sur un total d'environ 28 000 dossiers de candidature examinés dans le cadre de l'élaboration du présent rapport, 13 041 dossiers de postulants ont été fermés avant la fin du processus de recrutement. Ces renseignements ont fait l'objet d'une analyse afin de calculer une ventilation générale et de déterminer l'étape à laquelle les postulants se sont retirés du processus de recrutement. Le tableau 1 présente le taux d'abandon des 13 041 postulants mentionnés précédemment au cours des étapes clés du processus de recrutement.

| Phase de recrutement                    | Nombre de postulants au début de la phase | Nombre d'abandons | Taux d'abandon |
|---|---|-------------------|----------------|
| Présentation d'une demande d'enrôlement | 13 041                                    | 10 871            | 83 %           |
| Réalisation de tests par le candidat    | 2 170                                     | 865               | 7 %            |
| Évaluation du postulant                 | 1 305                                     | 894               | 7 %            |
| Traitement final                        | 411                                       | 411               | 3 %            |
| Enrôlement                              | 0   |                   |                |

**Tableau 1. Taux d'abandon des postulants.** Ce tableau indique le nombre d'abandons au cours de différentes étapes du processus de recrutement.

Bien que les entretiens aient révélé que ces renseignements ne faisaient pas l'objet d'une analyse, le SGIRFC 2 comprend un champ obligatoire qui permet de sélectionner l'un des 14 motifs qui justifient l'interruption du processus de recrutement. Le COMPERSMIL pourrait étoffer les données recueillies afin d'obtenir des renseignements démographiques sur les postulants et les motifs pour lesquels ceux-ci ont volontairement décidé de retirer leur candidature du processus, le cas échéant. Ces renseignements pourraient contribuer à améliorer les initiatives d'attraction et à rationaliser davantage le processus de recrutement.

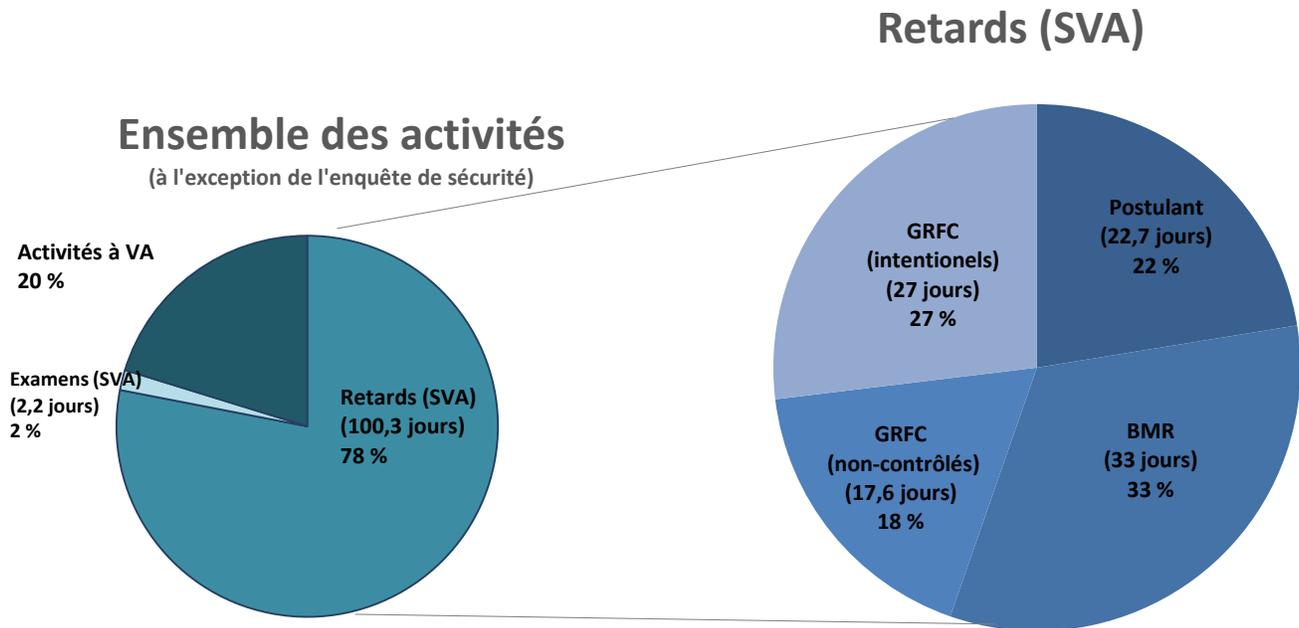
### 2.2.3 Efficacité du processus

Afin d'analyser les activités à valeur ajoutée (VA<sup>8</sup>) et SVA<sup>9</sup> du processus de recrutement, on a effectué une analyse détaillée de la durée des étapes, laquelle était fondée sur les organigrammes de processus, les procédures écrites et les renseignements sur la durée estimative du processus fournis par le personnel du QG GRFC. Cette démarche a permis d'analyser le plus simple des cinq types de processus de recrutement<sup>10</sup>, c.-à-d. le processus suivi par un militaire du rang non qualifié. L'analyse a révélé que ce processus comportait 112 tâches. Étant donné l'absence de certaines dates clés et d'autres renseignements pertinents dans le SGIRFC 2, il n'a pas été possible d'évaluer le temps moyen consacré à chacune de ces tâches. Dans le cadre des entretiens, les experts du GRFC ont estimé qu'il fallait 128,5 jours pour réaliser ces 112 tâches. La figure 3 donne un aperçu des activités SVA et des activités à VA qui correspondent au type de processus de candidature susmentionné.

8 Activités qui permettent de mener le processus à terme (p. ex., entrevues avec les postulants, évaluation médicale).

9 Étapes qui ne contribuent pas à mener le processus à terme (p. ex., temps d'attente durant le processus, examen des demandes).

10 Les cinq types de demande sont les suivants : militaire du rang non qualifié, militaire du rang semi-spécialisé, militaire du rang qualifié, enrôlement direct en qualité d'officier et Programme de formation des officiers de la Force régulière.



**Figure 3. Durée des activités et retards dans le processus de recrutement.** Cette figure montre la durée en jours des activités à VA et des activités SVA ainsi que le pourcentage du processus total que celles-ci représentent. Elle indique également la durée des retards (SVA) en jours et le pourcentage associé à la cause des retards.

Bien que le processus se déroule dans un ordre logique, il est possible d'éliminer certaines tâches SVA. Par exemple, on pourrait modifier l'approche utilisée dans le cadre de l'examen de supervision afin d'adopter une approche fondée sur les risques ou sur un échantillon plutôt que d'effectuer des examens complets.

Les entretiens avec les experts ont permis de constater que la majorité du temps de traitement est attribuable aux activités SVA, ce qui représente environ 80 pour cent de la durée totale du processus. Les retards représentent environ 78 pour cent de la durée totale du processus (figure 3). L'analyse a révélé que 27 pour cent des retards sont intentionnels et visent à réaliser des gains d'efficacité. Par exemple, le fait de retarder l'enrôlement d'un postulant retenu permet d'assurer une harmonisation avec l'instruction militaire de base et l'instruction professionnelle subséquente.

D'après l'analyse des renseignements obtenus dans le cadre des entretiens, le principal goulet d'étranglement du processus se situe au niveau du BMR, le deuxième étant provoqué par les postulants eux-mêmes. Ces intervenants sont externes au GRFC et représentent respectivement environ 33 pour cent et 22 pour cent du retard total. On compte notamment parmi les retards liés aux postulants le fait de manquer un rendez-vous, de ne pas remettre des documents remplis ou de remettre des formulaires sur lesquels figurent des erreurs. Les experts qui ont participé aux entretiens ont indiqué que les délais attribuables au BMR sont causés par la mobilité du personnel, les priorités concurrentes des tâches non liées au

recrutement, les dérogations pour raisons médicales<sup>11</sup> et l'arriéré des décisions médicales officielles. Le personnel du GRFC et du BMR a indiqué que les dossiers de candidature non conformes et le traitement des demandes de dérogation peuvent accroître les goulots d'étranglement existants.

Les 18 pour cent de retards restants sont involontairement causés par le GRFC, p. ex., lorsque les retards qui touchent le processus de vérification des demandes sont liés au volume élevé de demandes présentées au cours d'une longue fin de semaine.

La collecte de données entrées dans le système de demande de recrutement, y compris de données fiables de suivi du temps en ce qui concerne les causes des retards potentiels pour les cinq types de processus d'enrôlement, permettrait au GRFC de prendre des décisions éclairées en matière d'affectation des ressources et d'établir les attentes relatives au niveau de service entre les intervenants, au moins, pour les « dossiers sans erreur ».

## **Conclusion**

Afin de permettre au COMPERSMIL d'effectuer un suivi de l'efficacité du processus de recrutement en vue de cerner les problèmes ou de réaliser des gains d'efficacité, il est important d'établir des normes de rendement liées à celui-ci et de s'assurer que des renseignements précis et détaillés sont recueillis. Si le COMPERSMIL ne dispose pas de données complètes en ce qui concerne l'abandon des postulants, il ne sera pas en mesure de tirer parti de ces renseignements et d'améliorer son processus ou sa stratégie d'attraction, en cas de besoin.

L'adoption de normes de rendement permettrait également au GRFC de cerner les goulots d'étranglement et les inefficacités ainsi que de déterminer les éléments qui peuvent être améliorés. À l'heure actuelle, le processus de recrutement accuse un nombre élevé de retards causés par divers facteurs, notamment la non-conformité des dossiers de candidature et les priorités en matière de dérogation. Lorsqu'il pourra facilement accéder aux données relatives au temps nécessaire pour accomplir chaque tâche du processus de recrutement, le COMPERSMIL sera en mesure d'établir les délais de traitement de référence et les attentes en matière de niveau de service en collaboration avec les autres intervenants du processus de recrutement, de même que d'analyser les tâches afin de déterminer si le processus pourrait gagner en efficacité.

---

<sup>11</sup> « Une dérogation est une autorisation de déroger à l'obligation de satisfaire à un critère d'admissibilité ou d'aptitude, fondée sur l'existence de circonstances exceptionnelles ou de facteurs compensatoires ». Instructions de travail sur les dispenses du MDN n° 3.3.2.07, section 6.1, 3 octobre 2018.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

3. Il est recommandé que le COMPERSMIL définisse et recueille les renseignements nécessaires pour effectuer le suivi des données et des tendances liées aux postulants ainsi que de l'efficacité du processus de recrutement. Cela comprend :
  - a. Déterminer les besoins associés au système de gestion de l'information;
  - b. Élaborer des normes de rendement à l'interne et en collaboration avec d'autres intervenants du processus;
  - c. Recueillir des données exactes sur le temps requis pour accomplir les tâches du processus de recrutement par rapport aux données de référence et aux causes des écarts positifs et négatifs;
  - d. Effectuer le suivi du taux d'abandon au cours des étapes clés du processus de recrutement et des causes connexes;
  - e. Documenter le temps qu'un dossier a passé en attente avant d'être traité et la cause du délai (p. ex., en attente de plus amples renseignements de la part du postulant, accumulation de dossiers ou en attente de synchronisation avec l'instruction);
  - f. Mesurer le rendement des intervenants par rapport aux normes de service établies d'un commun accord.

**BPR : COMPERSMIL**

### **3.0 Conclusion générale**

Les stratégies d'attraction et de recrutement militaire de la Force régulière aident les FAC à atteindre leurs objectifs généraux de recrutement. Le recrutement militaire atteint environ 85 pour cent des objectifs de recrutement généraux, mais il ne satisfait pas aux objectifs liés aux GPM prioritaires ou à la diversité des sexes. L'enrôlement de nouveaux militaires n'est pas associé à des activités d'attraction particulières, ce qui est essentiel afin de déterminer la mesure dans laquelle ces stratégies sont efficaces pour aider les FAC à atteindre leurs objectifs de recrutement. Une structure de gouvernance améliorée, des ARR documentés et le fait d'associer les candidatures et l'enrôlement aux campagnes d'attraction amélioreront la collaboration entre les intervenants en matière d'attraction et de recrutement au sein du Ministère et permettront de déterminer les points forts des campagnes d'attraction et les leçons retenues.

Bien que le Ministère dispose d'un processus de recrutement bien documenté et qu'il s'efforce de réduire les délais de traitement connexes, il ne dispose pas de l'information exacte et détaillée nécessaire pour déterminer si les délais de traitement des dossiers ont été réduits afin d'appuyer l'atteinte des objectifs généraux de recrutement. Les renseignements pertinents sur le processus de recrutement doivent être établis et faire l'objet d'un suivi afin de déterminer les normes de rendement acceptables pour assurer l'efficacité du processus. De plus, le GRFC aurait avantage à conclure des ententes sur les niveaux de service avec les intervenants externes qui sont responsables de certains volets du processus de recrutement. Il est essentiel de comprendre les causes profondes associées aux taux d'abandon des postulants afin de déterminer les changements à apporter aux stratégies d'attraction et au processus de recrutement; cela permettra de s'assurer que les objectifs liés aux GPM prioritaires et à la diversité des sexes sont atteints.

## Annexe A – Plan d'action de la direction

Pour formuler ses recommandations, le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants :

**Très élevée** – Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.

**Élevée** – Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.

**Modérée** – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacités des opérations.

**Faible** – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.

**Très faible** – Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.

### Gouvernance, autorités, rôles et responsabilités en matière d'attraction

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex) [importance modérée]

1. Il est recommandé que le COMPERSMIL et le SMA(AP) collaborent afin de définir, de documenter, de mettre en œuvre et de communiquer les ARR et la structure de gouvernance entre les intervenants.

### Mesure prise par la direction

Mesure 1.1 – Le COMPERSMIL et le SMA(AP) ont pris plusieurs mesures afin de définir la structure de gouvernance ainsi que les rôles et les responsabilités des intervenants. L'opération GENERATION, lancée récemment, a contribué à définir les rôles et les responsabilités du MDN et des FAC. Les ordres fragmentaires qui seront bientôt diffusés décriront davantage ces rôles au niveau de l'autorité fonctionnelle. De plus, nous élaborerons conjointement une structure de gouvernance qui définira clairement les rôles et les responsabilités des deux groupes. Parmi les documents à l'appui du document de gouvernance élargi figureront un plan de communication lié à l'opération GENERATION, un plan national d'attraction, les Directives et ordonnances administratives de la Défense mises à jour et un plan de transfert Web.

- plan de mise en œuvre du transfert de site Web – octobre 2019
- plan de communication de l'opération GENERATION – octobre 2019
- ordre d'opération et ordre fragmentaire de l'opération GENERATION – octobre 2019
- structure de gouvernance du COMPERSMIL/SMA(AP) – mars 2020
- plan d'attraction national – janvier 2020

- campagne publicitaire pour faire connaître les Directives et ordonnances administratives de la Défense – septembre 2020

**BPR** : Directeur général – Marketing et communications électroniques et chef d'état-major – Stratégie

**Date cible** : septembre 2020

### Mesure du succès des campagnes publicitaires

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex) [importance modérée]

2. Il est recommandé que le COMPERSMIL et le SMA(AP) collaborent afin d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de rendement qui permettra de mesurer le succès des activités d'attraction. Ce cadre de rendement doit :
  - a. indiquer les données qui doivent être recueillies et l'organisation qui doit s'en charger;
  - b. décrire la façon dont les données et les paramètres doivent être présentés et utilisés conjointement par les deux intervenants.

### Mesure prise par la direction

Mesure 2.1 – Le commandant du Groupe de la GENPERSMIL et le SMA(AP) doivent élaborer un cadre de mesure du rendement qui visera à évaluer toutes les activités d'attraction, y compris la publicité, le marketing, les activités de recrutement, les événements d'envergure, les communications diffusées par voie numérique (p. ex., les sites Web et les médias sociaux) et l'utilisation du matériel promotionnel. Le cadre doit fournir des renseignements sur le personnel qui recueillera les données et la façon dont celles-ci seront utilisées. Le COMPERSMIL et le SMA(AP) solliciteront les services du sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique) pour appuyer l'élaboration de ce cadre de mesure du rendement. Certaines données sont déjà recueillies, mais l'élaboration du cadre intégré devrait être terminée d'ici mai 2020, et d'autres données seront recueillies par la suite. Le rapport initial portera sur l'AF 2020-2021.

**BPR** : Directeur général – Marketing et communications électroniques et chef d'état-major – Stratégie

**Date cible** : mai 2020

## Information pour la prise de décisions

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) [importance modérée]

3. Il est recommandé que le COMPERSMIL définisse et recueille les renseignements nécessaires pour effectuer le suivi des données, des tendances liées aux postulants et de l'efficacité du processus de recrutement. Cela comprend :
  - a. déterminer les besoins associés au système de gestion de l'information;
  - b. élaborer des normes de rendement à l'interne et en collaboration avec d'autres intervenants du processus;
  - c. recueillir des données exactes sur le temps requis pour accomplir les tâches du processus de recrutement par rapport aux données de référence et aux causes des écarts positifs et négatifs;
  - d. effectuer le suivi du taux d'abandon au cours des étapes clés du processus de recrutement et des causes connexes;
  - e. documenter le temps qu'un dossier a passé en attente avant d'être traité et la cause du délai (p. ex., en attente de plus amples renseignements de la part du postulant, accumulation de dossiers ou en attente de synchronisation avec l'instruction);
  - f. mesurer le rendement des intervenants par rapport aux normes de service établies d'un commun accord.

**BPR** : COMPERSMIL

## Mesure prise par la direction

En raison de sa structure opérationnelle actuelle et des ressources qui lui sont affectées, le GRFC doit relever un défi de taille pour atteindre l'objectif de l'opération GENERATION sans qu'il soit nécessaire d'apporter des changements importants à sa culture, à sa structure de commandement et contrôle ainsi qu'à ses outils. Les processus de planification classiques doivent être améliorés afin de permettre l'élaboration et la mise en œuvre efficaces d'un processus de gestion du changement dans les délais prescrits par l'opération GENERATION.

1. Avec l'appui du Centre de guerre aérienne de l'Aviation royale du Canada, le GRFC élaborera et adoptera une approche de réflexion conceptuelle afin d'analyser, d'élaborer et de mettre en œuvre le processus de recrutement et ses outils. Le premier camp de base portera sur (1) l'opérationnalisation du processus de recrutement au moyen du concept de « contrôle centralisé et d'exécution décentralisée » et (2) les pratiques et les outils commerciaux des systèmes de gestion des candidatures qui feront l'objet de discussion au Centre de guerre aérienne de l'Aviation royale du Canada, à Waterloo, du 23 au 27 septembre 2019. Ensuite, un groupe de travail se formera à Borden pour en faire un suivi, du 30 septembre au 4 octobre 2019. Le rapport final est attendu au plus tard en novembre 2019. Des membres des organisations de niveau 1 (N1), du Centre d'Innovations en Programmes Éducatifs du Centre de soutien de l'apprentissage et du BMR participeront à cette initiative.

Produits livrables :

- réflexion conceptuelle – Camp de base – septembre 2019
- réflexion conceptuelle – Travaux de suivi – octobre 2019
- rapports et recommandations du camp de base – novembre 2019

2. Le GRFC doit élaborer un cadre de gestion du rendement dont la matrice d'évaluation et les objectifs pourront facilement être évalués en temps réel par des moyens électroniques et nécessiteront peu d'intervention de la part des centres de recrutement des FAC et des leaders supérieurs du QG. Les indicateurs de rendement clés doivent sembler logiques au personnel du GRFC afin de permettre une évaluation plus efficace des besoins en matière de ressources. Cela comprend notamment l'évaluation des paramètres et des données importants, comme les taux d'abandon, les coefficients de rendement et les tendances afin de mieux comprendre ces phénomènes et, dans la mesure du possible, de donner suite aux observations présentées. Il sera essentiel d'assurer la coordination avec le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), le Directeur – Besoins en production de personnel et les organisations de N1.

Produits livrables :

- élaboration d'une proposition pertinente sur le plan opérationnel – décembre 2019
- élaboration des principaux indicateurs de rendement et moyens d'évaluation – mars 2020
- mise en œuvre complète – au plus tard en mars 2021

3. Le GRFC doit procéder à une évaluation globale du processus de recrutement, de la présentation d'une candidature à l'enrôlement, afin de déterminer les gains d'efficacité possibles en matière de rendement (y compris les taux d'abandon), de délais et de ressources à réinvestir au sein du GRFC. On compte parmi les organisations externes qui participeront à cette initiative le BMR, le Directeur général – Sécurité de la défense, le Directeur – Besoins en production de personnel, les organisations de N1 (leaders de la Force régulière et de la Force de réserve) et le Centre d'Innovations en Programmes Éducatifs du Centre de soutien de l'apprentissage.

Produits livrables :

- schématisation – septembre 2019
- travaux de suivi et recommandations – mars 2020
- mise en œuvre – mars 2021

4. Le GRFC doit déterminer le commandement et contrôle opérationnel et tactique le plus efficace afin d'accroître l'autonomie et la flexibilité des centres de recrutement des Forces canadiennes tout en assurant le respect de la norme de fonctionnement et de surveillance

établie par le QG GRFC. Cette phase comprend le renforcement de l'élaboration de solutions d'analytique avancée et l'utilisation des résultats de l'élément 3.1 du plan d'action et du rapport d'examen exhaustif de Deloitte sur le recrutement afin d'évaluer les outils du centre opérationnel de recrutement et d'inclure des éléments d'automatisation/intelligence artificielle afin d'assurer une surveillance accrue, une analyse des tendances et une veille stratégique qui permettront d'accroître la souplesse opérationnelle. On compte parmi les organisations externes qui participeront à cette initiative le Centre d'Innovations en Programmes Éducatifs du Centre de soutien de l'apprentissage, les organisations de N1 responsables du recrutement au sein de la Première réserve, le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information), le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) et le commandant du groupe qui utilise les données produites au sein de la GENPERSMIL.

Produits livrables :

- évaluation préliminaire – décembre 2019
- programme détaillé pour les outils ou la gestion/la mise en œuvre – mars 2020
- capacité opérationnelle initiale – avril 2021
- capacité opérationnelle totale – mars 2022

**BPR** : GRFC

**Date cible** : mars 2022

## **Annexe B – Critères d’audit**

### **Évaluation des critères**

Les critères d’audit ont été évalués selon des niveaux suivants :

#### **Niveau d’évaluation et description**

**Niveau 1** – Satisfaisant

**Niveau 2** – A besoin d’améliorations mineures

**Niveau 3** – A besoin d’améliorations modérées

**Niveau 4** – A besoin d’améliorations importantes

**Niveau 5** – Insatisfaisant

### **Gouvernance**

1. Les FAC ont élaboré et mis en œuvre les stratégies d’attraction nécessaires pour atteindre les objectifs de recrutement.

**Niveau d’évaluation 3** – Bien que le COMPERSMIL et le SMA(AP) aient mis en œuvre des stratégies et des activités d’attraction et qu’ils effectuent la collecte et le suivi de diverses données, aucun renseignement ne permet actuellement d’établir une corrélation directe entre le succès d’une campagne d’attraction précise et les initiatives de la politique PSE. Les structures de gouvernance et les ententes de rendement entre les intervenants doivent être officialisées.

### **Contrôles et gestion du risque**

2. Le processus de recrutement employé au sein du GRFC est efficace en ce qui concerne l’atteinte des objectifs stratégiques actuels en matière de recrutement.

**Niveau d’évaluation 3** – Le processus de recrutement actuel permet d’atteindre les objectifs annuels globaux en matière de croissance, mais les objectifs liés à la diversité des sexes et aux GPM ne sont pas toujours atteints. Les renseignements détaillés sur le processus de candidature ne font pas l’objet d’un suivi et d’une surveillance en fonction des normes de rendement établies afin d’évaluer l’efficacité du processus.

## Sources des critères

### Gouvernance :

- Références : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013; entretiens avec des experts.

### Gestion du risque :

- Références : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013; entretiens avec des experts.

### Contrôle :

- Références : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013; entretiens avec des experts.

## **Annexe C – Méthodologie**

La méthodologie ci-dessous a été utilisée dans le cadre de l'élaboration du présent rapport :

- Plus de 28 000 dossiers de postulants ont été extraits de la base de données nationale de suivi et, par la suite, analysés. Environ 13 000 (c.-à-d. 46 pour cent) de ces dossiers ont été fermés parce que les postulants n'ont pas satisfait aux exigences ou se sont volontairement retirés du processus. Le traitement de près de 12 000 (c.-à-d. 43 pour cent) dossiers n'était pas terminé à la fin de la période visée par notre audit. Au total, 3 010 (c.-à-d. 11 pour cent) des postulants visés se sont enrôlés dans les FAC. Les données sur ces 3 010 postulants qui se sont enrôlés par l'entremise du Centre de recrutement des Forces canadiennes Ottawa ont été extraites et stratifiées de leurs dossiers selon la durée du traitement des dossiers. À partir de cette stratification, un échantillon représentatif de 28 dossiers a été sélectionné afin d'effectuer une analyse approfondie du suivi du processus.
- Parmi les documents examinés, on compte notamment les plans de fonctionnement, les plans d'attraction, les diagrammes de flux, les procédures écrites et les organigrammes du QG GRFC, des bureaux régionaux et des centres de recrutement ainsi que la documentation du DMP.
- On a mené des entretiens avec des membres du personnel clé du QG GRFC, du bureau régional du Nord-Est de l'Ontario, du Centre de recrutement des Forces canadiennes Ottawa, du BMR, du Directeur général - Recherche et analyse et du DMP.
- Une analyse des étapes du processus a été élaborée à l'aide des procédures écrites et des entretiens. L'analyse des étapes respectait les normes de traitement allégées généralement reconnues dans l'ensemble de l'industrie de la fabrication et du secteur des services. Elle a permis de déceler les goulets d'étranglement potentiels dans le processus de recrutement.
- On a visité les emplacements suivants :
  - QG GRFC – Base des Forces canadiennes Borden;
  - QG régional du Nord-Est de l'Ontario;
  - Centre de recrutement des Forces canadiennes Ottawa.

## Annexe D – Processus de recrutement – Étapes du SGIRFC et tâches procédurales détaillées

### Étapes principales du SGIRFC 2

| Tâches détaillées sous chaque étape du SGIRFC | Prospect   | Prêt à être évalué   | Évaluation réalisée  | Prêt pour l'examen médical/ l'entrevue   | Traitement final  | Prêt à être inscrit à la liste de concours                 | Liste de concours  | Sélection   | Présentation d'une offre  | Acceptation de l'offre   | Prêt pour l'enrôlement  | Acceptation de l'offre/ Prêt pour l'enrôlement  | Enrôlement   |
|---|--|--|--|--|---|--|--|---|---|--|---|---|--|
|   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5   | 6  | 7  | 8   | 9   | 10   | 11  | 12  | 13   |
| <b>A</b>                                      | Poser une candidature en ligne, par l'intermédiaire du site forces.ca  | Modifier le statut du postulant afin d'indiquer qu'il est « Prêt à être évalué » et entrer le numéro d'identification du centre de recrutement                         | Dans le SGIRFC 2, modifier le statut du postulant pour « Évaluation réalisée » | Transférer le dossier au personnel de gestion du recrutement                               | Examiner le dossier afin de s'assurer que les documents sont remplis. Contrôle de la qualité du dossier (formulaire CF50)                         | Effectuer l'examen du contrôle de la qualité du dossier    | Exécuter la liste de concours conformément au plan de recrutement  | Modifier le statut du postulant pour Indiquer « Sélectionné »                   | Présenter une offre au postulant  | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement  | Modifier le statut du postulant afin d'indiquer qu'il est « Prêt pour l'enrôlement »                      | Transmettre un courriel au personnel de contrôle de la qualité en matière d'affectation – enrôlement ou mutation afin de lui demander d'effectuer le contrôle initial de la qualité | Modifier le statut du postulant afin d'indiquer qu'il est « Enrôlé » |
| <b>B</b>                                      | Transférer le dossier au commis de contrôle de la Gestion des prospects (par l'intermédiaire d'un téléchargement dans la gestion du Système de suivi des candidatures) | Envoyer une réponse non automatisée au postulant afin de lui demander de communiquer avec le détachement. Créer une entrée dans le fichier de consignation du SGIRFC 2 |  | Déterminer la capacité du centre de recrutement à inclure les activités de synchronisation | Accorder une cote de fiabilité en fonction des recommandations du conseiller en carrières militaires (CCM) et de l'examen du dossier du postulant | Modifier le statut du postulant pour « Liste de concours » | Examiner le dossier des postulants qui figurent dans la liste de concours en vue d'une sélection. Sélectionner le postulant (le cas échéant) | Transférer le dossier aux commis aux offres                                     | Transférer le dossier au personnel responsable du contrôle des postulants | Remplir les documents requis et les champs de l'onglet de l'offre (pour fixer une date d'enrôlement) | Transmettre un courriel au détachement afin de confirmer la réalisation du contrôle initial de la qualité | Transférer le dossier au personnel de contrôle de la qualité en matière d'affectation – enrôlement ou mutation  | Archiver le formulaire CF50  |
| <b>C</b>                                      | Examiner le dossier afin de confirmer qu'il n'y a pas d'inconvénients dans le dossier  | Transférer le dossier au personnel responsable du contrôle des postulants  |  | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement                              | Dans le SGIRFC 2, modifier le statut du postulant pour « Évaluation médicale/entrevue terminées » et « Prêt pour la liste de concours »           |  |  | Diviser la charge de travail entre les commis aux offres                        | Demander au postulant d'examiner l'offre                                  |  | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement   | Exécuter le contrôle initial de la qualité et attribuer un numéro d'affectation – enrôlement ou mutation au postulant   |  |
| <b>D</b>                                      | Effectuer la vérification de base (âge, citoyenneté et études) afin de confirmer les renseignements donnés par le postulant  | Rassembler les documents requis pour une vérification approfondie (âge, citoyenneté et études)   |  | Fixer la date de l'évaluation médicale et de l'entrevue                                    | Transférer le dossier au personnel responsable des sélections   |  |  | Transférer le dossier aux commis aux offres                                     | Offre acceptée par le postulant   |  | Remplir les documents supplémentaires   | Exporter les fichiers pertinents vers la base de données  |  |
| <b>E</b>                                      | Examiner le dossier pour éviter les doublons   | Communiquer avec le détachement afin de fixer la date du TAFC  |  | Transférer le dossier au personnel responsable du contrôle des postulants                  |   |  |  | Rédiger l'ébauche de la lettre d'offre et en informer le superviseur des offres |   |  | Transférer le dossier au personnel responsable du contrôle des postulants                                 |   |  |

| Tâches détaillées sous chaque étape du SGIRFC | Prospect  | Prêt à être évalué  | Évaluation réalisée | Prêt pour l'examen médical/l'entrevue  | Traitement final | Prêt à être inscrit à la liste de concours | Liste de concours | Sélection   | Présentation d'une offre | Acceptation de l'offre | Prêt pour l'enrôlement   | Acceptation de l'offre/ Prêt pour l'enrôlement | Enrôlement |
|---|---|---|---------------------|--|------------------|--|-------------------|---|--------------------------|------------------------|--|--|------------|
|   | 1   | 2   | 3                   | 4  | 5                | 6  | 7                 | 8   | 9                        | 10                     | 11   | 12   | 13         |
| <b>F</b>                                      | Dans le SGIRFC 2, modifier le statut du candidat afin d'indiquer qu'il s'agit d'un « prospect »     | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement   |                     | Confirmer l'entrevue et l'évaluation médicale  |                  |  |                   | Transférer le dossier au superviseur des offres               |                          |                        | Effectuer l'entrevue préalable à l'enrôlement  |  |            |
| <b>G</b>                                      | Déterminer que le postulant est apte à faire partie de la Force régulière et qu'il est non qualifié | Modifier le statut du postulant afin d'indiquer qu'il est « Prêt à être évalué »                                      |                     | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement  |                  |  |                   | Examiner la lettre d'offre                                    |                          |                        | Organiser un briefing sur les documents relatifs à l'enrôlement  |  |            |
| <b>H</b>                                      |   | Envoyer un courriel au postulant pour fixer la date du T AFC et lui demander de remplir les documents supplémentaires |                     | Préparer le dossier du postulant pour le CCM   |                  |  |                   | Transmettre un rapport au détachement                         |                          |                        | Tenir une cérémonie d'enrôlement   |  |            |
| <b>I</b>                                      |   | Transférer le dossier au personnel responsable du contrôle des postulants   |                     | Examiner le dossier. Préparer le dossier du postulant pour le CCM  |                  |  |                   | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement |                          |                        | Transférer le dossier au personnel de contrôle de la qualité en matière d'affectation – enrôlement ou mutation |  |            |
| <b>J</b>                                      |   | Confirmer la date du T AFC  |                     | Effectuer l'évaluation médicale (parties I et II). Examiner le dossier   |                  |  |                   | Consigner la date d'enrôlement                                |                          |                        | Effectuer un examen de contrôle de la qualité  |  |            |
| <b>K</b>                                      |   | Recevoir les documents à l'appui transmis par le postulant  |                     | Effectuer l'entrevue avec le postulant. Effectuer l'évaluation médicale (parties I et II)                          |                  |  |                   | Examiner la lettre d'offre                                    |                          |                        | Finaliser le message d'affectation – enrôlement ou mutation  |  |            |
| <b>L</b>                                      |   | Demander au postulant de remplir les documents supplémentaires  |                     | Transmettre le dossier au BMR. Effectuer l'entrevue  |                  |  |                   |   |                          |                        | Transmettre le message d'affectation – enrôlement ou mutation à tous les destinataires                         |  |            |
| <b>M</b>                                      |   | Réussite du T AFC par le postulant  |                     | Examiner le dossier du postulant. Transmettre le dossier au BMR  |                  |  |                   |   |                          |                        | Archiver le message d'affectation – enrôlement ou mutation transmis aux postulants                             |  |            |
| <b>N</b>                                      |   | Traiter les documents à l'appui   |                     | Le BMR dresse la liste des postulants qu'il juge apte à devenir membres des FAC et examine le dossier du postulant |                  |  |                   |   |                          |                        | Télécharger dans le SGIRFC 2 le message d'affectation – enrôlement ou mutation                                 |  |            |

| Tâches détaillées sous chaque étape du SGIRFC | Prospect | Prêt à être évalué                                  | Évaluation réalisée | Prêt pour l'examen médical/l'entrevue   | Traitement final | Prêt à être inscrit à la liste de concours | Liste de concours | Sélection | Présentation d'une offre | Acceptation de l'offre | Prêt pour l'enrôlement  | Acceptation de l'offre/ Prêt pour l'enrôlement | Enrôlement |
|---|----------|---|---------------------|---|------------------|--|-------------------|-----------|--------------------------|------------------------|---|--|------------|
|   | 1        | 2   | 3                   | 4   | 5                | 6  | 7                 | 8         | 9                        | 10                     | 11  | 12   | 13         |
| O   |          | Briefing du CCM (médicaments sans ordonnance, etc.) |                     | Le CCM examine les conclusions tirées des entrevues et dresse la liste des postulants qu'il juge apte à devenir membres des FAC   |                  |  |                   |           |                          |                        | Informé le sous-officier responsable de la production du personnel                                    |  |            |
| P   |          |   |                     | Le CCM examine les conclusions tirées des entrevues, dresse la liste des postulants qu'il juge apte à devenir membres des FAC et formule des recommandations en ce qui concerne la cote de fiabilité qui doit leur être attribuée |                  |  |                   |           |                          |                        | Transférer le dossier au sous-officier responsable de la production du personnel au sein de la ZResp  |  |            |
| Q   |          |   |                     | Le CCM juge le postulant apte à devenir membre des FAC et formule des recommandations en ce qui concerne la cote de fiabilité   |                  |  |                   |           |                          |                        | Le sous-officier responsable de la production du personnel au sein de la ZResp informe le détachement |  |            |
| R   |          |   |                     |   |                  |  |                   |           |                          |                        | Transférer le dossier au personnel de contrôle du détachement   |  |            |
| S   |          |   |                     |   |                  |  |                   |           |                          |                        | Créer le dossier personnel du postulant   |  |            |
| <b>Total de 90 tâches par étape</b>           | 7        | 15  | 1                   | 17  | 4                | 2  | 2                 | 11        | 4                        | 2                      | 19  | 4  | 2          |

**Tableau D-1. Processus de recrutement – Étapes du SGIRFC et tâches procédurales détaillées.** Ce tableau décrit les étapes du processus de recrutement, de la soumission d'une candidature à l'enrôlement.

**Nota :** Ce tableau représente 90 des 112 tâches de ce processus de recrutement. On a déterminé que les 32 tâches restantes étaient des éléments qui entraînaient des retards dans le traitement des autres tâches.