

# Questions liées à l'évolution du profil démographique des effectifs des organismes de gestion des feux

## Résumé

Le présent rapport fournit des renseignements sur le profil démographique des effectifs, une analyse de ces données ainsi que des recommandations qui s'adressent aux organismes de gestion des feux en vue de répondre aux besoins en matière de planification de la relève.

## Table des matières

Sommaire.....	4
Résumé des recommandations.....	5
Généralités et objectifs.....	6
Méthodologie.....	7
Enquête menée auprès de l'organisme .....	8
Questions ou préoccupations se rapportant au recrutement, au perfectionnement et au maintien en fonction des pompiers et des autres employés saisonniers ou embauchés pour de courtes périodes .....	8
Tableau 1 : Facteurs qui influencent la capacité de l'organisme à attirer des pompiers qualifiés et d'autres employés saisonniers ou embauchés pour de courtes périodes et à les maintenir en fonction.....	9
Questions et préoccupations relatives au recrutement, au perfectionnement et au maintien en fonction du personnel à temps plein du programme de gestion des feux.....	10
Figure 1 : Facteurs pouvant poser problème aux membres du personnel à temps plein de l'organisme.....	11
Défis à surmonter pour retenir le nombre nécessaire d'employés qualifiés et expérimentés et maintenir les niveaux de dotation nécessaires à l'exécution des activités pendant la saison des feux .....	12
Planification des effectifs.....	13
Figure 2 : Personnel mobilisé .....	14
Enquête menée auprès des employés.....	16
Figure 3 : Enquête auprès des employés – Nombre de participants .....	16
Figure 4 : Participants classés par catégorie d'emploi .....	17
Tableau 2 : Catégories d'emploi de l'organisme.....	17
Catégorie d'âge et admissibilité à la retraite.....	18
Figure 5 : Participants classés par catégorie d'âge.....	18
Figure 6 : Participants et admissibilité à la retraite.....	18
Sexe .....	20
Figure 7 : Sexe des participants .....	20
Études.....	21
Figure 8 : Participants – Niveau de scolarité le plus élevé.....	21
Figure 9 : Participants – Formation dans le domaine de la foresterie .....	22
Certification du système de commandement en cas d'incident .....	23
Figure 10 : Participants – Certification du SCI.....	23

Figure 11 : Participants certifiés – Date de la dernière participation à une activité d'intervention .....	24
Figure 12 : Participants certifiés qui n'ont pas participé à une activité d'intervention.....	24
Figure 13 : Participants certifiés qui occupent un poste de niveau supérieur dans la structure du SCI.....	25
Figure 14 : Raisons pour lesquelles les participants ne possèdent pas la certification du SCI.....	25
Facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel .....	26
Figure 15 : Employés permanents – Ordre des facteurs qui nuisent à la capacité d'attirer des employés ou de les maintenir en fonction .....	26
Figure 16 : Employés saisonniers – Ordre des facteurs qui nuisent à la capacité d'attirer des employés ou de les maintenir en fonction .....	27
Autres facteurs qui nuisent à la capacité d'attirer du personnel ou de le maintenir en fonction.....	27
Dotation du système de commandement en cas d'incident.....	29
Figure 17 : Équipes de gestion des interventions d'urgence mobilisées par le CIFFC .....	32
Tableau 3 : Composition des équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1 en 2013 .....	33
Tableau 4 : Équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1 .....	35
Tableau 5 : Équipes de gestion des interventions d'urgence de type 2 .....	35
Tableau 6 : Autres postes du SCI.....	35
Répartition des effectifs par catégorie d'emplois .....	36
Tableau 7 : Répartition des effectifs par catégorie d'emploi.....	36
Répartition du personnel permanent.....	36
Tableau 8 : Répartition du personnel permanent par catégorie d'emploi.....	36
Répartition du personnel saisonnier et auxiliaire.....	36
Tableau 9 : Répartition du personnel saisonnier et auxiliaire par catégorie d'emploi.....	37
Répartition du personnel permanent selon le sexe.....	37
Tableau 10 : Répartition du personnel permanent – Femmes.....	37
Tableau 11 : Répartition du personnel permanent – Hommes .....	37
Répartition du personnel permanent par catégorie d'âge.....	37
Tableau 12 : Répartition du personnel permanent par catégorie d'âge .....	37
Examen de la planification de la relève de l'organisme.....	39
Autres instances.....	39
La relève au Canada .....	41

Résumé.....	43
Annexe A : Résultats de l'enquête menée auprès des employés dans chaque organisme.....	44
Nombre d'employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	44
Sexe des employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	44
Catégorie d'âge des employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	45
Niveau de scolarité le plus élevé – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête.....	45
Diplôme d'études postsecondaires dans le domaine de la foresterie – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	46
Admissibilité à la retraite (actuelle ou prévue) – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête.....	46
Catégorie d'emploi – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête.....	46
Certification du système de commandement en cas d'incident – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	47
Employés permanents certifiés qui ont répondu à l'enquête – Date de la dernière intervention en cas d'urgence .....	47
Employés permanents certifiés qui ont répondu à l'enquête – Employés n'ayant pas été appelés à travailler sur une intervention au cours des cinq dernières années.....	47
Employés permanents certifiés qui ont répondu à l'enquête – Employés n'occupant pas de poste de direction au sein de la structure du SCI .....	48
Employés permanents qui ont répondu à l'enquête – Employés ne possédant pas de certification du SCI .....	48
Opinion sur le fait que l'organisme éprouve ou non des problèmes pour attirer des candidats possédant les compétences nécessaires à l'exécution du programme et pour les maintenir en fonction – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	49
Facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel – Selon l'ordre établi par les employés permanents qui ont répondu à l'enquête .....	49
Autres facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel .....	50
Annexe B – Rapport annuel sur le profil démographique de l'organisme de gestion des feux.....	54

## Sommaire

Un rapport a été préparé à la demande du Groupe de travail sur la gestion des feux de forêt (GTGFF) afin d'obtenir auprès des organismes membres de l'information sur les questions de capacité et le profil démographique des effectifs. L'objectif consistait à recueillir des données et des observations sur l'évolution du profil démographique des effectifs, de même que sur les mesures et les pratiques exemplaires adoptées par les organismes pour gérer le recrutement et le maintien en fonction des membres de l'équipe de gestion des feux. Le GTGFF voulait savoir comment les organismes se préparaient à gérer la perte d'expérience que causeront les départs à la retraite, surtout en ce qui a trait à la dotation des principaux postes au sein des équipes du SCI œuvrant sur la ligne de feu.

Les renseignements ont été recueillis auprès d'organismes de gestion des feux provinciaux, territoriaux et fédéraux au Canada. On a également obtenu d'autres données grâce à une enquête en ligne qui a été remplie par 1 050 répondants à l'échelle du pays.

Au total, 763 employés ont répondu à l'enquête en ligne. De ce nombre, 203 (ou 27 %) ont indiqué qu'ils auraient le droit de prendre leur retraite entre 2014 et 2018. Les renseignements recueillis auprès des organismes et dans l'enquête menée auprès des employés montrent qu'il existe très peu de mesures concernant la planification de la relève au sein de la communauté de gestion des feux au Canada.

Parmi les employés saisonniers interrogés, le sentiment d'absence de possibilités d'avancement dans le domaine de la gestion des feux est l'un des facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel. Les contrats à court terme de même que le nombre d'années d'expérience à accumuler avant d'avoir la possibilité d'occuper un emploi à temps plein au sein d'un organisme sont des enjeux qui préoccupent également les employés saisonniers.

Afin de garantir que les niveaux essentiels de ressources en personnel dans la structure du SCI sont disponibles à l'échelle nationale, le Centre interservices des feux de forêt du Canada (CIFFC) et les organismes membres doivent élaborer des plans de planification de la relève qui s'attachent à définir, à évaluer et à combler les besoins prévus en main-d'œuvre.

## Résumé des recommandations

1. Pour appuyer l'analyse et la planification des effectifs à l'échelle nationale, le CIFFC devrait recueillir chaque année des données élémentaires sur le profil démographique et produire un rapport qui devrait être présenté à ses membres et à ceux des organismes concernés aux fins d'examen.
2. Afin de garantir que les niveaux suffisants de ressources en personnel sont disponibles dans la structure du SCI, le CIFFC et les organismes membres devraient élaborer un plan des effectifs interservices qui dresse la liste des besoins essentiels en matière de dotation dans l'ensemble du pays et recommander des mesures à mettre en place pour combler les besoins particuliers associés aux postes qui forment la structure organisationnelle du SCI.
3. Afin de garantir que les niveaux essentiels de ressources en personnel sont disponibles dans la structure du SCI à l'échelle nationale, les organismes devraient élaborer des plans de planification de la relève qui s'attachent à déterminer, à évaluer et à combler les besoins de sa main-d'œuvre et appuient le partage des ressources entre les services.
4. Pour préserver la mémoire institutionnelle, on recommande que les organismes mettent au point des processus visant à saisir et à conserver les connaissances essentielles des employés qui quittent le service.
5. Pour maintenir en fonction un corps d'employés possédant la formation et des connaissances forestières essentielles, on recommande que les organismes définissent les postes qui seraient renforcés s'ils étaient occupés par un employé possédant une formation dans le domaine.
6. Afin d'attirer le personnel de la communauté responsable de la gestion des feux et de le maintenir en fonction, les organismes devraient promouvoir les avantages d'une carrière dans ce domaine.
7. Pour appuyer la formation et le perfectionnement des équipes de gestion des interventions d'urgence (ÉGIU) de type 1 et 2 au Canada, le CIFFC devrait collaborer avec les organismes afin de proposer des simulations normalisées qui reproduiraient la structure du SCI.
8. Les organismes devraient examiner leurs effectifs et accroître le nombre d'employés possédant la certification du SCI, au besoin, pour appuyer leurs plans de relève de même que ceux établis à l'échelle nationale.
9. Les organismes devraient adopter une définition normalisée du terme « Objectif de dotation du SCI » en vue d'appuyer la planification des cours de formation, des programmes de mentorat et des besoins opérationnels.
10. En se fondant sur une analyse de la charge de travail relative aux feux de végétation à l'échelle nationale, le CIFFC et les organismes membres devraient déterminer le nombre optimal d'équipes de gestion des interventions d'urgence (ÉGIU) de type 1 et 2 nécessaires pour répondre aux besoins interservices au Canada.

## Généralités et objectifs

Le Groupe de travail sur la gestion des feux de forêt (GTGFF) représente les organismes de gestion des feux fédéraux, provinciaux et territoriaux au Canada et offre une orientation générale et des conseils stratégiques aux membres du Conseil canadien des ministres des forêts à ce sujet.

Au début de 2012, le GTGFF a demandé à ce qu'une enquête soit menée auprès des organismes de gestion des feux pour recueillir de l'information sur les tendances actuelles et prévues de la charge de travail relative aux feux de végétation au Canada et de la capacité d'intervention. Le GTGFF s'inquiétait des effets possibles d'une augmentation de la charge de travail relative aux feux de végétation et de l'éventuelle diminution de la capacité d'intervention future du système d'entraide canadien offert en matière de partage des ressources.

L'enquête sur la capacité d'intervention a permis de mettre en lumière certains sujets de préoccupation. En effet, alors que le nombre de pompiers possédant la certification de type 1 (attaque initiale / équipe d'intervention soutenue, pompier habituellement embauché comme employé saisonnier) était considéré comme raisonnable, on a observé une diminution du nombre de pompiers possédant d'autres types de certification (intervention prolongée, pompier habituellement embauché pour de courtes périodes) ainsi qu'une diminution du personnel administratif et du nombre de membres au sein des équipes de gestion des interventions d'urgence. Ces tendances variaient selon les organismes.

L'étude a également permis de montrer que le manque de données et que les jeux de données incomplets et incohérents nuisent à la capacité de tirer des conclusions définitives. Un certain nombre d'organismes ont offert des réponses qualitatives exprimant leurs craintes au sujet des tendances associées au vieillissement des effectifs, des conditions économiques changeantes qui entraînent une diminution du nombre d'employés saisonniers et embauchés pour une courte période, de l'attrait réduit des emplois ou d'une carrière au sein des organismes de gestion des feux, et de la difficulté de bâtir sa carrière professionnelle au sein d'un organisme de gestion des feux alors que les gouvernements prennent des mesures pour réduire les effectifs dans le secteur public.

Le GTGFF souhaitait étudier davantage certaines questions soulevées dans l'enquête menée en 2012 et a demandé aux organismes membres de fournir de plus amples détails sur certains des problèmes relevés en matière de capacité d'intervention et de regrouper des rapports et des analyses supplémentaires sur le profil démographique des effectifs et les stratégies lorsque l'information était disponible. Une demande de proposition a été émise en septembre 2013 et a abouti à un contrat visant la rédaction du présent rapport.

Un expert-conseil a été embauché pour mener une étude auprès des 13 organismes de gestion des feux au Canada. L'objectif consistait à recueillir des données et des observations sur l'évolution du profil démographique des effectifs de même que sur les mesures et les pratiques exemplaires adoptées par les organismes pour gérer le recrutement et le maintien en fonction des membres de l'équipe de gestion des feux. Le GTGFF voulait savoir comment les organismes se préparaient à gérer la perte d'expérience que causeront les départs à la retraite, surtout en ce qui a trait à la dotation des principaux postes au sein des équipes du SCI œuvrant sur la ligne de feu.

L'équipe de travail sur le partage des ressources qui relevait du GTGFF a aidé le consultant à peaufiner les questions d'enquête et a contribué à la préparation du rapport.

## Méthodologie

Pour atteindre l'objectif de collecte de données et d'observations sur l'évolution du profil démographique des effectifs ainsi que sur les pratiques exemplaires adoptées par les organismes pour gérer le recrutement et le maintien en fonction du personnel de gestion des feux, on a demandé aux membres des organismes de gestion des feux au Canada de répondre au questionnaire.

Une enquête en ligne a été élaborée et envoyée aux employés de l'ensemble du pays en novembre 2013. Lorsque la période d'enquête a pris fin, le 20 décembre 2013, plus de 1 050 employés permanents et saisonniers y avaient répondu et avaient fourni de précieuses données qui ont été examinées et analysées. Plusieurs employés saisonniers n'ont pas eu l'occasion d'y répondre étant donné la période pendant laquelle elle a été menée. Il serait utile de mener une autre enquête pendant la saison des feux afin d'obtenir les commentaires des pompiers saisonniers et du personnel de soutien qui n'ont pu répondre à celle menée en novembre-décembre 2013.

On a demandé aux représentants des organismes de répondre à trois autres enquêtes. La première était une enquête sur le profil démographique de l'organisme. L'objectif consistait à recueillir des renseignements supplémentaires sur les processus de planification de la relève susceptibles d'avoir été mis en place au Canada. La deuxième enquête visait à recueillir des données démographiques sur les effectifs du système de commandement en cas d'incident (SCI) dans l'ensemble du pays. La troisième a été créée dans le but de recueillir des renseignements généraux sur le profil démographique de l'organisme et la répartition des effectifs selon la catégorie du poste d'attache.

## Enquête menée auprès de l'organisme

Douze des treize organismes de gestion des feux ont répondu à l'enquête en ligne. Seule l'Île-du-Prince-Édouard n'a pas répondu à l'enquête.

Quatre organismes (Colombie-Britannique, Ontario, Québec et Nouveau-Brunswick) ont indiqué avoir récemment répondu à une enquête sur le profil démographique. La Colombie-Britannique est le seul organisme à avoir présenté une copie de son document stratégique aux membres du Groupe de travail sur la gestion des feux de forêt afin qu'ils l'examinent. Le plan de main-d'œuvre de la Direction générale de la gestion des feux de végétation de la Colombie-Britannique définit les tendances et les stratégies qui permettront d'atteindre les objectifs prévus.

Les Territoires du Nord-Ouest, la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Québec et le Nouveau-Brunswick ont indiqué qu'ils avaient mis en place des mesures pour gérer le recrutement, le perfectionnement et le maintien en fonction des employés à plein temps ou saisonniers. Les organismes tentent d'atteindre leurs objectifs par la planification de la relève, les programmes de mentorat et les possibilités internes.

La Colombie-Britannique a établi trois principaux objectifs dans son plan de main-d'œuvre : renforcement des capacités internes, gestion axée sur les résultats et augmentation de la compétitivité. La stratégie globale de l'objectif n° 1 consiste à promouvoir une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continue. La stratégie globale de l'objectif n° 2 consiste à valoriser et appuyer la diversité, l'intégration et le bien-être des employés. La stratégie globale de l'objectif n° 3 consiste à collaborer en tant que secteur dans le but de gérer les ressources humaines et financières. La stratégie comporte le partage d'information et de pratiques exemplaires et le regroupement des ressources en vue de permettre à la Direction générale de la gestion des feux de végétation d'affecter des ressources limitées aux principales priorités.

## Questions ou préoccupations se rapportant au recrutement, au perfectionnement et au maintien en fonction des pompiers et des autres employés saisonniers ou embauchés pour de courtes périodes

La Nouvelle-Écosse est le seul organisme qui a indiqué ne pas avoir de questions ni de préoccupations au sujet du recrutement, du perfectionnement et du maintien en fonction des pompiers forestiers et des autres employés saisonniers et embauchés pour de courtes périodes. Voici quelques-unes des questions et préoccupations recensées par les autres organismes.

- Défis associés à la gestion d'un nombre important d'effectifs saisonniers, y compris la mobilisation des employés de même que la formation, le perfectionnement et le maintien en fonction des employés saisonniers afin qu'ils occupent des postes permanents.

- Cours de formation et possibilités de perfectionnement offerts pendant la période hivernale, lorsque les employés saisonniers ne travaillent pas. Les possibilités de formation offertes aux employés saisonniers sont limitées.
- Dans certaines régions du pays, il y a concurrence avec le secteur privé. Bon nombre de ces emplois offrent un salaire plus élevé et des régimes de rémunération bonifiés.
- Dans certaines régions du pays, les employés saisonniers ont de la difficulté à se loger en raison des options de logement limitées.
- La durée d'emploi est aussi une source de préoccupation dans certaines régions. Les employés tentent d'obtenir des contrats plus longs ou un emploi à temps plein.
- Les possibilités d'avancement sont limitées au sein de certains organismes étant donné qu'il n'existe qu'un petit nombre de postes de supervision et de direction.
- Le profil des effectifs change et nous observons que moins de gens ont envie de travailler dans la brousse ou d'effectuer un travail sale et difficile.

### **Tendances concernant la qualité des candidats qui se présentent pour doter les postes de pompiers forestiers, saisonniers et à court terme**

- De nombreux candidats viennent de la ville et possèdent une expérience limitée de la vie en plein air.
- Un organisme a indiqué qu'il y avait beaucoup de candidats pour les postes de pompiers et qu'il pouvait choisir parmi un bassin de bons candidats. Les candidats occupant un poste saisonnier au sein d'un organisme de gestion des feux sont syndiqués et ont également la possibilité de poser leur candidature à d'autres postes au sein du service.
- Moins d'employés ont envie de faire carrière au sein des organismes de gestion des feux. Pour bon nombre d'entre eux, il s'agit d'un emploi temporaire qu'ils occupent en attendant de trouver du travail dans leur domaine de prédilection.

**Tableau 1 : Facteurs qui influencent la capacité de l'organisme à attirer des pompiers qualifiés et d'autres employés saisonniers ou embauchés pour de courtes périodes et à les maintenir en fonction**

Facteur	Nombre d'organismes ayant jugé le facteur pertinent
Autres possibilités d'emploi qui ont une incidence négative sur le nombre de travailleurs traditionnels disponibles.	10
Durée de l'emploi offert.	9
Sentiment d'absence de possibilités d'avancement au sein de l'organisme en vue d'obtenir un poste à temps plein.	8
Conditions d'emploi – Fluctuation du revenu entraînée par le degré de gravité variable de la saison des feux, le temps passé loin du domicile en région éloignée, les contraintes physiques, les conditions de travail.	6
Incapacité de satisfaire aux critères relatifs à la condition physique ou aux autres critères d'emploi.	2

Remarque : Deux organismes ont indiqué que les facteurs nommés ci-dessus ne s'appliquaient pas à leur situation.

Quatre organismes ont indiqué qu'ils avaient adopté des stratégies pour attirer les pompiers forestiers et les autres employés saisonniers et les maintenir en fonction. Voici quelques exemples :

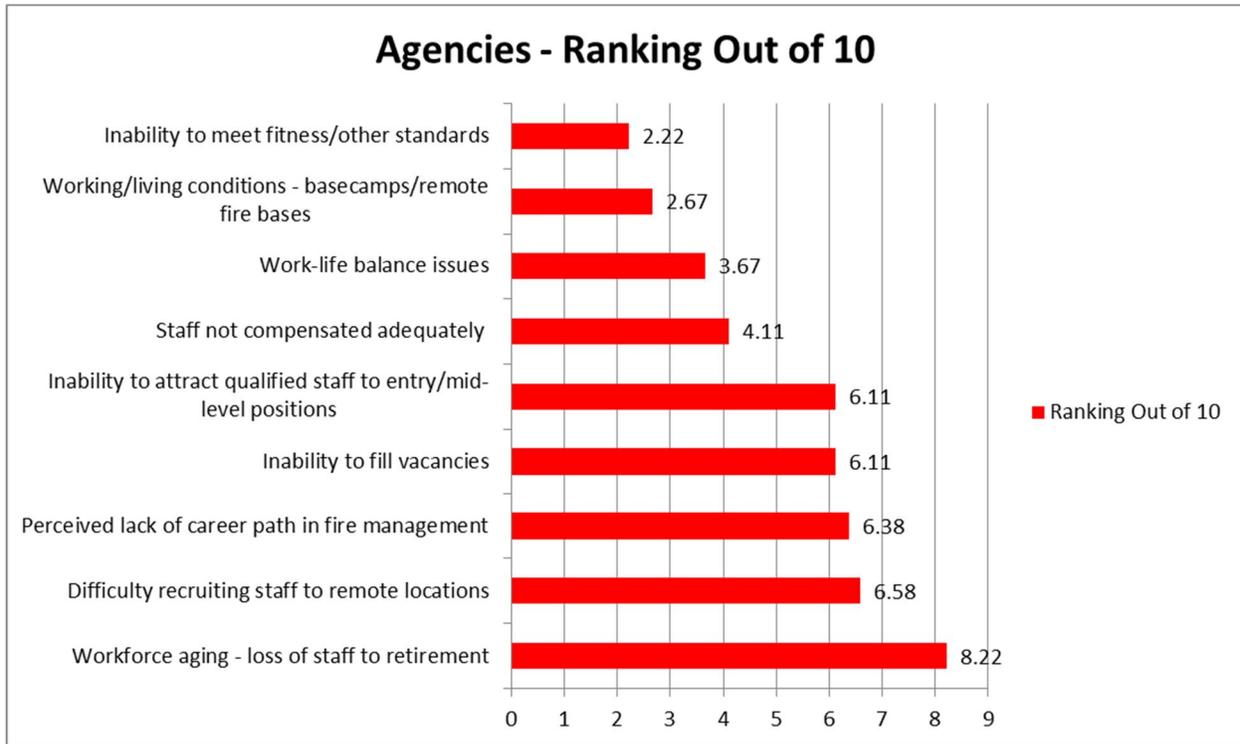
- Améliorer les installations et les services (services alimentaires et hébergement) dans les camps et aux autres endroits.
- Offrir des contrats plus longs. Créer des postes à temps plein pour offrir des possibilités d'avancement.
- Créer des postes temporaires hors-saison dans le but d'offrir des contrats plus longs et une exposition aux domaines de programme autres que la suppression des incendies.

### **Questions et préoccupations relatives au recrutement, au perfectionnement et au maintien en fonction du personnel à temps plein du programme de gestion des feux**

Huit organismes ont indiqué qu'ils avaient des préoccupations relativement au recrutement, au perfectionnement et au maintien en fonction du personnel à temps plein du programme de gestion des feux. Voici quelques exemples :

- Il y a davantage de possibilités dans le secteur privé et celui-ci offre de meilleurs régimes d'avantages sociaux, une meilleure conciliation travail-famille et moins d'obligations et de responsabilités.
- Bon nombre de travailleurs ne sont pas disposés à déménager avec leur famille dans de petites collectivités éloignées dans le but d'acquérir une expérience de travail et d'obtenir un éventuel emploi.
- Les conjoints et conjointes de ceux qui sont prêts à le faire éprouvent de la difficulté à trouver du travail dans ces petites collectivités éloignées.
- Les membres du personnel des échelons intermédiaires quittent leur emploi pour occuper un poste dans le secteur privé qui offre de meilleurs régimes de rémunération.

Figure 1 : Facteurs pouvant poser problème aux membres du personnel à temps plein de l'organisme



## Défis à surmonter pour retenir le nombre nécessaire d'employés qualifiés et expérimentés et maintenir les niveaux de dotation nécessaires à l'exécution des activités pendant la saison des feux

Les organismes ont recensé plusieurs obstacles au maintien des niveaux de dotation adéquats pendant la saison des feux. Voici quelques exemples :

- Manque d'employés qualifiés pour doter les postes de direction du SCI. Le personnel est moins disposé à occuper un poste de direction en raison des problèmes de conciliation travail-famille, des responsabilités accrues et du risque lié à la responsabilité personnelle.
- La plupart des postes de soutien sont dotés par du personnel de l'organisme qui ne fait pas partie de l'équipe de gestion des feux. Étant donné les effectifs plus petits dans d'autres secteurs de programmes de l'organisme, le personnel et la direction hésitent à libérer des employés pour respecter d'autres priorités du programme de travail.
- Les défis que représente l'adaptation aux nouvelles technologies pour le personnel en poste.
- Difficulté pour le personnel saisonnier de suivre la formation annuelle obligatoire pendant la saison des feux.
- Possibilité limitée de désigner officiellement des mentors.

### Dotation de l'équipe de gestion des interventions d'urgence

Près de la moitié des organismes ont indiqué avoir un nombre suffisant d'employés administratifs pour doter leurs équipes de gestion des situations d'urgence. Certains organismes ont indiqué une situation de pénurie en ce qui a trait aux postes suivants :

- Postes de commandement pour incident de type 1 et postes d'état-major
- Postes spécialisés (analyste du comportement du feu, directeur de la Direction générale des opérations aériennes)
- Nombre insuffisant pour déployer de nombreuses équipes.

La plupart des organismes ont indiqué qu'ils avaient adopté des stratégies pour gérer les besoins en personnel administratif des équipes de gestion des interventions d'urgence. Les stratégies prévoient ce qui suit.

- Le recours aux services de mentorat et d'encadrement.
- La nécessité de ne pas utiliser toujours les mêmes employés pour jouer les mêmes rôles et de demander aux employés plus expérimentés d'agir en tant que mentor.
- L'utilisation du programme de partage des ressources du CIFFC pour permettre de déployer les stagiaires dans d'autres organismes.

- La nomination d'employés comme chef d'équipe afin de leur permettre d'acquérir de l'expérience et de comprendre la structure de l'organisme.
- La mise en œuvre d'un processus d'évaluation après incident dans le but de définir les prochaines étapes du développement personnel.
- L'élaboration de règles opérationnelles qui orienteront la constitution et la mise en place des ÉGIU.

## Planification des effectifs

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le rapport, quatre organismes (Colombie-Britannique, Ontario, Québec et le Nouveau-Brunswick) ont indiqué avoir récemment répondu à une enquête sur le profil démographique.

Il a été difficile de recueillir des données et de formuler des observations sur l'évolution du profil démographique des effectifs pour le rapport, car il n'existe aucune méthode uniforme de production de rapports à ce sujet au Canada. Les titres de poste et les descriptions de travail varient d'un service à l'autre selon le type d'organisme provincial, territorial et fédéral auquel ils sont rattachés.

Afin de mener une analyse de base de la répartition de la main-d'œuvre par catégorie d'emploi, nous avons dû concevoir un document qui tiendrait compte des divers emplois au sein des organismes de gestion des feux du pays. Puisque tous les organismes du Canada utilisent et comprennent le système de commandement en cas d'incident (SCI), on a demandé aux répondants de classer leur emploi dans la structure fonctionnelle du SCI au sein de leur organisme.

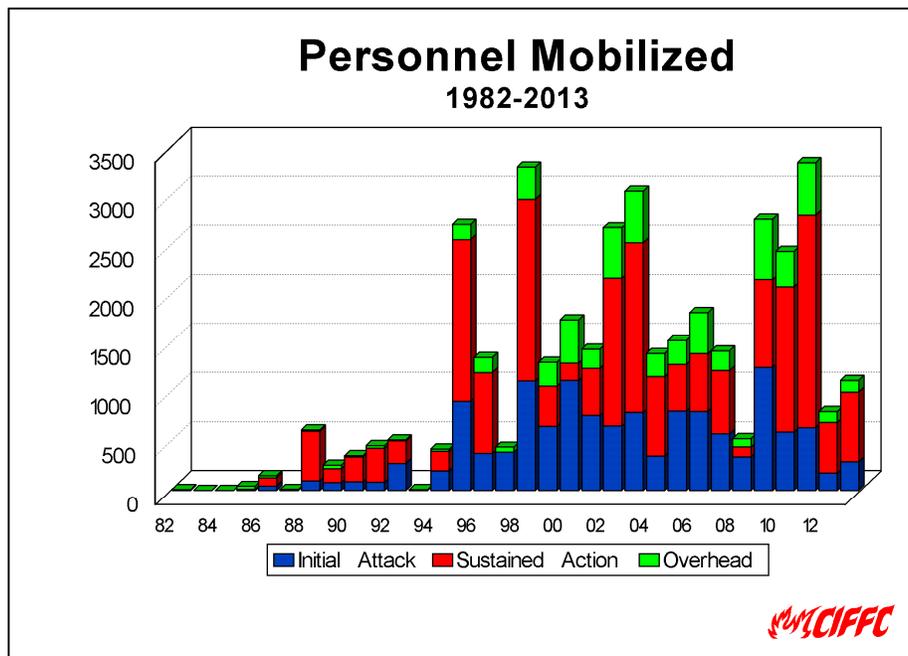
### ***Recommandation 1***

***Pour appuyer l'analyse et la planification des effectifs à l'échelle nationale, le CIFFC devrait recueillir chaque année des données élémentaires sur le profil démographique et produire un rapport qui devrait être présenté à ses membres et à ceux des organismes concernés aux fins d'examen.***

- Pour appuyer une analyse annuelle des effectifs, les organismes devraient mettre en œuvre des mécanismes qui leur permettraient d'acquérir des données de base sur leur profil démographique.
- Les organismes de gestion des feux devraient adopter une structure uniforme pour classer leurs postes.

- Les organismes devraient mettre en œuvre des procédures pour acquérir et enregistrer les données tout en veillant à assurer la confidentialité des dossiers des employés.
- Un exemple d'un rapport national sur le profil démographique d'un organisme de gestion des feux est présenté à l'annexe B.

Figure 2 : Personnel mobilisé



La figure 2 montre que le nombre d'employés déployés dans tout le pays par l'intermédiaire du CIFFC a considérablement augmenté depuis le milieu des années 1990. Le personnel administratif indiqué dans l'organigramme présenté ci-dessus comprend les équipes de gestion des interventions d'urgence et les ressources individuelles certifiées qui ont été partagées. Lorsque l'activité des feux est intense, les ressources individuelles et les équipes de gestion des interventions d'urgence sont les premières à connaître une situation de pénurie critique.

### **Recommandation 2**

***Afin de garantir des niveaux suffisants de ressources en personnel dans la structure du SCI, le CIFFC et les organismes membres devraient élaborer un plan des effectifs interservices qui dresse la liste des besoins essentiels en matière de dotation dans l'ensemble du pays et recommander des mesures à mettre en place pour combler les besoins particuliers associés aux postes qui forment la structure organisationnelle du SCI.***

- Le CIFFC et les organismes membres doivent définir les besoins actuels et prévus en ce qui a trait au nombre de pompiers interservices et d'employés administratifs et établir des objectifs en vue d'orienter les initiatives de formation, d'encadrement et de recrutement du SCI.
- Le CIFFC devrait superviser l'élaboration du plan de main-d'œuvre interservices du SCI.
- Ce plan devrait comprendre les éléments ci-après.
  - Renseignements de base sur le profil démographique des effectifs à l'échelle du pays.
  - Analyse du profil démographique des effectifs et établissement des domaines prioritaires de développement.
  - Élaboration de plans pour accroître la participation aux programmes de mentorat et de stage en vue d'accélérer l'acquisition des connaissances et le développement des compétences en plus de répondre aux exigences relatives aux compétences.
  - Élaboration de plans pour garantir que les employés désignés par les organismes comme ayant besoin d'acquérir de l'expérience en vue d'obtenir une certification qui leur permettrait d'occuper une fonction essentielle du SCI ont la possibilité de le faire grâce au système d'aide mutuelle sur le partage des ressources.
  - Examen annuel du plan de main-d'œuvre interservices du SCI lors de la réunion du Groupe de travail sur la gestion des ressources du CIFFC prévue à l'automne en vue d'examiner les objectifs et d'évaluer les réalisations.

### ***Recommandation 3***

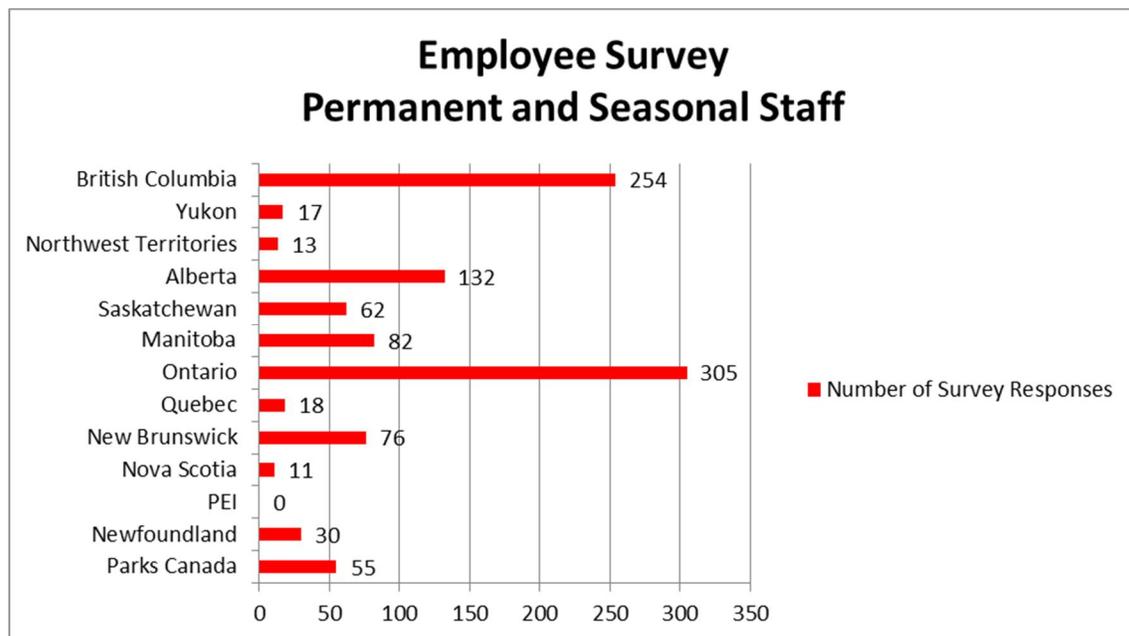
***Afin de garantir des niveaux essentiels de ressources en personnel dans la structure du SCI à l'échelle nationale, les organismes devraient élaborer des plans de planification de la relève qui s'attachent à déterminer, à évaluer et à combler les besoins de sa main-d'œuvre et appuient le partage des ressources entre les services.***

- Les organismes devraient définir les besoins actuels et à venir en ce qui a trait au nombre de pompiers et d'employés administratifs, déterminer des objectifs précis et mettre en œuvre des procédures pour mesurer les progrès accomplis en ce sens.
- Les organismes devraient recenser les employés qualifiés qui occupent un poste essentiel dans la structure du SCI et qui doivent participer à un programme de mentorat et acquérir de l'expérience afin d'obtenir leur certification. Lorsque la saison des feux est calme, ces employés devraient avoir l'occasion d'acquérir de l'expérience en participant aux possibilités de partage des ressources décrites dans le plan de main-d'œuvre interservices du SCI.

- Les plans de planification de la relève de l'organisme devraient comprendre les éléments ci-après.
  - Renseignements de base sur le profil démographique des effectifs.
  - Analyse du profil démographique des effectifs et établissement des domaines prioritaires de développement.
  - Élaboration de plans pour accroître la participation aux programmes de mentorat et de stage en vue d'accélérer l'acquisition des connaissances et le développement des compétences en plus de répondre aux exigences relatives aux compétences.
  - Mise au point de méthodes visant à promouvoir la participation aux ÉGIU et l'obtention de la certification pour être déployé à titre de ressource individuelle pendant une intervention du SCI.
  - Examen annuel des plans de planification de la relève par l'organisme de gestion des feux pour revoir les objectifs et évaluer les réalisations.

## Enquête menée auprès des employés

Figure 3 : Enquête auprès des employés – Nombre de participants



En tout, 1 055 employés ont répondu à l'enquête. De ce nombre, soixante-treize pour cent (73 %) occupaient un poste permanent, dix-sept pour cent (17 %) occupaient un poste saisonnier ou à temps partiel et avaient un contrat de travail au moment de répondre aux questions et dix pour cent (10 %) occupaient un poste saisonnier ou à temps partiel, mais n'avait pas de contrat de travail.

La figure 4 présente la répartition des répondants dans la structure fonctionnelle du SCI.

Figure 4 : Participants classés par catégorie d'emploi

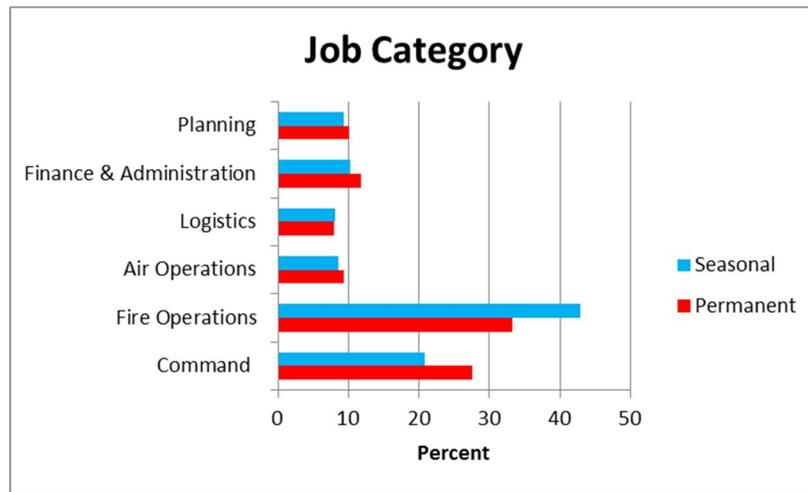


Tableau 2 : Catégories d'emploi de l'organisme

Catégories d'emploi
Poste de direction (directeur, responsable, agent de service, etc.)
Opérations de lutte contre les incendies (pompier, superviseur, formateur, etc.)
Opérations aériennes (agent d'attaque aérienne, agents d'opérations, détection aérienne, soutien aux opérations aériennes, etc.)
Logistique (entrepôt, transport, installations, entretien, équipement, opérateur radio, etc.)
Finances et administration (ressources humaines, comptabilité, gestion des affaires, soutien administratif, etc.)
Planification (comportement des feux, science des incendies, SIG, TI, etc.)

Bon nombre d'employés occupent plus d'un poste au sein de leur organisme. En plus de leur « emploi », de nombreux employés doivent maintenir leur niveau de qualification ou de certification associé au poste qu'ils occupent dans la structure du SCI. Au moment de planifier les effectifs, il faut tenir compte des exigences du poste dans la structure du SCI et des exigences l'emploi lui-même.

Si ce n'est à des fins d'entraide offerte en matière de partage des ressources, on constate que les employés n'ont pas tendance à vouloir occuper un poste au sein d'un autre organisme de gestion des feux. Parmi les obstacles qui empêchent les employés de travailler au sein d'un autre organisme, citons les conventions collectives, les questions d'ancienneté, les salaires et les avantages sociaux, les frais de réinstallation et les régimes de retraite. La différence au chapitre des descriptions de travail et des responsabilités entre les organismes de gestion des feux compliquent la tâche des employés qui désirent relever de nouveaux défis professionnels et qui doivent changer d'organisme.

## Catégorie d'âge et admissibilité à la retraite

Figure 5 : Participants classés par catégorie d'âge

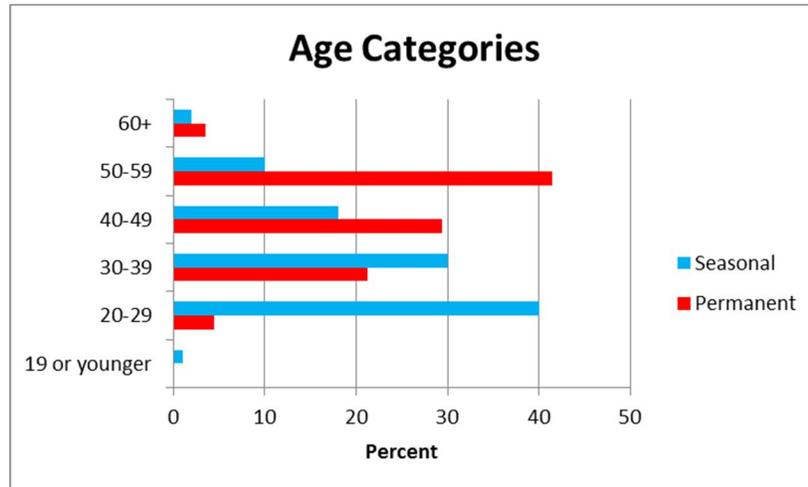
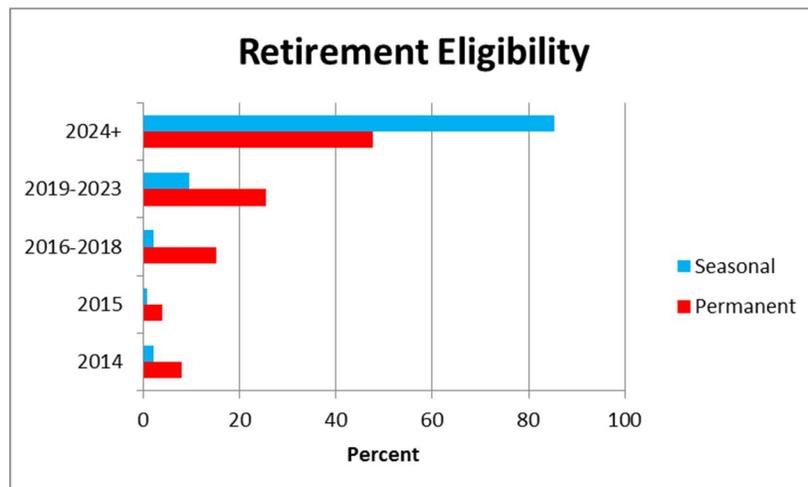


Figure 6 : Participants et admissibilité à la retraite



La figure 5 montre que 45 % des employés permanents (342 employés) qui ont répondu à l'enquête étaient âgés de 50 ans ou plus. De ce nombre, 12 % (90 employés) ont indiqué qu'ils seraient admissibles à la retraite en 2014 et 2015 et 15 % (113 employés) ont indiqué qu'ils seraient également admissibles à la retraite entre 2016 et 2018. Cela signifie que 27 % des employés permanents (203 employés) qui ont répondu à l'enquête pourraient quitter leurs fonctions entre 2014 et 2018. On observe que 12 % des employés saisonniers étaient âgés de 50 ans ou plus, et bien que nombre d'entre eux ne sont pas admissibles aux primes de retraite offertes par l'organisme, certains peuvent décider de quitter la communauté de gestion des feux. Il est donc possible de constater un taux de roulement important et une perte

d'expérience considérable au cours des 5 prochaines années, étant donné que plus de 200 employés permanents seront admissibles à la retraite.

Les organismes de gestion des feux ont adopté des plans, des politiques et des lignes directrices qui décrivent les procédures à suivre pour exécuter les opérations de lutte contre les feux de végétation. Outre ce qui est consigné dans ces documents, les responsables, les spécialistes et les autres employés possèdent de nombreuses connaissances et une vaste expérience de la gestion des feux. Au cours des cinq à dix prochaines années, les organismes de gestion des feux du pays perdront une quantité considérable de connaissances « institutionnelles » à mesure que les employés prendront leur retraite, déménageront ou changeront d'emploi au sein de leur service. La connaissance institutionnelle désigne un ensemble de faits, de concepts, d'expériences et de savoir-faire propres à un groupe. Bon nombre d'organismes n'ont pas adopté de stratégie pour consigner les renseignements essentiels que possèdent ces employés avant qu'ils ne quittent leur emploi.

Cette perte augmentera rapidement au cours des cinq prochaines années, car un nombre important d'employés permanents seront admissibles à la retraite. Beaucoup d'entre eux ont connu un certain nombre de saisons des feux très occupées au cours de leurs années d'emploi. Pendant ces périodes d'activité intense, et au moment de lutter contre des feux difficiles à maîtriser, c'est souvent grâce aux leçons du passé que les responsables sont capables de prendre des décisions rapides qui tiennent compte de la sécurité des pompiers et du public, qui optimisent l'utilisation des ressources et qui présentent le meilleur rapport coût-efficacité.

#### ***Recommandation 4***

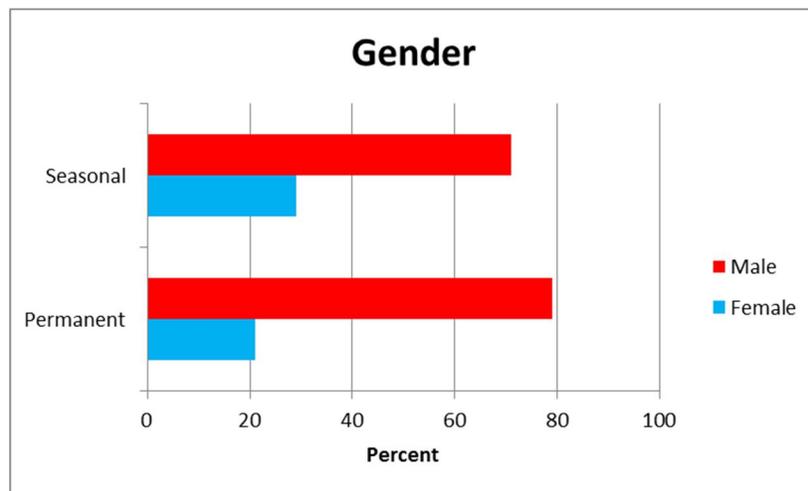
***Pour préserver la mémoire institutionnelle, on recommande que les organismes mettent au point des processus visant à saisir et à conserver les connaissances essentielles des employés qui quittent le service.***

- Les organismes devraient élaborer des processus qui permettraient de rassembler et d'archiver continuellement les connaissances institutionnelles.
- Voici comment les organismes pourraient préserver les connaissances institutionnelles :
  - En appuyant les programmes de mentorat.
  - En établissant un processus continu qui consiste à désigner les employés qui possèdent des connaissances essentielles.
  - En veillant à accorder de l'attention aux postes qui sont essentiels, mais moins importants.
  - En adoptant des systèmes de « classement » électronique pour archiver et consigner les connaissances et les renseignements essentiels.

- En envisageant de consigner les connaissances essentielles des employés sur le point de prendre leur retraite lors d'une entrevue filmée ou enregistrée.
- En créant une culture axée sur la conservation des connaissances et en incluant cette stratégie à la mission de l'organisme.
- En organisant des ateliers de « transfert des connaissances » pendant lesquels les employés sur le point de prendre leur retraite peuvent communiquer leurs expériences aux employés qui continuent de travailler au sein de l'organisme.
- En veillant à réaliser des entrevues de fin d'emploi et en documentant les renseignements essentiels.

## Sexe

Figure 7 : Sexe des participants

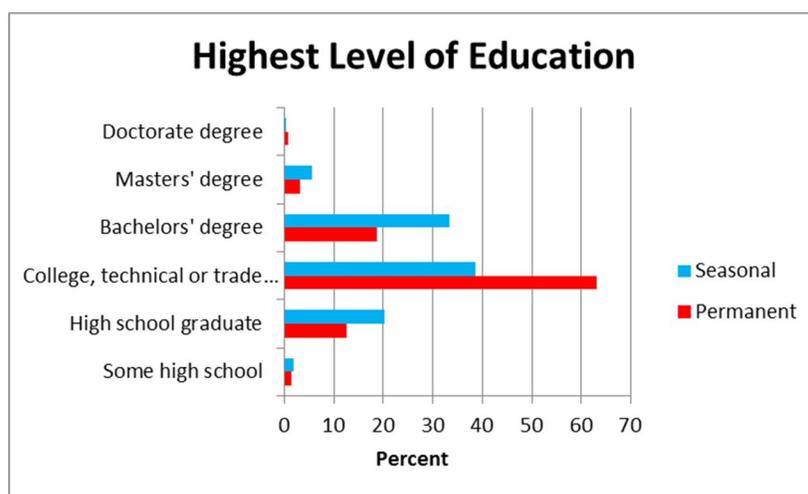


En tout, les hommes représentent 79 % et les femmes, 21 %, des employés permanents. Dans le cas des emplois saisonniers, 67 % des postes sont occupés par des hommes et 33 %, par des femmes.

Même si les effectifs des organismes de gestion des feux au Canada se composent toujours surtout d'hommes, le pourcentage de femmes ne cesse d'augmenter depuis les 20 dernières années. Ce pourcentage devrait continuer d'augmenter au cours des prochaines années.

## Études

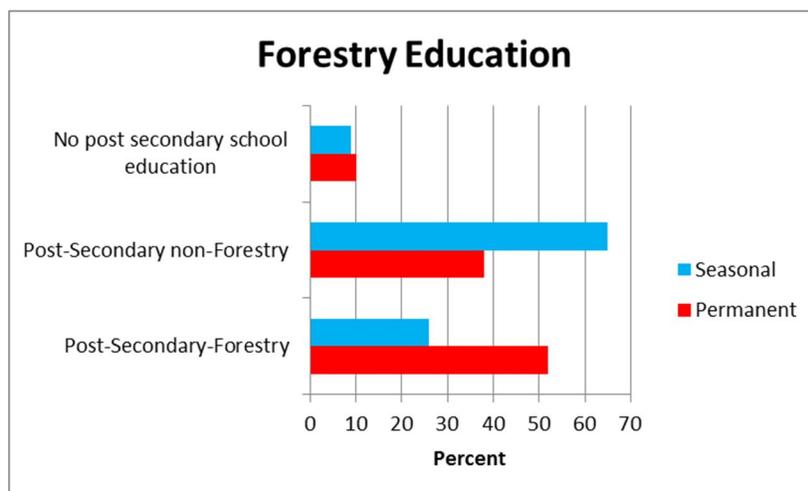
Figure 8 : Participants – Niveau de scolarité le plus élevé



Parmi les participants qui occupent un poste permanent, 63 % ont indiqué qu'ils possédaient un diplôme d'études collégiales, techniques ou de formation professionnelle, 19 % ont indiqué qu'ils possédaient un baccalauréat, 3 % ont indiqué qu'ils possédaient un diplôme de maîtrise et moins de 1 % des employés ont indiqué qu'ils étaient titulaires d'un doctorat. Près de 13 %, ou 95 employés, ont indiqué que le diplôme d'études secondaires constituait le niveau de scolarité le plus élevé. De ce nombre, 58 participants avaient plus de 50 ans.

Parmi les participants qui occupent un poste saisonnier, 36 % ont indiqué qu'ils possédaient un diplôme d'études collégiales, techniques ou de formation professionnelle, 40 % ont indiqué qu'ils possédaient un baccalauréat, 5 % ont indiqué qu'ils possédaient un diplôme de maîtrise et moins de 1 % des employés ont indiqué qu'ils étaient titulaires d'un doctorat. Près de 17 % d'entre eux ont indiqué que le diplôme d'études secondaires constituait le niveau de scolarité le plus élevé.

Figure 9 : Participants – Formation dans le domaine de la foresterie



Les statistiques montrent que le pourcentage d'employés permanents et le pourcentage d'employés saisonniers possédant une formation postsecondaire sont presque identiques, ils représentent près de 80 %. La plus grande différence observée vient du fait qu'il y a presque deux fois plus d'employés saisonniers qui possèdent un baccalauréat que d'employés permanents.

Autre différence, la spécialité du domaine d'études postsecondaires. En effet, 52 % des employés permanents qui ont répondu à l'enquête ont indiqué qu'ils possédaient un diplôme dans le domaine de la foresterie. C'est le cas pour 26 % des employés saisonniers.

Certains organismes exigent un diplôme ou un baccalauréat dans ce domaine pour certains postes offerts au sein de leur service. Certains organismes ont éliminé ou réduit les exigences en matière de formation dans ce domaine. Depuis les années 1980, on constate une diminution du nombre d'emplois opérationnels plus traditionnels (activités liées à la suppression des incendies) et une augmentation du nombre d'emplois plus spécialisés (technologie de l'information, ressources humaines, SIG, communications, etc.). Le nombre d'établissements d'enseignement qui offrent des programmes de technicien en foresterie et de baccalauréat dans ce domaine, de même que l'effectif des classes dans ces établissements a diminué.

### **Recommandation 5**

***Pour maintenir en fonction un corps d'employés possédant la formation et des connaissances forestières essentielles, on recommande que les organismes définissent les postes qui seraient renforcés s'ils étaient occupés par un employé possédant une formation dans le domaine.***

- Les organismes devraient examiner et prendre en considération les connaissances nécessaires dans le domaine de la foresterie applicables à certains postes et veiller au maintien des exigences en matière d'éducation ou offrir des possibilités de formation.

## Certification du système de commandement en cas d'incident

Les organismes de gestion des feux comptent sur leurs employés pour exécuter bon nombre de fonctions essentielles lorsque l'activité des feux est intense. En plus d'effectuer leurs tâches habituelles, plusieurs employés doivent maintenir un niveau de qualification ou de certification qui leur permet d'occuper diverses fonctions dans la structure du SCI pendant un incendie ou d'autres types d'incidents. Parmi les répondants, 78 % des employés permanents ont indiqué qu'ils possédaient les qualifications nécessaires pour occuper un poste dans la structure du SCI. De ce nombre, 84 % ont indiqué qu'ils avaient dû intervenir pendant un incident et occuper un poste dans la structure du SCI au cours des cinq dernières années.

On observe également que 66 % des employés saisonniers possèdent les qualifications nécessaires pour occuper un poste dans la structure du SCI. De ce nombre, 79 % ont indiqué qu'ils avaient dû intervenir pendant un incident et occuper un poste dans la structure du SCI au cours des cinq dernières années.

Figure 10 : Participants – Certification du SCI

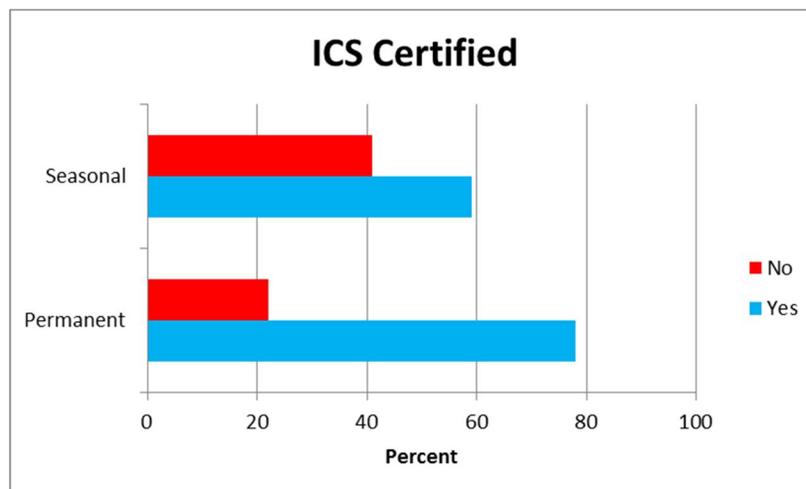
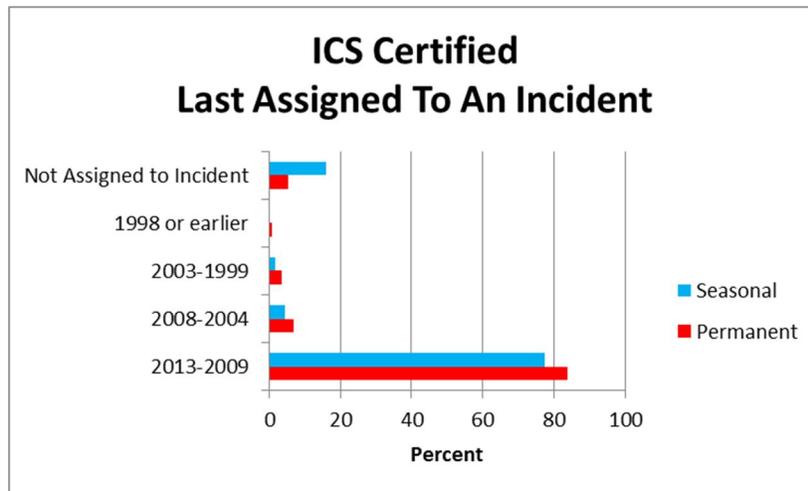
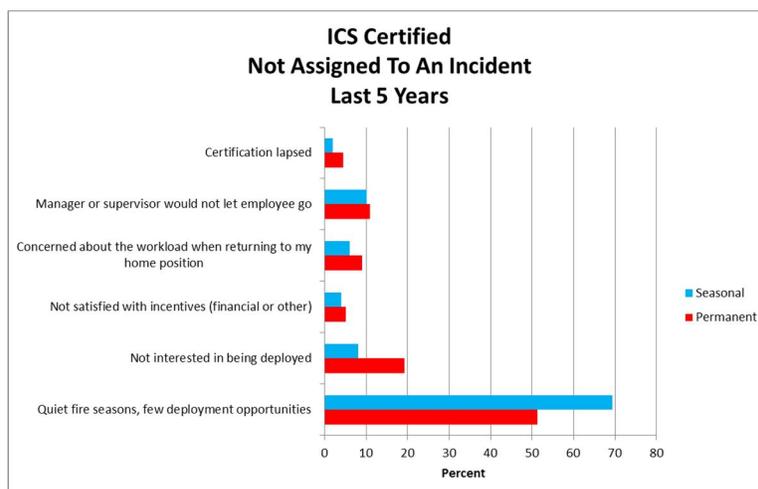


Figure 11 : Participants certifiés – Date de la dernière participation à une activité d'intervention



La figure 12 ci-dessous montre que 51 % des employés permanents certifiés n'avaient pas participé aux activités d'intervention qui avaient eu lieu au cours des cinq dernières années. Ils ont indiqué que les saisons de feux plus calmes et la diminution du nombre de possibilités de déploiement étaient les raisons pour lesquelles ils n'y avaient pas participé. De plus, 19 % des participants ont indiqué qu'ils ne souhaitent pas participer à une intervention et 11 % d'entre eux ont répondu que leur gestionnaire ou leur superviseur ne les autoriserait pas à le faire. De plus, 9 % des répondants ont indiqué qu'ils ne voulaient pas participer à une intervention parce qu'ils étaient préoccupés par la charge de travail qui les attendrait à leur retour et 6 % ont dit que les incitatifs (financiers ou autres) n'étaient pas suffisants. Enfin, 5 % ont répondu que le délai de validité de leur certification était expiré.

Figure 12 : Participants certifiés qui n'ont pas participé à une activité d'intervention



Lorsqu'on a demandé aux employés permanents certifiés d'expliquer pourquoi ils n'occupaient pas un poste d'un niveau supérieur dans la structure du SCI, 58 % d'entre eux ont répondu qu'ils étaient satisfaits de leur emploi actuel. 26 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas été en mesure d'acquérir l'expérience nécessaire à l'obtention d'une certification.

Figure 13 : Participants certifiés qui occupent un poste de niveau supérieur dans la structure du SCI

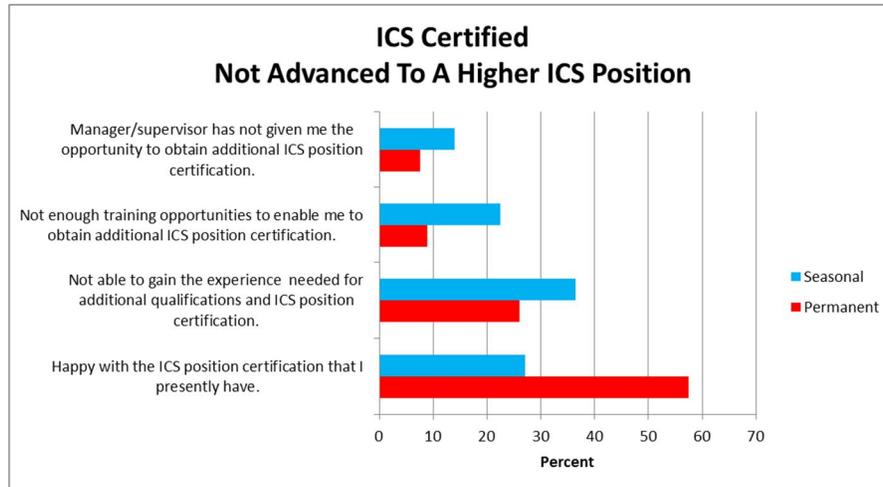


Figure 14 : Raisons pour lesquelles les participants ne possèdent pas la certification du SCI



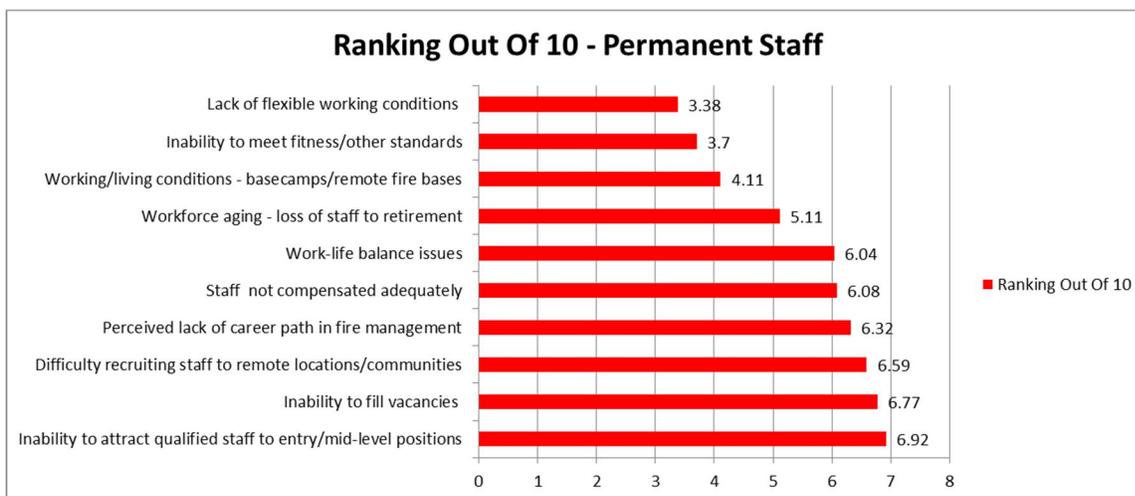
Les figures 12, 13 et 14 illustrent les diverses raisons pour lesquelles les employés certifiés n'ont pas participé aux interventions au cours des dernières années ou n'ont pas profité des occasions qui leur étaient offertes pour occuper un poste de niveau supérieur dans la structure du SCI. Les organismes devront augmenter le nombre d'employés certifiés dans l'ensemble du pays et faire en sorte qu'ils disposent d'un effectif formé et disponible lorsque viendra le temps de doter les postes du SCI laissés libres par les départs à la retraite. Ils doivent prendre des mesures proactives. Des recommandations sont présentées plus loin dans le rapport, à la page 32 de la section se rapportant à la dotation du système de commandement en cas d'incident.

### Facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel

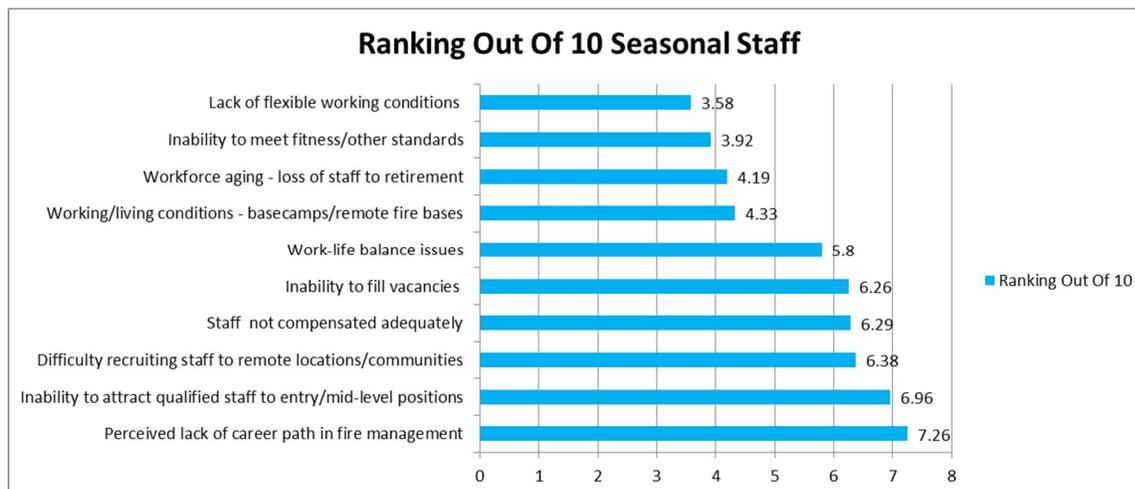
Selon l'enquête, 74 % des employés permanents et 70 % des employés saisonniers sont d'avis que leur organisme a de la difficulté à attirer des candidats possédant les compétences et l'expérience nécessaires à l'exécution de leur programme ou à les maintenir en fonction.

On a demandé aux participants de classer par ordre de priorité les 10 facteurs qui pouvaient avoir une incidence sur la capacité d'un organisme à attirer des candidats possédant les compétences requises ou à les maintenir en fonction.

**Figure 15 : Employés permanents – Ordre des facteurs qui nuisent à la capacité d'attirer des employés ou de les maintenir en fonction**



**Figure 16 : Employés saisonniers – Ordre des facteurs qui nuisent à la capacité d'attirer des employés ou de les maintenir en fonction**



Les résultats montrent que 6 des 10 facteurs classés par les employés permanents ont obtenu une note qui varie entre 6 et 7 sur 10. On observe également que 5 des 10 facteurs classés par les employés saisonniers ont obtenu une note qui varie entre 6 et 7 sur 10.

Pour les employés saisonniers, le sentiment d'absence de possibilités d'avancement dans les organismes de gestion des feux est le facteur qui arrive en première place. En deuxième place, notons l'incapacité des organismes à attirer du personnel possédant les compétences requises pour doter les postes de niveau débutant et intermédiaire.

Les employés permanents ont accordé la première place à l'incapacité de doter les postes vacants en raison des gels d'embauche ou des réductions survenus dans la fonction publique et la deuxième place à l'incapacité des organismes à attirer du personnel possédant les compétences requises pour doter les postes de niveau débutant et intermédiaire.

Les employés permanents et saisonniers ont accordé la dernière place à la flexibilité au chapitre des conditions de travail et à l'incapacité de satisfaire aux critères relatifs à la condition physique ou aux autres critères.

### **Autres facteurs qui nuisent à la capacité d'attirer du personnel ou de le maintenir en fonction**

L'enquête a donné aux employés l'occasion de formuler des commentaires sur les facteurs qui nuisent à la capacité de certains organismes d'attirer du personnel ou de le maintenir en fonction. Ils ont formulé plus de 180 commentaires. La plupart se résument comme suit :

- La durée des contrats des employés saisonniers est trop courte.

- Il est difficile de maintenir en fonction de jeunes employés compétents lorsque ceux-ci ne voient pas de possibilités d'emploi à temps plein.
- Bon nombre d'employés jeunes et motivés ne souhaitent pas ou ne peuvent pas faire une carrière de leur emploi saisonnier.
- Dans certaines régions du pays, il est difficile de rivaliser avec les occasions d'emploi et les salaires offerts dans le secteur pétrolier et gazier.
- Plusieurs participants se sont montrés critiques à l'égard des processus d'embauche mis en œuvre par certains organismes (c.-à-d. entrevues axées sur le comportement, exigences en matière de formation dans le domaine de la foresterie, manque d'exigences en matière de formation dans le domaine de la foresterie et népotisme).

De nombreux autres commentaires sont présentés dans l'annexe A – Enquête menée auprès des employés

On constate peu de mouvement entre les organismes provinciaux, territoriaux et fédéraux. De nombreux obstacles, comme le manque de transférabilité des régimes de pension, les règles sur l'admissibilité à la retraite, l'ancienneté, les salaires et les projets de réinstallation sont problématiques pour les employés qui désirent changer d'organisme.

### ***Recommandation 6***

***Afin d'attirer le personnel de la communauté responsable de la gestion des feux et de le maintenir en fonction, les organismes devraient promouvoir les avantages d'une carrière dans ce domaine.***

- Les organismes devraient examiner les emplois actuels, les particularités des postes et les organigrammes puis apporter des améliorations, au besoin, afin de créer une organisation qui présente un parcours professionnel plus précis entre les postes de niveau débutant et ceux de la direction au sein d'un organisme de gestion des feux.
- Les organismes devraient élaborer un plus grand nombre de programmes internes afin d'offrir aux employés compétents et motivés l'occasion d'acquérir de l'expérience et une période d'emploi plus longue.
- Les organismes devraient collaborer en vue d'éliminer ou de réduire les obstacles qui nuisent aux employés désirant changer d'organisme.

## Dotation du système de commandement en cas d'incident

Les organismes ont présenté une description des postes de commandement et d'état-major pour des interventions de type 1 et de type 2, de même que les niveaux de dotation des autres fonctions essentielles du SCI. On a demandé aux organismes de fournir le nombre actuel et prévu d'employés certifiés par poste, la ventilation par catégorie d'âge et les prévisions relatives aux départs à la retraite. Ils devaient également fournir des renseignements sur le nombre d'employés membres de l'ÉGIU de type 1 inscrit en 2013 ainsi que la moyenne d'âge des membres de l'équipe.

Plusieurs organismes ont eu de la difficulté à obtenir de l'information sur les dates prévues de départ à la retraite auprès de leur service des ressources humaines. Parmi les raisons invoquées pour ce manque de données, citons les préoccupations en matière de protection de la vie privée et l'absence d'un système de gestion de l'information qui pourrait facilement extraire les données consignées dans les dossiers personnels.

Comme il est décrit précédemment dans le présent rapport, nous avons observé dans l'enquête menée auprès des employés qu'il existe une variété de raisons pour lesquelles les employés qui possèdent leur certification du SCI n'ont pas participé à une intervention au cours des dernières années ou n'ont pas eu la possibilité d'occuper un poste de direction dans la structure organisationnelle du système. La raison la plus souvent invoquée pour expliquer le manque de participation des employés certifiés au cours des cinq dernières années est que les saisons de feux ont été calmes et ont suscité peu de possibilités de participer à des interventions. Pendant cette période, plusieurs organismes ont dû par moment gérer des feux complexes tout en connaissant une pénurie d'employés dans un grand nombre de postes du SCI.

Certains organismes organisent des exercices de formation et des simulations pour aider les employés à conserver leurs compétences et à acquérir de l'expérience pendant la saison calme. Un nombre important de pompiers et de membres du personnel administratif opérationnel sont déployés par l'intermédiaire du CIFFC. De nombreux employés occupant des fonctions opérationnelles, comme les pompiers, les chefs des équipes d'attaque, les chefs des forces opérationnelles et les superviseurs de division, peuvent acquérir de l'expérience chaque année pendant ces interventions et pendant les interventions régulières effectuées par leur organisme d'attache. Il y a moins de possibilités d'intervention pour les employés qui occupent des postes dans les sections de la planification, de la logistique et des finances et de l'administration du SCI. Pour bon nombre d'entre eux, il devient difficile de conserver la certification du SCI, de maintenir leurs compétences et d'acquérir l'expérience nécessaire dans leur province ou territoire d'attache pendant les années où l'activité des feux ralentit.

### ***Recommandation 7***

***Pour appuyer la formation et le perfectionnement des équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1 et 2 au Canada, le CIFFC devrait collaborer avec les organismes afin de proposer des simulations normalisées qui reproduiraient la structure du SCI.***

- Des simulations normalisées et des exercices fondés sur des scénarios devraient être mis en place pour offrir aux employés un plus grand nombre d'occasions d'acquérir des connaissances, de l'expérience et des compétences.

Les réponses données dans l'enquête ont également montré que certains employés certifiés ne souhaitent pas participer aux interventions et qu'un petit pourcentage (4,5 %) possédait un certificat dont le délai de validité était expiré.

Pour gérer la charge de travail relative aux feux dans le pays au cours des prochaines années, les organismes devront augmenter le nombre d'employés certifiés pour s'assurer que le personnel est formé et disponible lorsque viendra le temps de doter les postes du SCI laissés vacants par les départs à la retraite.

### ***Recommandation 8***

***Les organismes devraient examiner leurs effectifs et accroître le nombre d'employés possédant la certification du SCI, au besoin, pour appuyer leurs plans de relève, de même que ceux établis à l'échelle nationale.***

- Les organismes devraient tenir leurs registres d'employés à jour afin de s'assurer :
  - que le délai de validité des certifications du SCI des employés ne vient pas à échéance;
  - que les candidats intéressés et motivés n'occupent pas un poste d'attache moins essentiel pendant une intervention;
  - qu'on offre aux employés qui doivent acquérir de l'expérience en vue d'obtenir une certification du SCI des possibilités de participer aux interventions en tant que stagiaire ou des possibilités de jumelage au travail.
- Les organismes devraient élaborer des plans de promotion et de sensibilisation dans le but d'encourager les employés non certifiés à suivre la formation et à obtenir leur certification.
- Les organismes devraient encourager les employés à obtenir leur certification en créant des incitatifs et des marques de reconnaissance officielle.
- Les organismes devraient désigner les postes pour lesquels la certification du SCI constitue un élément obligatoire.
- Les organismes devraient envisager de limiter le mandat des membres des ÉGIU, au besoin, afin d'offrir aux nouveaux employés la possibilité d'occuper l'un de ces postes.

- Les organismes devraient revoir les normes de qualification relatives aux postes et envisager d'accepter les simulations normalisées et les exercices fondés sur des scénarios comme preuves d'expérience nécessaires à l'obtention de la certification.
- Les organismes devraient désigner les postes du SCI qui pourraient être pourvus par les employés du secteur privé ou par des retraités qualifiés en période d'activité intense.

Dans l'enquête, on a demandé aux organismes d'indiquer le nombre d'employés certifiés actuellement prêts à assumer les fonctions du SCI. On leur a aussi demandé d'indiquer le nombre d'employés fixé comme objectif pour assumer ces mêmes fonctions. Certains organismes ont indiqué qu'ils établissaient des objectifs; d'autres ont répondu que ce n'était pas le cas. Il était évident que ceux qui établissaient des objectifs employaient une autre définition du terme « objectif » au moment de déterminer le nombre d'employés certifiés à inscrire dans les registres. Le fait d'établir des objectifs de dotation pour pourvoir aux postes du SCI dans chaque organisme aidera à appuyer la planification d'éventuels cours de formation et de programmes de mentorat.

### **Recommandation 9**

***Les organismes devraient adopter une définition normalisée du terme « Objectif de dotation du SCI » en vue d'appuyer la planification des cours de formation, des programmes de mentorat et des besoins opérationnels.***

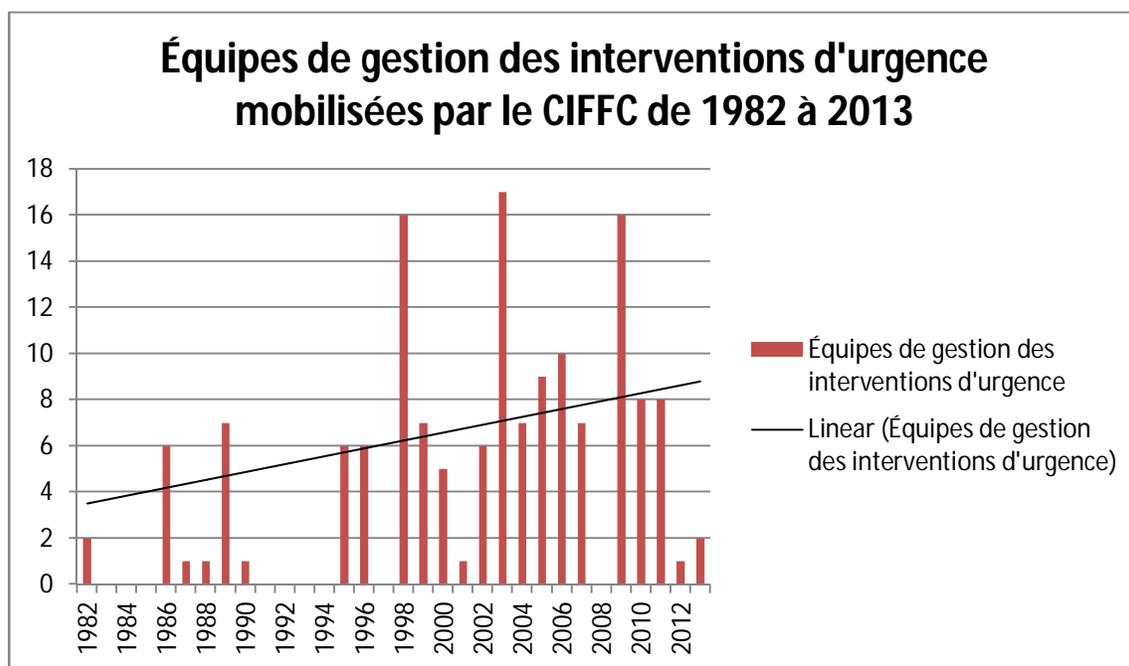
- *Voici la définition proposée pour « Objectif de dotation du SCI » : Le nombre d'employés qui possèdent la certification du SCI pour combler les besoins prévus de l'organisme en matière de dotation du SCI. Pour déterminer le nombre de postes nécessaires, les organismes devraient examiner leur charge de travail prévue et la nécessité d'avoir suffisamment d'employés certifiés disponibles pour remplacer les employés déployés pendant une période d'activité intense. Par exemple, si un organisme a déterminé qu'il devait tenir une liste de quatre équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1, il doit donc prévoir 6 commandants d'incidents certifiés afin de garantir qu'il y en aura 4 prêts à intervenir au besoin et 2 qui pourront les remplacer le cas échéant.*

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le rapport, la figure 5 montre que 45 % des employés permanents (342 employés) qui ont répondu à l'enquête étaient âgés de 50 ans ou plus. De ce nombre, 12 % des répondants (90 personnes) ont indiqué qu'ils seraient admissibles à la retraite en 2014 et 2015, 15 % (113 personnes) ont indiqué qu'ils pourraient prendre leur retraite entre 2016 et 2018 et 27 % des employés permanents qui ont répondu à l'enquête ont indiqué qu'ils seraient admissibles à la retraite entre 2014 et 2018. Bon nombre d'entre eux

occupent des postes de supervision et des postes spécialisés essentiels au sein des équipes de gestion des interventions d'urgence. Pour appuyer les équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1 et 2, un grand nombre de ressources individuelles (personnel de soutien et administratif) participe également aux interventions.

La figure 17, intitulée Équipes de gestion des interventions d'urgence mobilisées par le CIFFC, montre que le nombre d'ÉGIU mobilisées a augmenté depuis le milieu des années 1990. Le CIFFC et les organismes de gestion des feux devraient collaborer afin d'élaborer des plans de main-d'œuvre qui garantiront que les bonnes personnes (qui ont la formation, les aptitudes, l'expérience et les compétences) sont au bon endroit au bon moment et prêtes à répondre aux éventuelles exigences en matière de dotation des ÉGIU.

**Figure 17 : Équipes de gestion des interventions d'urgence mobilisées par le CIFFC**



Les équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1 sont souvent déployées pour lutter contre les incendies les plus complexes et les plus difficiles à maîtriser du pays. Le CIFFC a indiqué qu'il y avait environ 27 ÉGIU de type 1 prêtes à être déployées au pays en 2013 (C.-B. = 4 équipes, Alb. = 4 équipes, Sask. = 2 équipes, Man. = 2 équipes, Ont. = 2 équipes, Qc = 2 équipes, PC = 4 équipes et N.-É. = 1 équipe). Les équipes d'intervention à court terme sont composées de 4 à 11 personnes et les équipes d'intervention à long terme contiennent de 12 à plus de 19 membres. Le CIFFC a également indiqué qu'il existait environ 20 ÉGIU de type 2 pour des interventions de courte durée au pays.





**Tableau 4 : Équipes de gestion des interventions d'urgence de type 1**

	C.-B.		Yn		Alb.		T.N.-O.		Sask.		Man.		Ont.		Qc		N.-B.		N.-É.		I.-P.-É.		T.-N.-L.		PC		Total		
	Certifié	Objectif																											
Commandant d'incident	9		3	7	4	3	8	8			3	10	10	2	2	1	3			2								40	37
Agent de la sécurité	28		2	21	4	2	5	1			3	7	10	1	2	2	3	6			2						68	33	
Chef de la section des opérations	39		3	11	4	3	5	4			3	15	15	1	2		3						2				73	39	
Chef de la section des finances et de l'administration	7		3	3	4	3	5	3			3	12	10		2								2				38	31	
Chef de la section logistique	19		3	5	4	3	5	5			3	12	10	3	2								2				48	28	
Chef de la section de la planification	24		3	6	4	3	5	5			3	12	10	2	2	1	3						2				53	31	

**Tableau 5 : Équipes de gestion des interventions d'urgence de type 2**

	C.-B.		Yn		Alb.		T.N.-O.		Sask.		Man.		Ont.		Qc		N.-B.		N.-É.		I.-P.-É.		T.-N.-L.		PC		Total	
	Certifié	Objectif																										
Commandant d'incident	75	S.O.	9	15	44	S.O.	6	8	16	6	2		40	20	8	8	1	3	2	2			2	4			205	63
Agent de la sécurité	3	S.O.	3	7		S.O.		8	1	6			S.O.				1	3	6	2			2	4			16	30
Chef de la section des opérations	50	S.O.	12	15	46	S.O.	9	8		6			S.O.		12	8		3	2	2			2	4			133	46
Chef de la section des finances et de l'administration	10	S.O.	3	9	2	S.O.	3	8	1		2		S.O.					2	2	2			1	4			24	25
Chef de la section logistique	38	S.O.	3	9	42	S.O.	5	8	9	6			S.O.		7	8		3	2	2			2	4			108	40
Chef de la section de la planification	16	S.O.	6	6	31	S.O.	2	8	3	6	2		S.O.		5	8	1	3	2	2			2	4			70	37

**Tableau 6 : Autres postes du SCI**

	C.-B.		Yn		Alb.		T.N.-O.		Sask.		Man.		Ont.		Qc		N.-B.		N.-É.		I.-P.-É.		T.-N.-L.		PC		Total	
	Certifié	Objectif																										
Commandant d'incident de type 3	146		17	30	86	S.O.			41	S.O.			93	75	3	4	4	8	9	9			1	4			400	130
Superviseurs de division	184		25	30	32	S.O.	9	9	4	S.O.	6	6	77	80			6	10	8	12					4		351	151
Directeur de la Direction générale des opérations aériennes	30		3	6	5	4	2	5		5			8	10	2	4							2				50	36
Superviseurs du groupe de soutien aux opérations aériennes	25		2	6	10	S.O.				S.O.			3	10									2				40	18
Responsables de l'héliport	63		3	6	11	S.O.			4	S.O.			17	10									2				98	18
Responsable de l'unité du temps de travail	36		8	10	16	S.O.			7	S.O.			44	25									2	4			113	39
Responsable de l'unité de l'approvisionnement	35		5	8	35	S.O.			1	S.O.			23	25									4				138	37
Responsable de l'unité des installations	14		2	4	6	S.O.			11	S.O.			13	25									4	4			46	33
Opérateur radio	13		5	10				9	24														4				27	38
Analyste du comportement du feu	11		4	4	7	4	8	10	2	4	2	16	20	1	4	3	3	8	11				1	6			61	70
Responsable de l'unité de la situation	21				50	S.O.				S.O.			24	25			2		19	12			1	6			117	43
Responsable de l'unité des ressources	35				14	S.O.			9	S.O.			41	25			2	1	12	12			1	6			114	44

L'objectif de l'enquête était de déterminer à partir des résultats obtenus, les postes essentiels qui seront en situation de pénurie au cours des prochaines années. En raison du manque de données et des incohérences dans la façon dont les organismes établissent les objectifs de dotation du SCI, il a été difficile de déterminer les éventuelles pénuries de personnel. Selon les données présentées dans le tableau 6, il semblerait toutefois que, sans l'adoption d'un plan de planification de la relève, on observe une pénurie dans le nombre d'analystes du comportement du feu et d'opérateurs radio pouvant être déployés dans d'autres organismes.

## Répartition des effectifs par catégorie d'emplois

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le rapport, les titres de postes et descriptions de travail varient d'un organisme à l'autre. Afin d'obtenir des données démographiques de base aux fins d'analyse, nous avons dû créer un format simple pour classer les types d'emploi. Trois catégories de base ont été utilisées pour recueillir et présenter des données sur la répartition de la main-d'œuvre au Canada. La recommandation 1 répond au besoin des organismes d'adopter un format type pour classer les fonctions et appuyer les éventuelles analyses et la planification de l'effectif à l'échelle nationale.

**Tableau 7 : Répartition des effectifs par catégorie d'emploi**

Catégorie	Type d'emploi
Gestion (employés non syndiqués)	Responsables de la lutte contre les incendies Directeur Gestionnaire de programme
Opérations / Soutien	Commis, personnel administratif, agent de la TI, météorologues, technicien du SIG, personnel responsable de la politique, personnel responsable des finances, formateurs, opérateur de machine, magasinier, agent de l'approvisionnement, commis à l'entrepôt, mécanicien, chauffeur, etc.
Pompiers	Pompiers possédant la certification de type 1 et de type 2 employés par un organisme

## Répartition du personnel permanent

**Tableau 8 : Répartition du personnel permanent par catégorie d'emploi**

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion	6	21	20	23	11	2	76	27	37	30	Aucune donnée disponible	2	Aucune donnée disponible	255
Opérations / Soutien	23	56	76	378	121	22	151	141	35	100		10		1 113
Pompiers	0	0	163	0	11	0	0	0	120	91				385
<b>TOTAL</b>	29	77	259	401	143	24	227	168	192	221		12		1 753

## Répartition du personnel saisonnier et auxiliaire

**Tableau 9 : Répartition du personnel saisonnier et auxiliaire par catégorie d'emploi**

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	Aucune donnée disponible	0	Aucune donnée disponible	3
Opérations / Soutien	32	63	167	0	129	18	410	84	11	0		8		922
Pompiers	27	134	1141	450	204	257	968	212	68	119		100		3 680
<b>TOTAL</b>	59	197	1 308	450	333	275	1 381	296	79	119		108		4 605

## Répartition du personnel permanent selon le sexe

**Tableau 10 : Répartition du personnel permanent – Femmes**

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion	1	1	4	1	0	0	7	3	2	2	Aucune donnée disponible	0	Aucune donnée disponible	21
Opérations / Soutien	3	9	67	138	30	8	53	47	30	45		3		433
Pompiers	0	0	11	0	0	0	0	0	2	6		0		19
<b>TOTAL</b>	4	10	82	139	30	8	60	50	34	53		3		473

**Tableau 11 : Répartition du personnel permanent – Hommes**

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion	5	20	16	22	11	2	69	24	35	28	Aucune donnée disponible	2	Aucune donnée disponible	234
Opérations / Soutien	19	47	9	240	91	14	98	94	10	55		7		684
Pompiers	0	0	152	0	11	0	0	0	118	85		0		366
<b>TOTAL</b>	24	67	177	262	113	16	167	118	163	168		9		1 284

## Répartition du personnel permanent par catégorie d'âge

**Tableau 12 : Répartition du personnel permanent par catégorie d'âge**

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Moins de 20 ans	0	Aucune donnée disponible	0	2	0	0	0	0	Aucune donnée disponible	0	Aucune donnée disponible	0	Aucune donnée disponible	2
20-29	3		10	60	6	0	7	11		15		0		112
30-39	6		46	107	23	7	40	53		40		0		322
40-49	8		79	104	38	9	61	42		60		4		405
50-55	9		76	68	33	4	64	37		55		4		350
56-59	1		38	32	33	3	30	23		35		1		196
60-65	1		9	23	9	1	13	2		15		3		76
66+	1		1	5	1	0	0	0		1		0		9
<b>TOTAL</b>	29		259	401	143	24	215	168		221		12		1 472

Le nombre total d'employés permanents du tableau 12 (1 472 employés) diffère de celui présenté dans le tableau 8, intitulé Répartition du personnel permanent par catégorie d'emploi (1 729 employés), parce que certains organismes n'ont pas indiqué l'âge des employés.

## Examen de la planification de la relève de l'organisme

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le rapport, peu d'organismes de gestion des feux de forêt au Canada ont mis en place des procédures de planification de la relève.

Un examen des documents présentés par d'autres organismes de gestion des feux de forêt à l'échelle mondiale a permis de constater que les organismes de différentes instances ont indiqué qu'il fallait aborder la question de la planification de la relève. Il est toutefois difficile de trouver des exemples de programmes efficaces qui ont été lancés par des organismes pour résoudre le problème. Les services forestiers des États-Unis (United States Forest Services) mettent actuellement en œuvre un processus de planification de la relève et nous aurons peut-être des leçons à tirer de leur expérience.

### Autres instances

En 2010, l'Office of Inspector General (bureau de l'inspecteur général) du Department of Agriculture des États-Unis<sup>1</sup> a examiné le processus de planification de la relève mis en œuvre par les services forestiers. Le bureau a évalué si les services forestiers avaient adéquatement planifié le remplacement opportun des employés essentiels membres de l'équipe de gestion des feux étant donné que le nombre de départs à la retraite augmente et que le nombre d'employés souhaitant participer aux interventions de lutte contre les incendies diminue. La vérification a servi à évaluer les plans élaborés par les services forestiers pour recruter, former et perfectionner les employés qui occupent des postes essentiels dans l'équipe de gestion des feux (commandement des interventions et postes de soutien) et les maintenir en fonction. Elle a également permis de cerner d'autres facteurs ou obstacles qui ont une incidence sur la capacité des services forestiers à perfectionner et à mobiliser le personnel.

On s'est penché sur les postes qui étaient essentiels au sein d'un service de lutte contre les incendies parce qu'ils correspondaient aux principaux postes de commandement et de soutien pendant une intervention (postes du SCI). De manière générale, le bureau a conclu que les services forestiers n'avaient pas pris les mesures nécessaires pour disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés en vue de répondre à leurs éventuels besoins.

Voici quelques commentaires du vérificateur.

- La plupart des employés des services forestiers obtiennent un certificat de pompier parce qu'ils ont participé à d'autres formations et acquis de l'expérience supplémentaire

---

<sup>1</sup> Forest Service's Firefighting Succession Planning Process, Audit Report 08601-54-SF, USDA Office of Inspector General, March 2011

en assumant leurs fonctions principales et les activités de lutte contre les incendies sont des obligations connexes.

- Le programme de formation ne garantit pas qu'il y a assez d'employés formés pour occuper les postes qui répondent aux besoins actuels ou prévus de l'organisme.
- Les services forestiers ont formé et attestés de nombreux employés, mais n'exigent pas que ces derniers participent à des interventions ou ne sont pas disposés à les récompenser lorsqu'ils y participent. Les employés qui choisissent de participer à une intervention et qui sont appelés à le faire ne sont pas récompensés, mais sont uniquement évalués et rémunérés en fonction de leurs responsabilités principales. Les vérificateurs ont conclu que le nombre de membres qui se portaient volontaires et le manque d'incitatifs professionnels ont incité la plupart des employés des services forestiers à indiquer qu'ils n'étaient pas disposés à participer aux interventions.

Il a été déterminé que le système actuellement en place aux États-Unis repose sur la participation volontaire. Il n'est pas viable en raison du manque d'incitatifs et de mesures de reddition de compte et du temps que cela prend aux employés pour obtenir les qualifications requises pour le poste.

Pour donner suite aux recommandations de la vérification, on a formé une équipe de planification des effectifs de pompiers et de la relève (Firefighter Workforce & Succession Planning Team). Le processus qui comblera les lacunes du programme de gestion des feux contient six étapes.

1. Examiner le profil démographique de l'organisme – mettre en œuvre une approche nationale pour le recrutement et l'embauche dans le but d'améliorer la diversité au sein de l'organisme, à mesure que le plan des effectifs est mis en place.
2. Cerner les lacunes – les données actuelles et les modèles de planification des effectifs sont utilisés pour déceler les lacunes et inciter les dirigeants à envisager d'autres méthodes pour effectuer le travail.
3. Créer des bassins de talents – en interne et en externe.
4. Mettre au point des stratégies de planification de la relève des effectifs de pompiers – des modèles de recrutement pour doter les postes et combler les besoins des organismes de gestion des feux ont été élaborés (les données sur le recrutement seront communiquées aux régions, aux stations, aux secteurs et au DC dans le cadre du plan national des effectifs en 2013).

5. Mettre l'accent sur les stratégies de maintien en fonction, d'apprentissage et de recrutement – vise à améliorer la diversité du bassin de candidats et donc, de la main-d'œuvre.

6. Documenter, surveiller et évaluer – pour tenter de réévaluer les efforts et d'améliorer les résultats.

Les organismes de gestion des feux de forêt au Canada devraient suivre les progrès réalisés aux États-Unis tout en examinant les problèmes décrits dans le présent rapport concernant la planification de la relève et le profil démographique.

## La relève au Canada

La main-d'œuvre canadienne sera éventuellement plus diversifiée du point de vue de l'âge, de la race et du sexe.

L'écart entre les générations est un défi croissant dans certains milieux de travail puisque de jeunes employés côtoient du personnel plus expérimenté. Dans la communauté de gestion des feux de forêt, il y aura une plus grande diversité générationnelle, étant donné qu'un grand nombre d'employés plus âgés vont prendre leur retraite et que les jeunes employés vont travailler de concert avec un grand nombre d'employés âgés de 40 à 49 ans et de 50 à 59 ans. Chacun de ces groupes d'âge a des valeurs, une éthique et des attentes différentes et est motivé par des facteurs variés. Les organismes de gestion des feux de forêt devront en tenir compte et envisager d'apporter les changements qui s'imposent pour répondre aux besoins des travailleurs.

Au cours des 10 à 15 prochaines années, le profil démographique des travailleurs disponibles changera dans plusieurs régions du pays. En 2012, pour la septième année consécutive, le Canada a connu le niveau d'immigration le plus élevé de son histoire selon les données publiées par Citoyenneté et Immigration Canada.

Le pays a accueilli 257 515 résidents permanents en 2012. Chaque année depuis 2006, le Canada a admis, en moyenne, un quart de million d'immigrants. Au cours des dernières années, le pays a accueilli le plus grand nombre d'immigrants de son histoire selon les données publiées par Citoyenneté et Immigration Canada. Entre 2006 et 2012, le Canada a admis en moyenne 30 250 personnes de plus par année qu'entre 1996 et 2005.

Statistique Canada a également indiqué que le taux de croissance annuelle moyen de la population autochtone dépasse celui de la population non autochtone. D'ici 2031, la population autochtone sera plus jeune que la population non autochtone.

Ces statistiques et d'autres données révèlent que le profil démographique des travailleurs débutants pourrait changer à l'avenir. Les organismes de gestion des feux devront élaborer des programmes de recrutement et de maintien en fonction qui répondront aux besoins d'une main-d'œuvre plus diversifiée.

## Résumé

Aux fins du présent rapport, les renseignements ont été recueillis auprès d'organismes de gestion des feux de forêt provinciaux, territoriaux et fédéraux au Canada. On a également obtenu d'autres renseignements grâce à une enquête en ligne qui a été remplie par 1 050 répondants à l'échelle du pays.

D'après les résultats, 27 % (203) des employés permanents qui ont répondu à l'enquête en ligne ont indiqué qu'ils auraient le droit de prendre leur retraite entre 2014 et 2018. Les renseignements recueillis auprès des organismes et dans l'enquête menée auprès des employés montrent qu'il existe très peu de mesures concernant la planification de la relève au sein de la communauté responsable de la gestion des feux de forêt au Canada.

Pour préserver la mémoire institutionnelle, les organismes doivent mettre au point des processus visant à saisir et à conserver les connaissances essentielles des employés qui quittent le service.

Plusieurs recommandations présentées dans ce rapport sont liées à l'élaboration de plans de planification de la relève du CIFFC et des organismes qui feront en sorte que les « *bonnes personnes sont au bon endroit au bon moment* » afin de combler les besoins futurs de l'organisme et des équipes de gestion des interventions d'urgence. Il est important que le CIFFC et les organismes membres forment un bassin de candidats qualifiés pour doter les postes essentiels du service et du SCl.

Afin d'attirer de nouveaux travailleurs et de maintenir le personnel en fonction, les organismes doivent établir un cheminement de carrière clair, offrir des possibilités de formation et de perfectionnement et créer une atmosphère de travail qui valorise la diversité.

## Annexe A : Résultats de l'enquête menée auprès des employés dans chaque organisme

Une enquête en ligne a été créée et un lien a été envoyé aux organismes qui l'ont communiqué à leurs employés. Ceux-ci avaient la possibilité d'y répondre en anglais ou en français. Plus de 1 055 employés de partout au pays ont répondu à l'enquête.

### Nombre d'employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Nombre	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
		164	13	10	118	57	66	192	18	69	9	0	23

Pourcentage	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
		22	2	1	15	7	9	25	2	9	1	0	3

### Sexe des employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Organisme	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	
C.-B.	122	75	40	25	162
Yn	12	92	1	8	13
T.N.-O.	9	100	0	0	9
Alb.	91	77	27	23	118
Sask.	51	77	15	23	66
Man.	50	77	15	23	65
Ont.	141	75	48	25	189
Qc	15	88	2	12	17
N.-B.	63	94	4	6	67
N.-É.	7	78	2	22	9
Î.-P.-É.	Aucune donnée disponible				
T.-N.-L.	19	86	3	14	22
PC	19	83	4	17	23
Total	600	79	160	21	760

### Catégorie d'âge des employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Organisme	Moins de 19 ans	20-29 %	30-39 %	40-49 %	50-59 %	60+ %
C.-B.	0	3	19	31	42	4
Yn	0	8	15	8	62	8
T.N.-O.	0	0	0	50	50	0
Alb.	0	9	37	25	26	2
Sask.	0	5	7	28	53	7
Man.	0	9	26	30	32	3
Ont.	0	3	15	32	47	3
Qc	0	0	22	33	44	0
N.-B.	0	0	13	28	56	3
N.-É.	0	11	56	0	33	0
Î.-P.-É.	Aucune donnée disponible					
T.-N.-L.	0	5	27	27	27	14
PC	0	0	39	35	26	0

### Niveau de scolarité le plus élevé – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Niveau de scolarité le plus élevé	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
Études secondaires partielles (%)	0	15	0	3	4	5	1	0	0	0	Aucune donnée disponible	0	0
Diplôme d'études secondaires (%)	17	23	10	6	23	12	17	0	1	0		9	0
Diplôme d'études collégiales, techniques ou de formation professionnelle (%)	56	31	50	67	61	67	62	53	97	78		72	17
Baccalauréat (%)	23	15	40	22	13	15	17	41	1	22		18	43
Maîtrise (%)	3	8	0	1	0	2	3	6	0	0		0	35
Doctorat (%)	1	8	0	1	0	0	1	0	0	0		0	4

### Diplôme d'études postsecondaires dans le domaine de la foresterie – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Diplôme d'études postsecondaires dans le domaine de la foresterie	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
Oui (%)	45	15	50	76	37	21	40	78	93	100	Aucune donnée disponible	82	48
Non (%)	44	54	40	17	44	62	49	22	7	0		14	52
N'a pas fréquenté le collège ou l'université après avoir obtenu son diplôme d'études secondaires (%)	12	31	10	7	19	17	11	0	0	0		5	0

### Admissibilité à la retraite (actuelle ou prévue) – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Admissibilité à la retraite	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
2014 (%)	9	15	0	3	26	11	7	0	4	11	Aucune donnée disponible	5	0
2015 (%)	6	0	20	3	7	2	3	5	4	11		0	4
2016-2018 (%)	21	0	20	12	7	14	16	17	18	11		18	13
2019-2023 (%)	22	46	10	16	35	20	35	22	25	0		32	17
2024+ (%)	43	38	50	66	25	55	40	56	49	67		45	65

### Catégorie d'emploi – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête

Organisme	Commandement		Opérations de lutte contre les incendies		Opérations aériennes		Logistique		Planification		Finances et administration		Total
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
<b>C.-B.</b>	43	28	56	36	20	13	7	5	17	11	12	8	112
<b>Yn</b>	5	38	2	15	0	0	3	23	3	23	0	0	8
<b>T.N.-O.</b>	6	75	1	13	0	0	1	13	0	0	0	0	2
<b>Alb.</b>	19	17	52	47	6	5	15	14	10	9	8	7	91
<b>Sask.</b>	9	17	16	31	3	6	8	15	8	15	8	15	43
<b>Man.</b>	15	24	29	46	4	6	1	2	12	19	2	3	48
<b>Ont.</b>	47	26	34	19	26	15	16	9	22	12	34	19	179

<b>Qc</b>	11	61	1	6	4	22	0	0	1	6	1	6	18
<b>N.-B.</b>	18	28	31	48	3	5	2	3	8	12	2	3	64
<b>N.-É.</b>	3	37	4	50	0	0	0	0	1	13	0	0	8
<b>Î.-P.-É.</b>	Aucune donnée disponible												
<b>T.-N.-L.</b>	4	20	10	50	0	0	3	15	1	5	2	10	20
<b>PC</b>	16	73	2	9	0	0	0	0	4	18	0	0	22
<b>TOTAL</b>	94		227		67		55		83		68		594

### Certification du système de commandement en cas d'incident – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête

<b>Certification du SCI</b>	<b>C.-B.</b>	<b>Yn</b>	<b>T.N.-O.</b>	<b>Alb.</b>	<b>Sask.</b>	<b>Man.</b>	<b>Ont.</b>	<b>Qc</b>	<b>N.-B.</b>	<b>N.-É.</b>	<b>Î.-P.-É.</b>	<b>T.-N.-L.</b>	<b>PC</b>
Oui (%)	85	38	100	93	70	65	74	72	78	89	Aucune donnée	48	91
Non (%)	15	62	0	7	30	35	26	28	22	11		52	9

### Employés permanents certifiés qui ont répondu à l'enquête – Date de la dernière intervention en cas d'urgence

	<b>C.-B.</b>	<b>Yn</b>	<b>T.N.-O.</b>	<b>Alb.</b>	<b>Sask.</b>	<b>Man.</b>	<b>Ont.</b>	<b>Qc</b>	<b>N.-B.</b>	<b>N.-É.</b>	<b>Î.-P.-É.</b>	<b>T.-N.-L.</b>	<b>PC</b>
2013-2009 (%)	93	100	70	94	57	76	83	61	77	88	Aucune donnée disponible	58	81
2008-2004 (%)	3	0	10	2	15	17	11	8	6	0		0	5
2003-1999 (%)	3	0	0	3	12	0	2	0	8	0		0	5
Avant 1998 (%)	1	0	0	1	8	0	1	0	0	12		0	0
N'a pas été appelé à travailler sur une intervention d'urgence (%)	0	0	20	0	8	7	3	31	8	0		42	9

### Employés permanents certifiés qui ont répondu à l'enquête – Employés n'ayant pas été appelés à travailler sur une intervention au cours des cinq dernières années

	<b>C.-B.</b>	<b>Yn</b>	<b>T.N.-O.</b>	<b>Alb.</b>	<b>Sask.</b>	<b>Man.</b>	<b>Ont.</b>	<b>Qc</b>	<b>N.-B.</b>	<b>N.-É.</b>	<b>Î.-P.-É.</b>	<b>T.-N.-L.</b>	<b>PC</b>
Saisons des feux calmes offrant peu de possibilités de participer à une intervention	61	0	0	43	76	18	54	0	33	67	Aucune donnée disponible	100	33
Ne souhaite pas participer à une intervention	22	50	100	36	8	18	11	0	22	0		0	17
N'est pas satisfait des incitatifs offerts pour participer à une intervention (financiers ou autres)	4	0	0	7	4	0	6	0	6	0		0	17

Employé préoccupé par la charge de travail qui l'attendra lorsqu'il réintégrera son poste d'attache	13	0	0	10	4	9	6	0	17	0		0	17
Gestionnaire ou superviseur refusant de laisser l'employé travailler sur ce type d'interventions	0	50	0	0	4	45	14	0	17	33		0	17
Certification échue	0	0	0	4	4	9	9	0	5	0		0	101

### Employés permanents certifiés qui ont répondu à l'enquête – Employés n'occupant pas de poste de direction au sein de la structure du SCI

	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
Satisfait du poste qu'il occupe dans la structure du SCI	51	40	88	54	68	48	69	60	59	50	Aucune donnée disponible	27	53
Impossibilité d'acquérir l'expérience nécessaire pour occuper d'autres postes dans la structure du SCI	41	40	12	38	19	3	14	0	21	33		9	33
Nombre insuffisant de possibilités de formation	7	20	0	3	13	14	8	20	9	0		46	13
Gestionnaire / superviseur qui ne donne pas à l'employé la possibilité d'obtenir d'autres certifications du SCI	1	0	0	5	0	34	9	20	11	17		18	0

### Employés permanents qui ont répondu à l'enquête – Employés ne possédant pas de certification du SCI

	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
Ne souhaite pas obtenir de certification du SCI	53	0	0	25	53	16	60	0	8	0	Aucune donnée disponible	33	0
Impossibilité d'acquérir l'expérience nécessaire pour occuper un poste dans la structure du SCI	41	0	0	50	33	5	8	0	25	0		11	0
Nombre insuffisant de possibilités de formation qui permettraient aux employés d'obtenir une certification pour occuper un poste dans la structure du SCI	6	0	0	12	7	37	5	100	25	100		22	0
Il y a trop d'exigences en matière de formation	0	0	0	0	7	0	2	0	17	0		0	0

Gestionnaire / superviseur qui ne donne pas à l'employé la possibilité d'obtenir un poste dans la structure du SCI	0	100	0	12	0	42	25	0	25	0		33	0
--	---	-----	---	----	---	----	----	---	----	---	--	----	---

**Opinion sur le fait que l'organisme éprouve ou non des problèmes pour attirer des candidats possédant les compétences nécessaires à l'exécution du programme et pour les maintenir en fonction – Employés permanents qui ont répondu à l'enquête**

	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
Oui (%)	73	62	70	78	84	82	70	82	63	67	Aucune donnée	55	86
Non (%)	27	38	30	22	16	18	30	18	37	33		45	14

**Facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel – Selon l'ordre établi par les employés permanents qui ont répondu à l'enquête**

Facteur	C.-B.	Yn	T.N.-O.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC
Impossibilité de doter les postes vacants en raison des gels d'embauche ou des réductions survenus dans la fonction publique.	6,5	4,4	1,4	6,8	6,5	7,1	6,6	3,2	8,6	8,3	Aucune donnée disponible	7	8,6
Incapacité à attirer du personnel possédant les compétences requises pour doter les postes de niveau débutant et intermédiaire	7,0	7,5	8,4	6,8	7,3	6,8	6,9	6,0	6,1	7,2		7,4	6,89
Sentiment d'absence de possibilités d'avancement dans le domaine de la gestion des feux	6,9	7,2	5,9	4,8	6,2	6,8	6,4	5,0	6,2	6,5		8,6	7,2
Difficulté de recruter du personnel qui sera déployé dans les collectivités et endroits éloignés	6,2	9,4	8,3	7,6	7,7	6,5	6,4	7,2	4,6	2,7		6,8	5,8
Questions de conciliation travail-famille (longues heures de travail, quart de travail pendant les jours de congé prévus, travail à l'extérieur du foyer pendant de longues périodes)	6,3	6,4	6,3	6,3	4,6	5,2	6,5	7,4	5,5	6,8		5,6	5,3

Conditions de travail et de vie dans les camps de base et les bases des services de gestion des feux en région éloignée	3,7	3	5,1	5,2	3,9	4,3	3,9	6,1	3,7	3,2		3	3,3
Personnel insuffisamment rémunéré pour le travail lié aux opérations de soutien et de lutte contre les incendies (mesures financières ou autres)	6,6	5,1	4,1	5,4	5,6	6,9	6,4	6,5	6,1	5,2		5	4,5
Incapacité à satisfaire aux critères relatifs à la condition physique ou aux autres critères	2,9	3,9	6,9	2,9	5,5	4,2	3,5	3,1	4,5	5		3,73	4,8
Vieillesse de la main-d'œuvre et diminution du nombre d'employés potentiellement disponible en raison des départs à la retraite	5,1	5,7	6,3	5,2	5,4	4,2	4,8	4,7	6,4	6,5		5	5,1
Manque de flexibilité au chapitre des conditions de travail (horaire variable ou possibilité de télétravail)	3,5	2,5	2,3	3,8	2,1	2,9	3,5	5,6	3,1	3,7		2,7	3,6

### Autres facteurs cités comme obstacle au recrutement et au maintien en fonction du personnel

On a donné aux participants l'occasion de recenser d'autres facteurs qui pouvaient avoir une incidence sur la capacité d'un organisme à attirer des candidats possédant les compétences requises ou à les maintenir en fonction. Voici certains des commentaires formulés par le personnel.

- L'organisme fait un piètre travail pour ce qui est de promouvoir une carrière au sein des services de lutte contre les incendies.
- Économie florissante en Alberta – trop d'emplois très bien rémunérés dans le secteur pétrolier et gazier.
- On n'aide pas les collectivités nordiques en embauchant des employés à l'échelle locale, on envoie plutôt des employés qui viennent du sud et ces gens n'ont aucune intention de s'installer dans les collectivités nordiques.
- Il ne semble pas y avoir de système pour jumeler un employé à un autre possédant davantage d'expérience afin que cet employé acquière de la confiance et occupe un nouveau poste.

- Cela prend trop de temps pour obtenir un emploi à temps plein et la plupart des pompiers talentueux et motivés ne peuvent attendre 10 ans. Ils adorent leur travail, mais ils ont besoin de travailler à temps plein et il y a peu de possibilités.
- Aucune possibilité d'offrir des emplois à plus long terme aux employés.
- Il est difficile de garder des employés jeunes et qualifiés et de leur offrir un cheminement de carrière lorsqu'ils ne peuvent travailler que pendant 4 ou 5 mois en début de carrière. Les employés ont des familles et des responsabilités. Il est difficile pour eux de s'engager à ne travailler que pendant une petite période de l'année.
- Les employés veulent des postes stimulants avec un bon régime de rémunération et une sécurité d'emploi. Notre organisme a créé un nombre de postes saisonniers qu'il doit doter chaque année (6-9 mois). Les employés veulent du travail à temps plein et certains d'entre eux quittent l'organisme pour trouver du travail ailleurs, parce qu'il y a moins de postes à temps plein.
- On dirait qu'ils délaissent les employés qui possèdent de l'expérience pour de nouvelles recrues plus jeunes.
- La génération qui suit celle du baby-boom a une opinion sensiblement différente par rapport à l'engagement envers un employeur et le mode de vie comparativement à la « vieille garde ». Les employés des services forestiers prennent leur retraite en grand nombre. L'organisme a constitué un effectif formé d'employés saisonniers bien rémunérés qui se sont adaptés au cheminement de carrière pour y inclure une attitude fondée sur le mode de vie avant tout.
- Au chapitre de la rémunération, l'incroyable niveau de discrimination constaté entre les employés saisonniers et ceux à temps plein. Il n'est donc pas étonnant que le personnel soit mécontent et qu'il recherche de meilleures conditions ailleurs!
- Le processus d'entrevue – les gens qui participent au programme depuis des années ne réussissent pas les questions d'entrevues portant sur les compétences même s'ils possèdent toutes les attestations nécessaires pour faire leur travail. Certains ont aussi occupé les fonctions par intérim, mais s'ils n'utilisent pas les mots clés pendant l'entrevue ou n'obtiennent pas de notes élevées et n'obtiennent pas le poste.
- Les lois actuelles adoptées en vue de geler les augmentations de salaires des employés du secteur public. Les changements apportés au régime de retraite général auront une incidence sur tout le monde.
- Notre organisation et notre gouvernement accordent de l'attention aux qualifications professionnelles dans le secteur de la foresterie. Bon nombre de nos nouveaux employés ne possèdent pas de diplôme dans ce domaine et ils craignent de gravir les échelons étant donné le manque d'accréditation professionnelle.
- Le travail saisonnier n'est pas acceptable lorsque l'on vieillit.
- Trois saisons de feux calmes successives ont découragé les membres des équipes de pompiers parce qu'ils pensaient compter sur de nombreuses occasions de faire des heures supplémentaires et celles-ci ne se sont pas présentées. Par conséquent, certains employés cherchent du travail ailleurs, comme dans le secteur pétrolier en Colombie-Britannique et en Alberta.

- Les périodes de travail saisonnier se concilient mal avec d'autres périodes de travail saisonnier. Même si nous nous attendons à ce que nos employés soient disponibles pendant une période préétablie, le manque de souplesse a une incidence sur les employés qui doivent choisir entre une carrière au sein de notre service et un autre secteur de travail.
- Mauvaise planification de la relève – aucun employé qualifié pour occuper des postes de niveau intermédiaire et supérieur. Embaucher des pompiers non qualifiés qui pourront seulement occuper des postes de pompier et ce, jusqu'à ce qu'ils ne parviennent plus réussir le test d'aptitude physique, au lieu d'embaucher des jeunes qualifiés qui pourraient occuper des postes de niveau intermédiaire et supérieur.
- Possibilités de formation technique et universitaire limitées afin de préparer et d'outiller les étudiants qui désirent exercer ce métier. Le ralentissement de l'économie dans le secteur forestier n'attire pas beaucoup de nouveaux employés. Les qualifications opérationnelles préalables qui permettent de gravir les échelons dans la structure du SCI sont trop strictes/exigeantes au sein de notre organisme.
- Absence de satisfaction professionnelle.
- L'objectif d'attirer des employés et de les maintenir en fonction doit être établi dans les secteurs clés comme le secteur opérationnel pour les employés saisonniers qui exécutent les tâches (suppression des incendies, gestion du carburant, brûlage dirigé dans l'écosystème), le secteur de la gestion pour les responsables qui gèrent les ressources, la géographie et les incidents et dans les autres secteurs clés comme la sécurité, la formation, etc.
- Le mode de recrutement constitue le principal facteur. Nous utilisons maintenant des entrevues fondées sur les compétences, ou entrevues fondées sur des récits, au lieu d'utiliser des entrevues fondées sur les connaissances ou des entrevues permettant de trouver la personne la plus compétente pour faire le travail.
- Par rapport à d'autres secteurs, on n'accorde généralement pas autant de valeur à la formation postsecondaire en foresterie ou en sciences des ressources naturelles. On observe une certaine réserve à embaucher des employés qui travaillent au sein des autres organismes de gestion des feux.
- Népotisme. La personne la plus compétente n'est pas nécessairement embauchée pour faire le travail.
- Les gens ne peuvent pas se permettre de déménager si leur mode de vie est fondé sur deux revenus.
- Les niveaux de classification des emplois (du programme de lutte contre les incendies) sont habituellement inférieurs à ceux adoptés ailleurs (à l'échelle gouvernementale). Les compressions salariales ont eu une incidence sur les différences de salaires entre les responsables et les employés du secteur technique, c'est pourquoi il est presque impossible d'attirer de jeunes employés talentueux dans les rangs de la direction. Les gels de salaires prolongés ne font qu'exacerber ces différences flagrantes.
- La structure organisationnelle actuelle est désuète. La disponibilité de la formation pose problème. Le caractère saisonnier limite l'attractivité des possibilités d'emploi. Il serait

avantageux d'offrir une plus grande diversité et un plus grand nombre de possibilités de perfectionnement dans le cadre du programme.

- Les membres qui ont acquis de l'expérience dans la gestion des feux, mais qui n'ont pas participé à une intervention depuis la mise en œuvre du SCI se sentent dépassés et sont moins enclins à accepter de participer à une intervention.
- Les employés ne souhaitent pas faire des heures supplémentaires ou s'absenter de la maison.
- La nature saisonnière du travail (ne peut être un objectif de carrière lorsqu'on ne travaille que 6 mois par année).
- Le personnel occupe des postes saisonniers pendant tellement d'années que ce ne sont pas les plus compétents qui restent. Il s'agit plutôt d'un test d'endurance.
- Il faut créer un plus grand nombre de postes à temps plein afin de maintenir les employés en fonction et bâtir un meilleur effectif.
- Évolution démographique du bassin d'employés débutants. Les membres plus jeunes sont moins susceptibles d'avoir acquis des compétences en foresterie.
- Les organismes embauchent de jeunes spécialistes extrêmement compétents qui sont disposés à apprendre et à faire carrière au sein du service. Cependant, les pratiques de gestion actuelles et les gestionnaires ont conservé l'ancien mode de pensée qui freine la créativité et l'innovation au sein du programme de lutte contre les incendies. Certains secteurs du programme comptent de nombreux gestionnaires, mais manquent de dirigeants.
- Les contrats offerts dans le secteur privé font en sorte qu'il est difficile d'attirer des employés et de les maintenir en fonction parce que l'organisme de gestion des feux a recours aux services de travailleurs non formés (retraités) au lieu de former son personnel.
- Dans le secteur des communications publiques et des relations avec les médias de l'organisme, on observe de nombreux obstacles bureaucratiques et plusieurs niveaux d'approbation. L'accès aux médias sociaux est également bloqué et l'organisme dispose de ressources limitées pour enregistrer une vidéo et des images fixes qui appuient les messages.
- Il est difficile de recruter du personnel dans un domaine aussi restreint que celui des prévisions des conditions météorologiques propices aux incendies en raison de la concurrence et des possibilités offertes par le Service météorologique du Canada.
- Les temps ont changé et l'organisme semble réticent à s'adapter ou incapable de le faire. La plupart des familles sont maintenant constituées de deux conjoints qui travaillent et qui aspirent à contribuer au bien-être financier du ménage. De nombreuses personnes n'ont plus la possibilité de déraciner leur famille et de déménager ailleurs.
- Normes irréalistes en matière de formation mises en œuvre pour des postes temporaires (FUL, GSUL, TIME, RESL, etc.). Il devient de plus en plus ardu de trouver des employés qui ont suivi la formation obligatoire et possèdent les qualifications requises pour ces interventions temporaires et ponctuelles qui dépendent entièrement de la saison des feux.

## Annexe B – Rapport annuel sur le profil démographique de l'organisme de gestion des feux

### Exemple

Page 1 de 3

## Rapport national sur le profil démographique de l'organisme de gestion des feux

### Répartition du personnel permanent

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion														
Opérations / Soutien														
Pompiers														
<b>TOTAL</b>														

### Répartition du personnel saisonnier et auxiliaire

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion														
Opérations / Soutien														
Pompiers														
<b>TOTAL</b>														

### Répartition du personnel permanent – Femmes

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion														
Opérations / Soutien														
Pompiers														
<b>TOTAL</b>														

### Répartition du personnel permanent – Hommes

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Gestion														
Opérations / Soutien														
Pompiers														
<b>TOTAL</b>														

### Répartition du personnel permanent par catégorie d'âge – Gestion

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	I.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Moins de 20 ans														
20-29														
30-39														
40-49														
50-55														
56-59														
60-65														
66+														
<b>TOTAL *</b>														

### Répartition du personnel permanent par catégorie d'âge – Opérations / Soutien

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	I.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Moins de 20 ans														
20-29														
30-39														
40-49														
50-55														
56-59														
60-65														
66+														
<b>TOTAL *</b>														

### Répartition par catégorie d'âge – Pompiers

	Yn	T.N.-O.	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	I.-P.-É.	T.-N.-L.	PC	Total
Moins de 20 ans														
20-29														
30-39														
40-49														
50-55														
56-59														
60-65														
66+														
<b>TOTAL *</b>														

