

Juin 2014



# LA TRANSITION À LA VIE CIVILE DES ANCIENS COMBATTANTS

Sous-comité des anciens combattants

Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense

*L'honorable Roméo A. Dallaire, président*

*L'honorable David M. Wells, vice-président*

Photo en page couverture :

Les derniers Canadiens à avoir participé à la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (CCMF-A) quittent le quartier général de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) pour monter à bord d'un hélicoptère américain Chinook, à Kaboul (Afghanistan), le 12 mars 2014.

Photo : Cplc Patrick Blanchard, Caméra de combat des Forces canadiennes, IS2014-3013-09

*This document is available in English*

Le rapport et les délibérations du Comité sont disponibles sur internet :

[www.senate-senat.ca/veac.asp](http://www.senate-senat.ca/veac.asp)

Des exemplaires imprimés de ce document sont disponibles auprès de la

Direction des comités du Sénat au 613-990-0088

ou par courriel à [veac@sen.parl.gc.ca](mailto:veac@sen.parl.gc.ca).

# TABLE DES MATIÈRES

---

MEMBRES DU SOUS-COMITÉ DES ANCIENS COMBATTANTS.....	ii
ORDRE DE RENVOI .....	iii
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	iv
INTRODUCTION.....	1
AMÉLIORER LA TRANSITION VERS LA VIE CIVILE .....	6
1. Nécessité de la recherche .....	6
2. Renforcer les programmes et les services de transition du MDN .....	11
3. Renforcer les programmes et les services de transition d’ACC .....	15
4. Améliorer la transition à la vie civile des militaires malades ou blessés .....	17
5. Initiatives d’aide à la transition du secteur privé et d’organismes non gouvernementaux .....	20
6. Améliorer les possibilités d’emploi dans le secteur privé pour les anciens combattants .....	25
CONCLUSION.....	40
ANNEXE 1 : LISTE DES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET SERVICES DE TRANSITION À LA VIE CIVILE	43
ANNEXE 2 : APERÇU DES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET SERVICES DE TRANSITION À LA VIE CIVILE .....	45
Programmes de transition du ministère de la défense nationale .....	45
Programmes de transition d’Anciens Combattants Canada.....	57
Services de transition fournis par des organismes non gouvernementaux .....	68
Possibilités d’emploi dans le secteur privé.....	90
LISTE DES TÉMOINS.....	A

## **MEMBRES DU SOUS-COMITÉ DES ANCIENS COMBATTANTS**

---

L'honorable Roméo A. Dallaire, président

L'honorable David M. Wells, vice-président

et

Les honorables sénateurs

Joseph A. Day

Daniel Lang

Vernon White

*Autres sénateurs ayant participé, de temps à autre, aux travaux du sous-comité pour cette étude:*

Les honorables sénateurs Andreychuk, Brown, Dawson, Di Nino, Downe, Doyle, Frum, Maltais, Manning, Mitchell, Mockler, Nolin, Stewart Olsen, Peterson, Plett, Rivard, St. Germain, Stratton, et Wallin.

### Employés

Martin Auger, analyste, Bibliothèque du Parlement

Maritza Jean-Pierre, adjointe administrative

Francine Pressault, agent de communications

Josée Thérien, greffière du Sous-comité

## ORDRE DE RENVOI

---

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 19 novembre 2013 :

L'honorable sénateur Lang propose, appuyé par l'honorable sénateur Neufeld,

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à étudier :

- a) les services et les prestations dispensés aux membres des Forces canadiennes; aux anciens combattants qui ont servi honorablement dans les Forces canadiennes par le passé; aux membres et anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada et des organismes qui l'ont précédée; et à toutes leurs familles;
- b) les activités commémoratives tenues par le ministère des Anciens combattants du Canada afin de garder vivant pour tous les Canadiens le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants du Canada;
- c) la poursuite de la mise en œuvre de la Nouvelle Charte des anciens combattants;

Que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le comité sur ce sujet au cours de la quarantième législature et de la première session de la quarante-et-unième législature soient renvoyés au comité;

Que le comité fasse rapport au Sénat au plus tard le 19 décembre 2014 et que le comité conserve tous les pouvoirs nécessaires pour diffuser ses conclusions pendant 90 jours après le dépôt de son rapport final.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le greffier du Sénat,

Gary W. O'Brien

-----

Délégation au sous-comité :

Extrait du procès-verbal du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense du lundi 2 décembre 2013 :

L'honorable Sénateur Day propose :

Que l'ordre de renvoi concernant les anciens combattants, adopté par le Sénat le mardi 19 novembre 2013, soit délégué au Sous-comité des anciens combattants.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

La greffière du comité,

Josée Thérien

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

---

Le Sous-comité recommande ce qui suit :

### Nécessité de la recherche

**Recommandation 1 :** Que le programme conjoint d'Étude sur la vie après le service militaire dirigé par le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants se poursuive sur la transition à la vie civile des militaires et qu'une telle étude sur l'emploi des anciens combattants après leur libération soit entreprise dans un proche avenir.

### Renforcer les programmes et les services de transition du MDN

**Recommandation 2 :** Que les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale examinent et adaptent régulièrement leurs programmes de transition, en tenant compte des résultats de la recherche en continu sur les questions liées à la transition, de manière à améliorer sans cesse les services offerts aux militaires en transition.

**Recommandation 3 :** Que les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale rendent l'entrevue de transition obligatoire pour tout militaire en processus de libération.

**Recommandation 4 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants communiquent avec les ministères et organismes fédéraux et fassent valoir les avantages à engager dans la fonction publique des membres des Forces armées canadiennes et des anciens combattants en transition.

### Renforcer les programmes et les services de transition d'ACC

**Recommandation 5 :** Que le ministère des Anciens Combattants effectue un examen de son programme des Services de transition de carrière et son Programme de réadaptation professionnelle au moins tous les trois ans pour en évaluer le rendement et qu'il fasse rapport de ses conclusions aux deux chambres du Parlement.

### Améliorer la transition à la vie civile des militaires malades ou blessés

**Recommandation 6 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants mettent en œuvre dès que possible les quinze recommandations faites par le vérificateur général du Canada dans son rapport d'octobre 2012 sur la transition à la vie civile des militaires malades ou blessés.

**Recommandation 7 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants établissent des partenariats avec des employeurs civils dans le but de concevoir des services de placement direct et de maintien en poste afin que les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants malades ou blessés en transition vers la vie civile aient des possibilités d'emploi intéressantes.

#### Initiatives d'aide à la transition du secteur privé et d'organismes non gouvernementaux

**Recommandation 8 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants coordonnent les efforts des secteurs public et privé et d'organismes non gouvernementaux pour aider les militaires et les anciens combattants en transition. Au chapitre des priorités à cet égard, le sous-comité recommande également :

- a) Que le ministère de la Défense nationale appuie l'élargissement à l'échelle nationale du programme de transition des vétérans et veille à ce que les membres actifs des Forces armées canadiennes souffrant du trouble de stress post-traumatique y aient accès ;
- b) Que le ministère des Anciens Combattants appuie l'élargissement à l'échelle nationale du programme de conversion des compétences militaires de la Légion royale canadienne et de l'Institut technologique de la Colombie-Britannique ;
- c) Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants aident l'organisme Prospect Human Services à élargir à l'échelle nationale le programme Forces@WORK et fournissent des fonds suffisants pour y parvenir.

#### Améliorer les possibilités d'emploi dans le secteur privé pour les anciens combattants

**Recommandation 9 :** Que le gouvernement canadien reconnaisse le renouvellement du droit de premier refus accordé au Corps canadien des commissionnaires dans le cadre des contrats de services de gardiens et qu'il envisage aussi d'autres façons d'encourager l'emploi d'anciens combattants dans les contrats du gouvernement fédéral avec d'autres compagnies de sécurité.

**Recommandation 10 :** Que le gouvernement du Canada et la Chambre de commerce du Canada, tout en reconnaissant les nombreuses différences entre les systèmes de soutien aux anciens combattants du Canada et des États-Unis, examinent la possibilité de créer au pays un programme similaire à l'initiative « Hiring Our Heroes » de la Chambre de commerce des États-Unis pour mettre en contact les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants en transition avec des employeurs dans les collectivités canadiennes.

**Recommandation 11 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants intensifient leurs efforts de sensibilisation du secteur privé et invitent les employeurs civils à embaucher des militaires et des anciens combattants en transition vers la vie civile. Au chapitre des priorités à cet égard, le sous-comité recommande également :

- a) Qu'un site Web officiel et centralisé sur la transition à la vie civile exploité conjointement par le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants soit créé afin de coordonner les services et les programmes de transition des secteurs public et privé et de mettre en contact les militaires et les anciens combattants en transition avec les employeurs civils.
- b) Que le ministère de la Défense nationale joue un rôle prépondérant en donnant aux employeurs civils une meilleure idée des équivalences civiles des emplois militaires.
- c) Que les programmes de transition du ministère de la Défense nationale et du ministère des Anciens Combattants aident davantage les militaires et les anciens combattants à mettre en valeur leur expérience, leur formation, leur métier et leurs compétences militaires sur le marché de travail civil.

**Recommandation 12 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants élaborent et administrent conjointement un système de prix et récompenses, semblable à celui offert par le Conseil de liaison des Forces canadiennes, qui reconnaîtrait chaque année les organismes du secteur privé qui embauchent des militaires et des anciens combattants en transition.

**Recommandation 13 :** Que le Conseil de liaison des Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale envisagent la possibilité d'étendre le programme ExécuTrek au cours des prochaines années et s'en servent comme outil de sensibilisation pour promouvoir l'embauche de militaires et d'anciens combattants en transition par des employeurs publics et privés.

**Recommandation 14 :** Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants parrainent l'organisation de salons de l'emploi pour les militaires afin de permettre aux employeurs et aux anciens combattants de se rencontrer.

# INTRODUCTION

---

Chaque année, plus de 5 000 militaires sont libérés des Forces armées canadiennes (FAC)<sup>1</sup>. Se séparer de la « famille » militaire n'est pas un processus aisé pour bon nombre d'hommes et de femmes qui servent au sein des Forces. « Toute nouvelle recrue dans l'armée passe par une phase d'endoctrinement culturel à la vie militaire pour devenir soldat, marin, aviateur ou aviatrice, explique Andrea Siew, directrice du Bureau d'Entraide de la Direction nationale de la Légion royale canadienne. Après ça, on appartient à la communauté militaire. On s'occupe de vous. C'est tout à fait particulier. Une fois qu'on a été libéré... on [ne] dispose [plus] du soutien qu'apportait la structure militaire<sup>2</sup>. » Les membres du personnel militaire en transition ainsi que leur famille doivent désormais se débrouiller seuls; certains ressentent un sentiment d'abandon et d'exclusion.

Au cours des 15 dernières années, plus de 140 000 membres ont quitté les FAC et sont retournés à la vie civile<sup>3</sup>. Pour la plupart d'entre eux, le processus de transition s'est déroulé de manière positive. Selon une étude portant sur la transition du personnel militaire vers la vie civile, menée conjointement en 2011 par le ministère de la Défense nationale (MDN) et Anciens Combattants Canada (ACC), 62 % des anciens combattants des FAC libérés de 1998 à 2007 ont affirmé qu'ils s'étaient facilement adaptés à la vie civile. L'étude a également montré que 89 % des anciens combattants ont travaillé après leur libération des FAC et qu'environ 72 % d'entre eux estimaient que leur expérience militaire les avait aidés dans le cadre de leur emploi civil. La majorité des participants ont mentionné qu'ils étaient satisfaits de leur travail et que leur niveau de satisfaction avait augmenté au fil du temps. Par ailleurs, 73 % des anciens combattants ont affirmé qu'ils étaient satisfaits de leur situation financière actuelle. Le taux de chômage de 8 % des anciens combattants serait comparable à celui du reste de la population canadienne<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Peter Hart, administrateur délégué, La Compagnie Canada); Shaun Francis et Jaime Watt (Conseil consultatif sur la transition des anciens combattants), « [Francis & Watt: Putting Veterans to Work](#) », *National Post*, 23 septembre 2013. Au début de 2014, le gouvernement du Canada indiquait qu'en moyenne, « [c]haque année, environ 7 600 membres des Forces armées canadiennes [Force régulière et Force de réserve] quittent le service », gouvernement du Canada, [Sur la voie de l'équilibre : Créer des emplois et des opportunités](#), 11 février 2014, p. 258; Anciens Combattants Canada (ACC), [Le gouvernement Harper améliore l'accès des vétérans aux emplois offerts dans la fonction publique fédérale](#), 4 mars 2014.

<sup>2</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew, directrice du Bureau d'entraide de la Direction nationale, Légion royale canadienne).

<sup>3</sup> Selon l'étude de recherche menée conjointement par le ministère de la Défense nationale (MDN) et ACC, publiée en 2011, 42 591 militaires ont été libérés des FAC entre 1998 et 2007. En 2012, le vérificateur général a déclaré que 98 966 militaires des FAC avaient été libérés de 2006 à 2011. MDN et ACC, [Enquête sur la transition à la vie civile : rapport sur les Vétérans de la force régulière](#), 4 janvier 2011, p. 19-21 de la version anglaise; Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), « [Chapitre 4 — La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés](#) », *Automne 2012 — Rapport du vérificateur général du Canada*, p. 7.

<sup>4</sup> MDN et ACC, [Enquête sur la transition à la vie civile](#), p. 8-9, 57, 64 et 77 de la version anglaise.

Toutefois, bien que la plupart des militaires libérés connaissent une transition positive vers la vie civile, ce n'est malheureusement pas le cas pour certains d'entre eux. Comme l'étude susmentionnée a permis de le constater, 25 % des militaires libérés des FAC de 1998 à 2007 ont affirmé qu'ils s'étaient difficilement adaptés à la vie civile<sup>5</sup>. « [Ce pourcentage] souligne l'existence d'un besoin non rempli, que certains programmes ne sont pas à la portée de tous les vétérans et qu'il y a encore beaucoup de travail à faire », affirme Brad White, secrétaire de la Direction nationale de la Légion royale canadienne<sup>6</sup>.

La transition de la vie militaire à la vie civile peut s'avérer particulièrement difficile pour les membres des forces armées qui souhaitent se tourner vers une nouvelle profession ou trouver un emploi intéressant sur le marché du travail civil après leur libération. Les mondes civil et militaire représentent deux environnements culturels très différents et le processus de transition peut se révéler complexe pour bon nombre d'hommes et de femmes servant dans les Forces. Les militaires des FAC en transition qui souhaitent occuper un emploi civil après leur libération doivent non seulement faire concurrence au reste de la population canadienne en ce qui a trait aux perspectives d'emploi, mais également s'adapter à un nouvel environnement de travail et à un contexte culturel très différent.

Dans le contexte civil, chaque personne est généralement responsable de la gestion de sa carrière. Les travailleurs changent régulièrement d'emploi ou cherchent de nouvelles possibilités d'emploi. La situation est quelque peu différente dans le contexte de la culture militaire. Au sein des FAC, la gestion de la carrière des militaires est assurée par l'armée. La plupart des recrues s'enrôlent dans les FAC alors qu'elles sont relativement jeunes, et l'armée s'occupe des militaires et de leur famille tout au long de leur service. Bien que certains membres choisissent de quitter les FAC après quelques années de service, la plupart d'entre eux poursuivent une longue carrière militaire, qui peut parfois durer plusieurs décennies. Pour de nombreux militaires, leur service au sein des FAC représente leur seule expérience professionnelle à leur actif.

Par conséquent, bon nombre de militaires libérés des FAC n'ont guère d'expérience relativement au processus civil de demande d'emploi, à l'élaboration d'un curriculum vitae, à la préparation à l'entrevue d'emploi et à la mise en valeur auprès des employeurs civils des nombreuses habiletés et compétences spécialisées qu'ils ont acquises dans l'armée.

---

<sup>5</sup> MDN et ACC, [Enquête sur la transition à la vie civile](#), p. 8 et 77 de la version anglaise.

<sup>6</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Brad White, secrétaire de la Direction nationale, Légion royale canadienne). Dans le cadre d'une enquête réalisée en ligne en 2007 par la Légion royale canadienne en partenariat avec l'Université de Victoria, 54 % des quelque 200 anciens combattants interrogés ont décrit leur transition vers la vie civile comme une expérience « plutôt difficile », voire « difficile ». De plus, 23 % d'entre eux ont mentionné que leur transition avait été « très difficile ». L'étude a également indiqué que 37,6 % des anciens combattants interrogés estimaient qu'ils n'avaient pas effectué un retour réussi à la vie civile. Timothy Black et Chiara Papile, « Making It on Civvy Street: An Online Survey of Canadian Veterans in Transition », *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, vol. 44, n° 4, 2010, p. 383-401; Université de Victoria, [Canada's Vets Face Tough Transition to Civilian Life](#), 5 novembre 2007; Université de Victoria, [Canadian Veterans and their Transition to Civilian Life](#), novembre 2007.

Parallèlement, de nombreux employeurs civils ne comprennent pas suffisamment la culture militaire et ne saisissent pas entièrement les avantages potentiels que les anciens combattants peuvent offrir à leur entreprise.

Les anciens combattants qui recherchent un emploi au sein de la société civile doivent parfois s'accommoder d'une rémunération moindre. La proportion de personnes à faible revenu est considérablement moins élevée chez les anciens combattants que dans l'ensemble de la population. Une étude menée conjointement en 2011 par le MDN, ACC et Statistique Canada a cependant révélé que le revenu des anciens combattants diminuait d'environ 10 % au cours des trois premières années suivant leur libération. En outre, les baisses de revenus ont tendance à varier de façon importante entre les différents groupes d'anciens combattants. Par exemple, le revenu des anciennes combattantes chute de 30 %, alors qu'il diminue de 29 % chez les anciens combattants libérés pour des raisons d'ordre médical, et de 21 % chez ceux dont la durée du service varie de 10 à 19 ans. L'étude a également indiqué que plus d'un tiers des anciens combattants bénéficiait du programme d'assurance-emploi au moins une fois après sa libération<sup>7</sup>. Il s'agit de données significatives, comme l'explique Philip Ralph, secrétaire et directeur des programmes, Wounded Warriors, « [l]a stabilité financière joue un rôle très important dans la capacité ou l'incapacité d'un ancien combattant à effectuer une transition harmonieuse à la vie civile<sup>8</sup> ».

Cela dit, la recherche d'emploi au civil après la libération peut devenir une tâche particulièrement décourageante pour les membres du personnel militaire en transition. Elle peut s'avérer encore plus difficile pour ceux qui ont subi des blessures en servant leur pays et doivent s'adapter à un nouvel environnement de travail tout en composant avec différents handicaps.

Le processus de transition peut se révéler particulièrement ardu pour les militaires malades et blessés. Pour des raisons médicales, la carrière militaire de ces anciens combattants a été écourtée, et ces derniers doivent maintenant s'adapter à la vie civile tout en composant avec différents problèmes de santé physique ou mentale. Plusieurs spécialistes ont témoigné devant le Sous-comité des anciens combattants du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (ci-après, le « sous-comité ») en ce qui a trait aux défis et aux problèmes que les membres du personnel militaire malades ou blessés doivent affronter après leur retour à la vie civile, en particulier ceux atteints d'un traumatisme lié au stress opérationnel (TSO), comme le trouble de stress post-traumatique (TSPT). Par exemple, selon l'organisme Prospect Human Services Society, les membres du personnel militaire libérés pour des raisons médicales ont tendance à présenter un taux de chômage plus élevé que leurs pairs libérés pour d'autres raisons, leurs revenus diminuent considérablement et ils sont souvent

---

<sup>7</sup> MDN et ACC, [Étude sur le revenu : rapport sur les anciens combattants et vétérans de la Force régulière](#), 4 janvier 2011, p. 4-5 de la version anglaise.

<sup>8</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 5 décembre 2012 (Philip Ralph, secrétaire et directeur des programmes, Wounded Warriors).

incapables de maintenir le niveau de vie auquel ils aspirent. Ils ont également besoin de « services de placement et de maintien en poste adaptés [à leurs] limites physiques et mentales<sup>9</sup> ». Le fait que les FAC libèrent en moyenne 1 000 personnes par année pour des raisons médicales<sup>10</sup>, et que de 1999 à 2013, plus de 16 240 membres des FAC ont été libérés sur cette même base témoigne de l'ampleur du problème. Notons que ces statistiques ne tiennent pas compte des personnes qui ont été libérées pour des raisons non médicales au cours de cette période, et qui ont subséquemment développé des troubles de santé physique ou mentale associés à leur service militaire<sup>11</sup>.

Les réservistes des FAC éprouvent aussi des difficultés dans le cadre de leur transition vers la vie civile. « La réalité, souvent passée sous silence, c'est qu'à leur retour au pays, les membres de la Première réserve [...] reçoivent peu de soutien, ce qui est pourtant nécessaire à la gestion de leur transition à la vie civile », explique Philip Ralph de Wounded Warriors. Souvent, au moment de leur réintégration à la société civile, ils « sont mal outillés pour évaluer, reconnaître ou gérer leurs besoins [...] lorsqu'ils désirent utiliser les programmes en place, ils se sentent souvent abandonnés en raison des délais, et ils subissent la pression de subvenir à leurs besoins ainsi qu'à ceux de leur famille ». M. Ralph souligne que « les membres de la Première réserve courent le risque de perdre leur emploi civil en raison de leurs blessures<sup>12</sup> ».

En vue de soutenir les militaires en transition, le MDN et ACC ont mis sur pied différents programmes d'aide à la transition. Bon nombre d'entre eux ont été lancés lors de l'adoption de la Nouvelle Charte des anciens combattants en 2006. L'objectif de ces programmes est de faciliter le retour des membres des FAC à la vie civile, notamment en les soutenant dans leurs efforts pour trouver un emploi intéressant à la suite de leur libération. Ces programmes proposent un éventail de services, soit des séminaires et des ateliers de transition, des services d'orientation professionnelle, des programmes de formation professionnelle, ainsi que de l'aide à la recherche d'emploi. De plus, de nombreuses initiatives non gouvernementales ont été lancées par des organismes des secteurs communautaire et privé afin d'offrir un soutien supplémentaire au personnel militaire en transition en vue de les aider dans leur recherche d'emploi sur le marché du travail civil et de les mettre en relation avec des employeurs civils

---

<sup>9</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra, chef de la direction, Prospect Human Services Society); Prospect Human Services Society, « Présentation de l'organisme Prospect Human Services Society soumise au Sous-comité sénatorial des anciens combattants », 30 mai 2012.

<sup>10</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 2 mai 2012 (Colonel Gérard Blais, directeur, Gestion du soutien aux blessés, ministère de la Défense nationale); gouvernement du Canada, [Sur la voie de l'équilibre : Créer des emplois et des opportunités](#), 11 février 2014, p. 258; ACC, [Le gouvernement Harper améliore l'accès des vétérans aux emplois offerts dans la fonction publique fédérale](#), 4 mars 2014.

<sup>11</sup> Selon une étude réalisée en 2010 par ACC, 5 394 membres des FAC ont été libérés pour des raisons médicales de décembre 1999 à mars 2006. Un rapport du vérificateur général publié en 2012 mentionne que 8 026 personnes ont été libérées des FAC pour des raisons médicales de 2006 à 2011. Selon le MDN, 2 829 membres des FAC ont été libérés pour des raisons médicales en 2012 et 2013. ACC, [Besoins de réadaptation des clients d'ACC \(sommaire\)](#), 23 février 2010; BVG, [Chapitre 4 — La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés](#), p. 7; MDN, [Libération pour raisons médicales : Universalité du Service et Soutien aux Militaires Malades et Blessés](#), 15 mai 2014.

<sup>12</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 5 décembre 2012 (Philip Ralph).

potentiels. Plusieurs entreprises du secteur privé ont exprimé ouvertement leur intérêt à l'égard de l'embauche d'anciens combattants et militaires. En somme, un nombre croissant de ressources sont maintenant offertes aux membres libérés des FAC afin de les soutenir dans le cadre de leur retour dans la population active civile; de plus, la situation s'améliore continuellement.

L'objectif de l'étude est de se pencher sur les initiatives mises en œuvre par les secteurs public et privé afin d'aider les membres des FAC et les anciens combattants libérés à décrocher des emplois intéressants pendant et après leur transition vers la vie civile. Le sous-comité a entrepris cette étude en octobre 2011. Il a tenu 17 réunions sur la question et recueilli des témoignages auprès de 44 différents témoins, y compris des représentants des FAC, des employés de ministères et d'organismes du gouvernement fédéral, en particulier du MDN et d'ACC, ainsi que de nombreux organismes communautaires et privés, comme la British Columbia Institute of Technology, l'Association canadienne des ergothérapeutes, la Compagnie Canada, le Corps canadien des commissionnaires, la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN), le Chemin de fer Canadien Pacifique (CP), Du régiment aux bâtiments Canada, Home Depot Canada, les Chantiers Maritimes Irving, Prospect Human Services Society, la Légion royale canadienne, Wounded Warriors, etc.

Le sous-comité aimerait remercier tous les témoins pour leur contribution à cette étude. Il espère que ce rapport reflète aussi fidèlement que possible les opinions qu'ils ont exprimées au sujet de la transition de la vie militaire à la vie civile.

Le rapport, divisé en six sections, porte sur certains problèmes soulevés par les témoins et suggère des moyens pour faciliter la transition vers la vie civile. La première traite des besoins en matière de recherche. Les deuxième et troisième sections présentent des solutions pour renforcer les programmes et services de transitions du MDN et des ACC. La quatrième section s'articule principalement autour des moyens d'améliorer la transition à la vie civile des militaires malades ou blessés. La cinquième présente des moyens de resserrer les liens entre les secteurs militaire et privé. La dernière section propose des solutions pour augmenter les possibilités d'emploi d'anciens combattants dans le secteur privé.

Par ailleurs, le rapport comprend deux annexes, qui présentent un tableau détaillé des programmes et services de transition offerts par les ministères fédéraux, les organismes non gouvernementaux et les intervenants du secteur privé et regroupent les témoignages et les renseignements figurant sur le site Web et dans les documents de ces organismes. L'annexe 1 dresse la liste des principaux programmes et services de transition à la vie civile dont peuvent bénéficier les militaires et les anciens combattants. Quant à l'annexe 2, elle donne un aperçu plus détaillé de ces programmes et services. Elle est divisée en quatre grandes sections. La première section offre un aperçu des programmes de transition vers la vie civile offerts par le MDN aux militaires encore actifs. La deuxième section fournit de l'information sur les programmes de transition offerts par ACC aux anciens combattants après leur libération des FAC. La troisième section se penche sur les programmes et services de transition offerts par des

organismes non gouvernementaux. La quatrième section examine les différentes possibilités d'emploi dans le secteur privé pour les militaires en transition et les anciens combattants.

## **AMÉLIORER LA TRANSITION VERS LA VIE CIVILE**

---

Le sous-comité félicite le secteur public et le secteur privé pour les nombreux programmes, services et possibilités offerts aux militaires et aux anciens combattants en transition. Ils offrent une aide des plus précieuses aux anciens membres des FAC à la recherche d'un bon emploi civil après leur libération. Nous les encourageons tous à poursuivre leurs efforts à ce chapitre.

Le sous-comité aimerait aussi féliciter le nombre croissant d'employeurs des secteurs public et privé qui embauchent des militaires et des anciens combattants en transition. Les hommes et les femmes en uniforme consacrent leur vie au service de leur pays. Le moins que leur pays peut faire après leur libération des forces armées est de continuer à les soutenir en les aidant à trouver de bons emplois bien rémunérés dans le secteur civil. Les anciens combattants possèdent une vaste expérience et un large éventail de compétences qui pourraient être utiles pour le secteur privé. De plus en plus d'employeurs civils s'en rendent maintenant compte. Par conséquent, le sous-comité aimerait profiter de l'occasion pour encourager le secteur privé à continuer à recruter des anciens combattants.

Cela dit, le sous-comité est d'avis qu'il est toujours possible d'en faire davantage pour améliorer la transition vers la vie civile des militaires et des anciens combattants en transition.

Le Sous-comité tient à rappeler aux lecteurs que les annexes 1 et 2 contiennent des renseignements détaillés sur les divers programmes, services et possibilités offerts aux militaires et anciens combattants des FAC.

### **1. Nécessité de la recherche**

Une grande partie de nos connaissances sur le processus de transition et les défis connexes est le fruit de diverses études effectuées ces dernières années. Le travail effectué par le MDN, ACC et Statistique Canada dans le cadre du programme de recherche conjoint Étude sur la vie après le service militaire (EVASM) est particulièrement utile et a permis de recueillir des renseignements importants sur la façon dont les membres des FAC vivent la transition de la vie militaire à la vie civile. Le programme EVASM a été mis sur pied il y a quelques années « pour évaluer les programmes de la Nouvelle Charte des anciens combattants mis en place en 2006 pour faciliter le retour à la vie civile, et pour mieux comprendre le processus de transition de la vie militaire à la vie civile au Canada et à l'étranger<sup>13</sup> ». Selon David Pedlar, directeur de recherche à ACC, le programme EVASM « avait pour objet de nous aider à mieux comprendre la

---

<sup>13</sup> MDN et ACC, [Survey on Transition to Civilian Life](#), p. 19. [traduction]

transition du service militaire à la vie civile et les effets à court terme et à long terme sur le parcours de vie des anciens combattants<sup>14</sup> ». Le programme EVASM met l'accent sur quatre questions :

- *Réinsertion : Comment se portent les membres des Forces canadiennes après avoir effectué la transition vers la vie civile – où en sont-ils sur les plans du revenu, de la santé (bien-être), des invalidités et d'autres déterminants de la santé?*
- *Portée des programmes : Les programmes de transition et de réinsertion parviennent-ils à aider ceux qui en ont besoin?*
- *Besoins non comblés : Y a-t-il des besoins non comblés nécessitant de nouveaux programmes ou des programmes révisés?*
- *Efficacité des programmes : Comment se comparent les clients d'ACC par rapport à toute autre personne au titre du revenu, de la santé (bien-être), des invalidités et d'autres déterminants de la santé<sup>15</sup>?*

Plusieurs grandes études ont été réalisées dans le cadre du programme EVASM et trois d'entre elles ont été complétées en 2011, soit *Survey on Transition to Civilian Life: Report on Regular Force Veterans* (janvier 2011), *Income Study: Regular Force Veterans Report* (janvier 2011) et *Étude du cancer et de la mortalité chez les membres des Forces canadiennes : Causes de décès* (mai 2011)<sup>16</sup>.

Ces études nous aident à mieux comprendre les divers défis qui se posent aux militaires pendant leur transition de la vie militaire à la vie civile. Comme David Pedlar l'a indiqué au sous-comité, « ces études sont des outils puissants qui nous permettent d'accroître nos connaissances sur une nouvelle génération d'anciens combattants. Elles nous permettront aussi de répondre à des questions fondamentales sur la vie après le service sous l'angle de la santé, de l'invalidité, de la portée de nos programmes et des besoins des anciens combattants. Cette démarche nous permet également de comparer les anciens combattants à la population canadienne<sup>17</sup> ». Ce que montrent ces études, entre autres, c'est que, tandis que la plupart des anciens combattants s'adaptent assez facilement à la vie civile, ce n'est pas le cas pour tous et certains ont besoin d'aide. Selon M. Pedlar, « Bien que la majorité ait affirmé avoir eu une bonne expérience de transition, une minorité notable — environ le quart — a dit avoir vécu une

---

<sup>14</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 mai 2012 (David Pedlar, directeur de la recherche, Anciens Combattants Canada).

<sup>15</sup> ACC, [Étude sur la vie après le service militaire \(EVASM\) : Comment se portent les membres des Forces canadiennes après la transition à la vie civile?](#)

<sup>16</sup> MND et ACC, [Survey on Transition to Civilian Life](#), p. 1–103; MDN et ACC, [Income Study](#), p. 1–70; Statistique Canada, [Étude du cancer et de la mortalité chez les membres des Forces canadiennes : Causes de décès](#), 31 mai 2011, p. 1–13.

<sup>17</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 mai 2012 (David Pedlar).

transition difficile. Nous devons donc veiller à ce que nos programmes leur apportent le soutien dont ils ont besoin — un soutien proportionnel à la complexité de leurs besoins<sup>18</sup>. »

Les recherches effectuées jusqu'ici donnent des résultats utiles qui contribueront à améliorer les programmes et les services pour répondre aux besoins des membres des FAC et des anciens combattants en transition, mais des témoins ont fait part au sous-comité de la nécessité de faire des recherches additionnelles, notamment au sujet des défis qui se posent à certains groupes d'anciens combattants. « [A]fin de leur assurer une qualité de vie adéquate après la cessation du service et de faciliter la transition à la vie civile, une recherche plus étendue est nécessaire pour déterminer les effets qui sont propres aux réalités démographiques de la vie militaire et aux opérations menées par le Canada », a expliqué Andrea Siew de la Légion royale canadienne<sup>19</sup>. Par exemple, elle a dit au sous-comité qu'il fallait une recherche plus étendue sur la santé des militaires et des anciens combattants de même que sur les expériences et les difficultés des anciens combattants de sexe féminin. Elle s'est dite particulièrement préoccupée par ces dernières. « Les femmes ont des besoins uniques », a expliqué Mme Siew, « et il faudrait mener des recherches plutôt quantitatives afin de déterminer les effets permanents du service militaire sur les femmes<sup>20</sup> ».

*Nous n'effectuons aucune recherche et ne possédons aucune connaissance sur le genre de problèmes de santé qu'éprouvent les femmes à cause du service militaire. Aucune étude n'a été réalisée sur le stress que les [femmes] ressentent quand [elles] portent l'uniforme. Bien des femmes sont mères. Ce sont évidemment elles qui font le travail ménager et qui assument l'essentiel des responsabilités dans la plupart des foyers canadiens. Il n'empêche qu'elles servent leur pays, qu'elles sont déployées et qu'elles se retrouvent dans des milieux non traditionnels [...] [Les femmes] doivent évoluer dans un milieu dominé par les hommes, ce qui occasionne chez elles un stress tout à fait particulier. On n'a effectué aucune recherche pour en déterminer les effets<sup>21</sup>.*

Le sous-comité reconnaît qu'il faut une recherche plus étendue sur la transition à la vie civile chez les anciens combattants. Il se dit encouragé de voir que le programme de recherche conjointe EVASM poursuit ses travaux utiles, y compris une étude en continu dans le domaine de la santé mentale. De même, le MDN et ACC effectuent actuellement une étude sur la transition des anciens réservistes, et l'on s'attend à ce que ces travaux permettent de mieux comprendre les expériences et les besoins des réservistes pendant leur transition à la vie civile<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew).

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 mai 2012 (David Pedlar).

Le sous-comité est heureux que des études sur la transition des militaires à la vie civile soient actuellement réalisées dans des universités canadiennes et que le programme EVASM ait établi des rapports constructifs avec l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans, un organisme indépendant associé à l'Université Queen's et au Collège militaire royal du Canada à Kingston, en Ontario, mis sur pied en 2010 afin d'encourager la réalisation de nouveaux travaux de recherche sur la santé des militaires et des anciens combattants au Canada<sup>23</sup>. M. Pedlar a informé le sous-comité que cet Institut était « très utile » pour ce qui est d'aider les partenaires du programme EVASM à établir des liens avec des chercheurs universitaires dans tout le pays<sup>24</sup>. Plus de 30 universités canadiennes ont signé des protocoles d'entente (PE) avec l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans et effectuent actuellement de la recherche sur la santé des militaires et des anciens combattants<sup>25</sup>.

Tous ces travaux de recherche marquent certainement un pas dans la bonne direction et nous sommes heureux de l'élargissement continu des connaissances scientifiques sur les expériences des anciens combattants en période de transition et sur leurs besoins sur le plan physique et mental. Du même coup, nous remarquons que, parmi les 40 000 membres et plus des FAC déployés en Afghanistan entre 2001 et 2014, beaucoup sont encore en service et feront la transition vers la vie civile dans les années à venir<sup>26</sup>. Beaucoup d'entre eux ont participé aux opérations de combat et plusieurs sont rentrés au pays avec des invalidités physiques ou psychologiques, ou les deux. Selon le MDN, plus de 2 000 membres des FAC ont subi des blessures en Afghanistan pendant cette période<sup>27</sup>. Cette donnée statistique porte uniquement sur les blessures physiques et ne tient pas compte des personnes qui ont connu des problèmes de santé mentale à la suite de la mission. Selon une étude récente du MDN sur l'incidence cumulative du TSPT et autres problèmes de santé mentale, plus de 13 % des membres des FAC déployés en Afghanistan entre 2001 et 2008 ont reçu un diagnostic de blessure de stress opérationnel (BSO) sur une période de suivi moyenne de près de cinq ans. La majorité (8 %) a souffert du SSPT. Les autres (plus de 5 %) ont reçu un diagnostic d'autres types de BSO

---

<sup>23</sup> Université Queen's, [Queen's and RMC Launch Canada's First Military and Veteran Health Research Network](#), 2 décembre 2010.

<sup>24</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 mai 2012 (David Pedlar).

<sup>25</sup> *Ibid.* Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 12 février (Alice Aiken, directrice, Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans). Voir aussi l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans, [Organization.](#), [University Members](#) et [CIMVHR: Canadian Institute for Military and Veteran Health Research](#). Concernant la recherche sur la santé des militaires et des anciens combattants au Canada, voir Alice B. Aiken et Stéphanie A.H. Bélanger, dir., [Shaping the Future: Military and Veteran Health Research](#), Canadian Defence Academy Press, Kingston, 2011; Stéphanie A.H. Bélanger et Alice B. Aiken, dir., [A New Coalition for a Challenging Battlefield: Military and Veteran Health Research](#), Canadian Defence Academy Press, Kingston, 2012.; Stéphanie A.H. Bélanger et Alice B. Aiken, dir., [Beyond the Line: Military and Veteran Health Research](#), McGill-Queen's University Press, Montreal et Kingston, 2013.

<sup>26</sup> MDN, [Communiqué de presse – Les derniers soldats canadiens rentrent au pays au terme des opérations militaires en Afghanistan](#), 18 mars 2014; MDN, [Personnel des Forces canadiennes en déploiement dans le cadre d'opérations des Forces canadiennes](#), 19 novembre 2012.

<sup>27</sup> Selon le MDN, entre 2002 et 2012, 158 membres des FAC ont perdu la vie et 2 071 ont été blessés en Afghanistan; MDN, [Fiche technique - Statistiques sur les morts et les blessés des Forces canadiennes \(Afghanistan\)](#), 10 juin 2013.

découlant de leur déploiement, comme la dépression et les problèmes d'anxiété<sup>28</sup>. Lors de son témoignage devant le sous-comité, le colonel Jean-Robert Bernier, médecin-chef adjoint des FAC, a déclaré s'attendre à une augmentation du nombre de cas de BSO au cours des prochaines années.

*L'étude sur l'incidence cumulative [...] a permis de constater une incidence totale d'environ 8 p. 100 des gens [qui ont servi en Afghanistan entre 2001 et 2008] ayant souffert de TSPT. Il s'agit de 8 p. 100 au total, ce qui comprend l'ensemble du théâtre d'opérations. Parmi ceux qui ont servi « hors du périmètre », environ 17 p. 100 ont souffert du TSPT. Pour ceux qui ont servi « à l'intérieur du périmètre », la proportion était d'environ 13 p. 100, et les pourcentages étaient moindres pour ceux qui ont servi à Kaboul ou ailleurs. Jusqu'à maintenant, le nombre total de ceux qui ont demandé des soins, qui change tous les jours, s'élève à un peu moins de 1 500. Après avoir appliqué la proportion de 8 p. 100 à l'ensemble de la population déployée durant cette période et à la population qui a été déployée après 2008, nous prévoyons qu'au moins 1 500 autres militaires recevront ce diagnostic [...] [N]ous prévoyons que notre fardeau [...] augmentera considérablement au cours des quelques prochaines années<sup>29</sup>.*

Selon la *Stratégie du médecin générale en matière de santé mentale* du ministère de la Défense, publiée en octobre 2013, environ 15 % des « membres de la Force régulière se prévalent de services de santé mentale chaque année<sup>30</sup> ». Compte tenu de ces faits, il est impératif que la transition à la vie civile et la réinsertion dans la société canadienne des membres des FAC toujours actifs qui ont servi en Afghanistan se fassent sans heurt et sans problème, autant que possible. Certains d'entre eux auront des besoins précis et il faut prévoir que les programmes de transition à la vie civile du MDN et d'ACC seront mis à contribution. Donc, la recherche continue sur le processus de transition et les défis qui se posent aux anciens combattants après la libération sera certainement profitable au cours des années à venir.

Par ailleurs, le sous-comité se dit d'accord avec les témoins qui ont fait état de la nécessité de recherches additionnelles sur la transition à la vie civile des militaires. Des recherches sur des sujets comme la santé mentale, les anciennes combattantes et les réservistes seraient certainement utiles à l'avenir. En plus de ces sujets importants, le sous-comité aimerait

---

<sup>28</sup> MDN, [Sommaire du Rapport d'incidence cumulative du trouble du stress post-traumatique \(TSPT\) et d'autres troubles mentaux](#), 27 juillet 2013. Voir aussi David Boulos et Mark Zamorski, *Incidence cumulative du trouble de stress post-traumatique et d'autres troubles mentaux chez le personnel militaire déployé à l'appui de la mission en Afghanistan de 2001 à 2008*, Services de santé des Forces canadiennes, ministère de la Défense nationale, novembre 2011, p. 1-78; David Boulos et Mark A. Zamorski, « Deployment-Related Mental Disorders among Canadian Forces Personnel Deployed in Support of the Mission in Afghanistan, 2001-2008 », *Canadian Medical Association Journal*, vol. 185, n° 11 (août 2013), p. E545-E552.

<sup>29</sup> *Ibid.* Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 mai 2012 (Colonel Jean-Robert Bernier, médecin-chef adjoint, ministère de la Défense nationale).

<sup>30</sup> MDN, [Stratégie du médecin général en matière de santé mentale](#), Groupe des Services de santé de Forces canadiennes, octobre 2013, p. 5.

proposer un sujet de recherche additionnel pour le programme EVASM, pour tenir compte des témoignages présentés dans le cadre de la présente étude. Le sous-comité recommande :

***Recommandation 1***

***Que le programme conjoint d'Étude sur la vie après le service militaire dirigé par le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants se poursuive sur la transition à la vie civile des militaires et qu'une telle étude sur l'emploi des anciens combattants après leur libération soit entreprise dans un proche avenir.***

## **2. Renforcer les programmes et les services de transition du MDN**

Les FAC, le MDN et les Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM) offrent divers programmes et services aux militaires avant le départ à la retraite et la transition à la vie civile. En offrant aux membres des FAC des possibilités dans les domaines de l'éducation permanente, de la reconnaissance civile de la formation militaire, des services de réorientation professionnelle, des services de placement dans les secteurs public et privé et de la réadaptation professionnelle, les FAC, le MDN et les Services financiers du RARM fournissent aux hommes et aux femmes en uniforme des outils utiles qui, espérons-le, les aideront à réussir la transition vers la vie civile et à trouver un bon emploi après leur libération. Le sous-comité croit fermement que les membres des FAC sont ainsi mieux préparés à réintégrer le monde civil et que les compétences dans les métiers, les habiletés et l'expérience acquises dans les forces armées les aideront à trouver, après leur libération, des emplois bien rémunérés qui répondent à leurs besoins et à ceux de leurs familles.

Le sous-comité espère que la centralisation récente des programmes de transition des FAC et du MDN dans un bloc unique de programmes — Programme d'aide à la transition des Forces canadiennes (PAT) — administrés par une organisation centrale (la Direction de la gestion du soutien aux blessés, qui relève du chef du personnel militaire) facilitera la fourniture de ces services de transition et les rendra davantage accessibles aux militaires. Ceci marque assurément un pas dans la bonne direction; en effet, le sous-comité a appris de certains témoins que des membres des FAC en transition avaient des interrogations et n'étaient pas pleinement au fait de tous les programmes et services qui leur sont offerts<sup>31</sup>. L'approche « à guichet unique » adoptée par les FAC et le MDN devrait contribuer à régler le problème.

Du même coup, nous croyons qu'on pourrait faire davantage pour aider les militaires avant leur libération des FAC. Le fait que, pour le quart des membres des FAC, la transition à la vie civile se

---

<sup>31</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Brad White); Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Anne-Marie Pellerin, directrice, Réadaptation et gestion des cas, Anciens Combattants Canada).

révèle difficile laisse croire que des améliorations pourraient être apportées pour les aider à mieux planifier et préparer leur libération. Par exemple, un des représentants du groupe Wounded Warriors ayant témoigné devant le sous-comité a proposé d'apporter des améliorations aux initiatives existantes de recyclage professionnel et d'éducation en fournissant aux membres des FAC les pièces d'équipement dont ils ont besoin pour exercer le métier de leur choix après leur libération. Ce pourrait être des ordinateurs portables, des outils et d'autres produits. Voici un exemple concret : un membre des FAC qui s'est recyclé pour devenir charpentier ou plombier a peut-être bien reçu toute la formation nécessaire pendant qu'il était encore en service, mais on s'attend néanmoins à ce qu'il fournisse ses propres outils pour pratiquer son nouveau métier après le retour à la vie civile<sup>32</sup>. Il s'agit certainement d'une question qui mérite réflexion, mais il ne faut pas oublier que certains programmes fédéraux aident déjà les gens de métiers à acheter les outils dont ils ont besoin pour exercer leur métier, notamment les subventions aux apprentis et les déductions d'impôts pour les outils<sup>33</sup>.

Le sous-comité est conscient que les changements aux programmes existants ne se traduiront pas nécessairement par un taux de satisfaction de 100 % chez les militaires en transition. Il y aura toujours des personnes pour qui le processus de transition se révèle difficile et qui, pour des raisons personnelles, médicales ou financières, ont plus de difficultés que d'autres à réintégrer la société civile. Les FAC et le MDN ont la responsabilité première de fournir des services et des programmes de transition aux membres des FAC toujours actifs; de plus, tout devrait être fait pour aider les membres des FAC libérés, notamment ceux qui sont malades ou blessés, à réussir leur transition à la vie civile. Grâce à des améliorations apportées à la prestation des services et des programmes de transition à tous les membres des FAC, ceux-ci seraient mieux renseignés sur les ressources à leur disposition et sur ce que le milieu militaire peut faire pour les aider tout au long du processus de libération. Ainsi, les membres des FAC en processus de libération seront mieux outillés pour réussir leur transition à la société civile. Par conséquent, le sous-comité recommande :

### ***Recommandation 2***

***Que les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale examinent et adaptent régulièrement leurs programmes de transition, en tenant compte des résultats de la recherche en continu sur les questions liées à la transition, de manière à améliorer sans cesse les services offerts aux militaires en transition.***

---

<sup>32</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 5 décembre 2012 (Philip Ralph).

<sup>33</sup> Voir, par exemple, Agence du revenu du Canada, [Gens de métier salarié \(et un apprenti mécanicien\)](#), [Apprentis mécaniciens salariés](#) et [Déduction pour outils \(Gens de métier salariés\)](#); Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), [Subventions aux apprentis](#) et [Programme du Sceau rouge](#); Service Canada, [Subvention incitative aux apprentis](#).

Un élément où des améliorations pourraient être apportées est l'entrevue de transition avant la libération offerte par ACC aux militaires en transition<sup>34</sup>. Au cours de cette entrevue, on offre aux membres des FAC en processus de libération un aperçu des programmes et des services d'ACC auxquels ils ont accès après leur départ des forces armées. « À cette entrevue, on examine quels sont les besoins », a précisé Charlotte Bastien d'ACC à l'intention du sous-comité. « Souvent les militaires, au moment de leur libération, n'ont pas vraiment de besoins. Toutefois, on ne prend pas de chance, on s'assoit avec eux et on fait une entrevue de transition. » Comme elle l'a expliqué, personne ne sait ce qui peut arriver pendant les années qui suivent. Beaucoup ont peut-être un emploi qui les attend après leur libération et, à ce moment-là, il n'y a pas de soucis ou de problèmes liés à leur service. Toutefois, si un problème apparaît au fil du temps, il est important que ces personnes sachent qu'ACC est là et que le ministère offre une gamme de services pour les aider. « Le problème peut se situer au niveau vocationnel ou professionnel », a expliqué Mme Bastien. « [L]a personne doit réorienter sa carrière ou a certaines limitations. Le problème peut aussi être au niveau médical ou psychosocial. » L'entrevue de transition permet d'assurer que le militaire est au courant des programmes et des services offerts par ACC, si jamais des besoins précis se faisaient sentir après la libération<sup>35</sup>. « Nous ne nous attendons pas à ce qu'ils connaissent tous les programmes ou les services en profondeur », a expliqué Keith Hillier d'ACC, « mais nous voulons qu'ils sachent que s'ils pensent avoir un problème, ils n'ont qu'à nous appeler<sup>36</sup> ». Le contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire, a déclaré au sous-comité que le MDN appuyait fortement l'entrevue de transition :

*Chaque personne qui est libérée des Forces, et nous sommes très disciplinés à cet égard, a le droit de passer une entrevue de transition avec Anciens Combattants pour que nous nous assurions, qu'elle soit malade ou blessée, qu'elle est bien au fait des avantages, des services et des programmes qui lui sont offerts si elle a une maladie ou une blessure attribuable à son service après sa libération<sup>37</sup>.*

Cela dit, l'entrevue de transition demeure facultative pour les membres des FAC en transition. La seule exception touche les militaires libérés pour des raisons médicales. Dans leur cas, l'entrevue de transition est obligatoire. Actuellement, seulement environ 72 % des personnes libérées pour des raisons non médicales passent l'entrevue de transition<sup>38</sup>. Le sous-comité croit que l'entrevue de transition offre de nombreux avantages et, pour cette raison, aimerait

---

<sup>34</sup> ACC, [Entrevue de transition](#).

<sup>35</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Charlotte Bastien, directrice générale régionale, Ontario/Québec, Anciens Combattants Canada).

<sup>36</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Keith Hillier), sous-ministre adjoint, Prestation des services, Anciens Combattants Canada).

<sup>37</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith), chef du personnel militaire, ministère de la Défense nationale).

<sup>38</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Anne-Marie Pellerin).

proposer que les FAC la rendent obligatoire pour tous les membres des FAC en processus de libération. Le sous-comité recommande :

***Recommandation 3***

***Que les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale rendent l'entrevue de transition obligatoire pour tout militaire en processus de libération.***

Un autre secteur auquel le sous-comité aimerait voir apporter des améliorations touche à l'embauche de militaires dans la fonction publique fédérale. Certains témoins ont souligné les efforts du MDN et d'ACC en vue de recruter des anciens combattants dans leurs effectifs, mais on a signalé que peu d'autres ministères et organismes fédéraux avaient des initiatives similaires. Il incombe à chaque ministère et organisme d'agir de façon proactive à ce chapitre. Il semble que ce soit un problème de communication. Le sous-comité a été quelque peu surpris d'apprendre au cours de cette étude que le MDN et ACC ne faisaient que peu d'efforts pour communiquer avec les autres ministères et organismes pour faire valoir les avantages que les anciens militaires pourraient leur offrir. Le contre-amiral Smith considère que « c'est davantage à la Commission de la fonction publique que revient cette initiative<sup>39</sup> ». Le sous-comité reconnaît que tous les militaires n'ont peut-être pas envie de travailler dans la fonction publique. Il reconnaît aussi que tous les ministères et organismes n'intéressent peut-être pas les membres des FAC ou que la plupart d'entre eux ne possèdent peut-être pas les compétences ou l'expérience convenant à certains ministères et organismes. Toutefois, le sous-comité est d'avis que des ministères et organismes, peut-être certains plus que d'autres, peuvent offrir des possibilités de carrière intéressantes et enthousiasmantes aux anciens militaires. Nous croyons que les compétences dans les métiers, les habiletés et l'expérience acquises par les anciens combattants dans les forces armées peuvent être très utiles à ces organisations gouvernementales, notamment celles œuvrant dans le domaine de la sécurité nationale, comme Sécurité publique Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) et Recherche et développement pour la défense Canada. Pêches et Océans Canada et la Garde côtière canadienne pourraient aussi avoir avantage à embaucher d'anciens membres de la marine. Le sous-comité est d'avis que le MDN et ACC devraient évaluer le marché de l'emploi dans la fonction publique dans le but de déterminer les ministères et les organismes fédéraux les plus susceptibles d'être intéressés par les compétences et l'expérience des anciens combattants. Ils devraient aussi communiquer avec les ministères et organismes fédéraux et les encourager à embaucher des anciens combattants. Par conséquent, le sous-comité recommande :

---

<sup>39</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith).

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

***Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants communiquent avec les ministères et organismes fédéraux et fassent valoir les avantages à engager dans la fonction publique des membres des Forces armées canadiennes et des anciens combattants en transition.***

### **3. Renforcer les programmes et les services de transition d'ACC**

Le sous-comité est d'avis que le programme des Services de transition de carrière et le Programme de réadaptation professionnelle, le Plan d'action de transition des vétérans et d'autres initiatives de transition prises par ACC ces dernières années sont des outils importants qui aident les anciens combattants dans leur recherche d'un emploi intéressant dans la société canadienne après leur libération. Le sous-comité encourage ACC à continuer de renforcer ses programmes et services de transition de sorte que les anciens combattants reçoivent le meilleur soutien possible après leur libération des FAC.

Malgré le fait que l'examen exhaustif permanent de la nouvelle Charte des anciens combattants entrepris à l'automne 2013 par le gouvernement fédéral pourrait entraîner des changements au programme Services de transition de carrière et au Programme de réadaptation professionnelle d'ACC<sup>40</sup>, le sous-comité surveillera la façon dont les divers programmes et services de transition d'ACC sont fournis aux anciens combattants dans un proche avenir. Une attention spéciale sera accordée au programme des Services de transition de carrière et à la façon dont le nouveau modèle de prestation de services évolue et touche les anciens combattants. Nous espérons que cette nouvelle approche sera aussi positive pour les anciens combattants que ce que laisse entendre le témoignage des représentants d'ACC. Toutefois, puisqu'il s'agit d'une nouvelle façon de faire, le sous-comité aimerait proposer à ACC d'effectuer un examen de son programme des Services de transition de carrière d'ici trois ans pour étudier le rendement du programme depuis l'adoption du nouveau modèle de prestation de services et de lui faire rapport de ses conclusions.

Dans le cadre de notre étude, plusieurs témoins nous ont parlé des problèmes rencontrés par les militaires libérés pour des raisons médicales pendant et après la transition à la vie civile, notamment lorsque vient le temps de trouver une nouvelle profession et un emploi intéressant dans la vie civile. Le sous-comité reconnaît la difficulté que le processus de transition peut poser à ces personnes, qui doivent alors s'adapter à un nouveau milieu de travail tout en étant atteintes d'invalidités psychologiques ou physiques. Reconnaisant que le taux de chômage chez les militaires malades ou blessés tend à être plus élevé que chez leurs homologues libérés

---

<sup>40</sup> ACC, [Un examen qui démontre l'engagement du gouvernement envers les vétérans et leurs familles](#), 26 septembre 2013; ACC, [Le ministre Fantino réagit aux rapports de l'ombudsman sur la Nouvelle Charte des anciens combattants](#), 1<sup>er</sup> octobre 2013.

pour des raisons non médicales, que ces personnes subissent souvent une baisse de revenu marquée et ont de la difficulté à maintenir le niveau de vie qu'elles souhaitent, le sous-comité croit que le MDN et ACC devraient leur offrir les meilleurs services et programmes de réadaptation professionnelle possible.

Cependant, les rapports de l'ombudsman des vétérans sur la nouvelle Charte, publiés en 2013, font mention des nombreuses « lacunes » du programme de réadaptation professionnelle d'ACC<sup>41</sup>. L'ombudsman y mentionne, notamment, que « [l]a pratique de mettre à profit les compétences, l'expérience et la formation existantes d'un vétéran limite les options de recyclage et d'emploi, notamment l'accès à des programmes d'études universitaires », que « [l]a limite de remboursement des frais de scolarité [20 000 \$] ne permet pas à un vétéran de suivre un programme d'études complet de quatre ans dans la plupart des universités canadiennes », que « [l]a mesure du rendement de ce secteur de programme est inadéquate, car elle ne permet pas de faire un suivi pour déterminer si les vétérans qui terminent leur programme de réadaptation professionnelle trouvent un emploi et conservent cet emploi » et que « [i]l n'est pas clair s'il est efficace d'avoir deux programmes gouvernementaux de réadaptation professionnelle semblables [Services financiers du RARM et ACC] », ce qui « peut semer la confusion chez les militaires en voie de libération<sup>42</sup> ». Comme l'a dit au sous-comité l'ombudsman des vétérans, M. Guy Parent, « [n]ous devons [...] améliorer le processus de transition vers la vie civile en multipliant et en améliorant les possibilités d'emploi grâce [...] à des programmes de formation professionnelle<sup>43</sup> ».

Les « lacunes » cernées par l'ombudsman des vétérans inquiètent le sous-comité, mais le fait qu'ACC accepte de modifier son programme de réadaptation professionnelle le rassure. En octobre 2013, par exemple, le Ministère a augmenté à 75 800 \$ le montant maximal des frais liés à une formation pour réadaptation professionnelle qu'un ancien combattant peut réclamer. Cette modification permet de préparer avec plus de souplesse les plans de réadaptation professionnelle personnalisés, surtout en ce qui concerne les frais de scolarité<sup>44</sup>. Le sous-comité estime que c'est un pas dans la bonne direction, mais qu'il faudrait en faire davantage. Il invite

---

<sup>41</sup> Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV), [Amélioration de la Nouvelle Charte des anciens combattants : L'examen parlementaire](#), janvier 2013, p. 23-30; BOV, [Investir dans la formation professionnelle des vétérans](#), juin 2013, p. 1-30; BOV, [Amélioration de la Nouvelle Charte des anciens combattants : Le rapport](#), juin 2013, p. 43-51.

<sup>42</sup> BOV, [Amélioration de la Nouvelle Charte des anciens combattants : Le rapport](#), p. 6, 43.

<sup>43</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 décembre 2013 (Guy Parent, ombudsman des vétérans). Voir aussi BOV, [Améliorer la Nouvelle Charte des anciens combattants, Séance d'information à l'intention du sous-comité des anciens combattants](#), 4 décembre 2013, p. 11.

<sup>44</sup> Ministère de la Justice, [Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes](#), modifié le 1<sup>er</sup> octobre 2013, à jour au 26 novembre 2013, p. 3-10; ACC, [Services de réadaptation professionnelle et d'assistance professionnelle – Dépenses liées à la formation – Politique de transition](#), 1<sup>er</sup> octobre 2013; ACC, [Services de réadaptation professionnelle et d'assistance professionnelle – Dépenses liées à la formation](#), 1<sup>er</sup> octobre 2013; BOV, [L'ombudsman des vétérans appuie les changements au Programme de réadaptation professionnelle des vétérans](#), 8 octobre 2013.

donc ACC à donner suite à la mise en œuvre des recommandations de l'ombudsman visant à améliorer le programme de réadaptation professionnelle<sup>45</sup>.

Le sous-comité croit aussi que le MDN et ACC devraient évaluer le mode de prestation de leurs programmes de réadaptation professionnelle au moins aux trois ans et s'efforcer sans cesse d'améliorer ces programmes compte tenu des observations formulées régulièrement par les miliaries et les anciens combattants malades ou blessés qui les utilisent. Donc, le sous-comité recommande :

***Recommandation 5***

***Que le ministère des Anciens Combattants effectue un examen de son programme des Services de transition de carrière et son Programme de réadaptation professionnelle au moins tous les trois ans pour en évaluer le rendement et qu'il fasse rapport de ses conclusions aux deux chambres du Parlement.***

#### **4. Améliorer la transition à la vie civile des militaires malades ou blessés**

En octobre 2012, le vérificateur général Michael Ferguson a publié un rapport sur la transition des militaires malades ou blessés. Le rapport portait sur les divers programmes du MDN et d'ACC offerts aux militaires libérés des FAC pour des raisons médicales. Le vérificateur général a reconnu le large éventail de programmes de soutien, d'avantages et de services offerts par le MDN et ACC pour aider les membres des forces armées malades ou blessés à faire la transition à la vie civile, mais il a trouvé « le processus de transition complexe, lent et difficile à comprendre » et il a indiqué qu'il restait « difficile d'obtenir les services et avantages voulus en temps et lieu » et que cette situation était due « à des critères d'admissibilité complexes, au manque d'information claire sur le soutien offert, à la lourdeur de la paperasserie et à la nécessité d'améliorer davantage les services de gestion de cas ». Il a également constaté que tant le MDN qu'ACC avaient « du mal à communiquer et à satisfaire les normes et exigences relatives à la prestation des services, particulièrement lorsqu'elles se rattachent aux évaluations et aux services de gestion de cas ». Le vérificateur général a conclu que « [l]a Défense nationale et Anciens Combattants Canada doivent améliorer leur façon d'aider les militaires et les vétérans malades ou blessés à comprendre les programmes, les avantages et les services qui leur sont offerts pendant leur transition à la vie civile et à y accéder<sup>46</sup> ». Le vérificateur général a fait plusieurs recommandations, qui ont toutes reçu l'aval du MDN et d'ACC<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> BOV, [Amélioration de la Nouvelle Charte des anciens combattants : Le rapport](#), p. 58.

<sup>46</sup> VGC, [Chapitre 4 : La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés](#), p. 2; VGC, [La transition des militaires à la vie civile est contrecarrée par un processus complexe](#), 23 octobre 2012.

<sup>47</sup> VGC, [Chapitre 4 : La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés](#), p. 1-46.

Le sous-comité est d'avis que le MDN et ACC devraient tous deux tendre vers un système de transition plus simple et plus efficace qui répond aux besoins des membres des FAC actifs et des anciens combattants malades ou blessés. Le sous-comité félicite le MDN et ACC pour les progrès réalisés à la suite des recommandations faites par le vérificateur général du Canada dans son rapport. Le sous-comité croit que la mise en œuvre de ces recommandations est essentielle pour rationaliser et améliorer le système actuel. Il faut noter que le MDN et ACC ont appliqué des mesures visant à rationaliser leurs programmes de transition, dont certaines donnaient suite en partie aux recommandations du vérificateur général. Il s'agit notamment de mesures visant à améliorer leurs normes de prestation de services, à consolider la manière dont ils mesurent le rendement et en font rapport, et à améliorer la façon dont ils gèrent et coordonnent leurs programmes<sup>48</sup>. Ainsi, grâce à la mise en œuvre de son plan d'action de transition des vétérans à la fin d'octobre 2012, ACC a introduit de nouvelles mesures qui simplifient et rationalisent les politiques et processus internes, améliorent la prestation de services, aident les anciens combattants à trouver des emplois civils, permettent de faire de la recherche sur les questions liées à la transition à la vie civile, sensibilisent les employés d'ACC à la culture et aux traditions militaires et accentuent la collaboration avec le MDN<sup>49</sup>.

#### ***Recommandation 6***

***Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants mettent en œuvre dès que possible les quinze recommandations faites par le vérificateur général du Canada dans son rapport d'octobre 2012 sur la transition à la vie civile des militaires malades ou blessés.***

Le MDN et ACC doivent aussi intervenir auprès du secteur privé pour changer l'attitude de nombreux employeurs civils face à l'embauche de militaires et d'anciens combattants malades ou blessés. Les témoins du secteur privé ont tous indiqué au sous-comité qu'ils traitaient les anciens combattants malades ou blessés de la même façon que les autres employés aux prises avec une incapacité. « Ils seront traités exactement comme tous les employés. Si un ancien combattant blessé est aux prises avec une incapacité, nous ne faisons pas de discrimination contre lui, conformément aux normes qui régissent l'emploi », a précisé le représentant du CP à l'intention du sous-comité. Cependant, ils « doivent posséder les compétences requises pour occuper les emplois<sup>50</sup> ». Comme l'a expliqué le représentant du CP :

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 45-56.

<sup>49</sup> ACC, « Plan d'action de transition des vétérans »; ACC, [Le ministre des Anciens Combattants, Steven Blaney, s'engage à agir à la suite du rapport du vérificateur général sur la transition du personnel militaire](#), 23 octobre 2012.

<sup>50</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda), gestionnaire général des ressources humaines, Planification et développement, Canadien Pacifique).

*Nous allons traiter l'ancien combattant de la même façon que nous allons traiter n'importe quel autre employé qui arrive à un examen médical et qui a des problèmes de santé qui sont portés à notre attention. Nous allons demander à un médecin de notre société d'évaluer la situation, peu importe qui est la personne. Si l'état de santé empêche une personne d'occuper un poste, peu importe qu'elle soit un ancien combattant ou non, que ce soit moi ou quelqu'un d'autre, elle ne l'obtiendra pas. Elle ne sera pas embauchée ou on lui demandera plus d'information afin de prendre une décision éclairée. Le fait que la personne soit un ancien combattant ou non n'entre pas en ligne de compte. Nous ne faisons pas de discrimination contre quiconque. Si le candidat ou la candidate a un problème de santé, il ou elle est examiné par notre personnel médical et une décision est rendue<sup>51</sup>.*

Cependant, le problème tient au fait que de nombreux employeurs ne comprennent pas nécessairement les besoins spéciaux et les exigences des anciens combattants souffrant d'incapacités, et ils ne sont pas pleinement conscients de ce que ces personnes peuvent apporter à leur organisation. Par exemple, de nombreux employeurs civils ne comprennent pas bien le TSPT. Comme Melanie Mitra, de Prospect Human Services, a indiqué au sous-comité :

*Pour ce qui est des employeurs et de leur attitude vis-à-vis des anciens militaires, je crois que ça ressemble beaucoup à celle de la population à l'égard des personnes souffrant de handicaps ou de problèmes mentaux. Nous avons constaté que nous obtenons de meilleurs résultats lorsque nous pouvons discuter avec l'employeur de la façon dont il perçoit le handicap physique ou mental en milieu de travail, et pourquoi cela le rend nerveux.*

*Nous avons constaté que la plupart des employeurs veulent vraiment faire quelque chose à ce niveau, mais qu'ils ne savent pas comment s'y prendre. Ils ont besoin d'en discuter avec quelqu'un qui saura les mettre à l'aise. Ils veulent surtout savoir ce que l'ancien militaire sait faire, quelle est son expérience, de quelle aide il a besoin, à quelles ressources il a accès, et s'il y a une solution concrète. Les employeurs entendent parler à tout bout de champ de handicap mental ou physique en milieu de travail, mais ils veulent des solutions concrètes. Et à ce niveau-là, nous obtenons d'excellents résultats<sup>52</sup>.*

Le sous-comité est d'avis que le problème pourrait être réglé si le MDN et ACC communiquaient davantage avec les employeurs civils à ce sujet et leur donnaient plus facilement accès à de l'information sur les handicaps liés au service dans les forces armées. Le sous-comité est aussi d'avis qu'il faut plus de services de placement direct et de maintien en poste pour les membres des FAC et les anciens combattants blessés ou malades en transition, comme proposé par la représentante de Prospect Human Services :

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra).

*Dans [le] contexte [actuel], il est essentiel, pour ces gens-là et pour les employeurs, d'avoir accès à des services de placement et de maintien en poste adaptés aux limites physiques et mentales des personnes. [L]es services actuels d'aide à la transition comportent de graves lacunes. Premièrement, il faudrait mettre en place des services de soutien pour le placement direct offrant une expérience pratique, ainsi que des services de maintien en poste, et ce, à la fois pour les militaires et pour les employeurs. Deuxièmement, il faudrait prévoir des mesures de soutien pour aider les employeurs à mieux comprendre comment ils peuvent attirer ces gens-là et les garder dans leur effectif. Enfin, les services actuels sont fondés sur un modèle de préemploi et mettent l'accent sur la préparation à l'emploi et la réadaptation professionnelle. Ces services sont axés sur la modification du comportement de la personne. Même s'ils poursuivent des objectifs louables, ils ne font que rallonger le processus de placement et ne s'intéressent qu'à un des deux éléments de l'équation — la personne<sup>53</sup>.*

Par conséquent, le sous-comité recommande :

***Recommandation 7***

***Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants établissent des partenariats avec des employeurs civils dans le but de concevoir des services de placement direct et de maintien en poste afin que les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants malades ou blessés en transition vers la vie civile aient des possibilités d'emploi intéressantes.***

## **5. Initiatives d'aide à la transition du secteur privé et d'organismes non gouvernementaux**

Le sous-comité salue la Légion royale canadienne, l'Université de la Colombie-Britannique, le Réseau de transition des vétérans, l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique (BCIT), l'initiative Du régiment aux bâtiments, La Compagnie Canada, Prospect Human Services et Wounded Warriors pour l'aide fournie aux militaires et aux anciens combattants en transition. En aidant les militaires et les anciens combattants en transition à améliorer leurs compétences, à entrer en contact avec les employeurs du secteur privé et à trouver des emplois civils intéressants, ces organisations jouent un rôle très utile. Le sous-comité aimerait profiter de l'occasion pour les remercier pour les programmes et les services de grande valeur qu'ils fournissent aux hommes et aux femmes en uniforme durant leur transition à la vie civile et après qu'ils soient devenus des anciens combattants.

---

<sup>53</sup> Ibid.

Cependant, le sous-comité est d'avis qu'il serait avantageux de coordonner ces efforts et que le MDN et ACC devraient prendre les devants en la matière. Actuellement, ni le MDN ni ACC ne coordonnent les programmes et les services de transition offerts par le secteur public et le secteur privé. Tous ces programmes fonctionnent indépendamment les uns des autres. Le sous-comité félicite ACC pour la création du Conseil sur la transition des vétérans et la mise en œuvre d'un certain nombre de nouvelles initiatives de transition axées sur les contacts avec le secteur privé, ces derniers mois. Il félicite également le MDN pour son engagement auprès de La Compagnie Canada et d'autres organismes non gouvernementaux qui aident les militaires en transition vers la vie civile. Toutefois, le sous-comité croit qu'il y a encore à faire pour coordonner les efforts déployés par le secteur public et le secteur privé dans le but d'aider les militaires et les anciens combattants en transition. Comme le représentant de la Légion royale canadienne l'a fait remarquer au sous-comité, le MDN et ACC devraient diriger les efforts de transition à la vie civile au Canada :

*[L]e ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada ont la responsabilité de s'assurer que les politiques, pratiques et programmes, appuyés par un programme de recherche viable, soient accessibles et répondent aux besoins uniques des anciens combattants avec pour objectif de permettre une transition facile de tous les vétérans et leurs familles dans des périodes souvent difficiles de leur vie<sup>54</sup>.*

Les États-Unis pourraient servir d'exemple à cet égard. Plusieurs témoins qui se sont présentés devant le sous-comité ont parlé des activités relatives à la transition à la vie civile réalisées aux États-Unis. Les témoins ont fait part au sous-comité des efforts importants déployés dans le secteur public et le secteur privé pour aider les membres en transition des forces armées américaines et les anciens combattants à se joindre à la population active civile aux États-Unis et, peut-être plus important encore, l'ont informé du rôle clé joué par le gouvernement américain dans la coordination de ces activités.

En avril 2011, la Maison-Blanche a mis en œuvre l'initiative *Joining Forces*, une initiative nationale de soutien aux membres des forces armées et à leurs familles<sup>55</sup>. Depuis, un certain nombre de programmes ont été mis sur pied dans le cadre de cette initiative pour aider les anciens combattants et les familles de militaires aux États-Unis à trouver des emplois dans le secteur public et le secteur privé. Mentionnons, entre autres, de nouvelles ressources électroniques pour aider les anciens combattants à convertir leurs compétences militaires pour les appliquer au milieu du travail civil, la création d'une banque nationale d'emplois pour les anciens combattants (« Veterans Job Bank »), des engagements de la part d'employeurs du secteur privé qui prévoient engager 80 000 anciens combattants et 20 000 conjoints de militaires d'ici 2014, des objectifs précis d'embauche dans le secteur privé ainsi que des lois

---

<sup>54</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Brad White).

<sup>55</sup> La Maison-Blanche, [President Obama, Vice President Biden, First Lady Michelle Obama and Dr. Jill Biden Launch National "Joining Forces" Initiative to Support America's Military Families](#), 12 avril 2011. La Maison-Blanche, [About Joining Forces](#).

visant à réduire le niveau de chômage chez les anciens combattants « au moyen de l'éducation et de la formation », « par l'amélioration du programme d'aide à la transition », « en facilitant la transition sans heurt », « en convertissant les compétences et la formation militaires » et en offrant des crédits d'impôt pour l'embauche d'anciens combattants<sup>56</sup>.

Entre autres engagements pris dans le cadre de l'initiative Joining Forces, mentionnons de nouveaux programmes d'embauche d'anciens combattants à titre de premier intervenant et d'agent de la paix, des initiatives de soutien à la formation en entrepreneuriat pour les anciens combattants, la création d'un « Veteran Job Corps » qui fournira de l'emploi à quelque 20 000 anciens combattants au cours des cinq prochaines années sur les terres publiques (fédérales, étatiques, municipales et tribales) ainsi que des programmes spéciaux pour aider les anciens combattants à décrocher des emplois spécialisés dans le secteur manufacturier<sup>57</sup>. En décembre 2012, le gouvernement américain a fait savoir que plus de 125 000 anciens combattants et conjoints de militaires avaient été embauchés par plus de 2 000 entreprises dans le cadre de l'initiative Joining Forces — plus que l'objectif initial de 100 000 — et que ces entreprises s'étaient engagées à en recruter 250 000 autres d'ici 2014<sup>58</sup>.

Les entreprises canadiennes qui font affaire aux États-Unis et qui embauchent des anciens combattants américains profitent des divers programmes mis en œuvre dans le cadre de l'initiative Joining Forces. L'une d'elles est la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN). Les représentantes du CN qui ont témoigné devant le sous-comité ont souligné les avantages de cette approche coordonnée du gouvernement américain à l'égard des programmes et des services de transition du secteur public et du secteur privé. Christine Joanis, directrice principale, Acquisition de talents, CN, a déclaré ceci :

*Aux États-Unis, depuis l'introduction de l'initiative de la Maison-Blanche appelée Joining Forces, les activités de liaison ont été facilitées énormément. Des sociétés comme le CN peuvent maintenant accéder facilement à des milliers de curriculum vitae en ligne grâce à cet effort concerté entre les organisations d'anciens combattants, les médias et les employeurs. Le moteur de recherche d'emplois en ligne gratuit à l'intention des militaires créé par Indeed est un bon exemple. Ces sites aident les anciens combattants américains à mettre à profit leurs compétences et leurs connaissances dans des emplois civils et ils*

---

<sup>56</sup> La Maison-Blanche, [Veterans, President Obama Believes that No Veteran Should Have to Fight for a Job at Home After They Fight for our Nation Overseas](#), [100,000 New Jobs for Veterans and Military Families](#), 10 novembre 2011, [Remarks by the First Lady at a Joining Forces Announcement](#), 10 novembre 2011, et [President Obama: Hire a Veteran](#), 21 novembre 2011; United States House Committee on Veterans Affairs, [VOW to Hire Heroes Act of 2011: Comprehensive Legislation to End Veteran Unemployment](#). [traduction]

<sup>57</sup> La Maison-Blanche, [President Obama's Plan to Put Veterans Back to Work](#), 3 février 2012. Voir aussi La Maison-Blanche, [New Guide Highlights Best Practices and Innovations in Helping Veterans Thrive in the Private Sector](#), 11 juin 2012; La Maison-Blanche, [Making it Easier for Veterans to Get Quality Advanced Manufacturing Jobs](#), 5 juin 2012.

<sup>58</sup> La Maison-Blanche, [The Year in Review: Joining Forces to Hire American Heroes](#), 30 décembre 2012. Voir aussi la Maison-Blanche, [Joining Forces: Commitments, April 2011 to Fall 2012](#).

*sont utiles pour amener les employeurs à mieux comprendre l'expérience et les responsabilités d'un militaire*<sup>59</sup>.

Nancy Villeneuve, directrice de la Recherche de candidats au CN, a ajouté que, dans le cadre de l'initiative Joining Forces, les responsables au gouvernement américain « sont entrés en liaison avec les employeurs, mais aussi avec les médias, comme Indeed et Google qui ont créé des environnements où les employeurs et les anciens combattants peuvent entrer en communication ». Par exemple, elle a précisé que « si vous allez à [Indeed.com/military](http://Indeed.com/military), il y a des centaines de milliers de curriculum vitae en ligne que les employeurs peuvent parcourir gratuitement ». Et elle a ajouté qu'ils « sont appelés à s'engager à trouver des façons novatrices de mettre en rapport les employeurs et les anciens combattants<sup>60</sup> ».

La situation est un peu différente au Canada, selon les observations du CN au sous-comité. « Certains environnements de recherche d'emplois et de médias sociaux ont été créés au Canada pour faire la promotion des anciens combattants canadiens, mais ils ne semblent pas avoir le même impact que ceux qui sont offerts actuellement aux États-Unis<sup>61</sup> », a fait remarquer Mme Joanis. Le sous-comité reconnaît avec le CN que la priorité devrait être « d'accroître la visibilité des services existants qui aident les employeurs et les anciens combattants à mieux se comprendre et à communiquer entre eux » et que « le monde militaire et les entreprises privées ont tout intérêt à créer des outils, à organiser des événements officiels et à mettre en place un service de liaison efficace<sup>62</sup> ».

Parmi les divers programmes de transition du secteur privé et des organismes non gouvernementaux présentés au sous-comité dans le cadre de son étude, les services offerts par la Légion royale canadienne, l'Université de la Colombie-Britannique, le Réseau de transition des vétérans et le BCIT sont particulièrement impressionnants.

Le sous-comité est heureux de constater qu'ACC investit dans le programme de transition des anciens combattants de la Légion royale canadienne et de l'Université de la Colombie-Britannique, contribuant ainsi à son élargissement à l'échelle nationale par l'intermédiaire du Réseau de transition des vétérans. Les militaires et les anciens combattants en transition vers la vie civile profiteront de ce programme offert partout au Canada. Par contre, même s'il salue l'investissement d'ACC dans ce programme, il estime que le MDN devrait l'appuyer lui aussi. Comme l'intervention précoce est un facteur important du bien-être à long terme des personnes ayant des blessures de stress opérationnel (BSO), il est essentiel que les militaires aient accès le plus tôt possible à ce type de traitement. L'appui du MDN à ce programme

---

<sup>59</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis, directrice principale, Acquisition de talents, Canadien National).

<sup>60</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Nancy Villeneuve, directrice, Recherche de candidats, Canadien National).

<sup>61</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis).

<sup>62</sup> Ibid.

permettrait donc aux membres des FAC souffrant d'un TSPT de bénéficier de ce traitement utile et important avant leur libération pour raisons médicales. Le sous-comité a été heureux d'apprendre récemment que le MDN avait entamé des discussions avec le Réseau de transition des vétérans et qu'il est en train d'examiner la possibilité d'établir une relation de travail avec cet organisme<sup>63</sup>.

Le sous-comité croit également que le programme de conversion de compétences militaires de la Légion royale canadienne et du BCIT devrait, lui aussi, être offert à l'échelle nationale et recevoir un appui suffisant d'ACC pour y parvenir.

Le sous-comité est aussi impressionné par le programme Forces@WORK de l'organisme Prospect Human Services. À ce qu'il sait, aucun autre programme au Canada n'a été conçu précisément pour mettre en rapports les militaires et les anciens combattants malades ou blessés et les employeurs civils. Selon l'organisme, les communications entre Forces@WORK et le MDN sont « franches et sincères, et ce, depuis le début du projet » et les deux organismes ont « réussi à mettre sur pied un service qui répond aux besoins des militaires et des employeurs<sup>64</sup> ». En revanche, le sous-comité a été surpris d'apprendre qu'ACC ne participait pas au projet. Il estime que le programme Forces@WORK devrait être offert partout au Canada et qu'ACC devrait y participer.

Il est nécessaire de coordonner les efforts au chapitre de la transition dans le secteur public et le secteur privé. Kevin Schmiegel, vice-président et directeur exécutif de l'initiative « Hiring our Heroes » de la Chambre de commerce des États-Unis a souligné les avantages de la démarche. « [N]ous devons coordonner les efforts et les ressources des secteurs public et privé », a-t-il déclaré devant le sous-comité. « Dans de nombreux cas, il y a des dédoublements, ils [les programmes des secteurs public et privé] se font concurrence l'un l'autre et ils créent une confusion inutile pour les anciens combattants et leurs familles<sup>65</sup>. » C'est la raison pour laquelle le sous-comité croit que le MDN et ACC devraient coordonner ces efforts. Par conséquent, le sous-comité recommande :

---

<sup>63</sup> Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes, [Témoignages](#), copie non éditée, 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 1<sup>er</sup> avril 2014 (Colonel Gerry Blais, directeur, Gestion de soutien aux blessés et Unité interarmées de soutien au personnel, ministère de la Défense nationale).

<sup>64</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignage](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Mélanie Mitra).

<sup>65</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 3 octobre 2012 (Kevin Schmiegel), vice-président et directeur exécutif de « Hiring our Heroes », Chambre de commerce des États-Unis).

### **Recommandation 8**

*Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants coordonnent les efforts des secteurs public et privé et d'organismes non gouvernementaux pour aider les militaires et les anciens combattants en transition. Au chapitre des priorités à cet égard, le sous-comité recommande également :*

- a) Que le ministère de la Défense nationale appuie l'élargissement à l'échelle nationale du programme de transition des vétérans et veille à ce que les membres actifs des Forces armées canadiennes souffrant du trouble de stress post-traumatique y aient accès;*
- b) Que le ministère des Anciens Combattants appuie l'élargissement à l'échelle nationale du programme de conversion des compétences militaires de la Légion royale canadienne et de l'Institut technologique de la Colombie-Britannique;*
- c) Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants aident l'organisme Prospect Human Services à élargir à l'échelle nationale le programme Forces@WORK et fournissent des fonds suffisants pour y parvenir.*

## **6. Améliorer les possibilités d'emploi dans le secteur privé pour les anciens combattants**

Le sous-comité félicite les entreprises privées canadiennes qui ont pris diverses mesures pour embaucher des militaires et des anciens combattants en transition vers la vie civile. Le Corps canadien des commissionnaires, le CN, le CP, Home Depot Canada et les Chantiers maritimes Irving sont autant d'exemples d'employeurs civils qui offrent des emplois intéressants aux anciens membres des FAC. Le sous-comité tient à souligner l'appui de ces entreprises aux hommes et aux femmes en uniforme et les félicite des efforts soutenus qu'ils déploient pour offrir des possibilités d'emplois intéressantes aux militaires et aux anciens combattants qui retournent à la vie civile. Il ressort clairement du témoignage des représentants de ces entreprises qu'ils apprécient les anciens combattants et qu'ils voient de nombreux avantages à les embaucher. Le sous-comité les encourage à poursuivre leurs efforts de recrutement chez les anciens combattants dans l'avenir. Ce sont de véritables ambassadeurs et chefs de file dans le domaine et le sous-comité invite les autres entreprises canadiennes à leur emboîter le pas.

Le sous-comité tient à souligner les grands efforts de recrutement chez les anciens combattants déployés par le Corps canadien des commissionnaires, le plus important employeur d'anciens combattants au Canada. Cette entreprise joue un rôle important dans le processus de transition vers la vie civile en offrant des possibilités d'emplois intéressantes dans le domaine de la sécurité à des milliers d'anciens combattants. Le sous-comité estime que le droit de premier

refus des Commissionnaires pour les contrats de service de gardiens de sécurité au gouvernement fédéral devrait être renouvelé et mis à jour en 2016. Par conséquent, le sous-comité recommande :

***Recommandation 9***

***Que le gouvernement canadien reconnaisse le renouvellement du droit de premier refus accordé au Corps canadien des commissionnaires dans le cadre des contrats de services de gardiens et qu'il envisage aussi d'autres façons d'encourager l'emploi d'anciens combattants dans les contrats du gouvernement fédéral avec d'autres compagnies de sécurité.***

En revanche, le sous-comité croit qu'il y a place à l'amélioration. Des employeurs du secteur privé comprennent encore mal les militaires et ne sont pas conscients des avantages et de la valeur potentielle que les anciens combattants peuvent apporter à leur entreprise. Nous aurions beaucoup à gagner en nouant systématiquement le dialogue avec eux. En effet, le sous-comité a appris au cours de cette étude que le gouvernement américain avait noué des partenariats avec un certain nombre d'organisations du secteur privé pour la prestation de programmes et de services d'aide à la transition à la vie civile à l'intention des anciens combattants aux États-Unis, comme le programme américain « Helmets to Hardhats » et l'initiative « Hiring Our Heroes » de la Chambre de commerce des États-Unis. Cette dernière initiative a attiré l'attention du sous-comité parce que, contrairement au programme « Helmets to Hardhats », elle n'a pas encore été importée au Canada. Mise en œuvre en 2011, l'initiative « Hiring Our Heroes » est décrite par la Chambre de commerce des États-Unis comme « une campagne nationale populaire et soutenue » pour « aider les anciens combattants et leurs conjoints à trouver un bon emploi ou une bonne carrière dans des centaines de villes des États-Unis<sup>66</sup> ». Selon Kevin Schmiegel, vice-président et directeur exécutif de l'initiative « Hiring our Heroes » de la Chambre de commerce des États-Unis, le programme a débuté dans le cadre d'un partenariat avec le gouvernement des États-Unis « pour améliorer la coordination des secteurs public et privé dans les collectivités, où nos anciens combattants et leurs familles reviennent vivre chaque jour<sup>67</sup> ». L'initiative « Hiring Our Heroes » utilise le réseau de la Chambre de commerce des États-Unis qui regroupe environ 1 600 chambres locales et 600 associations professionnelles, représentant plus de trois millions d'entreprises aux États-Unis, pour aider les anciens combattants américains et les conjoints de militaires à trouver un emploi sur le marché civil. Pour ce faire, on leur offre diverses possibilités de réseautage, de

---

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> *Ibid.*

mentorat et de formation<sup>68</sup>. Comme M. Schmiegel a mentionné dans son témoignage au sous-comité :

*[L]es collectivités locales doivent être la pierre angulaire de tout programme national visant à réduire le taux de chômage des anciens combattants. La raison en est simple : lorsque les anciens combattants et leurs familles quittent la vie militaire, une de leurs plus grandes préoccupations est de retourner dans la collectivité où ils peuvent être près de leurs familles et de leurs amis. En ciblant les ressources et en tirant parti des partenariats pouvant être établis là où nous savons qu'il y a des anciens combattants, et sachant que c'est là où ils veulent être, nous pouvons être plus efficaces<sup>69</sup>.*

À ce jour, l'initiative « Hiring Our Heroes » a permis d'organiser 650 foires de l'emploi dans 50 États américains de même que dans le district fédéral de Columbia et sur le territoire américain de Puerto Rico. Jusqu'ici, ces foires ont aidé plus de 21 600 anciens combattants et conjoints de militaires à trouver un emploi<sup>70</sup>. Plus de 1 200 entreprises les ont recrutés à ces occasions<sup>71</sup>. De plus, « Hiring Our Heroes » s'est allié à Capital One et à la National Chamber Foundation pour lancer, en mars 2012 l'initiative « Hiring 500,000 Heroes », qui invite le secteur privé américain à embaucher un demi-million d'anciens combattants et de conjoints de militaires avant la fin de 2014. En juin 2013, plus de 1 050 entreprises différentes s'étaient engagées à procéder à des embauches dans le cadre de cette initiative, ce qui a permis à plus de 119 000 anciens combattants et conjoints de militaires de trouver un emploi<sup>72</sup>.

Le sous-comité est particulièrement impressionné par les activités de la Chambre de commerce des États-Unis et par son initiative « Hiring Our Heroes » qui est un succès. Il convient avec M. Schmiegel que les collectivités locales doivent être la pierre angulaire de tout programme national d'aide à l'emploi dans le secteur civil des militaires et des anciens combattants en transition. En établissant le contact avec des entreprises et des employeurs dans les collectivités, l'initiative « Hiring Our Heroes » élargit le nombre de possibilités d'emplois accessibles aux militaires et aux anciens combattants en transition. Le sous-comité croit que le modèle « Hiring Our Heroes » pourrait être importé au Canada, tout comme ce fut le cas de l'initiative « Helmets to Hardhats » il y a peu de temps. Cette initiative pourrait aider à mettre les employeurs dans les collectivités canadiennes en contact avec les membres des FAC et les anciens combattants en transition. Le gouvernement du Canada et la Chambre de commerce du Canada pourraient peut-être nouer un partenariat et lancer un programme similaire au Canada. Le programme canadien pourrait utiliser le réseau de la Chambre de commerce du Canada qui

---

<sup>68</sup> *Ibid.*; Chambre de commerce des États-Unis, [Hiring Our Heroes Quarterly Report – June 30, 2012](#), p. 2–121–37; Chambre de commerce des États-Unis, [Hiring Our Heroes: About](#).

<sup>69</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 3 octobre 2012 (Kevin Schmiegel).

<sup>70</sup> Chambre de commerce des États-Unis, [Hiring Our Heroes: About](#).

<sup>71</sup> Chambre de commerce des États-Unis, [Hiring Our Heroes Quarterly Report – June 30, 2012](#), p. 2, 11-25.

<sup>72</sup> Chambre de commerce des États-Unis, [Hiring Our Heroes Quarterly Report – June 30, 2013](#), p. 2, 26-37.

regroupe quelque 450 chambres de commerce, lesquelles représentent environ 200 000 entreprises au Canada, afin de promouvoir l'embauche de militaires et d'anciens combattants en transition dans les collectivités canadiennes<sup>73</sup>. Par conséquent, le sous-comité recommande :

***Recommandation 10***

***Que le gouvernement du Canada et la Chambre de commerce du Canada, tout en reconnaissant les nombreuses différences entre les systèmes de soutien aux anciens combattants du Canada et des États-Unis, examinent la possibilité de créer au pays un programme similaire à l'initiative « Hiring Our Heroes » de la Chambre de commerce des États-Unis pour mettre en contact les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants en transition avec des employeurs dans les collectivités canadiennes.***

Malheureusement, comme l'a appris le sous-comité au cours de cette étude, le MDN et ACC n'ont fait que peu d'efforts pour promouvoir l'embauche d'anciens combattants par l'entreprise privée. En fait, il ne semble guère exister de communications directes entre les programmes d'aide à la transition du MDN et d'ACC et les employeurs civils. Cela a été confirmé par tous les témoins de l'entreprise privée que le sous-comité a entendus et qui ont dit que leur organisation entretenait des contacts minimes avec le MDN ou ACC au sujet de l'employabilité des anciens membres des FAC. Prié de dire si Les Chantiers maritimes Irving avaient « des liens directs avec le ministère de la Défense nationale ou celui des Anciens Combattants », Brian McCarthy a répondu « [n]ous n'avons pas de liens officiels au niveau de l'employabilité des anciens militaires » et a ajouté « [m]ais nous sommes certainement disposés à travailler avec eux pour faciliter la transition des anciens militaires à la vie civile<sup>74</sup> ». Cette réponse a été reprise par Home Depot Canada, qui a dit au sous-comité « [n]ous n'avons aucun partenariat officiel à ce moment-ci » avec le MDN ou ACC. Invitée à dire si des représentants des programmes d'aide à la transition du MDN et d'ACC avaient établi des communications officielles avec Home Depot Canada ou avec l'industrie en général au sujet de l'embauche d'anciens combattants, Karen Ritchie a répondu « [j]e n'ai rien vu en ce sens. Nous faisons partie du Conseil canadien du commerce de détail. À mon sens, c'est principalement là que l'on devrait prendre contact, et je n'ai moi-même rien vu en ce sens<sup>75</sup>. » Des déclarations similaires ont été faites par les représentants du CN et du CP qui se sont adressés au sous-comité. Ces deux sociétés ignoraient l'existence des programmes du MDN destinés à aider les membres des

---

<sup>73</sup> Chambre de commerce du Canada, [La Chambre](#).

<sup>74</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Brian McCarthy). , vice-président des ressources humaines, Les Chantiers Maritimes Irving).

<sup>75</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 20 juin 2012 (Karen Ritchie). , directrice, Ressources humaines et acquisition de talents, Home Depot Canada).

FAC en transition. Ils n'avaient jamais entendu parler du Service de préparation à une seconde carrière (SPSC) du MDN, par exemple, ou du Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles<sup>76</sup>. Voici ce qu'avait à dire Paul Wajda, du CP :

*Nous avons de la difficulté à savoir où aller dans les Forces canadiennes pour trouver ces personnes [militaires en transition] [...] nous n'avons pas été en mesure de trouver dans les sites des Forces canadiennes un endroit qui nous permettrait de dire : « Voici un bassin de candidats. » Je ne cherche pas nécessairement un « bassin de candidats », mais je veux être en mesure d'annoncer des postes quelque part de manière que les personnes puissent en prendre connaissance, comprendre ce que sont nos emplois et puis faire des demandes. À l'heure actuelle, nous avons de la difficulté<sup>77</sup>.*

Il convient toutefois de souligner que les deux compagnies de chemin de fer ont été en contact avec le programme des Services de transition de carrière d'ACC<sup>78</sup>. En fait, le CN est membre du nouveau Conseil sur la transition des vétérans (CTV) d'ACC<sup>79</sup>. Depuis décembre 2012, il est aussi un employeur partenaire du programme Embauchez un vétéran d'ACC<sup>80</sup>. Il ressort de ces déclarations que les communications entre les programmes d'aide à la transition du MDN et d'ACC et l'entreprise privée sont irrégulières. Certaines entreprises ont eu des contacts avec les programmes d'aide à la transition d'ACC, mais pas avec ceux du MDN, tandis que d'autres ignoraient même l'existence de tels programmes. Certaines semblaient surprises d'apprendre l'existence de programmes d'aide à la transition offerts par le MDN et ACC. Toutes les entreprises qui se sont adressées au sous-comité ont dit qu'elles seraient heureuses de tisser des liens avec ACC et le MDN au sujet de l'emploi de militaires et d'anciens combattants en transition. Par exemple, Christine Joanis, du CN, a dit ceci au sous-comité, parlant au nom du CN : « Nous voyons aussi d'un bon œil la possibilité de nouer des relations étroites avec des partenaires clés du monde militaire, de qui nous pouvons obtenir de l'information directe sur les possibilités de recrutement, et nous cherchons à améliorer et à soutenir continuellement nos activités de liaison<sup>81</sup>. »

De toute évidence, il reste beaucoup à faire pour informer les employeurs privés intéressés à embaucher des militaires et des anciens combattants en transition des programmes d'aide à la transition du MDN et d'ACC. Comme le démontre une étude commandée par le CTV et réalisée par la firme de communication Navigator en août 2013, « les employeurs canadiens sont peu enclins à embaucher des anciens combattants » et sont « peu ou pas conscients des

---

<sup>76</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda et Christine Joanis).

<sup>77</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda).

<sup>78</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda et Christine Joanis).

<sup>79</sup> ACC, [Le gouvernement Harper et les entreprises canadiennes collaborent afin de favoriser l'accès des vétérans à l'emploi](#).

<sup>80</sup> ACC, [Embauchez un vétéran](#).

<sup>81</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis).

compétences qu'ils possèdent<sup>82</sup> ». Des 850 employeurs interrogés au Canada, environ 45 % conviennent que l'embauche d'anciens combattants constitue un avantage pour leur entreprise, mais l'étude révèle que 35 % ne juge pas utile de faire des efforts particuliers pour recruter des anciens combattants et 49 % n'avait pas d'opinion à ce sujet. Seulement 16 % des employeurs croyaient qu'ils devraient déployer des efforts particuliers pour recruter des anciens combattants. De plus, près de 73 % des employeurs ont avoué que leur entreprise n'avait pas d'initiative particulière pour l'embauche d'anciens combattants et, de ce pourcentage, 4 % seulement a indiqué souhaiter élaborer et mettre en œuvre une telle initiative<sup>83</sup>.

Selon Jaime Watt, président de Navigator et membre du CTV, « il y a deux explications possibles aux résultats. Soit les employeurs canadiens ne souhaitent pas soutenir les anciens combattants canadiens, soit ils ne savent pas que leur soutien est nécessaire. L'étude indique que les employeurs conviennent que leur entreprise profiterait de l'embauche d'un ancien combattant, ce qui élimine la première possibilité<sup>84</sup>.

À la suite de l'étude menée par Navigator, le CTV recommande de prendre « une série de mesures pour s'attaquer au problème », notamment « une campagne publique afin de démontrer clairement qu'il peut être avantageux d'embaucher des anciens combattants », de trouver « un ou des champions qui feront en sorte que les anciens combattants du Canada soient plus visibles pour le public », de créer un « site Web qui aiderait tant les anciens combattants que les entreprises canadiennes à traduire des compétences et un prix annuel (pouvant par exemple être remis par le gouverneur général ou par le chef d'état-major de la Défense) à l'intention des entreprises qui donnent l'exemple en aidant les anciens combattants à faire la transition vers un emploi civil<sup>85</sup> ».

Il est entendu que chacun doit collaborer à la communication, mais le sous-comité croit que les programmes d'aide à la transition du MDN et d'ACC doivent tendre la main à l'entreprise privée et faire le pont entre les militaires et les anciens combattants en transition et les possibilités d'emploi civil. Actuellement, les entreprises qui embauchent d'anciens combattants le font de leur propre chef et en somme sans l'aide du MDN ou d'ACC. Cette situation devrait changer. Le MDN et ACC devraient communiquer avec ces entreprises et assurer une certaine coordination. De plus, ces ministères devraient également se manifester auprès d'autres employeurs privés.

---

<sup>82</sup> Shaun Francis (président de la fondation True Patriot Love et du CTV) et Jaime Watt (président de Navigator et membre du CTV), « [Francis & Watt: Putting Veterans to Work](#) », *National Post*, 23 septembre 2013; fondation True Patriot Love, *Putting Veterans to Work*, 23 septembre 2013. [traduction]

<sup>83</sup> Navigator, [Ground-Breaking Survey: Military Veterans Face Significant Barriers Finding Meaningful Employment](#), 13 septembre 2013; Navigator, *Data Tables*. [traduction]

<sup>84</sup> Navigator, [Ground-Breaking Survey: Military Veterans Face Significant Barriers Finding Meaningful Employment](#), 13 septembre 2013. [traduction]

<sup>85</sup> Shaun Francis (président de la fondation True Patriot Love et du CTV) et Jaime Watt (président de Navigator et membre du CTV), « [Francis & Watt: Putting Veterans to Work](#) », *National Post*, 23 septembre 2013; fondation True Patriot Love, [Putting Veterans to Work](#), 23 septembre 2013. [traduction]

De nombreuses entreprises ne sont pas conscientes de la valeur de ces personnes et des avantages qu'elles pourraient leur apporter. À titre d'exemple, seulement 13 % des 850 employeurs canadiens interrogés par Navigator au nom du CTV en août 2013 ont indiqué que leur service des ressources humaines était en mesure de comprendre les curriculum vitæ des militaires et seulement 3 % savait où obtenir une telle formation. Qui plus est, seulement 30 % des employeurs affirment avoir une certaine connaissance des grades et postes militaires et, ce qui est peut-être encore plus important, plus de 76 % ne savent pas à quoi correspondent, dans la vie civile, la formation et la certification militaires<sup>86</sup>. Selon Shaun Francis, président du CTV, et Jaime Watt, président de Navigator, le sondage « montre que les entreprises canadiennes ont de la difficulté à comprendre la transférabilité des compétences que possèdent les anciens combattants. Les employeurs ne reconnaissent pas leurs compétences et ne comprennent pas que l'expérience acquise dans la vie militaire peut se transférer dans la vie civile, ce qui entraîne le sous-emploi. C'est un gaspillage de ressources et un mauvais service à rendre aux anciens militaires, hommes et femmes<sup>87</sup> ».

Le MDN et ACC devraient informer les employeurs à ce sujet. Un tel programme d'action pourrait se traduire par de nombreuses possibilités d'emploi pour les militaires et les anciens combattants en transition. Le sous-comité croit que l'intensification des efforts de liaison du MDN et d'ACC auprès des employeurs privés pourrait engendrer d'importantes retombées. L'association stratégique du MDN et de La Compagnie du Canada ainsi que la création du CTV et le lancement des initiatives Jobs-Emplois et Embauchez un vétéran d'ACC sont des pas dans la bonne direction.

De tels efforts n'ont pas besoin de coûter cher. Par exemple, la création d'un site Web commun exploité par le MDN et ACC serait un moyen d'améliorer les efforts de sensibilisation et de faire le lien entre les membres des FAC et les anciens combattants en transition et les possibilités d'emploi dans le secteur privé. Bon nombre de témoins de l'entreprise privée ont dit au sous-comité qu'un tel site Web leur serait utile. Les représentants du CN et du CP, entre autres, préconisent la mise en place d'un site Web de placement qui permettrait aux employeurs et aux anciens combattants de se faire connaître en y affichant respectivement offres d'emplois et des curriculum vitæ<sup>88</sup>. De même, Karen Ritchie, de Home Depot Canada, a proposé un partenariat entre ACC et les employeurs civils intéressés à embaucher d'anciens combattants. Selon cet arrangement, des liens vers les pages de carrière des entreprises pourraient être affichés sur le site Web d'ACC, afin que les anciens combattants puissent consulter les emplois civils offerts<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Navigator, [Ground-Breaking Survey: Military Veterans Face Significant Barriers Finding Meaningful Employment](#), 13 septembre 2013; Navigator, [Data Tables](#). [traduction]

<sup>87</sup> Francis et Watt, [Francis & Watt: Putting Veterans to Work](#). [traduction]

<sup>88</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda et Christine Joanis).

<sup>89</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 20 juin 2012 (Karen Ritchie).

Il convient de souligner que, depuis que les témoins se sont adressés au sous-comité, le MDN et ACC ont remanié leurs sites Web sur la transition à la vie civile. Toutefois, l'information présentée est limitée et ne fait que résumer les programmes offerts par chacun. Dans la plupart des cas, les militaires et les anciens combattants qui souhaitent obtenir plus de renseignements sont invités à communiquer directement avec le ministère concerné par courriel ou par téléphone<sup>90</sup>.

Le MDN et ACC ont aussi pris de nouvelles initiatives liées au Web afin d'aider les militaires et les anciens combattants en transition à prendre connaissance des possibilités d'emploi dans le domaine civil. Le MDN, par exemple, affiche maintenant les possibilités d'emploi du secteur privé sur son site « Programme d'aide à la transition », tandis que le site « Embauchez un vétéran » d'ACC invite les anciens combattants à communiquer avec le ministère par courriel ou par téléphone « pour connaître les possibilités d'emploi offertes [...] dans [leur] localité<sup>91</sup> ». Par ailleurs, comme nous l'avons déjà vu, le Programme d'aide à la transition du MDN est associé à La Compagnie Canada, qui offre maintenant aux membres admissibles des FAC en transition l'accès à son site Web du programme d'aide à la transition, sur lequel sont affichés différentes offres d'emplois publics et privés et des liens vers des employeurs civils favorables aux militaires. Également, ACC a lancé l'initiative Jobs-Emplois, avec une adresse courriel spéciale qui permet aux employeurs civils qui souhaitent embaucher d'anciens combattants d'avertir ACC des nouvelles offres d'emploi. Le site « Embauchez un vétéran » d'ACC permet aussi aux employeurs du secteur privé qui le souhaitent d'informer ACC des possibilités d'emploi pour les anciens combattants<sup>92</sup>. Comme l'a affirmé au sous-comité Mary Chaput, sous-ministre d'Anciens Combattants, le 26 mars 2014, le site est « un guichet unique en ligne où les employeurs intéressés et les anciens combattants peuvent afficher les offres d'emploi et les candidatures pour certains métiers ». Par contre, comme elle l'a expliqué, il « en est aux toutes premières étapes » et « [n]ous pourrions l'améliorer<sup>93</sup> ».

Le sous-comité salue les efforts du MDN et d'ACC qui utilisent le Web pour mettre en rapport les militaires et les anciens combattants en transition et les employeurs civils. Nous les encourageons toutefois à adopter une approche plus proactive. Le simple fait de compter sur un partenaire stratégique externe du secteur privé, dans le cas du MDN, et d'attendre que des employeurs civils entrent en contact avec le Ministère, dans le cas d'ACC, a peu de chances d'offrir aux militaires et aux anciens combattants en transition, et aux employeurs potentiels, un outil suffisamment polyvalent qui traduit une coordination et une sensibilisation capables de répondre à leurs besoins. En revanche, la coopération entre le MDN et La Compagnie Canada

---

<sup>90</sup> Voir, par exemple, MDN, [Services de transition des Forces armées canadiennes](#) et [Documentation : Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013; ACC, [Transition à la vie civile](#) et [Embauchez un vétéran](#).

<sup>91</sup> MDN, [Services de transition des Forces armées canadiennes](#); ACC, [Vétérans à la recherche d'un emploi](#).

<sup>92</sup> ACC, [Employeurs intéressés à embaucher des vétérans](#).

<sup>93</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignage](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 mars 2014 (Mary Chaput, sous-ministre, Anciens Combattants Canada).

ne semble pas avoir été officialisée, par exemple au moyen d'un protocole d'entente (PE) établissant exactement les rôles et les responsabilités de chaque partie.

Nous croyons que le MDN et ACC devraient faire preuve de leadership et de coordination dans ce domaine et ne devraient pas compter sur le secteur privé pour qu'il informe les membres des FAC et les anciens combattants des offres d'emplois civils. Pour garantir le maximum d'efficacité et de rendement, il faudrait que ces efforts soient coordonnés par le MDN et ACC, qui ont le mandat d'offrir des programmes et des services d'aide à la transition à la vie civile. Le sous-comité croit donc qu'un site Web commun du MDN et d'ACC pour la transition à la vie civile serait un outil de diffusion de l'information et de sensibilisation plus utile. Un tel site pourrait non seulement aider les anciens membres des FAC à entrer en rapport avec des employeurs civils potentiels et à prendre connaissance d'offres d'emplois civils, mais aussi fournir de précieuses informations sur les programmes et les services d'aide à la transition offerts par le MDN, ACC et le secteur privé. Un tel site Web pourrait également contenir de l'information sur les différentes compétences et expériences dont les anciens combattants peuvent faire profiter les employeurs civils et sur les équivalences, dans le secteur privé, des métiers et compétences militaires.

Des témoins ont aussi déploré le fait que le secteur privé connaît peu les équivalences civiles des emplois militaires : « Il est difficile d'avoir accès aux ressources qui permettent d'attribuer une équivalence civile aux compétences professionnelles, aux qualifications et à la formation acquises par les militaires », a dit Melanie Mitra de Prospect Human Services au sous-comité<sup>94</sup>. De même, Peter Hart, de La Compagnie Canada, a dit que le gouvernement, les dirigeants militaires et les cadres de l'entreprise privée avaient le devoir de s'occuper de la question des équivalences civiles des emplois militaires et de la conversion des compétences et des métiers militaires au cadre civil.

*Il faut que nous soyons capables d'expliquer à un recruteur du secteur privé qu'un caporal d'infanterie ayant telle spécialisation correspond à tel poste dans le secteur privé. Que voici ce qu'il gagne et voici ce qu'il devrait gagner chez vous. C'est utile aussi pour l'ancien militaire, qui sait ainsi à quoi s'attendre. Les grades inférieurs vont souvent toucher un salaire moindre, et nous devons alors leur expliquer qu'avec leurs qualifications et leur formation, s'ils profitent des programmes de formation offerts par l'entreprise – toutes les grandes et moyennes entreprises en offrent –, ils regagneront rapidement leur salaire d'avant et même plus. Il faut donc gérer les attentes de part et d'autre<sup>95</sup>.*

Il existe des outils d'équivalences civiles des emplois militaires sur les sites Web de certaines entreprises privées, notamment le CP. D'autres organisations privées envisagent d'élaborer des

---

<sup>94</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra).

<sup>95</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Peter Hart).

dispositifs de transposition civile des compétences militaires, notamment le programme Du régiment aux bâtiments<sup>96</sup>. Or, ces efforts ne sont pas répandus et semblent être déployés au besoin. Ils ne sont pas non plus officiellement reconnus par le MDN ou ACC. En même temps, le secteur privé semble largement ignorer le travail accompli par le MDN dans le domaine de la conversion civile des compétences et des métiers militaires. Peu de témoins connaissaient l'existence du Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles ou même de la Base de données d'équivalences des Forces canadiennes de l'Académie canadienne de la Défense, qui indique aux membres des FAC comment leurs métiers et leurs compétences peuvent être transposés en compétences civiles<sup>97</sup>.

Toutefois, il convient de noter que le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), organisme qui appuie activement la réserve des FAC et qui fait la promotion de l'emploi de réservistes dans le secteur privé, offre sur son site Web une liste des occupations de la force de réserve des FAC et de professions civiles connexes. Comme on peut le lire sur le site Web de l'organisation, « [I]es professions liées aux armes de combat sont propres au domaine militaire et ne possèdent pas d'équivalent dans le secteur civil. Toutefois, certaines particularités [de la profession] peuvent s'appliquer. En outre, les compétences organisationnelles, en leadership et en gestion du temps (pour ne nommer que celles-là) qui sont propres à ces métiers constituent également des habiletés pertinentes qui peuvent servir sur le marché du travail civil<sup>98</sup> ». Le fait que certains témoins ignoraient l'existence du CLFC et, par conséquent, de l'outil en ligne de correspondance civile des professions militaires semble indiquer que cette ressource n'est pas très connue.

Donc, il existe de l'information sur les équivalences civiles des emplois militaires, mais il n'y a pas eu d'effort coordonné pour la grouper et la communiquer aux membres des FAC et aux anciens combattants en transition et aux employeurs publics et privés. Il convient de noter, toutefois, que l'information essentielle sur onze des « fonctions occupées par le plus grand nombre de militaires qui quittent les Forces » est affichée sur le site « Embauchez un vétéran » d'ACC pour que les employeurs civils connaissent mieux les métiers, les compétences et l'expérience militaires<sup>99</sup>. Par contre, l'information contenue dans ces « résumés de fonctions » est plutôt générale et renseigne peu sur les équivalences civiles des emplois militaires. Comme l'a mentionné Mary Chaput, sous-ministre d'Anciens Combattants, au sous-comité le 26 mars 2014, il faudrait « y ajout[er] un outil qui indique comment les compétences très

---

<sup>96</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 avril 2012 (Christopher Smillie, conseiller principal, Relations gouvernementales et affaires publiques, Département des métiers de la construction, Du régiment aux bâtiments).

<sup>97</sup> MDN, [BDEFC – Base de données d'équivalences des Forces canadiennes](#), document consulté le 25 mars 2013.

<sup>98</sup> Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), [Groupes professionnels militaires et professions civiles connexes](#).

<sup>99</sup> Le résumé des onze fonctions suivantes des FAC était affiché sur le site « Embauchez un vétéran » consulté le 14 mars 2014 : soldat d'infanterie, soldat des blindés, technicien/technicienne de véhicules, technicien/technicienne en approvisionnement, commis de soutien à la gestion des ressources, technicien/technicienne en systèmes aéronautiques, sapeur/sapeuse de combat, conducteur/conductrice de matériel mobile de soutien, soldat de l'artillerie, pilote, police militaire. ACC, [Employeurs intéressés à embaucher des vétérans](#).

complexes et difficiles à saisir des spécialistes militaires s'appliquent dans le contexte civil ». Elle a ajouté qu'ACC collabore « étroitement avec Emploi et Développement social Canada, qui est en train de créer cet outil. Nous pourrions ensuite commencer à promouvoir le guichet unique, qui permettra aux anciens combattants de se mettre en valeur en tant que candidats à l'emploi très compétents<sup>100</sup>. »

Il ressort clairement des témoignages entendus et des résultats du sondage d'août 2013 commandité par le CTV et mené par Navigator auprès d'employeurs canadiens que les employeurs civils auraient avantage à mieux comprendre les équivalences professionnelles entre le domaine militaire et le domaine civil. Ils doivent savoir ce que les militaires peuvent offrir à leur organisation et comment les compétences acquises et les métiers appris par ces personnes, pendant qu'elles servaient leur pays, peuvent être transposés dans le contexte civil. Le sous-comité croit que le MDN devrait partager une partie de cette information avec le secteur civil. Cela aiderait les employeurs civils à mieux comprendre les rapports qui existent entre les métiers et les compétences militaires et civils, éliminerait une partie de la confusion qui règne actuellement dans le secteur public et inciterait davantage d'employeurs à embaucher d'anciens militaires. Le sous-comité croit également que les militaires pourraient en apprendre beaucoup sur les équivalences professionnelles dans les domaines militaire et civil en dialoguant ouvertement avec le secteur privé. Ils connaîtraient ainsi les opinions et le point de vue de l'entreprise privée et comprendraient mieux ce que recherchent les employeurs civils.

Les ressources améliorées et mieux coordonnées mentionnées ci-dessus sont un élément essentiel d'un plan d'appui à la transition des membres des FAC et des anciens combattants vers un emploi civil, mais il est possible d'en faire davantage pour leur donner la capacité de communiquer et de faire reconnaître par des employeurs civils l'expérience, la formation, les métiers et les compétences qu'ils ont acquis quand ils étaient militaires. Voici ce qu'a dit Natalie Condrashoff, du BCIT, au sous-comité :

*Nous avons constaté que les militaires avaient du mal à faire la distinction entre « je » et « nous » quand ils répondaient à nos questions. C'est vrai qu'un soldat doit avant tout être capable de travailler en équipe, mais dans le civil, les employeurs veulent savoir ce que le candidat a réalisé personnellement. Nous essayons donc de déterminer ce que le soldat a fait précisément au sein de l'équipe.*

*Nous avons également constaté que la formation acquise par les militaires est bien plus vaste que ne l'indique leur SDPM [sommaire des dossiers du personnel militaire], et qu'ils ont du mal à le formuler oralement, car comme ils ont fait le même travail pendant des années, ça leur semble anodin. Mais quand vous cherchez vraiment à savoir ce qu'ils ont*

---

<sup>100</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignage](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 mars 2014 (Mary Chaput, sous-ministre, Anciens Combattants Canada).

*fait exactement, vous constatez qu'ils avaient des budgets de plusieurs millions de dollars et des chaînes d'approvisionnement gigantesques. Ce sont des éléments auxquels un employeur civil attache beaucoup d'importance, mais les soldats, eux, ont besoin d'aide pour formuler oralement leurs propres réalisations et pour les mettre en valeur<sup>101</sup>.*

Le sous-comité croit que les programmes de transition du MDN et d'ACC devraient être davantage axés sur la formation des militaires et des anciens combattants en transition pour qu'ils apprennent à reconnaître en quoi les compétences et les métiers qu'ils ont acquis dans les FAC peuvent être transposés en compétences civiles et à le faire savoir. Par conséquent, le sous-comité recommande :

#### **Recommandation 11**

***Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants intensifient leurs efforts de sensibilisation du secteur privé et invitent les employeurs civils à embaucher des militaires et des anciens combattants en transition vers la vie civile. Au chapitre des priorités à cet égard, le sous-comité recommande également :***

- a) Qu'un site Web officiel et centralisé sur la transition à la vie civile exploité conjointement par le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants soit créé afin de coordonner les services et les programmes de transition des secteurs public et privé et de mettre en contact les militaires et les anciens combattants en transition avec les employeurs civils.***
- b) Que le ministère de la Défense nationale joue un rôle prépondérant en donnant aux employeurs civils une meilleure idée des équivalences civiles des emplois militaires.***
- c) Que les programmes de transition du ministère de la Défense nationale et du ministère des Anciens Combattants aident davantage les militaires et les anciens combattants à mettre en valeur leur expérience, leur formation, leur métier et leurs compétences militaires sur le marché de travail civil.***

Plusieurs témoins ont proposé des mesures que le MDN et ACC pourraient prendre pour encourager le secteur privé à embaucher d'anciens combattants. Par exemple, Karen Ritchie,

---

<sup>101</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Natalie Condrashoff), chef de projet, British Columbia Institute of Technology, Legions Military Skills Conversion Program).

de Home Depot Canada, a proposé de mettre en place un système de récompenses qui reconnaîtrait publiquement les entreprises qui embauchent d'anciens combattants :

*Bon nombre de grandes organisations participent au concours des 100 meilleurs employeurs organisé par Mediacorp et, dans ce concours, il y a des sous-catégories dans lesquelles les organisations sont reconnues comme les meilleurs employeurs pour les nouveaux Canadiens, pour les employés de plus de 50 ans, pour les étudiants, et cetera. Il pourrait peut-être y avoir une sous-catégorie destinée au meilleur employeur pour l'embauche de militaires. C'est une possibilité<sup>102</sup>.*

Le CTV était du même avis, en septembre 2013, lorsqu'il a recommandé la création de prix de reconnaissance pour les employeurs canadiens qui embauchent des anciens combattants<sup>103</sup>. Il faut souligner à ce propos que le CLFC offre un programme de prix et de reconnaissances publics qui rend hommage aux employeurs et aux établissements d'enseignement qui ont accordé des congés à des réservistes pour suivre une formation et participer à des opérations. Par exemple, les Prix pour l'appui des employeurs du CLFC soulignent le travail des entreprises, des organismes gouvernementaux, des établissements d'enseignement et d'autres organisations qui ont soutenu les réservistes des Forces canadiennes. La cérémonie de remise des prix se tient presque chaque année<sup>104</sup>. En 2013, 19 organisations du pays ont reçu des prix du CLFC<sup>105</sup>. Un système de récompenses similaire pourrait être étendu à l'ensemble des FAC afin de reconnaître les employeurs civils qui embauchent activement d'anciens militaires. Un tel système pourrait être administré conjointement par le MDN et ACC. Par conséquent, le sous-comité recommande :

#### **Recommandation 12**

***Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants élaborent et administrent conjointement un système de prix et récompenses, semblable à celui offert par le Conseil de liaison des Forces canadiennes, qui reconnaîtrait chaque année les organismes du secteur privé qui embauchent des militaires et des anciens combattants en transition.***

Une autre façon de promouvoir l'embauche d'anciens combattants par des employeurs civils pourrait consister à communiquer avec certains employeurs publics et privés et à les informer des aspects de la culture, de la formation et de l'expérience militaires qui sont les plus

---

<sup>102</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 20 juin 2012 (Karen Ritchie).

<sup>103</sup> Francis et Watt, [Francis & Watt: Putting Veterans to Work](#); fondation True Patriot Love, [Putting Veterans to Work](#). [traduction]

<sup>104</sup> CLFC, [Prix et reconnaissances du CLFC](#).

<sup>105</sup> MDN, [Communiqué : Le Conseil de liaison des Forces canadiennes honore les récipiendaires de 2013 d'un prix d'appui des employeurs](#), 7 juin 2013.

pertinents pour eux en tant qu'employeurs potentiels. Comme l'a expliqué La Compagnie Canada, une façon de le faire consiste à amener les employeurs civils sur des bases militaires et à les faire parler avec des membres des FAC, notamment dans le cadre du programme ExécuTrek du CLFC. Grâce à ce programme, « les employeurs, les superviseurs et les professionnels des ressources humaines peuvent constater de première main la qualité de l'entraînement militaire et les avantages qu'ils peuvent en retirer – aptitudes professionnelles et gestionnelles, éthique du travail et bien d'autres encore<sup>106</sup> ». Peter Hart, de La Compagnie Canada, a dit que son organisme participe activement au programme ExécuTrek et que grâce à celui-ci il emmène de 80 à 100 employeurs par an à Petawawa<sup>107</sup>. Au cours de l'exercice 2011-2012, par exemple, 13 activités ExécuTrek ont été organisées dans l'ensemble du pays et 269 personnes y ont pris part<sup>108</sup>.

Le sous-comité reconnaît que l'on pourrait faire de grands progrès en intensifiant les efforts dans ce domaine. C'est très judicieux d'emmener des employeurs civils sur des bases militaires afin de leur donner l'occasion de rencontrer des membres des FAC et de constater de visu ce qu'ils peuvent offrir à leur organisation. Le sous-comité croit que le programme ExécuTrek procure cette possibilité et il encourage le CLFC et le MDN à l'étendre, au cours des prochaines années, afin qu'un maximum d'employeurs civils puisse en profiter. Par conséquent, le sous-comité recommande :

### ***Recommandation 13***

***Que le Conseil de liaison des Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale envisagent la possibilité d'étendre le programme ExécuTrek au cours des prochaines années et s'en servent comme outil de sensibilisation pour promouvoir l'embauche de militaires et d'anciens combattants en transition par des employeurs publics et privés.***

Les salons de l'emploi pour les militaires représentent un autre moyen pour les employeurs civils d'entrer en relation avec des militaires et d'anciens combattants en transition. Des témoins entendus par le sous-comité ont parlé de la réussite de tels salons tenus aux États-Unis et en préconisaient l'organisation au Canada<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> CLFC, *ExecuTrek*. CFLC, *ExécuTrek*.

<sup>107</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Peter Hart).

<sup>108</sup> CFLC, *Conseil de liaison des Forces canadiennes (CFLC), Rapport annuel 2011-2012*, p. 1.

<sup>109</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis).

Par conséquent, le sous-comité recommande :

***Recommandation 14***

***Que le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants parrainent l'organisation de salons de l'emploi pour les militaires afin de permettre aux employeurs et aux anciens combattants de se rencontrer.***

## CONCLUSION

---

En 1944, le ministère des Pensions et de la Santé nationale a publié une brochure intitulée *Back to Civil Life* (le retour à la vie civile), destinée à informer les militaires canadiens qui seraient bientôt libérés des forces armées des plans du gouvernement du Canada pour leur réadaptation; on pouvait y lire ceci : « L'objectif du plan du Canada pour la réadaptation de ses effectifs militaires est de faire en sorte que chaque femme et chaque homme libéré des forces armées soient en mesure de gagner sa vie<sup>110</sup>. » La démarche générale de réintégration des militaires était expliquée en ces termes :

*Le Canada croit que la réintégration à la vie civile passe par un emploi et que, pour occuper un emploi, l'ancien combattant doit être préparé et formé à cet emploi. Nous voulons éviter que les femmes et les hommes qui ont pris les armes pour défendre leur pays et des idéaux de liberté soient pénalisés pour le temps passé en service et nous souhaitons qu'ils soient préparés le mieux possible à prendre leur place dans la vie civile et économique du Canada<sup>111</sup>.*

Aujourd'hui, près de 70 ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale, la réintégration des militaires et des anciens combattants en transition dans la main-d'œuvre civile et dans l'économie continue de susciter l'intérêt des fonctionnaires et des dirigeants militaires, des organisations d'anciens combattants et des employeurs. Après plus de 10 ans de participation à la mission internationale en Afghanistan et le déploiement de plus de 40 000 membres des FAC dans ce pays, dont certains sont revenus avec des incapacités physiques ou psychologiques, la réintégration réussie de cette nouvelle génération d'anciens combattants dans la société canadienne demeurera une question importante.

Les missions militaires du Canada en Afghanistan ont pris fin en mars 2014<sup>112</sup>, mais les femmes et les hommes qui ont servi dans ce théâtre opérationnel continueront d'avoir besoin de soins et d'aide pendant des années, surtout ceux qui sont revenus malades ou blessés des opérations de combat. Bon nombre d'entre eux sont toujours en service dans les FAC et passeront à la vie civile au cours des prochaines années. Le Canada a le devoir de se préparer à réintégrer ces femmes et ces hommes à la société canadienne et de leur fournir l'aide nécessaire pour que leur transition de la vie militaire à la vie civile se fasse en douceur et sans problème, autant que possible.

Les femmes et les hommes de nos forces armées consacrent leur vie au Canada. Ils acceptent de faire le sacrifice suprême pour défendre la population, ses intérêts et son mode de vie.

---

<sup>110</sup> Gouvernement du Canada, *Back to Civil Life*, deuxième édition, ministère des Pensions et de la Santé nationale, Ottawa, 25 août 1944, p. 3. [traduction]

<sup>111</sup> *Ibid.* [traduction]

<sup>112</sup> Gouvernement du Canada, [Fin de la mission militaire des Forces armées canadiennes en Afghanistan](#), 12 mars 2014.

Après avoir passé des années en uniforme au service de leur pays, ils méritent un retour positif à la vie civile et cela comprend l'accès à des possibilités d'emploi intéressantes dans la société canadienne. Aucun ancien combattant ne devrait avoir à affronter le chômage après son service. Le moins que peut faire le Canada, c'est de les aider à se préparer à l'emploi civil après leur service et de les appuyer dans leur recherche d'un bon emploi bien rémunéré dans le secteur public ou privé. Les compétences et les expériences acquises par les anciens combattants au cours de leur carrière militaire ne devraient pas être perdues après leur libération. Le sous-comité croit que ces compétences et expériences peuvent être des plus précieuses pour le secteur public et l'entreprise privée. Les anciens combattants peuvent contribuer utilement à l'économie canadienne et il faut leur donner des occasions de le faire.

Heureusement, comme le démontre cette étude, il ne manque pas d'organisations publiques et privées désireuses d'aider les membres des FAC et les anciens combattants libérés à réussir leur transition de la vie militaire à la vie civile active. Le MDN et ACC offrent tous deux une panoplie de programmes et de services d'aide à la transition et un certain nombre d'organismes non gouvernementaux offrent maintenant une aide similaire. Par ailleurs, un nombre croissant d'employeurs publics et privés reconnaissent les atouts dont les anciens combattants peuvent faire profiter leur organisation et en embauchent de plus en plus. Le sous-comité se réjouit de ces activités et initiatives et exprime son admiration à toutes ces entités publiques et privées. Ces efforts ne peuvent qu'être bénéfiques aux militaires et aux anciens combattants en transition.

Il est encourageant de voir tant d'organisations consacrer du temps et des ressources pour aider les militaires et les anciens combattants en transition à se trouver des emplois civils valorisants. Le sous-comité croit que cela est un pas dans la bonne direction et que l'on doit continuer sur cette voie. Il note que la plupart des programmes et des services d'aide à la transition offerts par le secteur public et l'entreprise privée sont relativement nouveaux et que certains en sont encore au stade embryonnaire. En fait, bon nombre de ces programmes ont été instaurés au cours de la dernière décennie.

Le sous-comité encourage toutes les organisations publiques et privées qui offrent des programmes d'aide à la transition aux anciens membres des FAC à continuer d'évaluer et de perfectionner leurs services au cours des prochaines années.

Cela dit, le sous-comité croit qu'il est possible d'en faire plus pour améliorer les programmes et les services d'aide à la transition actuels et pour mieux aider les anciens membres des FAC dans leur recherche d'emplois valorisants dans la société civile, après leur libération. Il est évident qu'il faut poursuivre les recherches sur le processus de transition et ses effets sur les anciens combattants. Il faut également intensifier les efforts de communication et d'information. Le MDN et ACC devraient s'efforcer d'améliorer les communications avec les employeurs civils et les aider à mieux comprendre les équivalences entre les emplois militaires et les emplois civils. Ils devraient se montrer plus proactifs pour communiquer avec le secteur privé et pour permettre aux anciens combattants de connaître les employeurs et les possibilités d'emploi sur le marché civil. Il faut également améliorer la coordination. Le MDN et ACC doivent s'efforcer

de simplifier et de coordonner les différents programmes et services publics et privés d'aide à la transition. Ces ministères devraient également faire preuve de leadership et faire office de centre d'information sur les programmes et les services publics et privés d'aide à la transition. Les ministères ont également la responsabilité d'aider les membres des FAC et les anciens combattants en transition vers la vie civile. Ils doivent notamment leur fournir la formation et les outils dont ils ont besoin pour entamer une nouvelle carrière civile, les aider à trouver un emploi valorisant dans le secteur public ou privé et leur fournir la formation dont ils ont besoin pour reconnaître la valeur de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs habiletés militaires et les communiquer efficacement à des employeurs civils.

Le sous-comité espère que les recommandations formulées dans ce rapport aideront le gouvernement du Canada à améliorer le processus de transition. À notre avis, avec un système simplifié et plus efficace, les programmes et les services publics et privés d'aide à la transition continueront de bien servir les membres des FAC et les anciens combattants libérés.

# ANNEXE 1 : LISTE DES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET SERVICES DE TRANSITION À LA VIE CIVILE

---

## A) GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

1. Ministère de la Défense nationale
  - Programmes d'aide à la transition de carrière (PATC)
  - Programme du Service de préparation à une seconde carrière
  - Programme d'aide à la transition (PAT)
  - Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en service actif
  - Emploi au sein de la fonction publique fédérale – Priorité de nomination pour les militaires admissibles libérés des Forces armées canadiennes
  - Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles
  - Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes
  - Programme de réadaptation professionnelle des Services financiers du RARM
2. Anciens combattants Canada
  - Programme des Services de transition de carrière
  - Programme de réadaptation professionnelle
  - Conseil consultatif de la transition des vétérans (avec la fondation True Patriot Love)
  - Initiatives Embauchez un vétéran et Jobs-Emplois

## B) ORGANISMES NON GOUVERNEMENTAUX

1. La Compagnie Canada
  - Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires
2. Du régiment aux bâtiments
3. Œuvres de bienfaisance du prince
  - Opération Entrepreneur
4. Prospect Human Services
  - Programme Forces@WORK
5. Légion royale canadienne, Université de la Colombie-Britannique, Réseau de transition des vétérans
  - Programme de transition des anciens combattants
6. Légion royale canadienne, Institut de technologie de la Colombie-Britannique

- Programme de conversion des compétences militaires
7. Treble Victor Group
  8. Fondation True Patriot Love
    - Conseil consultatif de la transition des vétérans (avec Anciens Combattants Canada)
  9. Services de transition d'urgence pour les anciens combattants
  10. Wounded Warriors

**C) EXEMPLES D'EMPLOYEURS DU SECTEUR PRIVÉ QUI EMBAUCHENT DES ANCIENS COMBATTANTS**

1. Corps canadien des commissionnaires
2. Canadien National
3. Canadien Pacifique
4. Home Depot Canada
5. Chantiers maritimes Irving

## ANNEXE 2 : APERÇU DES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET SERVICES DE TRANSITION À LA VIE CIVILE

---

### PROGRAMMES DE TRANSITION DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

---

Le MDN propose plusieurs programmes et services pour aider les membres des FAC dans le cadre de leur retour à la vie civile. Auparavant, la gestion et la prestation de ces programmes de transition étaient réparties entre différents organismes au sein des FAC. À titre d'exemple, la Direction de la gestion du soutien aux blessés était uniquement responsable des programmes destinés aux militaires malades ou blessés, alors que l'Académie canadienne de la Défense supervisait les programmes offerts à tous les membres des FAC. Toutefois, on a récemment adopté une approche plus centralisée<sup>113</sup>.

Les programmes de transition sont désormais regroupés et désignés sous le nom de Programmes d'aide à la transition de carrière (PATC). Bien qu'un grand nombre de ces programmes soient offerts aux membres des FAC, certains s'adressent précisément à des personnes qui ont été ou seront libérées pour des raisons médicales. Les PATC comprennent, entre autres, le Service de préparation à une seconde carrière, le Programme d'aide à la transition et le Programme de réadaptation professionnelle pour les militaires en activité de service. La responsabilité de la gamme de PATC incombe à la Direction de la gestion du soutien aux blessés, qui relève du Chef du personnel militaire<sup>114</sup>.

Outre les PATC, d'autres programmes du MDN sont offerts en vue d'aider les membres des FAC en transition, notamment le Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles et le Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes.

Tous les programmes mentionnés ci-dessus sont offerts aux militaires pendant qu'ils sont encore actifs au sein des FAC. De plus, les Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM) administrent un Programme de réadaptation professionnelle à long terme, qui offre aux membres des FAC malades ou blessés un soutien au cours des deux années suivant leur libération.

---

<sup>113</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 25 avril 2012 (Colonel Gérard Blais).

<sup>114</sup> MDN, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services à l'intention des membres actifs et retraités des Forces canadiennes et de leur famille](#), 28 novembre 2013, p. 8. Voir aussi MDN, [Documentation - Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013.

Les personnes qui continuent à avoir besoin d'assistance dans le cadre de leur retour à la vie civile après leur libération des FAC doivent se tourner vers ACC et ses programmes de transition. La prochaine section du rapport présente de l'information sur les programmes d'ACC.

## 1) Programmes de transition pour tous les membres des FAC

Certains programmes de transition sont offerts aux membres des FAC. Ces programmes aident les militaires à se préparer en vue de leur libération des FAC et leur offrent des services de réorientation professionnelle, de placement dans le secteur privé, de reconnaissance de la formation militaire dans le milieu civil et de formation continue. Les principaux PATC sont le Service de préparation à une seconde carrière (SPSC) et le Programme d'aide à la transition. Parmi les autres programmes offerts en vue d'aider les membres des FAC dans le cadre de leur transition vers la vie civile figurent notamment le Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles et le Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes.

### A. Service de préparation à une seconde carrière

Mis en œuvre en 2002, le SPSC a été conçu pour fournir de l'assistance aux militaires dans le cadre de la planification et de la préparation de leur retraite des FAC, ainsi que de leur transition vers la vie civile. Offert à tous les membres des FAC, le SPSC propose notamment des séminaires de transition et de planification à long terme, des services d'orientation, des ateliers de réorientation professionnelle ainsi qu'un accès à des guichets d'emplois et à une bibliothèque de référence qui contient de l'information à jour sur des sujets comme les intérêts personnels, les compétences, la rédaction de curriculum vitae, la recherche d'emploi, les techniques d'entrevue et les tendances du marché de l'emploi<sup>115</sup>. Selon le MDN, l'objectif du programme est d'offrir « une aide individuelle à la transition ainsi que des services d'orientation à chaque militaire<sup>116</sup> ». Ce programme s'adresse aux membres de la Force régulière et de la Force de réserve. De plus, selon la disponibilité, l'époux ou conjoint de fait du membre des FAC peut participer aux séminaires<sup>117</sup>.

### B. Programme d'aide à la transition

L'objectif du Programme d'aide à la transition consiste à aider les membres des FAC « qui ont été ou seront libérés à effectuer la transition à la vie civile<sup>118</sup> ». Le programme « encourage » les employeurs civils issus des secteurs public et privé « à offrir des possibilités d'emploi aux

---

<sup>115</sup> MDN, [Directives et ordonnances administratives de la Défense \(DOAD\) – DOAD 5031-4, Programme du Service de préparation à une seconde carrière](#); MDN, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 8-9; MDN, [Documentation - Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013.

<sup>116</sup> MDN, [DOAD 5031-4, Programme du Service de préparation à une seconde carrière](#).

<sup>117</sup> *Ibid.*

<sup>118</sup> MDN, [Programme d'aide à la transition \(PAT\)](#).

militaires libérés des FAC<sup>119</sup> ». Le MDN souligne que « [I]es militaires et anciens militaires des FAC, qui ont été ou qui seront libérés honorablement et qui sont qualifiés pour exercer leur profession, peuvent » participer au Programme d'aide à la transition<sup>120</sup>. Ce Programme a récemment conclu un partenariat stratégique avec La Compagnie Canada. Aux termes de cette entente, La Compagnie Canada fournit aux militaires admissibles des FAC, actifs et retraités, un accès à son site Web. Celui-ci offre un programme d'aide aux militaires à la recherche d'un emploi dans la vie civile et affiche une liste de partenaires issus des secteurs public et privé qui sont désireux d'aider les militaires à trouver un emploi, ainsi que le lien vers les possibilités d'emploi sur les sites Web de ces partenaires. Le site Web de La Compagnie Canada propose des ressources supplémentaires à l'intention des membres des FAC en transition, y compris des évaluations professionnelles, des analyses de marché, de l'information sur la rédaction de curriculum vitae, des outils de recherche d'emploi, du mentorat et de l'encadrement ainsi que des listes d'offres d'emploi à l'échelle régionale et nationale dans les secteurs public et privé<sup>121</sup>. De plus, La Compagnie Canada offre de l'information destinée aux partenaires qui sont désireux d'aider les militaires à trouver un emploi sur des sujets comme les groupes professionnels, la culture et les compétences au sein des FAC<sup>122</sup>.

Dans le cadre de son Programme d'aide à la transition, le Ministère entretient aussi des partenariats avec des organismes non gouvernementaux, comme les œuvres de bienfaisance du prince (Opération Entrepreneur), Du régiment aux bâtiments, l'Association canadienne de la franchise et Prospect Human Services (programme Forces@WORK)<sup>123</sup>.

Cependant, comme l'a affirmé le colonel Gérard Blais, directeur de la gestion de soutien aux blessés et commandant de l'Unité interarmées de soutien du personnel, au Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes le 1<sup>er</sup> avril 2014, « tous ces efforts sont regroupés sous la responsabilité d'une seule entité, La Compagnie du Canada, qui gère le programme. [...] Par conséquent, lorsqu'une personne se cherche un emploi, tout est à cet endroit et elle n'a pas à courir ici et là pour se trouver un travail<sup>124</sup>. »

---

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> MDN, [Programme d'aide à la transition](#); MDN, [Documentation - Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013; DND, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 10; La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires](#); Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 mars 2014 (Major-général David Millar, chef du personnel militaire, MDN).

<sup>122</sup> La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Employeurs](#).

<sup>123</sup> MDN, [Documentation - Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013.

<sup>124</sup> Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes, [Témoignage](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 1<sup>er</sup> avril 2014 (Colonel Gerry Blais).

### C. Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles

Le Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles a été créé en 2003<sup>125</sup>. Il « aide les militaires à faire accréditer leur instruction et éducation militaires auprès des autorités techniques, éducatives et professionnelles provinciales pertinentes, c'est-à-dire à faire reconnaître officiellement par les autorités civiles compétentes leur formation et leur expérience militaires » sous la forme de crédits complets ou partiels<sup>126</sup>.

Selon le MDN, une « accréditation » est « une évaluation officielle, par un organisme professionnel civil compétent, des études, de la formation, de l'expérience et des documents pédagogiques militaires, de même que des titres et qualités du personnel enseignant et des installations d'enseignement militaires, dans le but d'établir des équivalences relatives aux études, aux métiers ou aux professions civils ». Ces « équivalences peuvent permettre aux militaires d'obtenir des équivalences de cours dans des établissements d'enseignement supérieur [et] aider les militaires, dans certains cas, à passer des examens civils de certification et, une fois la certification obtenue, à exercer un métier ou une profession dans le secteur civil ». En résumé, le Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles aide les militaires en transition en déterminant « les études, la formation et l'expérience militaires pouvant s'appliquer à un programme d'études, à un métier ou à une profession dans le secteur civil<sup>127</sup> ».

Dans le cadre du processus lié au Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles, l'Académie canadienne de la Défense détermine les groupes professionnels militaires qui nécessitent une accréditation ou une nouvelle accréditation. L'accréditation est octroyée par des organismes de reconnaissance civils qui en ont reçu le mandat de l'Académie canadienne de la Défense. Ceux-ci comprennent des établissements d'enseignement (p. ex. des universités, des collèges et des écoles techniques) ainsi que des organismes professionnels (p. ex. des ministères, des organismes gouvernementaux, des associations professionnelles ou des entités fédérales et provinciales). L'objectif consiste à obtenir au moins 20 accréditations tous les ans. Les équivalences découlant du processus d'accréditation sont enregistrées dans la Base de données d'équivalences des Forces canadiennes<sup>128</sup>. Comme l'explique l'Académie canadienne de la Défense, les militaires peuvent utiliser la Base de données d'équivalences des Forces canadiennes « pour déterminer si leur instruction et leur formation militaires sont reconnues par les établissements civils et pour connaître les équivalences auxquelles ils

---

<sup>125</sup> MDN, *DOAD 5031-6, Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles*.

<sup>126</sup> Académie canadienne de la Défense (ACD), Accréditations, équivalences, et évaluation et reconnaissance des acquis (ERA) <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/prof-dev-admin-responsibilities/accred-equiv-prior-learning-assess-recog.htm>, document consulté le 25 mars 2013.

<sup>127</sup> MDN, *DOAD 5031-6, Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles*.

<sup>128</sup> *Ibid.*; MDN, Réponse à une question ayant fait l'objet d'un préavis lors de la réunion du 14 décembre 2011 du Sous-comité sénatorial des anciens combattants, 24 janvier 2012.

peuvent avoir droit », ce qui les « aidera à planifier leurs études postsecondaires ou à trouver un emploi lucratif dans leur domaine, dans le secteur civil<sup>129</sup> ».

Des renseignements fournis par le MDN au sous-comité en janvier 2012 indiquaient que les activités liées au Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles avaient permis d'accorder les équivalences suivantes pour 63 postes de militaires du rang et 5 postes d'officiers au sein des FAC : 87 crédits complets ou partiels de niveau collégial, 44 crédits complets ou partiels de niveau universitaire, ainsi que 50 accréditations pour lesquelles les exigences relatives à une profession ou un métier ont été entièrement ou partiellement satisfaites. En outre, on a souligné que 16 équivalences de crédits de niveau collégial et 22 équivalences de crédits de niveau universitaire avaient été accordées pour des éléments de la formation au leadership des FAC. Le MDN a également expliqué que la priorité actuelle du Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles reposait sur l'accréditation de poste de militaires du rang et que la politique des FAC relative à la mise sur pied d'un corps d'officiers diplômés et éduqués, ainsi que la plus grande harmonisation du poste d'officier avec le travail civil signifiaient que moins d'efforts sont consacrés à l'accréditation de la formation des officiers dans les Forces canadiennes que celle dans les collèges et universités civils<sup>130</sup>.

#### D. Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes

Les militaires libérés peuvent aussi bénéficier du Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes. Le programme, qui permet aux membres du personnel militaire de poursuivre des études à temps partiel, vise à faciliter l'accès aux études de niveau collégial et universitaire, afin d'amener les membres des FAC à parfaire leur formation. Les membres des FAC peuvent aussi suivre des cours ou une formation en vue d'obtenir leur diplôme d'études secondaires ou l'équivalent. Comme l'explique le MDN, les « militaires peuvent parfaire leurs connaissances et compétences pendant leur période de service dans le cadre du PEPFC [Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes] et, le cas échéant, préparer leur retour à la vie civile<sup>131</sup> ».

#### E. Participation aux processus de nomination internes des organisations de la fonction publique

En 2006, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique a été modifiée afin de permettre aux membres des FAC de participer aux processus de nomination internes (comme l'affichage des emplois) des organisations de la fonction publique fédérale régies par la Loi, sous condition que

---

<sup>129</sup> ACD, Base de données d'équivalences des Forces canadiennes (BDEFC), <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/dli-dai/acc/cfed-bdefc/app/introduction-eng.asp#1>, document consulté le 25 mars 2013.

<sup>130</sup> MDN, Réponse à une question ayant fait l'objet d'un préavis lors de la réunion du 14 décembre 2011 du Sous-comité sénatorial des anciens combattants, 24 janvier 2012.

<sup>131</sup> MDN, [DOAD – DOAD 5031-5 : Programme d'éducation permanente des Forces canadiennes](#).

l'offre d'emploi « vise les militaires, pourvu qu'il satisfasse aux autres critères fixés [exemples : géographique, professionnel ou linguistique]<sup>132</sup> ». On entend par membres des FAC « [les membres] de la Force régulière [et les membres de la] Force de réserve qui servent en service de réserve de classe "B" ou "C" depuis plus de 180 jours consécutifs au moment de poser leur candidature<sup>133</sup> ».

La politique du MDN prévoit l'intégration des membres des FAC à tous les processus de nomination interne annoncés. Comme le Contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire, l'a affirmé au sous-comité en décembre 2011 :

*[L]es Forces canadiennes et, par extension, le ministère de la Défense nationale, forment une famille. Quand les militaires retirent leur uniforme, ils le font souvent à contrecœur. Par conséquent, lorsqu'ils veulent continuer à travailler dans la fonction publique, leur premier objectif est de demeurer dans la famille — si je peux employer ce terme —, au sein du ministère. Je crois que c'est une remarque pertinente. Nos cousins, les anciens combattants, sont considérés comme étant liés de près à cette question. Les membres de la marine considèrent peut-être le ministère des Pêches et des Océans comme une suite logique à leur service. Toutefois, il ne doit pas être si évident d'aller travailler à l'Agence du revenu ou à Industrie Canada<sup>134</sup>.*

ACC a aussi mis en œuvre des mesures afin d'améliorer les perspectives d'emploi pour les anciens combattants. Selon ACC, des changements ont été apportés afin d'éliminer les différents « obstacles qui peuvent nuire aux membres du personnel des Forces armées canadiennes en service qui souhaitent postuler des emplois à Anciens Combattants Canada<sup>135</sup> ». Keith Hillier, sous-ministre adjoint, Prestation des services, auprès d'ACC, a résumé certains de ces efforts dans le cadre de son témoignage :

*[A]u cours de la dernière année, à Anciens Combattants Canada, nous avons mis en œuvre notre propre processus, car je crois qu'il nous faut être des chefs de file à cet égard. Je ne vais pas entrer dans les détails de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, mais nous avons tenté d'ouvrir davantage nos postes de façon à ce que les membres des Forces canadiennes posent leur candidature, et nous utilisons ce qu'on appelle un « atout ». Cela veut dire que lorsque nous créons un bassin de personnes — ce pourrait être, par exemple, des agents de traitement des cas ou toutes sortes de postes offerts à Anciens Combattants —, si nous pensons que l'expérience d'un ancien membre des Forces canadiennes serait un atout pour l'emploi en question, nous pouvons*

---

<sup>132</sup> Ministère de la Justice, [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#), dernière modification le 29 juin 2012, à jour le 4 mars 2014, p. 15-16; Commission de la fonction publique, [Liste de référence – Liens juridiques existant entre les organisations fédérales, la Commission de la fonction publique et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique – Notes explicatives](#).

<sup>133</sup> MDN, [DOAD – DOAD 5029-1 : Zone de sélection](#).

<sup>134</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith).

<sup>135</sup> ACC, [Plan d'action de transition des vétérans](#).

*invoquer entre autres cette raison pour le choisir parmi les gens qualifiés qui sont dans le bassin*<sup>136</sup>.

Le gouvernement fédéral a déposé, en mars 2014, le projet de loi C-27, Loi sur l'embauche des anciens combattants, selon lequel les « vétérans qualifiés qui comptent au moins trois années de service obtiendront une préférence lors des processus d'embauche annoncés à l'externe pendant une période maximale de cinq années après la date de leur libération » et les « vétérans et les militaires des FAC qui répondent aux mêmes critères pourront participer aux processus d'embauche annoncés à l'interne pendant une période maximale de cinq années après la date de leur libération<sup>137</sup> ». Les modifications annoncées devraient entrer en vigueur en 2014-2015<sup>138</sup>.

## **2) Programmes de transition pour les membres des FAC malades ou blessés**

« L'objectif principal des Forces canadiennes est de permettre au plus grand nombre possible de militaires malades et blessés de reprendre l'ensemble de leurs fonctions, a déclaré le Contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire, lorsqu'il est venu témoigner devant le comité. Si un membre des Forces canadiennes subit une blessure grave ou souffre d'une maladie qui l'oblige à s'absenter de son travail pendant une longue période de temps, il doit habituellement passer par trois étapes : le rétablissement, la réadaptation et la réintégration, ce que j'appelle les trois R<sup>139</sup>. »

La réintégration du personnel militaire malade ou blessé au sein des FAC est en grande partie coordonnée par l'intermédiaire du Programme de retour au travail des Forces canadiennes (PRTFC). Le but du programme est de faciliter « le rétablissement physique et mental des militaires blessés ou malades en les aidant à réintégrer leur milieu de travail dès que leur état de santé le permet ». Selon le MDN, « des recherches approfondies démontrent que les perspectives de retour au travail diminuent de façon importante au fur et à mesure que la période d'absence au travail se prolonge ». On estime que « les personnes malades et blessées qui s'absentent du travail pendant plus de six mois ont 50 % moins de chances de reprendre leurs activités professionnelles, quelles qu'elles soient ». Par conséquent, l'objectif final du PRTFC est de faire en sorte « que les militaires reprennent leurs fonctions régulières le plus tôt

---

<sup>136</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Keith Hillier).

<sup>137</sup> ACC, *Le gouvernement Harper améliore l'accès des vétérans aux emplois offerts dans la fonction publique fédérale*, 4 mars 2014. Voir aussi Gouvernement du Canada, *Sur la voie de l'équilibre : Créer des emplois et des opportunités*, 11 février 2014, p. 258-259; ministère de la Justice, *Projet de loi C-27, Loi modifiant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (accès élargi à l'embauche pour certains militaires et anciens militaires des Forces canadiennes)*, première lecture le 4 mars 2014.

<sup>138</sup> ACC, *Le gouvernement Harper améliore l'accès des vétérans aux emplois offerts dans la fonction publique fédérale*.

<sup>139</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith). Pour de plus amples renseignements sur la méthode des trois R, consulter le MDN, *Prendre soin des nôtres : Une démarche globale pour les soins du personnel malade et blessé des FC et leurs familles*.

possible dans le cadre d'une période de transition où la durée ou la nature des tâches est modifiée<sup>140</sup> ».

Toutefois, tous les militaires blessés ou malades ne peuvent pas être réintégrés au sein des FAC. Conformément aux principes des FAC en matière d'universalité du service, les militaires doivent toujours être en mesure d'effectuer une vaste gamme de tâches militaires fondamentales. Celles-ci comprennent l'utilisation et l'entretien d'une arme personnelle, la direction d'exercices de guerre nucléaire, biologique et chimique, la lutte contre les incendies, l'administration des premiers soins, la communication à l'aide d'une radio et la préparation de la correspondance militaire. De plus, tous les membres des FAC doivent être aptes à se déployer à court préavis n'importe où dans le monde, à travailler selon des horaires irréguliers ou prolongés, à travailler efficacement même s'ils doivent manger à des heures irrégulières ou sauter des repas, à voyager comme passagers peu importe le moyen de transport et à effectuer leurs activités même s'ils subissent un stress physique ou mental, et n'ont accès qu'à une assistance médicale réduite<sup>141</sup>.

Plusieurs programmes sont offerts aux militaires malades ou blessés qui ne sont plus en mesure de servir au sein des FAC de façon à faciliter leur retour à la vie civile, notamment de l'aide pour trouver un emploi intéressant dans le secteur privé ou public. Les FAC s'engagent également à muter les militaires gravement malades ou blessés qui ne sont plus en mesure de servir dans la Force régulière ou la Première réserve, mais qui souhaitent demeurer dans les FAC, au sein du Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets ou des Rangers canadiens, s'ils sont disposés à le faire et si leur état le permet<sup>142</sup>.

Aux termes de la nouvelle politique de soutien à la transition de carrière à l'intention du personnel militaire libéré pour des raisons d'ordre médical annoncée par le ministre de la Défense nationale en mars 2011, les militaires gravement malades ou blessés qui ne sont plus en mesure de servir au sein de la Force régulière ou de la Première réserve pourront demeurer dans l'armée pendant une période maximale de trois ans avant de retourner à la vie civile. Les FAC se sont engagées à élaborer pour chacun d'eux un « programme personnalisé et flexible dans le cadre duquel ils recevront des soins de santé complets, de l'aide à la transition de carrière, et du soutien social de la part de la communauté militaire pendant cette période de transition<sup>143</sup> ». « Les soins offerts aux militaires malades et blessés ainsi que la réussite de leur transition demeurent ma priorité, et nous continuons d'examiner les possibilités d'amélioration

---

<sup>140</sup> MDN, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 13.

<sup>141</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith); MDN, [Des effectifs aptes à servir : l'universalité du service et les programmes de soutien connexes](#), 25 mars 2011; MDN, [DOAD 5023-0, Universalité du service](#) et [DOAD 5023-1, Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service](#).

<sup>142</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith).

<sup>143</sup> MDN, [Le ministre MacKay annonce une politique de soutien à la transition de carrière pour les malades et blessés graves des Forces canadiennes](#), 25 mars 2011.

et de collaboration avec les organismes publics et le secteur privé afin d'aider ceux qui doivent quitter les Forces canadiennes », a déclaré le contre-amiral Smith<sup>144</sup>.

#### A. Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en service actif

Le principal PATC destiné aux militaires malades ou blessés est le Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service. Selon le MDN, l'objectif de ce Programme consiste à soutenir les membres des FAC libérés pour des raisons médicales de façon à faciliter leur transition entre un emploi militaire et un emploi civil en leur offrant la possibilité d'entreprendre un programme de réadaptation professionnelle avant leur libération, p. ex. pour mettre leurs connaissances à niveau ou se perfectionner. Selon le MDN, le programme permet « aux militaires des FAC [malades ou blessés] ayant été informés qu'ils seraient libérés [...] d'entreprendre, avec l'autorisation de leur commandant, un Programme de réadaptation professionnelle, jusqu'à six mois avant la première des dates suivantes : le début de leur congé de retraite ou la date définitive de leur libération des Forces canadiennes<sup>145</sup> ». Les membres de la Force régulière et de la Première réserve ayant terminé deux années consécutives de service à temps plein sont admissibles au Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service<sup>146</sup>.

#### B. Droit de priorité de nomination des membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales

Les militaires malades ou blessés peuvent également bénéficier de la priorité d'embauche au sein de la fonction publique fédérale. Seuls les membres des FAC libérés ou renvoyés pour des raisons médicales sont admissibles à la priorité d'embauche. Grâce au droit de priorité des militaires des FAC libérés pour des raisons médicales, en vigueur depuis le 31 décembre 2005, ces personnes pourraient être admissibles à une nomination prioritaire au sein de la fonction publique. En somme, si un poste au sein de la fonction publique fédérale devient vacant, les membres des FAC ayant été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales qui possèdent les compétences requises auront priorité sur les autres candidats<sup>147</sup>. Les membres admissibles sont :

- *le membre de la force régulière des Forces canadiennes;*

---

<sup>144</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith).

<sup>145</sup> MND, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 11.

<sup>146</sup> *Ibid.*, p. 11; MDN, [Prendre soin des nôtres](#), p. 21.

<sup>147</sup> Commission de la fonction publique du Canada, [Guide sur l'administration des priorités, Partie II, Chapitre 5 : membres des Forces canadiennes ou de la GRC libérés ou renvoyés pour raisons médicales](#); Elaine M. Coldwell (MDN), « Questions et réponses — Droit de priorité des militaires des FC libérés pour des raisons médicales », Bulletin du DPEC, n<sup>o</sup> 10 (mai 2006); MDN, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 11-12.

- le membre de la Première [force de] réserve des Forces canadiennes qui sert en service de réserve de classe « B » à temps plein pour plus de 180 jours consécutifs;
- le membre de la [Première] force de réserve des Forces canadiennes qui sert en service de réserve de classe « C »;
- le membre de la Première [force de] réserve des Forces canadiennes qui sert, pour 180 jours ou moins, en service de réserve de classe « A » ou en service de réserve de classe « B » dans le cas où les raisons médicales sont attribuables au service;
- le membre de la force spéciale des Forces canadiennes<sup>148</sup>.

Les membres de la Gendarmerie royale du Canada et de la réserve de la Gendarmerie royale du Canada sont également admissibles<sup>149</sup>.

Le MDN et ACC encouragent la nomination d'anciens combattants malades ou blessés à un poste de la fonction publique au sein de leurs ministères respectifs. Toutefois, il semble que tous les ministères et organismes gouvernementaux n'abondent pas en ce sens. « En ce qui concerne la priorité d'embauche au sein de la fonction publique [...] [i]l incombe tout de même à chaque ministère de se montrer proactif à cet égard », a déclaré le Contre-amiral Smith<sup>150</sup>. Keith Hillier d'ACC a acquiescé. « Il y a certainement des professions et des métiers compatibles au sein du gouvernement. Beaucoup ne le sont pas », a-t-il déclaré<sup>151</sup>.

En avril 2013, la Commission de la fonction publique indiquait que le programme de priorité de nomination avait permis à 1 027 anciens combattants de grossir les rangs de la fonction publique fédérale entre la date de son lancement en 2005 et septembre 2012. Plus de 72 % d'entre eux ont été embauchés par le MDN (741). Les 286 autres travaillent pour divers ministères et organismes fédéraux<sup>152</sup>. La Commission a aussi mentionné que « le nombre de nominations parmi les anciens combattants ayant été libérés pour des raisons médicales avait diminué » en raison des récentes compressions du gouvernement fédéral dans la fonction publique<sup>153</sup>. Comme l'a dit le porte-parole de la Commission à la CBC, « d'avril 2012 à

---

<sup>148</sup> Ministère de la Justice, [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique](#), dernière modification le 23 septembre 2010, à jour le 26 novembre 2013, p. 5.

<sup>149</sup> *Ibid.*, p. 5 et 6.

<sup>150</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith).

<sup>151</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Keith Hillier).

<sup>152</sup> Kathleen Harris, « [Federal Government Pledges to Hire More Injured Vets](#) », *CBC News*, 27 avril 2013. [traduction]

<sup>153</sup> *Ibid.* [traduction]

mars 2013, seulement 30 anciens combattants ont été embauchés dans le cadre du programme de priorité de nomination<sup>154</sup> ».

En novembre 2013, le gouvernement fédéral a présenté le projet de loi C-11 (Loi sur la priorité d'emploi aux anciens combattants blessés), qui modifie la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin d'accorder aux anciens combattants « libérés pour des raisons médicales attribuables au service le droit de priorité d'embauche le plus élevé de la fonction publique ». ACC a annoncé, dans un communiqué de presse, qu'aux termes de la loi « les membres de la Force régulière et de la Force de réserve qui doivent être libérés pour raisons médicales attribuables au service auront un droit de priorité statutaire d'embauche dans la fonction publique pour une durée de cinq ans. Cela leur donnera préséance sur toute autre priorité dans la fonction publique en reconnaissance de leurs sacrifices et de leur service pour le Canada ». Le communiqué indiquait également que les « membres de la Force régulière et de la Force de réserve libérés pour raisons médicales non attribuables au service conserveront leur niveau actuel de priorité dans la fonction publique », mais qu'ils « conserveront désormais leur niveau pour une durée de cinq ans plutôt que deux<sup>155</sup> ». Les mesures législatives devraient entrer en vigueur en 2014<sup>156</sup>.

Il faut noter que les dispositions du projet de loi C-11 semblent être intégrées au projet de loi C-27 (Loi sur l'embauche des anciens combattants), que le gouvernement fédéral a déposé en mars 2014.

### **3) Programme de réadaptation professionnelle des Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM)**

Après leur libération des FAC, les militaires malades ou blessés peuvent participer au Programme de réadaptation professionnelle des Services financiers du RARM. Les Services financiers du RARM sont une division des services de bien-être et moral des Forces armées canadiennes qui offre des produits et des services financiers aux militaires actifs, aux anciens combattants des FAC, ainsi qu'à leurs familles. Ces produits et services comprennent le Régime d'invalidité de longue durée, des produits d'assurance-vie, des services de consultation et de planification financière, des cours de gestion financière et des programmes de réadaptation professionnelle<sup>157</sup>. Le Programme de réadaptation professionnelle s'inscrit dans le régime

---

<sup>154</sup> *Ibid.* [traduction]

<sup>155</sup> ACC, [Le gouvernement du Canada annonce la priorité d'embauche pour les vétérans blessés](#), 7 novembre 2013. Voir aussi le ministère de la Justice, [Projet de loi C-11, Loi modifiant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique \(priorité d'emploi aux anciens combattants blessés\)](#), première lecture le 7 novembre 2013.

<sup>156</sup> ACC, [Le gouvernement du Canada annonce la priorité d'embauche pour les vétérans blessés](#).

<sup>157</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 25 avril 2012 (Brigadier-général Fred Bigelow, directeur général, Services de soutien au personnel et aux familles, ministère de la Défense nationale). Voir également Services financiers (SF) du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM), [Au sujet des services financiers du RARM](#) MDN, Guide des prestations de décès et d'invalidité - Section 16 : Services financiers du Régime Assurance - Revenu militaire SF

d'invalidité de longue durée des Services financiers du RARM. Créé en décembre 1999, le Programme de réadaptation professionnelle des Services financiers du RARM a été mis en place afin d'aider les membres des FAC malades ou blessés à obtenir un emploi civil lucratif après leur libération. Le programme soutient les membres en les amenant à parfaire leur formation, à développer leurs compétences et à acquérir de l'expérience. Selon les Services financiers du RARM :

*Le PRP (Programme de réadaptation professionnelle) ne vise pas à offrir de la formation ou de l'enseignement dans un nouveau domaine professionnel si, au moment de la libération, un membre retraité possède déjà des compétences polyvalentes pour le marché du travail dans un domaine qui cadre avec ses restrictions médicales. Toute formation offerte doit être axée sur l'obtention d'une licence, certificat ou diplôme d'un établissement d'enseignement reconnu<sup>158</sup>.*

Tous les militaires libérés des FAC pour des raisons médicales peuvent continuer de participer au Programme de réadaptation professionnelle des Services financiers du RARM deux ans après leur libération. « Les prestations offertes dans le cadre du régime de réadaptation professionnelle peuvent commencer six mois avant la libération et se terminer au plus tard 24 mois après celle-ci, ce qui totalise une indemnisation pouvant aller jusqu'à 30 mois », a expliqué le Brigadier-général Fred Bigelow, directeur général, Services de soutien au personnel et aux familles, lors de son témoignage devant le sous-comité<sup>159</sup>. Selon André Bouchard, président des Services financiers du RARM, le Programme de réadaptation professionnelle a soutenu 3 217 membres en 2011<sup>160</sup>. En 2012, plus de 3 900 personnes y ont eu recours<sup>161</sup>. Comme il l'a expliqué :

*[...] je vous dirais que grosso modo plus de 3 000 membres ont suivi le programme jusqu'à la fin [...]. Bon an mal an, quelque 1 000 nouveaux membres s'inscrivent au programme et certains le quittent. Pour les 1 000 membres qui quittent le programme chaque année, le taux de réussite est d'environ 70 p. 100. Il s'agit de personnes qui ont les compétences nécessaires pour se trouver un emploi rémunéré. L'important, c'est qu'ils aient les outils et les compétences nécessaires pour trouver du travail rémunéré. C'est le cas d'environ 70 p. 100 de ces 1 000 membres<sup>162</sup>.*

---

ARM), <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/cen/pub/ddb-pdi/guide-16-eng.asp>, document consulté le 25 mars 2013; MDN, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 72-75.

<sup>158</sup> SF RARM, [Programme de réadaptation professionnelle des SF RARM](#).

<sup>159</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 25 avril 2012 (Brigadier-général Fred Bigelow). Voir également SF RARM, [Programme de réadaptation professionnelle des SF RARM](#).

<sup>160</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 25 avril 2012 (André Bouchard, président, RARM).

<sup>161</sup> Services financiers du RARM, [Au sujet des services financiers du RARM](#).

<sup>162</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 25 avril 2012 (André Bouchard).

Cependant, André Bouchard a souligné que les militaires qui participent au programme ne le complètent pas tous. Comme il l’a précisé, « il y a toujours 30 p. 100 des participants qui cessent de suivre le programme. Si leur état de santé empire après le début de leurs cours de réadaptation professionnelle, et que ces personnes ne peuvent plus suivre le programme, elles demeurent néanmoins des prestataires mais ne relèveront plus du Programme de réadaptation professionnelle. Une autre partie des participants au programme, environ 15 p. 100 d’entre eux, quittent le programme pour une raison quelconque, par exemple des raisons d’ordre personnel<sup>163</sup> ».

## **PROGRAMMES DE TRANSITION D’ANCIENS COMBATTANTS CANADA**

---

ACC offre deux grands programmes destinés à aider les anciens combattants à faire la transition à la vie civile : le programme des Services de transition de carrière et le Programme de réadaptation professionnelle, deux programmes créés dans le cadre de la Nouvelle Charte des anciens combattants<sup>164</sup>. Comme l’a expliqué dans son témoignage Mme Anne-Marie Pellerin, directrice, Réadaptation et gestion des cas, ACC, le programme des Services de transition de carrière aide les anciens combattants libérés des FAC pour des raisons non médicales qui ont besoin d’assistance pour leur transition à la vie active civile. Le Programme de réadaptation professionnelle, en revanche, « cible aussi les membres libérés pour des raisons médicales ou qui ont un besoin en réadaptation lié au service, c’est-à-dire qu’ils souffrent d’un problème de santé qui peut être raisonnablement imputable au service<sup>165</sup> ».

### **1) Programme des Services de transition de carrière**

Le programme des Services de transition de carrière a été créé en 2006 et était destiné à « aider les membres des Forces canadiennes et les anciens combattants à préparer leur transition de carrière et à trouver une carrière satisfaisante après le service<sup>166</sup> ». Le programme a offert des ateliers, des services individuels d’orientation professionnelle et de l’aide à la recherche d’emploi aux membres des FAC qui planifiaient leur libération, aux anciens combattants et à leurs survivants<sup>167</sup>.

Le programme des Services de transition de carrière était réalisé au début par une seule entreprise sous contrat, la société de transition de carrière Right Management<sup>168</sup>. Le partenariat avec Right Management a débuté en octobre 2007<sup>169</sup>. Selon Mme Pellerin, Right

---

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Anciens Combattants Canada (ACC), [Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants – Phase III](#), février 2011, p. 29.

<sup>165</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Anne-Marie Pellerin).

<sup>166</sup> Ibid.

<sup>167</sup> ACC, [Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants \(NCAC\) - Phase III](#), p. 58.

<sup>168</sup> Right Management Manpower Group, [Partenariat stratégique](#).

<sup>169</sup> ACC, [Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants \(NCAC\) - Phase III](#), p. 29.

Management est une entreprise internationale qui offre des services de transition de carrière similaires aux anciens combattants en Australie, en Norvège et au Royaume-Uni<sup>170</sup>. Selon cette entente, ACC dirigeait les participants vers Right Management et surveillait la prestation du programme et l'efficacité des services.

Mme Pellerin a expliqué comment les trois volets du programme ont été réalisés par Right Management entre 2007 et 2012 :

*Les ateliers [...] se déroulaient habituellement sur les bases des FAC ou près de celles-ci. Chaque atelier accueillait au plus 12 participants et durait trois jours, pendant lequel on abordait, par exemple, l'évaluation de carrière, les éléments fondamentaux du curriculum vitae, et les stratégies en matière de recherche d'emploi, d'entrevue et de négociation.*

*Le deuxième volet des Services de transition de carrière concerne les services individuels d'orientation professionnelle offerts par un conseiller de Right Management, qui rencontre l'ancien combattant dans sa collectivité. Ce service permet d'approfondir les évaluations et les tests de carrière, les discussions sur l'éducation et la formation de l'ancien combattant, et l'exploration des possibilités de carrière.*

*Le troisième volet concerne l'aide à la recherche d'emploi, ce qui comprend l'aide à l'étude du marché de l'emploi, une banque de profils de compétences et des équipes d'aide à la recherche d'emploi virtuelle. Right Management organise aussi des rencontres avec des employeurs et veille à ce que les anciens combattants qui participent au programme puissent y assister<sup>171</sup>.*

Selon Mme Pellerin, environ « 200 employeurs de partout au Canada sont inscrits au guichet emplois des Services de transition de carrière, et on y trouve plus de 2 000 occasions d'emploi par année financière ». La liste des employeurs et des possibilités d'emploi est tenue par Right Management. « Right Management en est le propriétaire et la base de données lui appartient. », a dit Mme Pellerin au sous-comité; ACC n'a aucun droit<sup>172</sup>.

Selon un rapport de 2011 d'ACC, la participation au programme des Services de transition de carrière a été relativement faible au cours de ses trois premières années d'existence, mais son rendement s'est amélioré avec les années. Comme le montre le tableau 1, de 2007-2008 à 2009-2010, 2 217 personnes ont assisté aux ateliers des Services de transition de carrière et 783 ont pris part aux volets d'orientation professionnelle (649) et d'aide à la recherche d'emploi (134). De plus, un nombre restreint de personnes a réussi à se trouver un emploi grâce au programme des Services de transition de carrière, pendant la même période. Par exemple,

---

<sup>170</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#) 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Anne-Marie Pellerin).

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Ibid.

des 783 personnes admises aux volets d'orientation professionnelle et d'aide à la recherche d'emploi, seulement 9 % (77 personnes – 3 en 2007-2008, 23 en 2008-2009 et 51 en 2009-2010) ont officiellement terminé le programme et trouvé un emploi grâce à celui-ci<sup>173</sup>.

**Tableau 1 – Participation au programme des Services de transition de carrière (2007-2010)**

Exercices	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Ateliers				
Nombre d'ateliers	61	129	106	296
Nombre de participants	536	968	713	2 217
Orientation professionnelle				783
Nombre de participants	49	336	264	
Aide à la recherche d'emploi				
Nombre de participants	9	56	69	134

Source : ACC, *Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC) - Phase III*, p. 58.

Selon un document d'ACC présenté au sous-comité en octobre 2012, le nombre d'ateliers des Services de transition de carrière et de participants a augmenté depuis 2010. Il indiquait qu'au 30 septembre 2012, 741 ateliers des Services de transition de carrière avaient été offerts à 5 475 participants. D'après les données du rapport de 2011 d'ACC présentées au tableau 1, on peut supposer que 3 258 personnes ont participé à 445 ateliers au cours des exercices 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013, soit environ 148 ateliers par exercice avec un achalandage de 1 086 participants, ce qui constitue une amélioration par rapport aux exercices précédents<sup>174</sup>.

Le document d'ACC indiquait également que 682 personnes prenaient part aux volets d'orientation professionnelle et d'aide à la recherche d'emploi du programme des Services de transition de carrière au 30 septembre 2012, soit un nombre supérieur aux données fournies pour chaque exercice de 2008 à 2010; 467 personnes avaient terminé ces volets du programme, 350 avaient obtenu un emploi civil et 78 avaient choisi de rester dans les FAC. Autrement dit, 273 participants ont trouvé un emploi civil en 2010-2011, 2011-2012 et 2012-

<sup>173</sup> ACC, *Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC) - Phase III*, p. 29-35, 57-58.

<sup>174</sup> ACC, Anciens Combattants Canada, Services de transition de carrière, Présentation au Sous-comité sénatorial des anciens combattants, 31 octobre 2012, p. 5.

2013, soit environ 90 par exercice. Cela représente une augmentation importante par rapport à la période de 2007-2008 à 2009-2010, pendant laquelle seulement 77 participants avaient trouvé un emploi civil grâce au programme<sup>175</sup>.

Depuis que le sous-comité a tenu des audiences sur le sujet, le programme des Services de transition de carrière a subi d'importants changements. En effet, depuis le 1er janvier 2013, les membres des FAC en service ne sont plus admissibles au programme. Il incombe maintenant entièrement au MDN d'offrir des services de transition de carrière similaires aux membres des FAC, lesquels ne deviennent admissibles au programme des Services de transition de carrière que le « lendemain de la libération<sup>176</sup> ». Autrement dit, le programme des Services de transition de carrière n'est maintenant offert qu'aux anciens combattants et aux survivants, notamment aux catégories suivantes d'anciens combattants :

- *un vétéran [de la Force régulière] qui a terminé son instruction de base et qui présente sa demande au plus tard deux ans après la date de sa libération des Forces armées canadiennes;*
- *un vétéran de la Force de réserve qui compte au moins 21 mois de service à plein temps sur une période de 24 mois et qui présente sa demande au plus tard deux ans après la fin de ce service; un vétéran de la Force de réserve qui a effectué un service spécial ou un service d'urgence et qui présente sa demande au plus tard deux ans après la fin de ce service;*
- *un vétéran des FAC admissible à l'ASRFC (Allocation de soutien du revenu des Forces canadiennes); dans ce cas, aucun délai n'est prescrit pour la présentation d'une demande<sup>177</sup>.*

L'admissibilité est étendue à l'époux ou conjoint de fait survivant :

- *l'époux ou le conjoint de fait survivant d'un vétéran de la Force régulière ou de la Force de réserve qui, à son décès, aurait eu droit aux Services de transition de carrière n'eut été son décès, s'il présente une demande au plus tard deux ans après le décès du vétéran;*
- *l'époux ou le conjoint de fait survivant d'un membre de la Force régulière, s'il présente une demande au plus tard deux ans après le décès du membre;*

---

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> Gouvernement du Canada, [Règlement modifiant le Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants et le Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes](#); ACC, [Politiques - Services de transition de carrière](#), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

<sup>177</sup> ACC, [Transition de carrière](#).

- *l'époux ou le conjoint de fait survivant d'un membre de la Force de réserve qui s'était engagé par écrit à servir au moins 21 mois à temps plein au cours d'une période de 24 mois consécutifs, ou qui a servi dans une ZSS/OSS ou qui a effectué un service d'urgence, s'il présente une demande au plus tard deux ans après le décès du membre;*
- *un survivant admissible à l'ASRFC; dans ce cas, aucun délai n'est prescrit pour la présentation d'une demande<sup>178</sup>.*

On peut lire sur le site Web d'ACC que les vétérans libérés pour mauvaise conduite ou service insatisfaisant ou qui ne terminent pas leur instruction de base ne sont pas admissibles au programme de Services de transition de carrière d'ACC<sup>179</sup>.

De plus, en raison de l'expiration de l'entente contractuelle entre ACC et Right Management, un nouveau modèle de prestation est en vigueur depuis le 1er janvier 2013. Dorénavant, plutôt que de retenir les services d'un fournisseur contractuel national, les « vétérans des FAC admissibles ou les survivants admissibles auront droit à une subvention maximale à vie de 1 000 \$ à l'appui de l'obtention de STC. Ces bénéficiaires auront la possibilité de choisir les types de fournisseurs de STC et les types de STC qui répondent le mieux à leurs besoins<sup>180</sup> ». Ils doivent cependant répondre à certains critères d'admissibilité avant qu'ACC ne verse la subvention : les « STC s'inscrivent au titre des services d'orientation professionnelle, de la formation en recherche d'emploi et de l'aide à la recherche d'emploi; les fournisseurs des services doivent œuvrer principalement dans le domaine de la prestation des STC; la preuve des services rendus (par exemple un reçu ou une facture) doit être reçue au plus tard 12 mois après le jour où les services ont été exécutés<sup>181</sup> ».

« En fait », a expliqué Mme Pellerin, « ce changement vise à permettre aux membres libérés d'accéder aux services qui correspondent le mieux à leurs besoins dans leur communauté locale, car cette approche leur donne davantage de choix qu'un programme et un contrat uniformes à l'échelle nationale. Ils disposent ainsi d'un choix élargi, et un certain nombre d'entreprises offrent ce type de service au Canada<sup>182</sup> ». Janice Burke, directrice principale, Intégration des politiques stratégiques à ACC, a noté que « [l]es fournisseurs de services locaux tendent à mieux connaître la situation de l'emploi locale qu'un intervenant national », puis a ajouté que « les démarches se font pratiquement sans tracas, puisque les intéressés n'ont pas besoin de soumettre de demande à ACC. Ils n'ont qu'à se présenter au fournisseur de services

---

<sup>178</sup> Ibid.

<sup>179</sup> Ibid.

<sup>180</sup> Gouvernement du Canada, [Règlement modifiant le Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants et le Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes](#). Voir également ACC, [Services de transition de carrière](#).

<sup>181</sup> Gouvernement du Canada, [Règlement modifiant le Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants et le Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes](#).

<sup>182</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Anne-Marie Pellerin).

de leur choix, qui facture ACC, à moins que l'ancien combattant ne s'en charge directement. Voilà qui élimine la bureaucratie qui les oblige à présenter une demande et à attendre la réponse d'Anciens Combattants Canada. Ils ont accès plus rapidement aux services<sup>183</sup> ».

Selon Mme Pellerin, les changements apportés au programme des Services de transition de carrière résultent de mesures annoncées dans le budget fédéral de 2012 et destinées à éliminer la duplication des services offerts par le MDN et ACC aux membres actifs des Forces canadiennes. Voici ce que Mme Pellerin a expliqué lors de son témoignage :

*Quand on a comparé notre mode de fonctionnement avec celui des Forces canadiennes et de la Défense nationale, on a réalisé qu'il y avait une duplication par rapport aux ateliers qui étaient donnés aux membres qu'ils allaient libérer volontairement dans un avenir rapproché.*

*Ils travaillaient déjà au sein des Forces canadiennes avec un agent de sélection du personnel pour établir leur plan de match après qu'ils allaient sortir des forces. On joue un rôle après la sortie du membre, mais aussi pendant qu'il est au sein des Forces canadiennes. L'idée d'avoir un contrôle, une approche nationale, ça ne comble pas nécessairement toujours le besoin, surtout de mieux connaître le marché local, les opportunités qui pourraient se présenter aux vétérans.*

*On a adopté une approche pour éliminer l'aspect bureaucratique sur le plan de la paperasse pour accéder à ces services et aussi pour favoriser une mise en œuvre que l'individu, lorsqu'il sait où il veut s'établir, s'il veut demeurer au même endroit une fois libéré des Forces ou encore aller à un autre endroit, s'il a fait des contacts avec des fournisseurs locaux, à ce moment-là on va payer pour les services du fournisseur dans la communauté où il va s'installer.*

*C'est beaucoup plus proactif parce que le fournisseur connaît beaucoup mieux le marché comparativement à une compagnie qui œuvre au niveau national, mais qui n'a pas les connaissances nécessaires pour aider le militaire, une fois qu'il est sorti des forces, à travailler au niveau local<sup>184</sup>.*

Mme Pellerin a fait valoir que le nouveau modèle de prestation de services profitera aux anciens combattants et aux ministères :

*Ainsi, nous éliminons la duplication des services offerts aux membres actifs des Forces canadiennes, ce qui permettra de bien distinguer les responsabilités du ministère de la Défense nationale et celles d'Anciens Combattants Canada. Ce changement profitera*

---

<sup>183</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Janice Burke, directrice principale, Intégration des politiques stratégiques, Anciens Combattants Canada).

<sup>184</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012 (Anne-Marie Pellerin).

*non seulement à nos anciens combattants et à nos militaires actifs — car la duplication peut avoir entraîné une certaine confusion —, mais aussi à l'ensemble des Canadiens, car les services seront harmonisés et plus efficaces.*

*Plus précisément, les changements au modèle de prestation des Services de transition de carrière d'ACC signifient que les anciens combattants pourront maintenant choisir un fournisseur de services dans leur collectivité. Autrement dit, Anciens Combattants Canada n'aura plus de fournisseur de services national ou ne sera plus lié par contrat à un fournisseur pour la prestation des services de transition de carrière.*

*De cette façon, chaque ancien combattant pourra obtenir des services de transition de carrière qui répondent mieux à ses besoins<sup>185</sup>.*

## **2) Programme de réadaptation professionnelle**

Lancé en 2006, le Programme de réadaptation professionnelle aide les anciens combattants malades ou blessés à transférer les habiletés acquises dans les Forces canadiennes à un emploi civil et, au besoin, leur offre de suivre une formation ou des cours afin de trouver un emploi civil qui leur convient<sup>186</sup>. Selon ACC, la « réadaptation professionnelle, une composante du Programme de réadaptation, vise à déterminer et à atteindre un objectif professionnel voulu chez une personne souffrant d'un trouble physique ou mental, en fonction de son état de santé et de sa scolarité, de ses compétences et de son expérience<sup>187</sup> ». Parmi les services offerts dans le cadre du Programme de réadaptation professionnelle, on trouve « les évaluations et l'orientation professionnelles, la formation, la garde d'enfants, l'évaluation et les modifications ergonomiques en milieu de travail et les services de recherche d'emploi et d'aide au placement<sup>188</sup> ».

Depuis avril 2009, les Services de réadaptation professionnelle CanVet s'occupent de réaliser le Programme de réadaptation professionnelle à la demande d'ACC<sup>189</sup>. CanVet est une coentreprise composée de trois fournisseurs canadiens de services de réadaptation : WCG International HR Solutions, Innovative Rehabilitation Consultants (IRC) et la Marche des dix sous du Canada<sup>190</sup>.

---

<sup>185</sup> Ibid.

<sup>186</sup> ACC, [Services de réadaptation et d'assistance professionnelle](#); ACC, [Réadaptation professionnelle et assistance professionnelle - Programme de réadaptation](#), entrée en vigueur le 18 mai 2012; ACC, [Services de Réadaptation et à l'Assistance Professionnelle - Admissibilité](#), entrée en vigueur le 18 mai 2012; CanVet Services de réadaptation professionnelle [CVSR], [Programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada](#).

<sup>187</sup> ACC, [Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants \(NCAC\) - Phase III](#), p. 14.

<sup>188</sup> Ibid., p. 31. Pour en savoir davantage sur les ressources disponibles, voir CVRS, [Ressources](#).

<sup>189</sup> Selon ACC, « divers spécialistes de la réadaptation professionnelle ont offert les services provisoirement, jusqu'à ce qu'un seul fournisseur national puisse être établi pour garantir une prestation plus uniforme des services ». ACC, [Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants \(NCAC\) – Phase III](#), p. 29.

<sup>190</sup> CVRS, [Vocational Rehabilitation Services: Helping You Make the Transition to Civilian Life](#) et Partenaires de CanVet.

Devant le sous-comité, Mme Pellerin a expliqué comment le programme aide les anciens combattants malades ou blessés :

*Dans ce programme, nous avons des spécialistes de la réadaptation professionnelle travaillant à contrat pour ACC qui procèdent à une évaluation de la scolarité, de l'expérience et de l'expérience militaire de la personne et qui évaluent les compétences transférables pouvant être utilisées dans un poste civil. Nous examinons également son état de santé et ses intérêts de carrière. Si l'expérience militaire ou l'emploi ne peut facilement être transféré ou si le participant ne souhaite pas être réembauché dans ce type d'emploi, notre programme de réadaptation professionnelle lui permettra de recevoir de la formation afin d'acquérir les compétences nécessaires à l'obtention d'un emploi qui convient mieux à ses intérêts dans la vie civile. Il peut être intéressé à travailler dans la fonction publique ou dans le secteur privé. Tous nos programmes de réadaptation professionnelle sont adaptés à la situation de chaque personne. On tiendra compte de l'emplacement, des facteurs liés au marché du travail et des intérêts de carrière<sup>191</sup>.*

Il convient de souligner que le Programme de réadaptation professionnelle d'ACC complète le programme de réadaptation professionnelle du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM). Les anciens combattants libérés des FAC pour des raisons médicales peuvent être admissibles au Programme de réadaptation professionnelle du RARM pendant deux ans après leur libération. Après cette période, ils peuvent avoir accès au Programme de réadaptation professionnelle d'ACC, peu importe s'ils ont pris part au programme du RARM. Les anciens combattants libérés des FAC pour des raisons non médicales, mais qui ont par la suite développé une maladie ou un état pathologique en raison de leur service militaire, peuvent également profiter du programme d'ACC s'ils ont besoin de services de réadaptation professionnelle. Selon le MDN et ACC, il n'existe pas de duplication du travail des programmes du RARM et d'ACC. Là où l'un se termine, l'autre commence. « Il s'agit de programmes complémentaires et non concurrentiels », a dit le contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire, au sous-comité. Il a ajouté ceci :

*Celui du RARM correspond à un programme de réadaptation professionnelle du régime d'assurance, et dure 30 mois. Il peut commencer six mois avant la libération et s'étendre sur une période de 30 mois. Tous les militaires libérés pour des raisons médicales ont accès à ce programme.*

*Le programme de réadaptation professionnelle d'ACC est destiné aux militaires qui quittent le service volontairement et qui présentent par la suite un besoin de réadaptation professionnelle lié au service. C'est aussi pour ceux qui terminent le programme du RARM et qui retournent ensuite au travail, mais dont l'expérience n'est*

---

<sup>191</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Anne-Marie Pellerin).

*pas fructueuse. Il s'agit d'un formidable filet de sécurité mis en place par le gouvernement et qui permet aux anciens combattants qui ont servi leur pays d'avoir une deuxième option de réadaptation professionnelle. L'une est un programme d'assurance, l'autre est un programme social complémentaire. Les gestionnaires de cas d'ACC se penchent de plus en plus tôt sur le programme du RARM afin de mieux comprendre les objectifs de réadaptation professionnelle pour les militaires en processus de transition. Lorsqu'ils ont terminé le programme du RARM, et s'il y a un problème ou si ACC peut faire autre chose, ils le savent à l'avance au lieu de l'apprendre par la suite<sup>192</sup>.*

Le Programme de réadaptation professionnelle est destiné expressément aux anciens combattants malades ou blessés mais, dans certains cas, l'époux ou conjoint de fait peut participer au programme. Keith Hillier, sous-ministre adjoint, Prestation de services à AAC, l'a expliqué au sous-comité :

*Si une personne n'est pas en mesure de participer à une formation professionnelle en raison d'une blessure ou d'une maladie, on peut offrir cette possibilité au conjoint ou à la conjointe. Dans une unité typique, si je peux m'exprimer ainsi, si le soldat est blessé et ne peut pas se recycler, nous constatons parfois que pour toutes sortes de raisons, sa conjointe n'a pas suivi de cours au collège ou à l'école technique ou ailleurs, et nous l'aidons à suivre une formation dans une école technique ou à l'université, selon l'évaluation<sup>193</sup>.*

Environ 4 100 personnes ont participé au Programme de réadaptation professionnelle de 2006 à 2012<sup>194</sup>, ce qui représente environ 50 % des 8 000 membres et plus des FAC qui ont été libérés pour des raisons médicales de 2006 à 2011<sup>195</sup>. De ce nombre, près de 3 000 ont reçu des services de CanVet, fournisseur national du Programme de réadaptation professionnelle depuis

---

<sup>192</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Contre-amiral Andrew Smith).

<sup>193</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (Keith Hillier).

<sup>194</sup> Selon un rapport de 2011 d'ACC, 1 408 personnes ont utilisé les services du Programme de réadaptation professionnelle de 2006 à 2010 : 115 en 2006-2007, 263 en 2007-2008, 283 en 2008-2009 et 747 en 2009-2010; 734 ont été servies par divers spécialistes de la réadaptation professionnelle (de 2006-2007 à 2009-2010) et 674 ont été servies par CanVet (2009-2010), le fournisseur national choisi en 2009. En février 2012, CanVet a dit au Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes qu'il avait servi plus de 1 900 personnes depuis qu'il avait commencé à offrir des services dans le cadre du Programme de réadaptation professionnelle en avril 2009. Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 février 2012 (Tricia Gueulette, gestionnaire des contrats nationaux pour les Services de réadaptation professionnelle CanVet, WCG International HR Consultants); ACC, Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC) – Phase III, p. 59.

<sup>195</sup> Bureau du vérificateur général, « [CHAPITRE 4 - La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés](#) », p. 7.

avril 2009<sup>196</sup>. Selon CanVet, « environ 90 p. 100 d'entre eux sont atteints d'un trouble de stress post-traumatique, souvent associé à d'autres déficiences physiques<sup>197</sup> ».

### 3) Le Plan d'action de transition des vétérans et autres initiatives de transition

Au cours des deux dernières années, ACC a lancé de nouvelles initiatives de transition destinées à améliorer les programmes et les services offerts aux anciens combattants pour la transition à la vie civile. Plusieurs de ces initiatives ont été annoncées dans le cadre du Plan d'action de transition des vétérans publié le 30 octobre 2012, en partie en réponse au « rapport du vérificateur général [...] sur les mesures de soutien à l'intention du personnel militaire malade ou blessé en transition vers la vie civile<sup>198</sup> ». Selon ACC, le Plan d'action de transition des vétérans comprend :

- *de nouvelles mesures extraites de l'initiative de réduction de la paperasse du ministre [des Anciens Combattants Steven] Blaney;*
- *des améliorations à la prestation des services du Ministère ;*
- *de nouvelles perspectives de carrière pour les vétérans après leur service militaire ;*
- *des recherches innovatrices sur les expériences et les besoins concrets du personnel des Forces armées canadiennes en voie de libération;*
- *une amélioration de la sensibilisation à la culture<sup>199</sup>.*

En décembre 2012, le gouvernement fédéral a annoncé deux nouvelles initiatives destinées à soutenir les anciens combattants dans leur transition à la vie civile, à savoir la création du Conseil sur la transition des vétérans (CTV) et le lancement de l'initiative Jobs-Emplois<sup>200</sup>.

Le CTV comprendra des représentants du gouvernement et de grandes entreprises « en vue d'aider les vétérans à se trouver un emploi dans le secteur privé, facilitant du coup leur

---

<sup>196</sup> Ombudsman des vétérans, [Investir dans la formation professionnelle des vétérans](#), p. 29.

<sup>197</sup> Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 9 février 2012 (Tricia Gueulette, gestionnaire, contrats nationaux, Services de réadaptation professionnelle CanVet, WCG International HR Consultants).

<sup>198</sup> ACC, [Le ministre Steven Blaney annonce le Plan d'action de transition des vétérans et un partenariat innovateur avec le Programme de transition des vétérans](#), communiqué, 30 octobre 2012; ACC, [Plan d'action de transition des vétérans](#).

<sup>199</sup> ACC, [Le ministre Steven Blaney annonce le Plan d'action de transition des vétérans et un partenariat innovateur avec le Programme de transition des vétérans](#).

<sup>200</sup> ACC, [Le gouvernement Harper et les entreprises canadiennes collaborent afin de favoriser l'accès des vétérans à l'emploi](#), communiqué, 12 décembre 2012.

transition vers la vie civile<sup>201</sup> ». Selon ACC, les membres du Conseil « travailleront à mieux faire connaître au secteur privé les compétences que les vétérans ont à leur offrir. Les membres du conseil fourniront aussi des recommandations stratégiques au ministre des Anciens Combattants et au secteur privé afin d'améliorer la transition des militaires vers la vie civile. » ACC a également souligné dans un communiqué que le Conseil sera dirigé par la fondation True Patriot Love<sup>202</sup>. La fondation True Patriot Love a été l'hôte de la réunion inaugurale du Conseil lors de la toute première conférence Battlefield to Boardroom qui a eu lieu à Toronto en janvier 2013. Cette conférence a réuni des représentants de l'État, de l'armée et de l'industrie afin qu'ils fassent la promotion de l'embauche d'anciens combattants dans le secteur privé et montrent les atouts que ces derniers peuvent offrir aux entreprises. Plus de 40 entreprises étaient représentées à la conférence<sup>203</sup>. Le Conseil mentionne sur son site Web qu'il « s'emploiera à trouver des moyens pour que les entreprises du secteur privé puissent attirer, recruter et obtenir les talents militaires » et que, compte tenu de la « pénurie de personnel qualifié au pays », il « examinera de quelle manière les militaires retraités ou de la réserve peuvent combler cette pénurie<sup>204</sup> ».

L'an dernier, le Conseil a réalisé deux sondages sur la transition de la vie militaire à la vie civile, l'une auprès d'employeurs canadiens et l'autre auprès d'anciens combattants libérés récemment des FAC<sup>205</sup>. Il a aussi aidé la fondation True Patriot Love à organiser son Symposium multinational sur la transition des vétérans, une conférence tenue sur deux jours à la Maison du Canada à Londres, au Royaume-Uni, à la fin de septembre 2013. Des représentants des secteurs privé et public de l'Australie, du Canada, de la France, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et des États-Unis y ont assisté<sup>206</sup>.

L'initiative Jobs-Emplois cherche à faire le lien entre les anciens combattants en transition et les occasions d'emploi dans le secteur privé. Selon ACC, dans le cadre de cette initiative, « [u]ne adresse courriel a été conçue spécialement pour que les entreprises et les organismes puissent avertir le Ministère lorsqu'ils ont des postes à combler ». Les entreprises désireuses d'embaucher d'anciens combattants sont invitées à envoyer leurs offres à ACC (jobs-emplois@vac-acc.gc.ca). ACC, de son côté, s'est engagé à présenter ces offres aux membres des FAC en transition vers la vie civile et aux anciens combattants<sup>207</sup>.

---

<sup>201</sup> Ibid.

<sup>202</sup> Ibid.; Fondation True Patriot Love, [True Patriot Love Leads Veterans Transition Initiative](#); fondation True Patriot Love, [True Patriot Love Announces Veterans Transition Advisory Council](#), 12 décembre 2012. [traduction]

<sup>203</sup> Fondation True Patriot Love, [True Patriot Love Hosts First-Ever From Battlefield to Boardroom](#), 29 janvier 2013; fondation True Patriot Love, [Battlefield to Boardroom Conference 2013](#); ACC, [Le ministre Blaney rencontre des entreprises canadiennes](#), 29 janvier 2013.

<sup>204</sup> Fondation True Patriot Love, [Veteran Transition Advisory Council](#). [traduction]

<sup>205</sup> Fondation True Patriot Love, [Putting Veterans to Work](#), 23 septembre 2013. [traduction]

<sup>206</sup> Fondation True Patriot Love Foundation, [Multinational Symposium on Veteran Transition / Canada House / London, UK](#) et [Backgrounder: Multinational Symposium on Veteran Transition](#), 24-25 septembre 2013. [traduction]

<sup>207</sup> ACC, [Le gouvernement Harper et les entreprises canadiennes collaborent afin de favoriser l'accès des vétérans à l'emploi](#), [Plan d'action de transition des vétérans](#) et [Jobs-Emplois](#).

L'initiative Jobs-Emplois est liée à l'initiative Embauchez un vétéran d'ACC, un « partenariat entre Anciens Combattants Canada et le milieu des affaires canadien qui vise à mettre les vétérans des Forces armées canadiennes au courant des perspectives d'emploi dans le secteur privé<sup>208</sup> ». Dans le cadre de cette initiative, les « partenaires sont invités à accorder la priorité d'embauche à des vétérans canadiens lorsque ceux-ci possèdent les mêmes compétences que d'autres candidats pour un poste donné et à fournir au Ministère de l'information sur leurs offres d'emploi et leurs objectifs d'embauche afin de mettre les vétérans au courant des nouvelles perspectives<sup>209</sup> ». Dans son *Rapport ministériel sur le rendement 2012-2013*, publié à l'automne 2013, ACC indique que 76 employeurs « appuient activement cette initiative » et que « les vétérans en quête d'un emploi ont été mis au courant de plus de 2 400 emplois au Canada<sup>210</sup> ». Au nombre des employeurs partenaires d'Embauchez un vétéran se trouvent, entre autres, Bell Canada, Cabela's Canada, Cenovus Energy, le CN, Intuit Canada, l'Université Mount Allison, l'Université Queen's, l'Hôpital pour enfants malades de Toronto et Walmart Canada<sup>211</sup>.

## SERVICES DE TRANSITION FOURNIS PAR DES ORGANISMES NON GOUVERNEMENTAUX

---

Outre les programmes et les services de transition fournis par le MDN et ACC, un certain nombre d'organismes non gouvernementaux offre des services d'assistance à des militaires en transition et à d'anciens combattants à la recherche d'un emploi civil. On trouve parmi eux des organisations d'anciens combattants comme la Légion royale canadienne, des établissements d'enseignement comme l'Université de la Colombie-Britannique et le British Columbia Institute of Technology, des organismes de liaison militaire-civile et des firmes de placement comme La Compagnie Canada, Du régiment aux bâtiments, Prospect Human Resources, et des organismes d'aide aux militaires sans but lucratif comme les Wounded Warriors.

Ces organismes offrent tout un éventail de programmes et de services de transition examinés en détail ci-dessous et consistant notamment à aider les militaires en transition à acquérir de nouvelles compétences et habiletés professionnelles et à obtenir des diplômes afin de faciliter leur intégration à la main-d'œuvre civile, à mettre en rapport d'ex-membres des FAC et des employeurs civils et à leur présenter des possibilités d'emploi privé ou à aider les militaires en transition et les anciens combattants avec des besoins spéciaux, par exemple ceux qui souffrent d'une invalidité liée au service et qui souhaitent intégrer la main-d'œuvre civile.

---

<sup>208</sup> ACC, [Le ministre Fantino met l'accent sur la transition des vétérans à la vie civile](#), 20 septembre 2013. Voir aussi ACC, [Embauchez un vétéran](#).

<sup>209</sup> ACC, [Rapport ministériel sur le rendement 2012-2013](#), p. 9.

<sup>210</sup> Ibid.

<sup>211</sup> ACC, [Embauchez un vétéran](#).

En plus des organismes et des programmes examinés en détail ci-dessous, un certain nombre d'autres entités fournissent des programmes et des services similaires aux anciens combattants dans tout le Canada, notamment le Treble Victor Group, qui fournit des ressources pour faciliter la transition des dirigeants militaires vers des carrières civiles<sup>212</sup>, Veterans Emergency Transition Services (VETS), qui aide les anciens combattants sans abri<sup>213</sup>, les œuvres de bienfaisance du prince (Opération Entrepreneur), qui offre aux militaires en transition « la formation, le financement et le mentorat » nécessaires pour lancer leur propre entreprise et en assurer la croissance<sup>214</sup>, notamment la possibilité de participer « gratuitement à une séance de formation d'une semaine » offerte par Based in Business<sup>215</sup>, ou la fondation True Patriot Love, qui dirige le nouveau Conseil sur la transition des vétérans d'ACC<sup>216</sup>. L'Association canadienne de la franchise collabore avec le MDN au « lancement d'un programme visant à appuyer les militaires en processus de transition vers la vie civile qui souhaitent devenir propriétaires franchisés<sup>217</sup> ».

## 1) La Légion royale canadienne

Créée dans les années 1920, la Légion royale canadienne est la plus grande organisation d'anciens combattants au Canada, comptant plus de 320 000 membres et plus de 1 460 filiales réparties dans tout le Canada, aux États-Unis et en Europe. Il s'agit d'un organisme bénévole ouvert à tous les citoyens canadiens et aux sujets du Commonwealth<sup>218</sup>.

Une importante part du travail de la Légion royale canadienne consiste à faciliter le retour des anciens combattants à la vie civile. La Légion y parvient de différentes façons, notamment par l'entremise du Bureau d'entraide de la LRC, qui fournit de l'aide gratuite aux membres en service des FAC et de la GRC, aux anciens combattants et à leurs personnes à charge et les aide à obtenir la pension et les prestations auxquelles ils ont droit<sup>219</sup>, ou la Campagne du Coquelicot, dont les produits servent à aider les anciens combattants, les ex-militaires et leurs familles dans le besoin, y compris ceux qui sont en transition vers la vie civile<sup>220</sup>. Par ailleurs, depuis 2009, les représentants de la Légion royale canadienne travaillent avec les Forces canadiennes et Anciens Combattants Canada dans l'Unité interarmées de soutien au personnel (UISP) et les unités intégrées de soutien du personnel (UISP)<sup>221</sup>. La Légion royale canadienne tend également la

---

<sup>212</sup> Treble Victor Group, [About Treble Victor Group](#). [traduction]

<sup>213</sup> Veterans Emergency Transition Services (VETS), [About](#). [traduction]

<sup>214</sup> Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE), [Programmes L'Opération Entrepreneur du prince de Galles](#).

<sup>215</sup> SIFE Memorial University, [Based in Business](#); DND, « Veterans Transition Program ».

<sup>216</sup> Fondation True Patriot Love, [Our Mission](#). [traduction]

<sup>217</sup> MDN, [Documentation - Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013.

<sup>218</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Brad White); Légion royale canadienne (LRC), [À propos de la Légion](#), [Notre histoire](#), et [The Facts](#).

<sup>219</sup> LRC, [Ce que nous faisons](#).

<sup>220</sup> LRC, [La Campagne du coquelicot](#) et LRC, [Manuel du Coquelicot](#), juillet 2013, p. 1-57.

<sup>221</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew). Voir également [Serving You: Legion Working with Joint Personnel Support Unit](#), *La revue Légion*, 5 novembre 2009.

main aux anciens combattants et aux militaires d'aujourd'hui, ainsi qu'à leurs familles, grâce à un nouveau partenariat avec les centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM)<sup>222</sup>. La Légion royale canadienne s'occupe également d'aider les anciens combattants sans abri.

La Légion royale canadienne finance plusieurs programmes de services destinés expressément à aider les anciens combattants dans leur transition à la vie civile; on pense notamment à la Maison Cockrell, un foyer de transition situé à Victoria (Colombie-Britannique), qui fournit nourriture et gîte aux anciens combattants sans abri et « des informations et du counselling en matière de toxicomanie et [...] leur inculque de nouvelles compétences pour favoriser leur retour au sein de la communauté<sup>223</sup> ». La Légion royale canadienne finance d'autres programmes de transition comme le Programme de transition à la vie civile des anciens combattants et le programme de conversion des compétences militaires.

#### A. Le Programme de transition des anciens combattants

L'un des plus importants programmes de transition financés par la Légion royale canadienne est le Programme de transition des anciens combattants de l'Université de la Colombie-Britannique, qui a été mis sur pied à la fin des années 1990 grâce à des fonds du commandement de la Légion royale canadienne pour la Colombie-Britannique et le Yukon pour « traiter les blessures invisibles que subissent nos militaires afin qu'ils puissent fonctionner et qu'ils aient des rapports sains avec leurs familles, leurs amis, leurs collègues de travail et avec eux-mêmes<sup>224</sup> ». Dans le cadre de ce programme de thérapie de groupe, « les anciens combattants reçoivent l'aide d'autres anciens combattants et de psychologues spécialement formés afin d'assumer leurs expériences et de se tourner vers un avenir prometteur », ce qui comprend la réintégration « familiale et communautaire » et le transfert de leurs « compétences de la vie militaire à la vie civile<sup>225</sup> ». Selon la Légion royale canadienne, le Programme de transition des anciens combattants est le « seul programme du genre au Canada » dans le cadre duquel les anciens militaires peuvent recevoir un soutien en raison d'un stress lié à un traumatisme et profiter de services en matière de réorientation professionnelle et de relations familiales<sup>226</sup>. Voici quelques-uns des principaux objectifs du programme :

- *Offrir des services professionnels et confidentiels qui permettent aux participants de comprendre les répercussions de leurs expériences sur leur vie.*

---

<sup>222</sup> LRC, [Serving You: Legion Working with Joint Personnel Support Unit](#), *La revue Légion*, 5 novembre 2009.

<sup>223</sup> Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew).

<sup>224</sup> *Ibid.* Voir aussi Université de la Colombie-Britannique (UCB), [Media Release: UBC's Veterans Transition Program Receives \\$1.37 Million from the BC/Yukon Command of The Royal Canadian Legion](#), 26 octobre 2010.

<sup>225</sup> Réseau de transition des vétérans, [Our Mission](#). [traduction]

<sup>226</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew).

- *Offrir des expériences d'apprentissage en groupe axées sur la communication et les habiletés d'adaptation.*
- *Enseigner des techniques d'adaptation pour surmonter les traumatismes et le choc culturel.*
- *Favoriser les interactions entre pairs.*
- *Fournir des outils et des techniques pour traiter les événements passés, optimiser la transition professionnelle et améliorer les interactions familiales et sociales<sup>227</sup>.*

La participation au programme se déroule sur trois mois et comprend environ « 80 heures réparties sur trois week-ends<sup>228</sup> ». Pendant cette période, les participants cohabitent et s'aident mutuellement à se remettre de leurs blessures de stress opérationnel et de leurs traumatismes respectifs. Les séances de thérapie sont dirigées par des médecins, des psychologues et d'autres cliniciens, qui, entre autres choses, aident les participants à gérer le processus de transition vers la vie civile, à composer avec les symptômes de traumatisme qui se manifestent, à perfectionner leurs capacités de communication, à établir des stratégies d'atteinte d'objectifs personnels et à rebâtir leurs relations avec leur famille et leurs amis. Un volet essentiel du programme est ce qu'on appelle la simulation thérapeutique (Therapeutic Enactment), un processus par lequel les participants revivent, en quelque sorte, les incidents traumatisants dont ils ont été témoins avec le soutien des cliniciens et des autres participants. Ce processus est communément appelé « vider son sac ». Le Réseau de transition des vétérans soutient que ce processus de simulation thérapeutique permet aux participants de « se libérer du lourd fardeau émotionnel de leur passé pour se tourner vers l'avenir<sup>229</sup> ».

Andrea Siew, directrice du Bureau d'entraide de la Direction nationale de la Légion royale canadienne, a déclaré au sous-comité qu'il « s'avère être un programme de transition très valable » qui « a donné d'excellents résultats<sup>230</sup> ». Selon l'Université de la Colombie-Britannique, le Programme de transition des anciens combattants « a permis de réduire les symptômes de traumatisme et la dépression et d'accroître l'estime de soi, trois obstacles à une transition réussie vers la vie civile<sup>231</sup> ». L'Université a de plus mentionné que « les recherches de suivi ont montré que les participants [au Programme de transition des anciens combattants] avaient de meilleurs rapports avec leur conjoint, leur partenaire, leurs enfants et leur famille ».

---

<sup>227</sup> LRC, [Veterans Transition Programs](#). [traduction]

<sup>228</sup> Réseau de transition des vétérans, [Overview](#). [traduction]

<sup>229</sup> Ibid.

<sup>230</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew). Voir aussi UBC, [Success Stories: Veterans Transition Program](#).

<sup>231</sup> UBC, [Canadian Veterans Benefit from UBC Expansion of Transition Program](#), 2 novembre 2012. [traduction]

Elle précise également que le programme a aidé « de nombreux participants à [accéder] à de nouveaux milieux de travail et de nouvelles carrières<sup>232</sup> ».

Jusqu'en 2012, le Programme de transition des anciens combattants était le seul offert en Colombie-Britannique et l'essentiel du financement provenait de la Légion royale canadienne (environ 3,5 millions de dollars de 1999 à 2012), dont la majorité était versée par la Direction de la Colombie-Britannique et du Yukon<sup>233</sup>.

Cependant, en 2011, l'Université de la Colombie-Britannique et la Légion royale canadienne ont souhaité élargir le Programme de transition des anciens combattants à l'ensemble du pays<sup>234</sup>. En novembre 2011, par exemple, la Légion royale canadienne a déclaré au sous-comité que le Programme de transition des anciens combattants avait dépassé le stade de projet pilote et était assez mûr pour être étendu au reste du pays<sup>235</sup>. Selon Andrea Siew :

*Nous voulons l'étendre à l'échelle nationale. Nous nous sommes adressés à Anciens Combattants Canada pour obtenir un financement supplémentaire pour ce programme qu'il faut étendre à l'échelle nationale afin d'augmenter le nombre de cours offerts. D'autres organisations gouvernementales devront apporter leur soutien à ce projet, comme le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada [...] La Légion finance le programme, mais les coûts vont augmenter quand il deviendra un programme national. Nous pensons que le besoin se fera de plus en plus sentir à l'échelle nationale compte tenu du nombre d'anciens combattants que nous accueillons dans le Programme de transition de l'UBC et qui sont aux prises avec des difficultés<sup>236</sup>.*

La Légion royale canadienne a informé le sous-comité que, pour étendre le programme à l'échelle nationale, des fonds additionnels sont nécessaires. Elle avait alors affirmé qu'elle établissait des contacts avec le gouvernement fédéral et le secteur privé pour en faire des partenaires financiers. Comme Brad White l'a expliqué :

*Pour l'instant, nous examinons la question du point de vue de la Légion et du genre de budget qu'il nous faudrait débloquer pour faire en sorte que ce programme devienne national. Par ailleurs, nous avons fait connaître le programme de transition au ministre des Anciens Combattants. Par ailleurs, le programme a aussi été présenté à l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans afin que celui-ci fasse*

---

<sup>232</sup> UBC, [Media Release: UBC's Veterans Transition Program Receives \\$1.37 Million from the BC/Yukon Command of The Royal Canadian Legion](#). [traduction]

<sup>233</sup> Sharon Adams, [Legion Makes Major Donation to Veterans Transition Program](#), *La revue Légion*, 2 février 2013. [traduction]

<sup>234</sup> Arshy Mann, « UBC Veterans Transition Program Set to Expand Nationally », *Canadian University Press*, 23 novembre 2011; Sénat, Sous-comité des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew et Brad White, Légion royale canadienne).

<sup>235</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew).

<sup>236</sup> Ibid.

*partie du réseau [...] [L]e programme vise à mobiliser d'autres universités. Nous voulons étendre le partenariat le plus possible afin que ce programme nous permette d'offrir une transition à l'échelle du pays. Il s'agit d'un programme mobile, en ce sens que nous pouvons envoyer des animateurs de la Colombie-Britannique à l'extérieur pour organiser des séminaires. C'est ce que nous cherchons à faire en étendant ce programme à l'échelle du pays afin que de plus en plus de gens y participent. Nous offrirons ce genre de mobilité à nos partenaires qui le financeront et le commanditeront*<sup>237</sup>.

Ces efforts ont porté des fruits. Il y a eu beaucoup de nouveau au chapitre du financement et de l'élargissement du Programme de transition des anciens combattants à l'échelle nationale depuis que les représentants de la Légion royale canadienne ont témoigné devant le sous-comité à la fin de 2011. Par exemple, en octobre 2012, ACC a annoncé que, dans le cadre du nouveau Plan d'action de transition des vétérans, le ministère collaborera avec le Programme de transition des anciens combattants et offrira une aide financière pour permettre aux anciens combattants, partout au Canada, de participer au programme<sup>238</sup>. En novembre 2012, l'Université de la Colombie-Britannique annonçait, dans un communiqué de presse, que le Programme de transition des anciens combattants devenait « un organisme sans but lucratif fournissant des services partout au Canada » et que « le nouvel organisme – le Réseau de transition des vétérans – voyait le jour grâce à des dons de 1,45 million de dollars de la Légion royale canadienne, d'Anciens Combattants Canada et d'autres organismes » afin « d'élargir le Programme de transition des anciens combattants » à l'échelle nationale<sup>239</sup>. Anciens Combattants Canada s'est engagé à contribuer à hauteur de 600 000 \$ sur quatre ans<sup>240</sup>. La Légion royale canadienne a aussi annoncé qu'elle verserait 500 000 \$ répartis sur deux ans pour l'élargissement du Programme de transition des anciens combattants à l'échelle nationale. Ainsi, le montant total des investissements de la Légion royale canadienne dans le programme depuis 1999 atteint près de 4 millions de dollars. La Fondation True Patriot Love et Wounded Warriors ont également donné 250 000 \$ et 100 000 \$ respectivement<sup>241</sup>.

Au cours des 15 dernières années, environ 400 anciens combattants ont participé au Programme de transition des anciens combattants<sup>242</sup>. Selon le Réseau de transition des vétérans, plus de 90 % de ces « 400 diplômés ont maintenant une nouvelle carrière ou sont

---

<sup>237</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Brad White).

<sup>238</sup> ACC, [Le ministre Steven Blaney annonce le Plan d'action de transition des vétérans et un partenariat innovateur avec le Programme de transition des vétérans](#).

<sup>239</sup> UBC, [Canadian Veterans Benefit from UBC Expansion of Transition Program](#). [traduction]

<sup>240</sup> ACC, [Le ministre Steven Blaney annonce le Plan d'action de transition des vétérans et un partenariat innovateur avec le Programme de transition des vétérans](#).

<sup>241</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 5 décembre 2012 (Philip Ralph); Adams, [Legion Makes Major Donation to Veterans Transition Program](#); LRC, [Un programme unique aidant les anciens combattants à faire la transition à la vie civile s'accroît au niveau national grâce au don de 500 000 \\$ de La Légion royale canadienne](#), 2 novembre 2012; fondation True Patriot Love, [True Patriot Love Foundation Presents Funding for East Coast Canadian Military Families](#), 28 septembre 2012; Wounded Warriors, [Wounded Warriors Canada accorde une subvention de 100 000 \\$ pour supporter le premier Programme de transition pour anciens combattants de l'Ontario](#), 22 février 2013.

<sup>242</sup> Réseau de transition des vétérans, [Our Mission](#). [traduction]

retournés aux études<sup>243</sup> ». Cependant, comme ce programme sera élargi à l'échelle nationale, le nombre de participants devrait augmenter dans les prochaines années. Selon ce que Tim Laidler, directeur exécutif de l'organisme Veterans Transition Network, a dit au Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes en décembre 2013, « [l]e nombre qu'on vous a donné, c'est-à-dire 400 personnes, est décalé. En effet, pendant les 12 premières années, il s'agissait seulement d'un projet de recherche. C'était à très petite échelle. Nous avons élargi le programme. Nous voulons aider jusqu'à 150 militaires et anciens combattants par année dès 2015<sup>244</sup>. » Le but ultime du réseau est d'aider quelque 5 000 anciens combattants au pays<sup>245</sup>.

Selon la Légion royale canadienne, des organismes d'anciens combattants d'autres pays du Commonwealth se sont montrés intéressés par le Programme de transition des anciens combattants. Lors de son témoignage devant le sous-comité en novembre 2011, la Légion a indiqué que « [l]es responsables du programme de transition veulent faire une présentation [...] en Australie », où « le programme pourrait être appliqué dans le cas des vétérans australiens<sup>246</sup> ». Leurs efforts ont conduit à la création d'un partenariat avec l'Université Griffith à Brisbane, en Australie, en 2012<sup>247</sup>.

## B. Le programme de conversion des compétences militaires de la Légion

Le programme de conversion des compétences militaires du British Columbia Institute of Technology (BCIT), qui est parrainé par la Légion, a été créé en 2009 en tant que programme de réinsertion des réservistes. Il a été renommé en septembre 2011 lorsque le commandement de la Légion royale canadienne pour la Colombie-Britannique et le Yukon a accepté de devenir un « parrain important du programme » aux termes d'une entente de quatre ans<sup>248</sup>. Le financement est maintenant fourni par la Légion royale canadienne et par le BCIT. La Légion royale canadienne a contribué à hauteur de 240 000 \$ sur une période de quatre ans. Selon

---

<sup>243</sup> Ibid.

<sup>244</sup> Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 10 décembre 2013 (Tim Laidler, directeur exécutif, Réseau de transition des vétérans).

<sup>245</sup> ACC, [Le ministre Steven Blaney annonce le Plan d'action de transition des vétérans et un partenariat innovateur avec le Programme de transition des vétérans](#).

<sup>246</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Brad White).

<sup>247</sup> UBC, [Veterans Transition Program: Partners](#); Riverglenn, [The Veterans Transition Program – Huge Success!](#), 28 novembre 2012; Michael Balfour (Université Griffith), [The Art of Return: Researching Arts-Based Practices that Seek to Support Military Personnel and their Families in the Transition from Military to Civilian Life After Recent Conflicts](#). [traduction]

<sup>248</sup> BCIT, [Legion Military Skills Conversion Program: About and History](#), [Legion Military Skills Conversion Program: Our Sponsor](#) et [Legion Military Skills Conversion Program: Frequently Asked Questions](#). Voir aussi BCIT, [Legion Military Skills Conversion Program News: Royal Canadian Legion BC/Yukon Command Sponsors the Legion Military Skills Conversion Program at BCIT](#), 8 septembre 2011.

Kevin Wainwright, chef de programme au BCIT « l'argent que nous y avons investi correspond à peu près à ce que la Légion a donné<sup>249</sup> ».

Selon le BCIT, le « programme est conçu pour aider à accélérer et à faire progresser la carrière civile des membres anciens et actuels de la Force de réserve et de la Force régulière canadienne<sup>250</sup> ». Comme Andrea Siew a indiqué au sous-comité, « ce programme offre un enseignement et une accréditation accélérée au BCIT sous la forme de crédits pour expérience militaire, il aide les étudiants à monter leur propre entreprise ou à se trouver un emploi<sup>251</sup> ».

Le programme permet aux militaires de réussir la transition entre la vie militaire et la vie civile grâce à une approche à trois volets : les études postsecondaires, l'entrepreneuriat et l'emploi. Le cheminement axé sur la formation permet aux participants d'obtenir un titre de compétences pour leur expérience militaire et de terminer rapidement leurs études postsecondaires au BCIT. Le cheminement axé sur l'entrepreneuriat permet aux participants de devenir des entrepreneurs et de démarrer leur entreprise. Le BCIT offre une aide individuelle et une formation dans le domaine par le truchement du projet appelé Students in Free Enterprise (SIFE). Le cheminement axé sur l'emploi aide les participants à trouver un emploi. Le BCIT aide les participants au moyen d'une série d'ateliers ou de consultations individuelles pour mettre à jour le curriculum vitae et les lettres d'accompagnement, améliorer les compétences en entrevue et en réseautage et apprendre des trucs et des astuces au sujet de la recherche d'emploi. Le BCIT fournit également le document Essential Guide to the Civilian Work Force, un cahier d'exercices qui aide les militaires à convertir leurs expériences militaires en équivalences civiles, en plus de les aider à acquérir diverses compétences professionnelles et à bien communiquer lors des entrevues<sup>252</sup>.

En septembre 2013, dans le cadre de son Programme de conversion des compétences, la Légion a conclu un partenariat avec TPD — « organisme mondial de solutions en matière de ressources humaines spécialisé en placement de personnel, en recrutement et en services de consultation en ressources humaines » — afin de créer un « réseau de formation menant à une carrière » pour faciliter le placement des participants au programme. Selon le BCIT, ce partenariat permettra aux membres des FAC qui participent au Programme de conversion des

---

<sup>249</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Kevin Wainwright, chef de programme, British Columbia Institute of Technology, Programme de conversion des compétences militaires de la Légion).

<sup>250</sup> BCIT, [Legion Military Skills Conversion Program: Overview](#). [traduction]

<sup>251</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2011 (Andrea Siew).

<sup>252</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Kevin Wainwright). Voir aussi BCIT et LRC, [Legion Military Skills Conversion Program](#); BCIT, [Legion Military Skills Conversion Program: How It Works](#) et [Legion Military Skills Conversion Program: The Three Paths](#); LRC, [Veterans & Seniors: Legion Military Skills Conversion Program at BCIT](#).

compétences « d’acquérir les compétences et les outils dont ils ont besoin pour s’engager sur le chemin d’une carrière civile réussie<sup>253</sup> ».

Parmi les participants à ce programme, on trouve des membres actuels et anciens de la Force régulière et de la Force de réserve des FAC. L’âge moyen des participants est d’environ 33 ans. Le plus jeune a 20 ans et le plus vieux, 55. Selon le BCIT, 73 % d’entre eux « ont terminé l’école secondaire ou ont commencé des études postsecondaires sans aller jusqu’au diplôme » et 63 % d’entre eux « ont été déployés en Afghanistan, en Bosnie ou ailleurs dans le monde<sup>254</sup> ». Des témoins ont informé le sous-comité que de nombreux étudiants étaient actuellement inscrits dans les volets études, entrepreneuriat et emploi du programme de conversion des compétences militaires de la Légion, dont la première cohorte de diplômés a obtenu un baccalauréat en juin 2012, deux ans après le début de leurs études au BCIT<sup>255</sup>.

M. Wainwright a fait part au sous-comité du grand intérêt que le programme suscite à l’extérieur de la Colombie-Britannique. Par exemple, le BCIT collabore actuellement avec des universités aux États-Unis. Notamment, l’Université de Washington souhaitait adopter le modèle du BCIT et l’offrir aux militaires actifs et aux anciens combattants aux États-Unis<sup>256</sup>.

Dans un mémoire présenté au sous-comité, M. Wainwright a expliqué que le BCIT collaborait aussi actuellement avec les forces armées aux États-Unis :

*Le BCIT a été invité à participer à un comité directeur national, mis sur pied par le ministère de la Défense des États-Unis et constitué de représentants militaires et de représentants de six grandes universités américaines. Ce comité a le mandat d’élaborer des programmes d’éducation à l’intention de vétérans (réservistes, membres de la Garde nationale et soldats de la Guerre du Golfe) pour assurer leur avancement professionnel à la suite de leur service militaire. Ce comité directeur a conclu que la meilleure approche consisterait à imiter le modèle de la Honour House-BCIT à l’échelle des États-Unis. C’est dans cette optique qu’il demande la participation du BCIT<sup>257</sup>.*

Le programme suscite aussi de l’intérêt partout au Canada, non seulement de la part des militaires et des anciens combattants, mais aussi des premiers intervenants du secteur civil (pompiers, agents de police et ambulanciers paramédicaux). En fait, le BCIT a informé le sous-comité qu’il avait reçu des déclarations d’intérêt de la part de plusieurs groupes de

---

<sup>253</sup> BCIT, [BCIT Partners with The Personnel Department to Create ‘Education to Career Pipeline’](#), 25 septembre 2013. Voir aussi TPD, [Our Partners](#). [traduction]

<sup>254</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012, (Natalie Condrashoff).

<sup>255</sup> BCIT, [Legion Military Skills Conversion Program Celebrates its First Fast-Tracked Bachelor Degree Graduates](#), 21 juin 2012.

<sup>256</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Kevin Wainwright).

<sup>257</sup> BCIT, Le programme de conversion des compétences militaires du BCIT – Parrainé par la Légion royale canadienne – Produit pour le Sous-comité des anciens combattants, K. Wainwright, 24 mai 2012.

premiers intervenants désireux de voir le programme élargi de sorte que les premiers intervenants puissent aussi y participer<sup>258</sup>.

Le BCIT souhaitait mettre en œuvre le programme de conversion des compétences militaires de la Légion à l'échelle nationale<sup>259</sup>, mais s'est heurté à des difficultés sur le plan provincial. Selon M. Wainwright :

*L'Université de Lethbridge a été la première à nous contacter pour nous dire qu'elle aimerait bien faire ce que nous faisons en Alberta [...] [N]ous lui avons promis de lui envoyer une esquisse de notre modèle. Mais la loi nous a posé des problèmes. Le ministère provincial de l'Éducation donne à chaque établissement le mandat de faire certaines choses, mais lui interdit d'en faire d'autres. L'Alberta s'est heurtée à des difficultés pour mettre sur pied notre programme. Le mandat provincial du BCIT est assez unique. Nous avons remanié notre modèle et décidé de nouer un partenariat avec des établissements locaux en Alberta. De cette façon, les étudiants peuvent s'inscrire en ligne par l'intermédiaire du BCIT, mais ils restent en Alberta. Étant donné que nous sommes autorisés à faire ce que nous faisons, nous pouvons aussi le faire pour les habitants de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba. Nous pouvons leur offrir un service de reconnaissance des équivalences et de placement dans un niveau avancé. Ensuite, les établissements locaux leur dispensent des cours théoriques, et les crédits sont transférés au BCIT<sup>260</sup>.*

Des problèmes de financement se posent également. Actuellement, seuls la Légion royale canadienne et le BCIT financent le programme en Colombie-Britannique<sup>261</sup>. Comme pour l'élargissement du Programme de transition des anciens combattants, la mise en œuvre du programme de conversion des compétences militaires de la Légion à l'échelle nationale nécessitera des fonds additionnels. « La croissance de la demande concernant le programme a grevé les ressources actuelles », a expliqué le BCIT dans son mémoire au sous-comité. « À mesure que le programme prendra de l'ampleur et que le nombre de participants augmentera, on assistera à un besoin croissant d'une aide financière de la part d'un grand nombre de participants au programme<sup>262</sup>. »

---

<sup>258</sup> Ibid.

<sup>259</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Natalie Condrashoff).

<sup>260</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Kevin Wainwright).

<sup>261</sup> BCIT, [Legion Military Skills Conversion Program: Frequently Asked Questions](#). [traduction]

<sup>262</sup> BCIT, Le programme de conversion des compétences militaires du BCIT – Parrainé par la Légion royale canadienne – Produit pour le Sous-comité des anciens combattants, K. Wainwright, 24 mai 2012.

## 2) La Compagnie Canada

Fondée en mai 2006, La Compagnie Canada est un organisme sans but lucratif qui s'emploie à établir des liens entre les dirigeants industriels et communautaires et les militaires canadiens. Son but est de « s'assurer que les hommes et les femmes en uniformes [...] reçoivent le plus grand appui possible, dont la reconnaissance et les soins qu'ils méritent<sup>263</sup> ». Selon Peter Hart, administrateur délégué de La Compagnie Canada, l'organisation rassemble « environ 450 dirigeants industriels et communautaires du Canada. Nous avons des chapitres dans presque toutes les provinces, et nous comptons bien en avoir d'en toutes d'ici quelque temps. Les chapitres sont dirigés par un président bénévole et réunissent de 30 à 100 membres par province<sup>264</sup> ».

En juin 2012, La Compagnie Canada a lancé officiellement son Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires (PAT) qui vise à aider les membres des Forces armées canadiennes qui sont sur le point de quitter la vie militaire à trouver un emploi sur le marché du travail civil<sup>265</sup>. « Le mandat du programme est d'établir, de promouvoir, d'encourager et de favoriser le rapprochement entre les membres des Forces armées canadiennes qui veulent passer à un travail à l'extérieur du cadre militaire et les dirigeants du secteur public et privé qui ont des emplois à offrir<sup>266</sup>. » Autrement dit, il aide les membres des Forces armées canadiennes « qui ont amorcé la transition de départ des Forces, et les aide à trouver du travail dans le monde civil » et « sert de pont entre les Forces armées canadiennes et les [...] employeurs amis des Forces<sup>267</sup>. » Plus précisément, La Compagnie Canada fournit la liste des « objectifs » du PAT sur son site Web :

- *Fournir des ressources et occasions de réseautage en matière de transition de carrière [aux membres des FAC en transition].*
- *Renseigner les employeurs amis des Forces sur les compétences militaires transférables.*
- *Créer et entretenir des liens entre les employeurs amis des Forces et les militaires qui prennent leur retraite et les anciens combattants<sup>268</sup>.*

Le centre de ressources sûr et protégé par un mot de passe du PAT a été créé sur le site Web de La Compagnie du Canada. Seuls les membres des FAC et les employeurs amis des Forces inscrits

---

<sup>263</sup> La Compagnie Canada, [Compagnie Canada, vue d'ensemble](#).

<sup>264</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Peter Hart).  
Vois aussi La Compagnie Canada, [Chapters](#).

<sup>265</sup> La Compagnie Canada, [La Compagnie Canada annonce un programme national visant à soutenir les membres des Forces canadiennes à la recherche d'un emploi dans le cadre de leur processus de réinsertion dans la vie civile](#), 15 juin 2012.

<sup>266</sup> La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition : Ce que nous faisons](#).

<sup>267</sup> Ibid.

<sup>268</sup> La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Qui nous sommes](#).

peuvent y accéder. Le portail en ligne offre des ressources aux membres des FAC en transition, comme des informations sur les employeurs partenaires et des liens Web vers les possibilités de carrière et de franchise offertes. Ils ont aussi accès à une « Boîte à outils pour la transition » comprenant des ressources pour les aider « à mettre [leurs] qualités en valeur ». On y trouve « outils, soutien et conseils sur le curriculum vitae, la préparation pour l'entrevue [et] l'autoévaluation ». De plus, le centre de ressources en ligne fournit aux employeurs participants de l'information sur le PAT, sur la façon d'en bénéficier et sur la marche à suivre pour devenir un employeur partenaire ami des FAC. Il leur fournit également de l'information sur les militaires canadiens, y compris la structure des FAC, la structure des grades, les différences culturelles entre le milieu de travail militaire et le milieu de travail civil, comment transposer les compétences militaires en compétences civiles et comment établir des stratégies pour recruter efficacement et retenir les anciens membres des FAC<sup>269</sup>.

Plus de 100 employeurs de partout au Canada participent actuellement au PAT à titre d'employeur partenaire ami des FAC, entre autres : Allen Vanguard, Amazon, les services de police de Calgary, la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC), le Canadien National (CN), Coca-Cola, Garda, la Générale électrique du Canada, Home Depot, le Groupe Investors, Loblaw, McDonald's, Rockwell Collins, la Banque Royale du Canada, Suncor, la Financière Sun Life, Walmart et United Rentals<sup>270</sup>. Peter Hart a informé le sous-comité que La Compagnie du Canada avait pour objectif de réunir plus de 300 employeurs au cours des trois prochaines années et « d'élargir [son] champ d'action à toutes les provinces du Canada<sup>271</sup> ». Elle a récemment organisé la conférence Coalition des employeurs et Programme d'aide à la transition de carrière (PAT) afin d'attirer de nouveaux employeurs partenaires amis des Forces, de solidifier les relations avec leurs partenaires actuels et de faciliter la communication des pratiques exemplaires. La première conférence a eu lieu à Toronto en novembre 2013<sup>272</sup>.

Rejoindre l'industrie et vendre l'expérience et les compétences des anciens combattants aux éventuels employeurs du secteur civil est le « plus grand défi » que doit relever La Compagnie Canada. De nombreux dirigeants d'entreprise ne connaissent que peu ou pas du tout la culture militaire. Ils ne savent pas ce que les anciens combattants peuvent apporter à leur entreprise. Une partie importante du travail de La Compagnie Canada consiste donc à informer le secteur

---

<sup>269</sup> La Compagnie Canada, Military Employment Transition Program: About the Program, <http://www.canadacompany.ca/en/index.php/military-transition-program/about-the-program>, site consulté le 25 mars 2013. Voir aussi La Compagnie Canada, *Programme d'aide à la transition de carrière : Pour les membres des Forces canadiennes en transition*, <http://www.canadacompany.ca/en/index.php/military-transition-program/about-the-program/55-met-program/information/110-transitioning-cf-members>, site consulté le 25 mars 2013; La Compagnie Canada, *Programme d'aide à la transition de carrière : Pour les employeurs* <http://www.canadacompany.ca/en/index.php/military-transition-program/for-employers>, site consulté le 25 mars 2013.

<sup>270</sup> La Compagnie Canada, Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Qui nous sommes et *Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Employeurs*.

<sup>271</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Peter Hart). Voir aussi La Compagnie Canada, *La Compagnie Canada annonce un programme national visant à soutenir les membres des Forces canadiennes à la recherche d'un emploi dans le cadre de leur processus de réinsertion dans la vie civile*, 15 juin 2012.

<sup>272</sup> La Compagnie Canada, *MET Inaugural Conference*, novembre 2013. [traduction]

privé des avantages qu'offre l'embauche d'anciens militaires par le truchement de programmes de sensibilisation et d'information. Comme Peter Hart l'a expliqué dans son témoignage :

*Nous organisons à l'intention de l'employeur un séminaire d'agrément des FAC, si l'on peut dire. Généralement, l'employeur désigne une ou plusieurs personnes dans l'équipe de RH [Ressources humaines] pour s'occuper de l'ancien militaire. On s'entend à l'avance sur le fait que le curriculum vitae ou l'entrevue seront peut-être un peu différents, mais ce qui est important, c'est le calibre incroyable de ces gens-là, leurs compétences, et la formation poussée qu'ils ont reçue, il n'y a pas de meilleurs candidats qu'eux. Tout cela, nous le faisons au préalable, de façon à ce que les contacts soient plus personnels quand les candidatures arrivent.*

*[...] Il faut éduquer les gens. Il faut qu'ils [employeurs civils] comprennent qu'un ancien militaire, même le moins gradé, a acquis au cours de sa carrière une formation qui représente entre 100 000 et 200 000 \$. Tous les militaires acquièrent une formation de base qui est vraiment solide. Ce n'est pas toujours le cas de ceux qui travaillent dans le secteur privé. On se demande toujours comment faire pour inculquer la discipline, l'intégrité, le caractère, le leadership. Mais regardez comment se comportent les simples soldats au combat, c'est phénoménal. Ce sont des meneurs, ils mènent les autres, et c'est ce que nous recherchons dans le secteur privé, c'est justement le leadership, l'organisation, le bon sens, la capacité d'analyse. Et les militaires ont exactement ce que nous recherchons<sup>273</sup>.*

La Compagnie Canada reçoit maintenant l'appui du MDN. Comme mentionné précédemment, dans le cadre de son Programme d'aide à la transition, le MDN vient de conclure un accord de partenariat avec La Compagnie Canada, qui a accepté de donner accès à son site Web sur le PAT à tous les membres actifs des FAC admissibles<sup>274</sup>. En novembre 2013, La Compagnie Canada comptait plus de 500 membres inscrits<sup>275</sup>. « Actuellement, l'offre est supérieure à la demande, mais simplement parce que le programme vient tout juste d'être lancé », a déclaré le major-général David Millar, chef du personnel militaire, au Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes le 4 mars 2014<sup>276</sup>. Par contre, le nombre d'inscriptions devrait augmenter fortement dans les prochaines années<sup>277</sup>. À l'automne 2013, La Compagnie Canada lançait son défi 10 000 emplois, qui invite le secteur privé à trouver des « emplois pour

---

<sup>273</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Peter Hart).

<sup>274</sup> MDN, [Programme d'aide à la transition](#); MDN, [Documentation - Le Programme de transition des Forces armées canadiennes](#), 25 novembre 2013; MDN, [Le guide sur les prestations, les programmes et les services](#), p. 10.

<sup>275</sup> Blake Goldring (président, La Compagnie Canada), « [Blake Goldring: Looking after the Veterans of Today](#) », *National Post*, 11 novembre 2013. Voir aussi La Compagnie Canada, [What is Canada Company?](#) [traduction]

<sup>276</sup> Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 mars 2014 (major-général David Millar).

<sup>277</sup> Blake Goldring (président, La Compagnie Canada), « [Blake Goldring: Looking after the Veterans of Today](#) », *National Post*, 11 novembre 2013. Voir aussi La Compagnie Canada, [What is Canada Company?](#) [traduction]

10 000 membres des FAC en transition au cours des 10 prochaines années », soit d’ici 2023<sup>278</sup>. Ce défi s’inspire d’un projet semblable lancé aux États-Unis en 2011, la Mission 100 000 emplois (100,000 Jobs Mission), qui mettait au défi les employeurs de secteur privé d’embaucher 100 000 anciens combattants avant 2020. Plus de 123 entreprises participent depuis à la mission et ont fourni du travail à près de 93 000 anciens combattants. Comme l’objectif initial était presque atteint, la mission a doublé l’objectif en 2013, invitant le secteur privé à embaucher 200 000 anciens combattants, plutôt que 100 000, d’ici 2020<sup>279</sup>.

### 3) Du régiment aux bâtiments Canada

Du régiment aux bâtiments Canada est un autre programme qui aide les militaires en transition à établir des liens avec des employeurs civils. Contrairement à La Compagnie Canada — qui établit des liens entre le milieu militaire et le milieu civil et fournit des services de placement à tous les secteurs de l’industrie au Canada —, le programme Du régiment aux bâtiments Canada se concentre uniquement sur le secteur de la construction.

La décision de mettre sur pied le programme Du régiment aux bâtiments Canada a été annoncée dans le budget fédéral de 2011; en effet, le gouvernement du Canada s’est alors engagé à « soutenir tous les membres des Forces canadiennes dans leur transition de la vie militaire à la vie civile, grâce à la présentation d’ateliers, de services individuels d’orientation professionnelle et d’aide à la recherche d’emploi ». « Afin d’accentuer cette transition », le gouvernement a déclaré qu’il « collaborera avec le Département de la construction et des métiers, la Fédération américaine du travail et le Congrès des organisations industrielles afin d’appuyer le Programme “Helmets to Hardhats” au Canada<sup>280</sup> ».

Le programme Du régiment aux bâtiments Canada, qui s’inspire du programme Helmets to Hardhats créé aux États-Unis en 2003, a été officiellement lancé le 6 janvier 2012 et fonctionne comme un organisme à but non lucratif. Selon le gouvernement du Canada, le programme Du régiment aux bâtiments Canada est « un partenariat avec les syndicats des métiers de la construction du Canada » et réunit « des ressources du milieu syndical ainsi que des secteurs privé et public pour offrir aux anciens combattants, aux membres et aux réservistes des Forces armées canadiennes l’accès à un éventail de carrières dans l’industrie de la construction, notamment la possibilité de faire leur apprentissage dans les divers corps de métier<sup>281</sup> ». Christopher Smillie, du Département des métiers de la construction, a informé le sous-comité que son organisation était bien placée pour diriger le programme Du régiment aux bâtiments

---

<sup>278</sup> La Compagnie Canada, [Canada Company Challenges Private Sector to Hire 10,000 Veterans over the Next 10 Years](#), 20 septembre 2013. [traduction]

<sup>279</sup> 100,000 Jobs Mission, [About the Mission](#). [traduction]

<sup>280</sup> Gouvernement du Canada, [Budget 2011 – La prochaine phase du plan d’action économique du Canada - Des impôts bas pour stimuler la croissance et l’emploi](#), 6 juin 2011, p. 148.

<sup>281</sup> Gouvernement du Canada, [Centre des nouvelles du Canada : Du régiment aux bâtiments](#), 6 janvier 2012. Voir aussi Du régiment aux bâtiments Canada, [À propos du programme Du régiment aux bâtiments](#).

Canada et informer les anciens combattants des possibilités d'emploi dans l'industrie de la construction, parce qu'elle « représent[e] environ 500 000 gens de métier dans chacune des provinces et des territoires par l'entremise de 14 syndicats en construction internationaux<sup>282</sup> ».

Selon M. Smillie, de très nombreuses possibilités d'emploi s'offrent aux militaires et aux anciens combattants en transition dans l'industrie du bâtiment. Il a précisé que la demande était grande pour des personnes, notamment des personnes qualifiées, dans cette industrie. De plus, on prévoit une forte augmentation des besoins en main-d'œuvre dans l'industrie de la construction au cours des prochaines années, ce qui devrait se traduire par des possibilités d'emploi pour les membres des FAC et les anciens combattants en transition.

*Le Conseil sectoriel de la construction prévoit que, d'ici 2017, il faudra combler près de 320 000 postes en raison du vieillissement de la population et des départs à la retraite. Étant donné le nombre relativement peu élevé du personnel des Forces canadiennes qui effectue une transition à la vie civile — d'après ma recherche initiale, il y en a environ 5 000 par année — cela signifie qu'il y a une véritable possibilité de faire en sorte que ces hommes et ces femmes puissent réaliser leur transition<sup>283</sup>.*

« Notre objectif pour ce qui est de l'initiative Du régiment aux bâtiments est de trouver de bons emplois, bien rémunérés, à autant de personnes que possible », a ajouté M. Smillie à l'intention du sous-comité. « Nous avons besoin de superviseurs, d'ingénieurs et de gestionnaires [...] Nous essaierons de trouver du travail à toutes ces personnes. Nous souhaitons également attirer des réservistes en service. Bon nombre d'entre eux sont actuellement à l'école — et nous aimerions qu'ils choisissent notre industrie. Dans le cadre du processus de négociation, nous avons convenu avec nos partenaires employeurs d'un bout à l'autre du pays d'une généreuse politique de congé pour service militaire afin de tenir compte de leurs années de service<sup>284</sup>. »

M. Smillie a indiqué au sous-comité que les anciens combattants avaient les compétences nécessaires pour travailler dans l'industrie de la construction :

*La plupart des corps de métier militaires de la construction s'harmonisent assez bien avec les corps de métier civils. Si vous êtes monteur de conduites de vapeur dans l'armée, vos qualifications sont très semblables à celles requises par l'industrie au Canada. Dans d'autres métiers militaires, vos qualifications dans les Forces canadiennes font en sorte que vous êtes soit partiellement ou presque entièrement qualifié pour obtenir le titre de compagnon dans le secteur industriel.*

---

<sup>282</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 avril 2012 (Christopher Smillie). Voir aussi Du régiment aux bâtiments Canada, [Département des métiers de la construction](#).

<sup>283</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 avril 2012 (Christopher Smillie).

<sup>284</sup> Ibid.

*Par exemple, un ingénieur ayant déjà conduit de l'équipement lourd peut le faire pour nous. Un soldat des corps de blindés qui conduit des véhicules blindés peut, avec un peu d'aide, faire la transition à la machinerie lourde dans le secteur de la construction.*

*Les membres des corps de génie de la marine disposent également de qualifications ressemblant de près à celles du secteur de la construction [...] Pour bon nombre d'officiers et de sous-officiers supérieurs, leurs qualifications peuvent également être transférées à des métiers de la vie civile. Un ingénieur est un ingénieur et un officier de la logistique est capable de gérer une chaîne d'approvisionnements, qu'il s'agisse de carburant et de munitions ou bien de conduites et de raccords de tuyauterie pour un projet. Nous ne visons pas uniquement à permettre la transition des gens de métier des Forces canadiennes, mais également à faire en sorte que des cadres supérieurs puissent obtenir des postes de gestion auprès de nos entrepreneurs<sup>285</sup>.*

Comme il est expliqué dans le plan d'affaire de l'initiative Du régiment aux bâtiments Canada, les buts et les objectifs du programme sont :

- *servir de courroie de transmission pour les anciens combattants des Forces canadiennes qui font la transition vers un emploi dans la vie civile;*
- *augmenter le nombre de stages de formation dans les corps de métier au Canada;*
- *associer de façon appropriée les compétences des anciens combattants des Forces canadiennes à des emplois dans l'industrie de la construction;*
- *améliorer les services offerts aux anciens combattants grâce à la [nouvelle] Charte des anciens combattants;*
- *insister sur l'importance de la valeur que les Forces canadiennes, les métiers de la construction, les employeurs équitables et Anciens Combattants Canada accordent aux Canadiens qui ont servi dans les Forces armées<sup>286</sup>.*

Le plan d'affaires précise en outre que le programme « mettra à contribution les compétences des organisations affiliées des métiers de la construction et des entrepreneurs partenaires pour aider les membres des Forces armées à participer à des stages et à travailler dans l'industrie de la construction » et que « ces services seront offerts de diverses façons », y compris, entre autres, « un site Web interactif », « un secrétariat composé de quelques employés pour aider

---

<sup>285</sup> Ibid.

<sup>286</sup> Du régiment aux bâtiments Canada, [Helmets to Hardhats Canada Business Plan](#), p. 3. [traduction]

les militaires qui font la transition vers la vie civile » et « des avis en version papier et autres<sup>287</sup> ». Comme M. Smillie a indiqué au sous-comité :

*Le programme Du régiment aux bâtiments au Canada est un outil de ressources humaines important et gratuit pour les corps de métier ainsi que pour nos entrepreneurs partenaires de l'industrie. C'est une initiative à laquelle collaborent l'industrie, le gouvernement et les Forces canadiennes. C'est le genre de partenariat public-privé qui donnera des résultats tangibles pour l'industrie de la construction et pour, nous l'espérons, les membres des Forces canadiennes qui font la transition à la vie civile, les réservistes actifs et les anciens combattants handicapés<sup>288</sup>.*

Le site Web Du régiment aux bâtiments Canada est en fonction depuis septembre 2012. Il fournit des renseignements sur le programme et aide à mettre en contact les anciens combattants avec des employeurs civils et les informe des possibilités d'emploi dans l'industrie de la construction<sup>289</sup>. Sur le site Web du programme Du régiment aux bâtiments Canada, on explique le type de services que le programme peut offrir aux militaires et aux anciens combattants en transition vers la vie civile qui désirent joindre l'industrie de la construction au Canada.

*Le programme offre la formation nécessaire pour obtenir le statut de compagnon d'apprentissage dans les métiers de l'industrie de la construction inclus dans le programme. Selon les qualifications et l'expérience préalable, la formation en apprentissage peut être abrégée pour permettre l'obtention plus rapide du statut de compagnon d'apprentissage.*

*Peu importe le métier que l'on occupe dans l'armée, on peut choisir parmi les 14 métiers du programme comportant toute la formation nécessaire. Un programme complet d'apprentissage peut durer de 3 à 4 ans, durant lequel la majorité de l'apprentissage se fait en formation en cours d'emploi (FCE), dont 8 à 20 semaines en classe durant cette période de 3 à 4 ans. Les apprentis sont rémunérés durant la FCE, mais à un taux inférieur de la rémunération à titre de compagnons qualifiés. La formation en apprentissage est offerte partout au Canada, donc le choix du lieu de formation relève de la personne en apprentissage. Dans bon nombre de métiers, les compagnons obtiennent la certification « Sceau rouge » qui leur permet de travailler dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada<sup>290</sup>.*

---

<sup>287</sup> *Ibid.* [traduction]

<sup>288</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 4 avril 2012 (Christopher Smillie).

<sup>289</sup> ACC, [Les vétérans peuvent maintenant postuler pour des emplois grâce au programme Du régiment aux bâtiments Canada](#), communiqué, 21 septembre 2012, et [Les vétérans peuvent maintenant postuler en ligne dans le site Web du programme Du régiment aux bâtiments Canada](#), communiqué, 18 septembre 2012.

<sup>290</sup> Du régiment aux bâtiments Canada, [À propos du programme Du régiment aux bâtiments](#).

Dans un communiqué publié en janvier 2012, le gouvernement du Canada a déclaré que le programme Du régiment aux bâtiments Canada profitera aux anciens combattants et à l'ensemble des Canadiens :

- *en fournissant aux anciens combattants en transition un accès exclusif à des possibilités d'emploi et de formation dans l'industrie de la construction, où ils peuvent mettre en pratique les compétences acquises dans les Forces armées canadiennes;*
- *en les aidant à répondre aux besoins de leur famille et à apporter une contribution à leur communauté d'une manière nouvelle;*
- *en contribuant à combler les besoins de main-d'œuvre dans le secteur de la construction;*
- *en contribuant à créer des emplois qui continuent à alimenter la croissance économique du Canada à long terme*<sup>291</sup>.

Le gouvernement du Canada a versé une contribution de 150 000 \$ pour soutenir l'initiative Du régiment aux bâtiments par l'entremise du Fonds de partenariat d'action communautaire d'Anciens Combattants Canada. Les fonds servent à « aider à payer les coûts de démarrage, y compris le développement d'un site Web et la préparation de documents de promotion<sup>292</sup> ». Le gouvernement de l'Alberta et le gouvernement de l'Ontario ont versé une aide équivalant à celle du gouvernement du Canada, soit 150 000 \$ chacun<sup>293</sup>. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick investit également 50 000 \$ dans cette initiative<sup>294</sup>. Le secteur privé est également un partenaire important. Par exemple, la société TransCanada – une importante entreprise dans le secteur du gaz naturel, du pétrole et de l'énergie ayant son siège social à Calgary, en Alberta – s'est engagée à verser un million de dollars, sur une période de cinq ans, à l'appui du programme<sup>295</sup>. PCL Constructors Canada Inc. a aussi versé 150 000 \$<sup>296</sup>.

En novembre 2013, Du régiment aux bâtiments comptait plus de 1 600 anciens combattants inscrits et l'organisme avait développé des partenariats avec près de 70 employeurs au Canada<sup>297</sup>. À ce moment, l'organisme déclarait avoir réalisé « plus de 100 placements réussis »

---

<sup>291</sup> Gouvernement du Canada, [Centre des nouvelles du Canada : Du régiment aux bâtiments](#), communiqué, 6 janvier 2012.

<sup>292</sup> Ibid.

<sup>293</sup> Du régiment aux bâtiments Canada, [Gouvernement](#).

<sup>294</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick, [Communiqué : Le gouvernement provincial investit 50 000 \\$ dans l'organisme Du régiment aux bâtiments Canada](#), 9 octobre 2013.

<sup>295</sup> TransCanada Corporation, [TransCanada Donates \\$1 Million to Support Canadian Veterans Returning to Work](#), 6 janvier 2012.

<sup>296</sup> ACC, [Le gouvernement Harper et des entreprises du Canada collaborent pour appuyer les vétérans](#), 18 avril 2013.

<sup>297</sup> Trans Canada, [Remembering and Supporting our Veterans](#), 7 novembre 2013. [traduction]

depuis sa création. Il s'attend à ce que le nombre de « placements réussis » double ou triple dans les prochaines années<sup>298</sup>.

#### 4) Prospect Human Services

Prospect Human Services est un organisme de services sociaux privé, à but non lucratif, établi à Calgary, en Alberta. Ses origines remontent aux années 1950 et à la création de la Rehabilitation Society of Calgary, un organisme qui offrait un « lieu de rencontre » aux anciens combattants blessés durant la Seconde Guerre mondiale et la guerre de Corée ainsi qu'aux personnes touchées par l'épidémie de poliomyélite. Le mandat et la clientèle de l'organisme se sont considérablement élargis au fil des ans. Aujourd'hui, plus de 90 % de ses services ont trait à l'emploi, et l'organisme entretient des liens avec plus de 500 employeurs, 300 fournisseurs de services d'éducation et de formation professionnelle, 17 associations industrielles et plus de 20 associations secondaires qui participent à l'embauche de personnes sans emploi et sous-employées en Alberta<sup>299</sup>.

Le programme Forces@WORK de Prospect Human Services a été conçu dans le but d'aider les membres des Forces armées canadiennes libérés pour raison médicale à accéder à des carrières civiles intéressantes après leur libération des Forces. L'idée du programme a germé à l'automne 2010 à la suite de réunions entre des représentants de Prospect Human Services et de l'Unité interarmées de soutien du personnel (UISP)/Centre intégré de soutien du personnel (CISP) du MDN à Calgary, ce qui a mené à un accord « de collaboration pour résoudre la question du placement sur le marché du travail et du maintien en poste des militaires malades ou blessés qui quittent le service et retournent à la vie civile<sup>300</sup> ». En 2011, Prospect Human Services a élaboré le programme Forces@WORK, ainsi qu'un ensemble de procédures de fonctionnement pour le projet, de concert avec l'UISP<sup>301</sup>. Selon Prospect Human Services :

*Le principal objectif de Forces@WORK est d'accroître la participation au marché du travail des militaires malades ou blessés qui quittent le service [...] Il démontrera qu'une démarche intensive axée sur la mobilisation de l'industrie et de l'employeur, associée à des services de placement rapide et de soutien à la stabilisation, permet à un plus grand nombre d'anciens militaires malades ou blessés de bien s'intégrer dans la population active.*

---

<sup>298</sup> Sheryl Smolkin, « [Apprenticeship Program Helps Ex-Military Find Jobs](#) », *The Star*, 29 octobre 2013. [traduction]

<sup>299</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra); Prospect Human Services, *Forces@WORK: A New Perspective on Career Transition Services for Canadian Veterans*, automne 2011, p. 5-7. Pour plus de renseignements sur les activités de Prospect Human Services, consulter le [site Web](#) de l'organisme. [traduction]

<sup>300</sup> Prospect Human Services, *Forces@WORK*, p. 9. [traduction]

<sup>301</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra).

### Objectifs relatifs aux employeurs

*Forces@WORK fera la promotion du potentiel de cette main-d'œuvre inexploitée et en informera l'industrie et les employeurs de la manière suivante :*

- *Sensibiliser les employeurs, afin qu'ils modifient leurs perceptions à propos de l'embauche d'anciens militaires malades ou blessés.*
- *Favoriser la mobilisation des employeurs de manière à ce que le résultat direct des efforts de Forces@WORK soit l'augmentation du nombre de soldats/anciens combattants employés activement dans des postes permanents, latéraux et convenables.*
- *Faire connaître la disponibilité et le potentiel des anciens combattants sur le marché du travail, en particulier auprès des employeurs, mais également dans une moindre mesure auprès du grand public.*

*Des tactiques précises seront employées, notamment : l'établissement de liens, le marketing, la création de réseaux entre les employeurs, les ressources du CISP/de l'UISP, Forces@WORK et les anciens combattants, l'accès à toute une gamme de ressources et de renseignements en matière de vie militaire, d'incapacité et d'emploi, ainsi que des forums sur les stratégies efficaces pour les employeurs. Enfin, Forces@WORK élaborera des plans d'intégration au marché du travail taillés sur mesure pour l'industrie et les employeurs qui cherchent à attirer et à maintenir en poste les anciens militaires.*

### Objectifs relatifs aux militaires malades ou blessés (qui quittent le service)

*Forces@WORK aidera les militaires susmentionnés à bien gérer leur transition vers une « seconde carrière » de la manière suivante :*

- *Offrir une gamme complète de services pleinement accessibles en matière de carrière, d'emploi et d'information qui aideront les personnes à comprendre le marché du travail et à prendre des décisions éclairées relativement à leur carrière.*
- *Mettre directement en rapport les militaires et les employeurs au moyen de services de placement rapide et de soutien à la stabilisation.*
- *Utiliser une démarche axée sur la clientèle afin d'aider les militaires à gérer simultanément une transition de culture et une transition de carrière<sup>302</sup>.*

---

<sup>302</sup> Prospect Human Services, Forces@WORK, p. 9-10. [traduction]

Selon Prospect Human Services, plus de 100 employeurs et 15 associations industrielles ont profité des services de Forces@WORK<sup>303</sup>. « Les services offerts sont gratuits pour les travailleurs et pour l'employeur », a fait remarquer Mme Melanie Mitra, chef de la direction de Prospect Human Services<sup>304</sup>.

Prospect Human Services a commencé à fournir des services de Forces@WORK au CISP de Calgary en juillet 2011<sup>305</sup>. Jusqu'en mai 2012, 23 personnes avaient été dirigées vers le programme Forces@WORK à Calgary<sup>306</sup>.

En 2011, Prospect Human Services a proposé d'étendre les services de Forces@WORK au CISP situé à Edmonton, en Alberta<sup>307</sup>. Un projet pilote soutenu par le commandant de l'UISP de la Région de l'Alberta et du Nord canadien a été lancé à Edmonton en avril 2012. Il vise à trouver un emploi à 60 personnes dans le domaine civil<sup>308</sup>. Jusqu'en mai 2012, 11 personnes avaient été dirigées vers le programme Forces@WORK à Edmonton. Prospect Human Services a indiqué au sous-comité qu'il avait accepté 91 % de ces personnes recommandées dans le cadre du programme et qu'il avait trouvé un emploi soumis à la concurrence à 30 % de ces personnes<sup>309</sup>.

Lors de son témoignage, M<sup>me</sup> Mitra a résumé ainsi les activités combinées des projets pilotes de Calgary et d'Edmonton :

*Pour notre bureau de Calgary et d'Edmonton, les résultats sont les suivants : 34 personnes ont été aiguillées vers nos services, 50 p. 100 par des CISP, 12 p. 100 par le RARM et 38 p. 100 par d'autres organismes. Quarante et un pour cent de ces personnes sont des membres de la force régulière, 15 p. 100, des membres de la réserve, et 44 p. 100, des anciens combattants. Je répète, elles ont toutes été libérées pour raison médicale. Trente-huit pour cent d'entre elles ont été placées dans un emploi concurrentiel, et 20 p. 100 de ces 38 p. 100 ont accès à des services d'aide au maintien en poste. Le délai moyen du placement est, dans l'ensemble, de 40 jours ouvrables<sup>310</sup>.*

À l'époque, le programme demeurait à l'étape de projet pilote et portait uniquement sur les soldats et les anciens combattants libérés pour raison médicale. Mme Mitra a cependant affirmé au sous-comité que le MDN a « demandé » à ce que Prospect Human Services

---

<sup>303</sup> Prospect Human Services, *Forces@WORK Outcomes Summary*, 10 mai 2012, p. 5. [traduction]

<sup>304</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra).

<sup>305</sup> Prospect Human Services, *Forces@WORK*, p. 2 et 9. [traduction]

<sup>306</sup> Statistiques fournies par Melanie Mitra (Prospect Human Services) le 25 mai 2012; Prospect Human Services, *Forces@WORK Outcomes Summary*, p. 1-2. [traduction]

<sup>307</sup> Prospect Human Services, *Proposal to Provide Career and Employment Services to JPSU / IPSC Alberta and Northern Canada*, 8 août 2011, p. 1-4; Prospect Human Services, *Forces@WORK*, p. 1-18. [traduction]

<sup>308</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra); Prospect Human Services, *Forces@WORK Outcomes Summary*, p. 2-3. [traduction]

<sup>309</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra); statistiques fournies par Melanie Mitra (Prospect Human Services) le 25 mai 2012.

<sup>310</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra).

« [s'occupe] également d'un certain nombre de soldats libérés pour des raisons autres que médicales<sup>311</sup> ». L'organisme indique maintenant sur son site Web que « tout militaire en transition vers la vie civile peut » participer au programme Forces@WORK<sup>312</sup>.

À l'heure actuelle, ce programme n'est offert qu'en Alberta<sup>313</sup>. Toutefois, Prospect Human Services est d'avis que le « modèle [de son programme] pourrait être une solution que l'UISP pourrait utiliser dans d'autres régions du Canada<sup>314</sup> ». Selon sa chef de la direction :

*[J]e peux dire que, d'après les premiers résultats du projet pilote, le programme répond bien aux besoins des personnes qui veulent réintégrer le marché du travail. Tous les partenaires de services actuels, ainsi que le ministère de la Défense nationale, reconnaissent que le programme est utile et qu'il correspond au mandat de l'UISP et du ministère de la Défense nationale pour ce qui est du soutien à apporter aux soldats libérés qui veulent retrouver un emploi. Les résultats démontreront, nous en sommes convaincus, que le projet pilote entrepris par Forces@WORK, l'UISP et le ministère de la Défense nationale est la meilleure façon de combler une lacune importante des programmes de transition vers l'emploi<sup>315</sup>.*

Prospect Human Services prévoit lancer le programme pilote multirégional Forces@Work en 2014, soit dans les CISP situés à Edmonton, à Petawawa, à Valcartier, à Halifax et à Gagetown sur une période d'un à deux ans. L'organisme espère que 1 080 militaires libérés des Forces pourront participer au programme pilote chaque année. En se fondant sur les enseignements tirés du programme pilote, Prospect Human Services espère lancer un jour le Programme Forces@WORK à l'échelle nationale, soit dans tous les CISP<sup>316</sup>.

## 5) Wounded Warriors

Créé en 2006, Wounded Warriors est un organisme à but non lucratif « qui vient en aide aux membres des Forces canadiennes, à plein temps ou réservistes, qui ont été blessés depuis 1990, lors de leur service pour le Canada<sup>317</sup> ». Wounded Warriors définit ainsi sa mission :

*Nous aidons les membres des FAC, anciens et actuels, à trouver des solutions lorsqu'aucune aide n'est mise à leur disposition. Nous offrons des programmes à tous les membres des FAC qui ont été blessés, mais axons principalement nos efforts sur la santé mentale des réservistes. Nous dispensons également de l'aide en matière de santé*

---

<sup>311</sup> Ibid.

<sup>312</sup> Prospect Human Services, [Introducing Forces@WORK](#). Voir aussi [traduction]

<sup>313</sup> Prospect Human Services, [Forces@WORK: About Us](#). [traduction]

<sup>314</sup> Prospect Human Services, [Forces@WORK](#), p. 1. [traduction]

<sup>315</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 30 mai 2012 (Melanie Mitra).

<sup>316</sup> Information fournie au sous-comité sénatorial des anciens combattants par Prospect Human Services le 25 mars 2013.

<sup>317</sup> Wounded Warriors, [Mission](#). Voir également Wounded Warriors, [Historical Backdrop](#) [traduction]; Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 5 décembre 2012 (Philip Ralph).

*physique et nous offrons à l'ensemble des membres blessés un soutien pour le développement des aptitudes à la vie quotidienne*<sup>318</sup>.

Grâce à des partenariats avec le MDN et ACC, ainsi qu'au soutien accordé par des donateurs et des sociétés commanditaires, Wounded Warriors offre différents projets de soutien individuel visant à aider les militaires blessés et leurs familles. Cela comprend, entre autres, un soutien financier accordé aux membres des FAC qui ont été blessés lors d'opérations et à leurs familles, des programmes de sensibilisation visant à aider les anciens combattants sans-abri, ainsi que des initiatives visant à venir en aide aux personnes qui souffrent de blessures de stress opérationnel. Il y a également un programme appelé Hand Up, dont le but est « d'augmenter les services offerts aux membres des FAC blessés afin d'améliorer leur qualité de vie et de faire équipe avec eux en vue de leur rétablissement ». On explique dans le site Web de Wounded Warriors qu'il s'agit « d'une aide offerte une seule fois au membre, le montant maximal pouvant être accordé dans le cadre de ce programme étant de 10 000 \$<sup>319</sup> ». À titre d'exemple, en septembre 2010, le programme Hand Up a servi à acheter des outils à un jeune soldat blessé intégrant la vie civile qui venait de suivre une formation pour être charpentier-menuisier. Comme l'explique Wounded Warriors, la « formation était payée par Anciens Combattants Canada, mais le coût des outils ne l'était pas<sup>320</sup> ».

En outre, en février 2013, Wounded Warriors a annoncé le versement de 100 000 \$ pour contribuer à l'élargissement à l'échelle nationale du Programme de transition des anciens combattants de l'Université de la Colombie-Britannique. L'argent servira à soutenir « la mise en place du programme en Ontario<sup>321</sup> ».

## **POSSIBILITÉS D'EMPLOI DANS LE SECTEUR PRIVÉ**

---

Il existe de nombreux employeurs au Canada qui offrent des possibilités d'emploi aux anciens combattants. Ils représentent un grand nombre d'industries du secteur privé, dont l'aérospatiale et la défense, la construction navale, le secteur manufacturier, les services de sécurité, la construction, l'exploitation minière, l'exploitation des carrières et l'extraction de pétrole et de gaz, le transport et l'entreposage, le commerce de gros et de détail, l'hébergement et les services d'alimentation, la finance et l'assurance, ainsi que la technologie de l'information, pour ne nommer que ceux-là. Il existe également des possibilités d'emploi

---

<sup>318</sup> Wounded Warriors, [Mission](#). Voir également Wounded Warriors, [Historical Backdrop](#). [traduction]

<sup>319</sup> Wounded Warriors, [Historical Backdrop](#) et [How We Help](#). [traduction]

<sup>320</sup> Wounded Warriors, [Wounded Warriors.ca Announces Hand Up!, a New Support Program](#), septembre 2010. [traduction] Voir également Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 5 décembre 2012 (Philip Ralph).

<sup>321</sup> Wounded Warriors, Programme d'aide à la transition; Wounded Warriors, [Wounded Warriors Canada accorde une subvention de 100 000 \\$ pour supporter le premier Programme de transition pour anciens combattants de l'Ontario](#), 22 février 2013.

pour les anciens combattants dans le secteur public, en particulier dans la police, l'éducation et les soins de santé<sup>322</sup>.

Au cours de la présente étude, le sous-comité a écouté le témoignage de représentants de plusieurs entreprises du secteur privé qui participent activement à l'embauche d'anciens combattants dans de nombreux secteurs : services de sécurité (Le Corps canadien des commissionnaires), commerce de gros et de détail (Home Depot Canada), transport ferroviaire (Canadien National et Canadien Pacifique) et construction navale (Chantiers Maritimes Irving). Ce témoignage a permis au sous-comité d'en apprendre beaucoup sur les possibilités d'emploi dans le secteur privé pour les anciens combattants. Ces entreprises et d'autres intervenants qui font des efforts semblables pour embaucher d'anciens combattants doivent être félicités pour l'aide qu'ils apportent aux membres des FAC et anciens combattants libérés du service militaire, ainsi qu'à leurs familles, afin d'assurer la réussite de leur transition vers la vie civile.

L'une des constatations encourageantes découlant de l'étude du sous-comité est qu'il existe un intérêt certain dans le secteur privé à l'égard de l'embauche d'anciens combattants. Comme l'a affirmé le contre-amiral Smith :

*Selon mon expérience, les entreprises canadiennes, que ce soit dans le secteur des banques, de la distribution alimentaire, des entreprises de camionnage ou des institutions financières, regardent avec envie l'ensemble des compétences en communication, en leadership ou en organisation que possèdent les militaires, compétences que nous avons tendance à tenir pour acquises au sein des Forces canadiennes et qui, selon ce qu'on m'a dit, ne se trouvent pas si facilement à l'extérieur des Forces. Le caporal d'infanterie qui fait la transition à la vie civile ne possède peut-être pas toutes les connaissances relatives à la distribution dans un entrepôt de distribution alimentaire, mais on peut les lui transmettre. Ce qu'on ne peut lui donner, ce sont les aptitudes en leadership, en communication et en organisation qu'il apporte avec lui. On veut exploiter cette base de ressources<sup>323</sup>.*

L'honorable Julian Fantino, ministre des Anciens Combattants, est du même avis : « J'ai discuté avec plusieurs employeurs, des employeurs importants, qui recrutent activement des anciens combattants en ce moment en raison de leur expérience, du type de travail qu'ils accomplissent

---

<sup>322</sup> Le guichet emplois géré par Right Management pour le programme des Services de transition de carrière d'ACC comptait environ 200 entreprises canadiennes différentes (Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 31 octobre 2012, Anne-Marie Pellerin). Le site Web de La Compagnie Canada contient une liste de plus de 100 entreprises canadiennes qui se sont engagées à embaucher des militaires; ces entreprises représentent plusieurs secteurs d'emploi différents (La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Employeurs](#)).

<sup>323</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 14 décembre 2011 (contre-amiral Andrew Smith).

et du type de services qu'ils peuvent offrir en tant que main-d'œuvre à valeur ajoutée dans leur service et dans leur effectif<sup>324</sup> ».

Tous les représentants des entreprises du secteur privé canadien qui se sont présentés devant le sous-comité ont parlé de la valeur que les anciens combattants ajoutent à leurs organisations, en raison de leur expérience et de leurs compétences, ainsi que de la nécessité de trouver des façons nouvelles et novatrices de guider les anciens combattants dans le secteur privé.

Cependant, dans de nombreux cas, l'intérêt que démontrent les entreprises relativement à l'embauche d'anciens combattants va plus loin que la simple recherche de personnes possédant les compétences et l'expérience dont elles ont besoin et qu'une expérience militaire procure. Selon ces entreprises, le secteur privé a la responsabilité de soutenir les anciens combattants lors de leur transition vers la vie civile. Comme l'a fait remarquer au sous-comité Kevin Schmiegel, vice-président et directeur exécutif du programme Hiring our Heroes de la Chambre de commerce des États-Unis : « embaucher les anciens combattants [...] constitue un impératif en matière de sécurité nationale ». Les anciens combattants ont consacré leur vie à leur pays et certains d'entre eux retournent à la vie civile avec une invalidité imputable au service, a-t-il expliqué. Leur service est « apprécié et valorisé » et une façon de manifester cette appréciation c'est « en les aidant à trouver de bonnes carrières dans le secteur privé ». De son point de vue, aucun ancien combattant ne devrait avoir à faire face au chômage après avoir servi sa nation, en particulier parce que les anciens combattants possèdent un éventail d'expériences, de métiers et de compétences qui leur ont été offerts aux frais du gouvernement au cours de leurs carrières militaires, qui pourraient s'avérer très profitables et précieux pour le secteur privé<sup>325</sup>.

## 1) Le Corps canadien des commissionnaires

Formé en 1925, le Corps canadien des commissionnaires (le Corps) constitue actuellement le plus important employeur d'anciens combattants au Canada<sup>326</sup>. L'organisme se décrit lui-même comme étant « le fournisseur prééminent de services de sécurité du Canada », qui protège les gens et les propriétés d'un océan à l'autre pour les clients des secteurs public et privé<sup>327</sup>. Son mandat est de « [p]romouvoir la cause des commissionnaires en créant des possibilités d'emploi valorisantes pour les anciens membres des Forces canadiennes et de la GRC, ainsi que

---

<sup>324</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 2<sup>e</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 mars 2014 (l'honorable Julian Fantino, ministres des Anciens Combattants).

<sup>325</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 3 octobre 2012 (Kevin Schmiegel).

<sup>326</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] W.G.S. Bill Sutherland, président, Conseil d'administration national, Les Commissionnaires). À propos de l'histoire de Les Commissionnaires, voir John Gardam, dir., *The Commissionnaires: An Organization with a Proud History, 1925–1998* (Burnstown: General Store Publishing House, 1998), p. 1-345.

<sup>327</sup> Les Commissionnaires, [Au sujet de Commissionnaires](#).

pour toute personne qui désire contribuer à la sécurité et au bien-être des Canadiens et des Canadiennes<sup>328</sup> ». Les Commissionnaires emploient plus de 20 000 hommes et femmes au Canada, dont environ 16 500 travaillent à plein temps. Près de 50 % de la main-d'œuvre de l'organisme est constituée d'anciens combattants<sup>329</sup>.

Le Corps est « un organisme sans but lucratif, privé et autonome dont le mandat consiste à offrir des services variés en recourant aux services d'anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada<sup>330</sup> ». M. Bill Sutherland a souligné au sous-comité l'aspect « sans but lucratif » du Corps :

*[N]ous nous consacrons entièrement à l'intérêt des anciens combattants [...] Notre organisation n'a pas de but lucratif. Nous reversons aux anciens combattants 95 p. 100 de nos revenus [sous forme de salaires, formations et avantages sociaux]. Or, 70 p. 100 de ces anciens combattants n'ont pas de pension de retraite, et l'aide que nous leur fournissons est, par conséquent, indispensable. Nous agissons essentiellement par le biais d'emplois, faisant en sorte que les anciens combattants aient les moyens de vivre dignement et correctement. Les services que nous assurons sont à la fois rentables et économiques<sup>331</sup>.*

Les critères d'admissibilité pour devenir un employé des Commissionnaires ont évolué au fil des ans. Lors de sa création en 1925, l'organisme faisait essentiellement office d'agence de placement pour les anciens combattants de la Première Guerre mondiale (1914-1918). Après la Seconde Guerre mondiale, il a commencé à embaucher les anciens combattants de ce conflit, et plus tard, ceux de la guerre de Corée (1950-1953). Au fil des ans, de nouvelles catégories d'admissibilité ont été ajoutées, dont les anciens combattants de gouvernements alliés, les marins marchands alliés britanniques, canadiens et d'autres nations qui ont servi en temps de guerre, le personnel des FAC à la retraite, les réservistes, les anciens membres de la GRC, d'autres corps de police, de la Garde côtière canadienne et de Service correctionnel du Canada<sup>332</sup>. Plus récemment, le Corps a élargi ses critères de sélection pour y inclure les civils canadiens<sup>333</sup>. En résumé, il n'est plus nécessaire d'être un ancien combattant pour devenir un commissionnaire.

---

<sup>328</sup> Les Commissionnaires, [Mandat et histoire](#).

<sup>329</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (capitaine [Marine] [à la retraite] Paul A. Guindon, président, Comité national de gestion des affaires, Les Commissionnaires). Voir aussi Les Commissionnaires, [Au sujet de Commissionnaires](#).

<sup>330</sup> Gardam, *The Commissionnaires*, p. 4. [traduction]

<sup>331</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] W.G.S. Bill Sutherland).

<sup>332</sup> Gardam, *The Commissionnaires*, p. 7, 340. Voir également Canada, *Letters Patent Incorporating Canadian Corps of Commissionnaires*, modifications septembre 1989 [traduction]; Les Commissionnaires, [Carrières pour les anciens combattants](#).

<sup>333</sup> Les Commissionnaires, [Carrières pour le grand public](#).

En 2014, toute personne désirant se joindre aux Commissionnaires doit « posséder un dossier criminel vierge, parler, lire et écrire l'anglais, ou le français au Québec (le bilinguisme est un atout), être capable de rester debout ou de marcher durant de longues périodes, avoir résidé au Canada durant cinq ans, être légalement autorisé à travailler au Canada<sup>334</sup> ». Le recrutement de civils est important pour les Commissionnaires : « C'est le mélange unique d'anciens combattants et d'individus sans antécédents militaires, formant une équipe animée par la passion de la jeunesse et guidée par une capacité de jugement mûrie par l'expérience, composée de représentants de tous les horizons, qui fait des Commissionnaires un chef de file se situant dans une classe à part dans notre industrie<sup>335</sup>. »

Toutefois, malgré les efforts continus déployés pour attirer les civils dans ses rangs, le Corps se considère en bonne partie comme étant « géré par des anciens combattants pour des anciens combattants<sup>336</sup> ». En effet, à part quelques exceptions, la presque totalité de la haute direction de l'organisme est constituée d'anciens membres des FAC ou de la GRC<sup>337</sup>, dont les trois témoins des Commissionnaires qui se sont présentés devant le sous-comité et qui ont tous servi dans les FAC<sup>338</sup>. Chaque année, l'organisme embauche plus de 1 000 anciens membres des FAC et de la GRC<sup>339</sup>.

En novembre 2010, le Corps a signé un protocole d'entente (PE) pour un Programme de retour au travail (PRT) avec les FAC et le MDN, en vertu duquel il a convenu d'offrir aux membres des FAC « blessés dans l'exercice de leurs fonctions » des possibilités d'emploi qui « correspondent bien à leurs compétences, à leur formation, et à leurs situations particulières ». Le PE pour le PRT vise l'un ou l'autre de ces résultats : « réintégrer » la personne blessée dans les Forces armées canadiennes ou « réussir la transition vers une carrière civile ». Les conjoints de militaires et réservistes des FAC blessés ou décédés peuvent également bénéficier de ce programme<sup>340</sup>. Le 26 octobre 2011, lorsque le Corps s'est présenté devant le sous-comité, il a fait état qu'au cours des 12 mois précédents, une trentaine de membres des FAC ont rejoint l'organisme par l'entremise du PRT. Les témoins ont également mentionné que « [q]uelques-

---

<sup>334</sup> Les Commissionnaires, *Emploi valorisant. Occasions variées. Salaire concurrentiel*, p. 2.

<sup>335</sup> Les Commissionnaires, *Les Commissionnaires et le MDN unissent leurs forces pour appuyer les anciens combattants blessés – Signature d'un protocole d'entente pour un nouveau programme de « Retour au travail »*, communiqué de presse, 2 novembre 2010. [traduction]

<sup>336</sup> Les Commissionnaires, *Les Commissionnaires en bref*.

<sup>337</sup> Les Commissionnaires, *Divisions* et *Notre équipe*.

<sup>338</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] W.G.S. Bill Sutherland).

<sup>339</sup> Les Commissionnaires, *Les Commissionnaires en bref*; Sous-comité sénatorial des anciens combattants, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] J. Douglas Briscoe, directeur exécutif, Les Commissionnaires).

<sup>340</sup> Les Commissionnaires, *Les Commissionnaires et le MDN unissent leurs forces pour appuyer les anciens combattants blessés – Signature d'un protocole d'entente pour un nouveau programme de « Retour au travail »*, 2 novembre 2010. Voir également Les Commissionnaires, *DND-Commissionnaires Return to Work Memorandum of Understanding*, novembre 2010.

uns seulement sont restés avec [Les Commissionnaires], les autres ayant rejoint le secteur privé<sup>341</sup> ».

Au cours des 15 dernières années, l'effectif des Commissionnaires a doublé, passant de 11 194 membres en 1997 à plus de 20 000 membres en 2014. Cette augmentation du personnel est attribuable en bonne partie au fait que l'organisme a augmenté sa prise en charge de responsabilités et de contrats en matière de sécurité; ses revenus annuels sont passés de plus de 200 millions de dollars en 1996 à plus de 530 millions de dollars en 2014<sup>342</sup>.

Le Corps exerce une gamme exhaustive de fonctions et se situe maintenant bien loin de la perception traditionnelle selon laquelle ses services se limitent à de simples services de sécurité offerts par d'anciens militaires aux entrées des édifices gouvernementaux. Il offre actuellement des services dans plus de 1 200 communautés aux quatre coins du pays<sup>343</sup>. Les services se répartissent en quatre catégories principales :

- *Solutions en sécurité : Gardiens de sécurité professionnels, fiables et hautement qualifiés prêts à toute éventualité partout au Canada.*
- *Service d'application des règlements : Services professionnels (application des règlements, stationnement, services de détention en milieu carcéral, etc.) adaptés aux besoins des municipalités, des services de police, et des gouvernements provinciaux.*
- *Services d'identification des personnes : Gamme complète de services d'identification offerte aux quatre coins du pays, comprenant les certificats de polices, les empreintes digitales numériques, les vérifications des antécédents, et les demandes de pardon.*
- *Services de formation : Excellents programmes de formation en sécurité à la hauteur des besoins de nos clients partout au Canada<sup>344</sup>.*

On compte parmi les clients de l'organisme :

- *Organismes privés et publics (par exemple : hôpitaux, banques, musées, galeries d'art, installations aéroportuaires et portuaires internationales et régionales).*
- *Établissements d'enseignement (par exemple : écoles, collèges, universités).*

---

<sup>341</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (capitaine [Marine] [à la retraite] Paul A. Guindon).

<sup>342</sup> Pour les statistiques de 1996 et 1997, voir Gardam, *The Commissionnaires*, p. 3. Pour les statistiques de 2014, voir Les Commissionnaires, [Les Commissionnaires en bref](#).

<sup>343</sup> Les Commissionnaires, [Les Commissionnaires en bref](#).

<sup>344</sup> Les Commissionnaires, [Media Fact Sheet](#). Voir aussi Les Commissionnaires, [Sécurité commerciale](#) et [Sécurité individuelle](#).

- *Entreprises (par exemple : bureaux commerciaux, usines et installations de fabrication, raffineries de gaz et de pétrole, industrie lourde, mines, laboratoires).*
- *Gouvernements (fédéral, provincial et municipal).*
- *Organismes militaires, d'application de la loi et corps policiers (FAC/MDN, Agence des services frontaliers du Canada, GRC, services de police provinciaux et municipaux, tribunaux).*
- *Centres de détention et maisons de transition.*
- *Complexes résidentiels (par exemple : condominiums, immeubles résidentiels, résidences privées, chantiers de construction).*
- *Simple citoyens*<sup>345</sup>.

En outre, le Corps a soutenu des opérations de secours en situation d'urgence. À titre d'exemple, en juin 2011, plusieurs commissionnaires ont été déployés afin d'apporter leur soutien aux autorités provinciales responsables des situations d'urgence dans le contexte de graves inondations et feux de forêt en Alberta et en Saskatchewan<sup>346</sup>. Le Corps a également offert son soutien pour des opérations militaires à l'étranger, notamment en Afghanistan, où ses employés ont travaillé à Kandahar au contrôle de l'accès des militaires de l'OTAN à leur arrivée à la base et à la prise en charge des citoyens afghans autorisés à accéder à la base et à l'aérodrome<sup>347</sup>.

Environ 40 % des affaires des Commissionnaires se font avec le gouvernement du Canada. Les contrats avec des clients du secteur privé et d'autres secteurs représentent quant à eux environ 60 % de la charge de travail du Corps<sup>348</sup>.

#### A. Droit de premier refus des Commissionnaires concernant les contrats de services de gardiens du gouvernement fédéral

Depuis 1945, il existe un accord contractuel spécial entre les Commissionnaires et le gouvernement du Canada, qui accorde aux Commissionnaires un droit de premier refus pour tous les contrats de services de gardiens du gouvernement fédéral. Selon cet accord, le Corps des Commissionnaires n'a pas à soumissionner pour obtenir ces contrats. « L'octroi de ce droit

---

<sup>345</sup> Les Commissionnaires, [Les Commissionnaires en bref](#), [Our Clients](#) et [Études de cas](#).

<sup>346</sup> Les Commissionnaires, [Les Commissionnaires participent aux opérations d'urgence à Slave Lake](#), 15 juin 2011; [Commissionnaires Contributing to Flooding and Forest Fires Emergency Efforts in Saskatchewan](#), 29 juin 2011.

<sup>347</sup> Les Commissionnaires, [Des commissionnaires montent la garde en Afghanistan](#), 15 janvier 2008.

<sup>348</sup> Les Commissionnaires, *Corps canadien des Commissionnaires*, présenté au Sous-comité sénatorial des anciens combattants le 26 octobre 2011; Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (capitaine [Marine] [à la retraite] Paul A. Guindon).

de premier refus visait à offrir des occasions d'emploi aux anciens combattants, a affirmé au sous-comité Marc O'Sullivan, du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et cet objectif premier demeure. »

*Cet objectif, soit d'offrir des occasions d'emploi aux anciens combattants, justifie, au titre du Règlement sur les marchés de l'État, l'attribution de ces contrats sans concours. Le règlement exige normalement qu'une autorité contractante lance un appel d'offres avant de passer un marché. Une exception est toutefois prévue dans les cas où la nature du marché est telle qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public. On juge que le droit de premier refus accordé au Corps canadien des commissionnaires sert l'intérêt public dans la mesure où l'emploi des anciens combattants en résulte<sup>349</sup>.*

L'accord a depuis été renouvelé en moyenne aux cinq ans. En décembre 2004, le Conseil du Trésor a publié un Avis sur la Politique des marchés, qui a modifié la politique et qui a établi les conditions que doit satisfaire le Corps pour conserver son droit de premier refus, à savoir que 70 % des heures de travail doivent être effectuées par d'anciens combattants. Cette exigence liée au pourcentage devait être respectée dans chacune des divisions régionales du Corps, à l'exception des divisions d'Ottawa et de Montréal, pour lesquelles le pourcentage a été établi à 60 % en raison de « la nécessité de satisfaire aux exigences des politiques linguistiques du gouvernement fédéral dans ces deux centres et par la diminution du nombre d'anciens combattants compétents<sup>350</sup> ». L'examen de 2004 du Conseil du Trésor « a été effectué suite à des craintes exprimées que des droits de premier refus ne soient injustes envers les entreprises de sécurité, surtout parce qu'on ignorait alors le nombre exact d'anciens combattants qui avaient effectivement été embauchés au terme de ces contrats », a expliqué M. O'Sullivan. On a jugé que ces critères relatifs au taux de participation minimal de 70 % d'anciens combattants pour les contrats attribués au Corps « s'imposaient afin d'instaurer des avantages d'emploi directs pour les anciens combattants liés aux contrats assortis du droit de premier refus<sup>351</sup> ». Le Corps a toutefois éprouvé des difficultés à satisfaire ces conditions à l'échelle nationale. Selon le Conseil du Trésor, cette situation s'expliquait en raison « d'une augmentation de la demande pour les services de gardiens et du nombre décroissant d'anciens combattants<sup>352</sup> ». C'est ainsi qu'en 2006, le Conseil du Trésor a examiné cette question et a approuvé certaines modifications. Le Conseil du Trésor a publié un nouvel Avis sur la politique des marchés en décembre 2006, qui a réduit à 60 % à l'échelle nationale le pourcentage des heures de travail devant être effectuées par d'anciens combattants, a prolongé jusqu'en 2016 le droit de premier

---

<sup>349</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Marc O'Sullivan, contrôleur général adjoint, Secteur des services acquis et des actifs, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada).

<sup>350</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), [Avis sur la politique des marchés 2004-2 – Services offerts par le Corps canadien des commissionnaires \(Corps\) – Droit de premier refus dans le cadre des Services de gardiens](#), 2 décembre 2004.

<sup>351</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Marc O'Sullivan).

<sup>352</sup> Gouvernement du Canada, [Le gouvernement du Canada confirme le rôle du Corps canadien des commissionnaires](#), 20 décembre 2006.

refus du Corps pour des services de gardiens sur les sites fédéraux et a élargi la définition d'un ancien combattant pour y inclure les anciens membres de la GRC<sup>353</sup>.

Marc O'Sullivan, du Secrétariat du Conseil du Trésor, a affirmé au sous-comité qu'en juillet 2009, le Corps « a engagé des discussions avec le président du Conseil du Trésor au sujet d'une proposition selon laquelle on pourrait abolir le quota de 60 p. cent relatif aux anciens combattants et le remplacer par un nouveau cadre de responsabilisation reconnaissant que le Corps des commissionnaires fournit des services au nom de tous les anciens combattants, et non uniquement au nom de ceux qui travaillent en vertu de contrats pour le gouvernement fédéral », mais « [a]près avoir examiné longuement la demande », le Conseil du Trésor, en juin 2010, a informé le Corps que sa proposition « ne pouvait être acceptée » parce qu'elle ne se conformait pas au Règlement sur les marchés de l'État<sup>354</sup>. Comme il l'a expliqué :

*[C]e règlement exige que l'on justifie l'intérêt public pour l'attribution de contrats avant de pouvoir procéder sans concours. L'embauche directe des anciens combattants constitue cette exception d'intérêt public. Cela était l'intention de la mise en place du seuil d'emploi de 60 p. 100 pour les anciens combattants. En retirant le seuil, le raisonnement relatif à l'intérêt public ne tiendrait plus pour l'adjudication de contrats au Corps des commissionnaires et il serait contraire au Règlement sur les marchés de l'État<sup>355</sup>.*

Les services offerts par le Corps en vertu de l'accord relatif au droit de premier refus sont actuellement assujettis à la Politique sur les services communs<sup>356</sup> du Conseil du Trésor. « Conformément à la politique sur les services communs, les ministères doivent avoir recours impérativement aux services de gardiens de sécurité du Corps canadien des commissionnaires », comme l'a indiqué Marc O'Sullivan. « Le mécanisme d'impartition est l'offre à commande principale et nationale, établie et gérée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Les ministères sont tenus d'embaucher des commissionnaires en vertu de ce contrat avant de pouvoir envisager d'autres options d'impartition<sup>357</sup>. » Selon Pablo Sobrino de TPSGC :

*Cette offre à commandes principale et nationale sert d'entente-cadre à laquelle doit recourir tout ministère pour établir un marché en vue de l'obtention des services de gardiens de sécurité. Cette entente-cadre prévoit que le corps doit profiter du droit de*

---

<sup>353</sup> SCT, [Avis sur la Politique des marchés 2006-5 – Corps canadien des commissionnaires \(Corps\) – Droit de préemption pour les services de gardiens](#), 8 décembre 2006.

<sup>354</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Marc O'Sullivan).

<sup>355</sup> Ibid.

<sup>356</sup> SCT, [Politique sur les services communs](#), appendice E – Services obligatoires, article 6.5.3. Services de commissionnaires, document modifié le 26 octobre 2006.

<sup>357</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Marc O'Sullivan).

*premier refus ainsi qu'un seuil concernant la participation des anciens combattants. En vertu de la politique, les anciens combattants doivent travailler, en moyenne, 60 p. 100 des heures disponibles, à l'échelle nationale, dans le cadre de l'offre à commandes principale et nationale. TPSGC veille au respect de cette exigence au moyen d'une vérification annuelle officielle qu'il obtient auprès du vérificateur financier indépendant du corps. Selon cette vérification, la participation des anciens combattants est passée de 73 p. 100 pour l'exercice 2006-2007 à 62 p. 100 pour l'exercice 2009-2010. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a également établi des offres à commandes principales et régionales secondaires en régimes concurrentiels. Le but de ces offres secondaires est de permettre aux ministères d'attribuer des marchés lorsque le corps n'est pas en mesure de respecter les modalités de l'offre à commandes principale et nationale. Le corps est aussi autorisé à soumissionner sur les offres à commandes secondaires et, de ce fait, détient des offres à commandes principales et régionales dans toutes les régions du Canada<sup>358</sup>.*

L'actuelle offre à commandes principale et nationale a été renouvelée en 2011 pour cinq ans, soit jusqu'en 2015-2016. « La valeur de ce contrat est estimée à 1,35 milliard de dollars pour cinq ans », a fait savoir M. O'Sullivan au sous-comité<sup>359</sup>. Le Corps fournit environ 97 % des services de gardiens de sécurité au gouvernement du Canada en vertu de l'offre à commandes principale et nationale<sup>360</sup>.

Le Corps espère que le gouvernement les appuiera au moment du renouvellement du droit de premier refus en 2016. Comme l'a exprimé au sous-comité le colonel (à la retraite) W.G.S. Bill Sutherland, président du Conseil d'administration national du Corps :

*[N]ous [les Commissionnaires] représentons, pour le contribuable canadien, un excellent moyen d'assurer de manière rentable les services de sécurité dont le gouvernement a besoin, tout en rendant aux anciens combattants un précieux service. En l'occurrence, tout le monde y gagne. Nous offrons aux anciens combattants, sans engager le moindre des finances de l'État, un emploi stimulant et valorisant, ce qui fait qu'on évite à ces anciens combattants de se retrouver démunis ou d'avoir à obtenir une aide<sup>361</sup>.*

---

<sup>358</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Pablo Sobrino, sous-ministre adjoint délégué, Direction générale des approvisionnements, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada).

<sup>359</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Marc O'Sullivan). Voir également Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), [Services de Commissionnaires : O.C. EN578-132867/001ZL - Exercice financier 2013-2014](#), modifié le 25 avril 2013.

<sup>360</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 23 novembre 2011 (Pablo Sobrino).

<sup>361</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] W.G.S. Bill Sutherland).

Le Corps souhaiterait cependant que le droit de premier refus fasse l'objet d'une mise à jour au cours du processus de renouvellement, qui, selon eux, débutera en 2014. « Ce que nous souhaiterions obtenir, lors des négociations, c'est un élargissement des dispositions inscrites dans l'Offre à commandes principale et nationale afin que nous ne soyons pas limités à des activités de gardiennage, mais puissions englober l'ensemble des services de sécurité », a déclaré au sous-comité le colonel (à la retraite) J. Douglas Briscoe, directeur exécutif du Corps<sup>362</sup>. Le colonel (à la retraite) Sutherland a donné les précisions suivantes :

*Nous devons nous assurer que les occasions d'affaires que nous générons pour les anciens combattants d'aujourd'hui et de demain sont adaptées à leur démographie changeante. Pour cela, il faudra ajuster le droit de préemption ainsi que notre politique en matière de services pour tenir compte des capacités et des aspirations des anciens combattants d'aujourd'hui, ainsi que des zones où ils ou elles habitent.*

*[...] les anciens combattants d'aujourd'hui ont des aptitudes, des attentes, des ambitions et des connaissances techniques qui n'existaient peut-être pas auparavant. En même temps, le secteur de la sécurité a beaucoup changé. La technologie s'y impose davantage. Les services de garde que prévoyait en 1945 le droit de préemption n'avaient, pendant longtemps, guère changé de nature. Mais, une mise à jour s'imposera en 2016 lors du renouvellement du droit de préemption<sup>363</sup>.*

## 2) Canadien National

Le Canadien National (CN) exploite un système de chemin de fer transcontinental qui couvre plus de 33 000 kilomètres au Canada et aux États-Unis et est reconnu pour son embauche d'anciens combattants. La main-d'œuvre du CN est constituée d'environ 22 000 personnes au Canada et aux États-Unis. Selon l'entreprise, bon nombre de ses employés sont d'anciens combattants<sup>364</sup>.

Le CN embauche depuis longtemps d'anciens combattants aux États-Unis et au Canada parce que, comme l'a indiqué au sous-comité Christine Joanis, directrice principale de l'acquisition de talents de l'entreprise : « Les compétences des anciens combattants, acquises par la formation et l'expérience militaire directe, sont précieuses pour nous<sup>365</sup> ».

---

<sup>362</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] J. Douglas Briscoe).

<sup>363</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 26 octobre 2011 (colonel [à la retraite] W.G.S. Bill Sutherland).

<sup>364</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis, directrice principale, Acquisition de talents, Canadien National); Canadien National (CN), [Quelques faits et chiffres](#).

<sup>365</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis, directrice principale, Acquisition de talents, Canadien National).

*Un grand nombre de nos anciens combattants jouent différents rôles dans l'organisation. Nous avons d'anciens capitaines, des sergents, des caporaux et des soldats qui ont participé à des opérations au Koweït, en Bosnie, en Afghanistan, et qui occupent maintenant des postes en TI et des postes de gestionnaire des communications, d'agent de police, de technicien adjoint en signalisation, de chef de train, d'agent d'entretien de la voie, de mécanicien de machinerie lourde, d'apprenti en entretien des wagons, de coordonnateur de cour et de superviseur de première ligne. Nous attribuons le succès de notre recrutement et du maintien en poste de nos employés au fait que les modes de vie et les conditions de travail qui existent au CN sont semblables à ceux qui ont cours chez les militaires. L'exploitation d'un chemin de fer suppose des horaires de 24 heures par jour, 365 jours par année. Il y a aussi un sentiment exceptionnel de passion, de fierté et de travail d'équipe au CN, semblable au sentiment de camaraderie qui prévaut chez les militaires<sup>366</sup>.*

Elle a également mentionné que l'expérience des anciens combattants avec la machinerie lourde facilite leur formation et leur intégration à la main-d'œuvre du CN :

*[P]our devenir chef de train, un candidat peut posséder un diplôme d'études secondaires et nous allons ensuite le former pour devenir chef de train. Il faut être conscient des dangers et capable de travailler dans ces conditions pour occuper ce poste. Or, il est beaucoup plus facile de former des anciens combattants, parce qu'ils ne sont pas intimidés par les wagons et les locomotives et ce genre d'équipement, alors que certaines personnes, comme vous et moi, pourraient l'être<sup>367</sup>.*

Aux États-Unis, l'embauche d'anciens combattants par le CN est reconnue depuis longtemps. Par exemple, le magazine *G.I. Jobs* a inscrit plusieurs années de suite le CN dans la liste des 100 meilleurs employeurs engagés envers les militaires aux États-Unis. En 2014, l'entreprise se situe au 98<sup>e</sup> rang<sup>368</sup>. L'Association of American Railroads<sup>369</sup> reconnaît également les efforts déployés par le CN à l'égard de l'embauche d'anciens combattants. Fait à remarquer, le CN ne tient pas le compte du nombre d'anciens combattants à son emploi au Canada<sup>370</sup>.

Le CN a affirmé au sous-comité qu'il souhaitait recruter d'anciens combattants dans ses rangs et que la liaison avec ce groupe faisait partie de sa stratégie de recrutement<sup>371</sup>. En

---

<sup>366</sup> Ibid.

<sup>367</sup> Ibid.

<sup>368</sup> Magazine *G.I. Jobs*, [2014 Top 100 Military Friendly Employers](#); magazine *G.I. Jobs*, [2014 Top 100 Military Friendly Employers: Rank 98 – CN](#).

<sup>369</sup> Association of American Railroads, [Railroads Recognized for their Commitment to Military Veterans](#), 15 novembre 2011, <https://www.aar.org/newsandevents/Press-Releases/Pages/2011-11-15-Railroads-Military-Friendly-Employers.aspx>.

<sup>370</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis).

<sup>371</sup> Ibid.

décembre 2012, ACC signalait que le CN s'attendait à avoir 2 000 postes auxquels d'anciens combattants pourront postuler en 2013<sup>372</sup>.

Le CN a révélé au sous-comité qu'il était en train de créer des façons nouvelles et novatrices d'attirer les anciens combattants afin qu'ils fassent partie de sa main-d'œuvre. Comme l'a expliqué Mme Joanis, même si le CN a « recruté d'anciens combattants par le passé, une approche plus ciblée a été adoptée » au cours des dernières années. Elle a par la suite offert un résumé de certaines des initiatives de recrutement d'anciens combattants que le CN a établies au Canada et aux États-Unis depuis 2011 :

*En première étape, nous voulions nous rapprocher des anciens combattants qui travaillent déjà au CN. Nous l'avons fait au moyen d'un programme de reconnaissance transfrontalière le 11 novembre. Dans le cadre de cette initiative, nous avons remis à nos anciens combattants 440 épinglettes, conçues spécialement à leur intention, qui permettaient de les identifier et d'entrer en rapport avec eux [...] Ces hommes et ces femmes seront bientôt appelés à agir en tant qu'ambassadeurs du CN en se dotant d'un tel profil dans les médias sociaux, en faisant la promotion de l'emploi par leur propre réseau, en agissant en tant qu'experts en la matière ou en participant à des foires sur les carrières dans le milieu militaire.*

*Le CN a aussi mis en œuvre des activités de sensibilisation et des activités avec les médias ciblées. Aux États-Unis, nous avons visité quatre bases militaires et participé à trois salons de l'emploi importants pour les militaires, et nous avons forgé des partenariats avec 11 bases militaires où le personnel pourrait convenir à nos besoins de recrutement. Ces partenariats ont été facilités par des coordonnateurs de la transition à la vie civile et certains de nos propres recruteurs internes, qui sont d'anciens militaires. Des outils de communication conçus spécialement pour le recrutement font valoir la correspondance entre les compétences militaires et les emplois disponibles au CN. Je vous invite à prendre connaissance du profil typique que j'ai distribué.*

*Les médias sociaux sont un outil essentiel de promotion du CN et ils lui permettent d'annoncer ses offres d'emplois pour recruter les meilleurs candidats possible. Afin de joindre davantage de gens, le CN a récemment lancé une nouvelle plateforme sociale et conviviale de recherche d'emplois empruntant les technologies mobiles, notamment une application accessible par iTunes Stores. De plus, nous avons investi dans des sites d'annonces en ligne comme vetsuccess.gov et d'autres sites Web parrainés par Direct Employers, un service de site de recherche d'emplois bien connu aux États-Unis. En dernier lieu, le CN continue de participer au sondage sur les employeurs les plus*

---

<sup>372</sup> ACC, [Le gouvernement Harper et les entreprises canadiennes collaborent afin de favoriser l'accès des vétérans à l'emploi](#) et [Embauchez un vétéran](#).

*importants que fait la revue G.I. Jobs et il continuera de publier les offres d'emplois sur son site Web et sur la page Facebook que nous venons de créer<sup>373</sup>.*

Le CN est membre du Conseil sur la transition de vétérans (CTV) et partenaire du programme d'ACC Embauchez un vétéran depuis décembre 2012<sup>374</sup>. L'entreprise est aussi un employeur ami des Forces partenaire du programme PAT de La Compagnie Canada<sup>375</sup>.

### **3) Canadien Pacifique**

Tout comme le CN, le Canadien Pacifique (CP) exploite un chemin de fer transcontinental au Canada et aux États-Unis. Son réseau de transport couvre plus de 24 600 kilomètres. Il possède un effectif de plus de 15 000 employés au Canada et aux États-Unis. L'entreprise a affirmé ceci au sous-comité : « Nous prévoyons effectuer de nombreuses embauches en raison de notre croissance de base dans notre secteur et du nombre important de départs à la retraite. » Le CP prévoit embaucher « environ 2 000 employés d'un bout à l'autre du pays », dont d'anciens combattants :

*Nous cherchons actuellement des chefs de train pour conduire les trains et déplacer les trains dans les cours de triage, des mécaniciens de diesel pour réparer les locomotives, des mécaniciens de wagons pour réparer les wagons, du personnel de signalisation et de communication, des ouvriers saisonniers, des préposés à l'entretien de l'équipement, des contrôleurs de la circulation ferroviaire et des personnes pour occuper divers postes de gestion<sup>376</sup>.*

L'entreprise a conclu des accords et établi des partenariats avec certains organismes en vue de faciliter le recrutement d'anciens combattants (par exemple, La Compagnie Canada, Civiside, Forces@WORK, Lord Strathcona's Horse Regimental Society et Treble Victor Group) et elle consacre une section complète de son site Web à l'embauche de militaires et d'anciens combattants, section qui présente de l'information sur les possibilités d'emploi, ainsi qu'une liste d'emplois au CP et leur concordance avec certains métiers militaires<sup>377</sup>. Le CP indique dans son site Web qu'il s'est engagé « à trouver des façons de faciliter la transition des troupes vers la vie civile », qu'il reconnaît « les compétences et l'expérience incroyables que les anciens combattants ont acquises lorsqu'ils ont servi notre pays » et qu'il comprend « que tout cela peut s'associer à une carrière stimulante et valorisante au Canadien Pacifique<sup>378</sup> ». Paul Wajda, gestionnaire général des ressources humaines, Planification et développement au CP, a offert

---

<sup>373</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Christine Joanis).

<sup>374</sup> ACC, [Le gouvernement Harper et les entreprises canadiennes collaborent afin de favoriser l'accès des vétérans à l'emploi](#) et [Embauchez un vétéran](#).

<sup>375</sup> La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Employeurs](#).

<sup>376</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda).

<sup>377</sup> Canadien Pacifique (CP), [Careers: Canadian Military Partnerships](#), [Careers: United States Military Partnerships](#), [Careers: Military](#) et [Career: Military Experience](#). [traduction]

<sup>378</sup> Canadien Pacifique, [Careers: Military](#). [traduction]

un résumé de certaines des mesures que le CP a mis en place au cours des dernières années pour attirer d'anciens combattants dans son effectif.

*Nous avons déjà conclu des accords avec [Civiside] et Forces@WORK, qui nous permettent d'ajouter un lien menant à notre site Web d'emploi, où les anciens combattants peuvent présenter des demandes d'emploi. Nous avons pris l'engagement de convoquer à une entrevue les anciens combattants qualifiés pour un poste. Récemment, nous avons annoncé que nous avons pris un engagement continu auprès de la Lord Strathcona's Horse Regimental Society, qui prévoit entre autres mesures des échanges techniques pour faire connaître les compétences professionnelles des deux effectifs — les Forces canadiennes et le Canadien Pacifique — et dans le cadre duquel nous travaillerons avec la société à trouver des façons de faciliter la transition de carrière une fois que les militaires quittent les forces. Nous offrons des bourses de formation de transition aux soldats ainsi que des bourses d'études postsecondaires pour les enfants de soldats qui veulent poursuivre leurs études. Nous assurons aussi le financement de programmes et services à l'appui de divers besoins de la société et des familles de militaires<sup>379</sup>.*

Les anciens combattants apportent aux chemins de fer leurs compétences et leur expérience, a indiqué M. Wajda, ce qui facilite leur formation et leur intégration à la main-d'œuvre. Son point de vue sur le sujet rejoint celui de Mme Joanis du CN. Comme l'a expliqué M. Wajda :

*[B]eaucoup de nos postes ne demandent qu'un diplôme d'études secondaires ou collégiales, ou quelque chose de ce genre. Lorsque les candidats [anciens combattants] nous arrivent par [Civiside] ou Forces@WORK et qu'ils possèdent les qualifications, nous garantissons qu'ils obtiendront une entrevue. Ils sont alors classés avec les autres candidats. Évidemment, lorsque les personnes n'ont qu'un diplôme d'études secondaires, nous examinons leur expérience de travail et la pertinence de leur expérience pour l'industrie lourde. Nous sommes une industrie lourde. Nous travaillons autour d'un équipement en mouvement. Cela suppose un grand nombre de tâches manuelles. Évidemment, le monde militaire compte beaucoup de ce genre d'emplois. Si la personne a une expérience dans le domaine des signaux et des communications, il vaudrait mieux l'affecter à de telles tâches chez nous. Nous sommes une entreprise et nous cherchons toujours la personne qui possède les bonnes compétences. Nous préférons profiter des compétences que quelqu'un possède déjà plutôt que de donner une longue formation. Ainsi, si un mécanicien qui a déjà travaillé sur de l'équipement au diesel nous arrive des forces, la seule formation que nous avons à lui fournir est la façon de travailler sur une locomotive au diesel. Il y a des différences subtiles par rapport à un camion au diesel.*

---

<sup>379</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 7 mars 2012 (Paul Wajda).

*Ce genre de formation accélère nos processus et évidemment ces personnes obtiendraient un traitement préférentiel par rapport à quelqu'un en mécanique automobile par exemple. Nous en tenons compte. Nous examinons les compétences des candidats et les apparions aux postes que nous voulons pourvoir. Si un ancien combattant possède les compétences, il sera probablement choisi en premier parce que ses compétences s'appliquent davantage au genre de travail que nous faisons<sup>380</sup>.*

Tout comme le CN, le CP ne tient pas le compte du nombre d'anciens combattants à son emploi au Canada. Il a cependant assuré au sous-comité que de nombreux anciens combattants composent son effectif. Le CP emploie également un certain nombre d'anciens combattants aux États-Unis, et le magazine *G.I. Jobs* a reconnu ses efforts en classant l'entreprise parmi les « 100 meilleurs employeurs engagés envers les militaires » aux États-Unis en 2014, soit au 100<sup>e</sup> rang<sup>381</sup>. L'Association of American Railroads a également reconnu ses efforts en matière d'embauche d'anciens combattants<sup>382</sup>.

#### 4) Home Depot Canada

Home Depot est « le plus important détaillant en matière de rénovation domiciliaire au monde<sup>383</sup> ». Cette entreprise, dont le siège social est situé à Atlanta, en Géorgie, a été fondée en 1978 et exploite aujourd'hui 2 260 magasins de détail dans le monde, dont 180 au Canada. Home Depot emploie plus de 300 000 personnes dans le monde, dont quelque 27 000 au Canada<sup>384</sup>.

Home Depot est reconnu depuis des années pour embaucher des anciens combattants. En fait, l'entreprise se démarque actuellement comme l'un des plus grands employeurs d'anciens combattants aux États-Unis et entretient des rapports fréquents avec l'armée des États-Unis. En 2004, l'entreprise a lancé Operation Career Front, une initiative mise sur pied avec les ministères américains de la Défense, du Travail et des Anciens Combattants, qui vise à « offrir des possibilités de carrière valorisantes et stimulantes dans ses magasins et centres de distribution partout au pays [États-Unis] pour les membres actuels et anciens de l'armée des É.-U.<sup>385</sup> ». Le but du programme est de recruter des militaires en transition, anciens

---

<sup>380</sup> Ibid.

<sup>381</sup> Magazine *G.I. Jobs*, [2014 Top 100 Military Friendly Employers](#); magazine *G.I. Jobs*, [2014 Top 100 Military Friendly Employers: Rank 100 – Canadian Pacific Railroad](#). [traduction]

<sup>382</sup> Association of American Railroads, [Railroads Recognized for their Commitment to Military Veterans](#), 15 novembre 2011, <https://www.aar.org/newsandevents/Press-Releases/Pages/2011-11-15-Railroads-Military-Friendly-Employers.aspx>.

<sup>383</sup> Home Depot, [Did You Know?](#) [traduction]

<sup>384</sup> Home Depot, [Fact Sheet: Corporate and Financial Overview, Stores, Products, and Services, Our Company](#) et [Our Company: History](#) [traduction]; Home Depot Canada, [Information sur l'entreprise : Histoire](#) et [Information sur l'entreprise : À propos de nous](#).

<sup>385</sup> Home Depot, [Military Commitment](#) [traduction]; Voir aussi ministère américain de la Défense, [News: Home Depot, Government Launch Military Veterans Jobs Initiative](#), 21 septembre 2004; Home Depot, [Operation Career Front User Guide: Instructions for the Launch and Implementation](#), 10 septembre 2004, p. 1-18.

combattants, réservistes, membres de la Garde nationale et conjoints de militaires. Plus de 60 000 anciens combattants états-uniens ont été embauchés depuis 2004<sup>386</sup>. Qui plus est, Home Depot s'est engagé récemment à en embaucher 55 000 autres au cours des cinq prochaines années<sup>387</sup>. En 2012, Home Depot a lancé son programme Mission : Transition, qui offre des ateliers sur les carrières civiles pour les militaires en transition et les anciens combattants aux États-Unis. L'entreprise a également lancé un outil en ligne de conversion des compétences militaires, qui aide les anciens militaires à convertir leurs compétences et expériences militaires en équivalences civiles et à trouver les offres d'emploi de Home Depot qui correspondent le mieux à leurs habiletés<sup>388</sup>.

Aux États-Unis, le magazine *G.I. Jobs* a inscrit Home Depot sur la liste des 100 meilleurs employeurs engagés envers les militaires plusieurs années de suite. En 2014, l'entreprise se classait au 31<sup>e</sup> rang. Le magazine constate que Home Depot emploie actuellement plus de 35 000 anciens combattants aux États-Unis<sup>389</sup>. Lorsque *G.I. Jobs* a demandé à Home Depot « quels sont les avantages des militaires par rapport à leurs pairs du même âge et du même niveau d'instruction », voici la réponse qui a été donnée :

*Le personnel militaire est souvent très mature et responsable. Ces gens sont habitués à travailler dans une organisation qui s'attend à ce qu'ils établissent des normes et objectifs personnels élevés, et les atteignent. Ils sont également habitués à travailler dans un environnement qui exige des niveaux exceptionnels de travail en équipe pour le succès des opérations. Ils ont confiance en eux, sont autonomes, débrouillards et disciplinés. De plus, de nombreux militaires possèdent une expérience spécialisée dans des domaines comme la plomberie, l'électricité et la charpenterie, qui peut être transférée à des postes dans nos magasins<sup>390</sup>.*

Home Depot a indiqué à *G.I. Jobs* que l'entreprise offre « un vaste choix de possibilités de carrière » pour les anciens combattants, ce qui comprend « des possibilités à temps plein ou à temps partiel », notamment par l'entremise du recrutement dans son programme Store Leadership Program (SLP). Le SLP est un « programme de rotation de 24 mois au sein duquel les participants acquièrent une base solide en matière de direction et des compétences techniques et stratégiques qui les prépareront à une carrière réussie de directeur de magasin et à d'autres possibilités ». Pour pouvoir participer au SLP, les candidats doivent « posséder une expérience minimale de quatre ans en matière de direction dans un contexte commercial ou en tant

---

<sup>386</sup> Home Depot, [Military Commitment](#). [traduction]

<sup>387</sup> Home Depot, [Partnerships: The Home Depot and the Military](#) et [Military: Ongoing Support](#). [traduction]

<sup>388</sup> Home Depot, [The Home Depot Launches Career Assistance Program for Military and Veterans](#), 10 octobre 2012 et [Military Skills Translator Tool](#).

<sup>389</sup> Magazine *G.I. Jobs*, [2014 Top 100 Military Friendly Employers](#); magazine *G.I. Jobs*, [2014 Top 100 Military Friendly Employers: Rank 31 – Home Depot](#).

<sup>390</sup> Magazine *G.I. Jobs*, [Recruiter Interviews: The Home Depot](#). [traduction]

qu'officier actif de l'armée ». Près de 50 % des personnes acceptées dans le programme sont d'anciens militaires<sup>391</sup>.

Home Depot accorde un soutien et une sécurité financière aux employés qui servent dans la Garde nationale ou dans les forces de réserve des cinq forces armées des É.-U. (United States Army, United States Air Force, United States Navy, United States Marine Corps et United States Coast Guard). L'entreprise offre notamment une compensation au titre de la rémunération à ses employés en « service actif » qui participent à une opération militaire<sup>392</sup>, ainsi que des possibilités d'emploi aux conjoints de militaires<sup>393</sup>.

Les efforts de recrutement d'anciens combattants déployés par Home Depot sont en quelque sorte plus limités au Canada, mais l'entreprise a affirmé au sous-comité qu'elle participait activement à l'embauche d'anciens combattants canadiens. Karen Ritchie, directrice des ressources humaines et de l'acquisition des talents à Home Depot Canada, a expliqué certains des efforts que déploie Home Depot Canada pour attirer les anciens combattants dans son effectif :

*J'aimerais maintenant parler des mesures que nous prenons pour aider les anciens combattants à faire la transition vers un emploi à Home Depot. Depuis plusieurs années, nous tendons la main aux anciens combattants, ainsi qu'à leurs conjoints. Même si notre entreprise ne compte pas de programme de ressources humaines propres aux anciens combattants, nous nous y efforçons considérablement par l'entremise de processus de recrutement spécialisés [...] Nous avons un plan médiatique complet pour attirer les candidats dans nos magasins; nous mettons principalement l'accent sur les étudiants, les retraités, les candidats diversifiés et les militaires.*

*Nous plaçons beaucoup de publicité dans les journaux militaires des Forces canadiennes, qui sont lus chaque semaine par des milliers de membres des Forces canadiennes, ainsi que leur famille. Nous ciblons également le personnel militaire au moyen de Facebook et d'autres médias sociaux, et nous avons connu du succès avec des sites comme hirecanadianmilitary.com et hiremilitaryspouse.ca.*

*Au cours des 10 dernières années, bon nombre d'anciens combattants se sont joints à Home Depot pour occuper des postes administratifs ou des emplois en magasin. Il n'existe pas qu'un seul parcours professionnel. En magasin, certains associés libérés de l'armée travaillent pour Home Depot à temps partiel; d'autres sont là le soir et les fins de semaine tout en travaillant à temps plein pour l'armée, tandis que d'autres ont commencé leur carrière à la caisse et l'ont terminée à la tête d'un magasin. Dans nos bureaux de Toronto, certains anciens combattants occupent des postes de dirigeants, de*

---

<sup>391</sup> *Ibid.* [traduction]

<sup>392</sup> Home Depot, [Military Commitment](#) et [Partnerships: The Home Depot and the Military](#).

<sup>393</sup> Home Depot, [Military Commitment](#).

*hauts dirigeants et de directeurs généraux pour la chaîne d'approvisionnement, l'apprentissage, le commerce électronique et les TI.*

*Il nous est difficile de fournir le nombre exact d'anciens combattants que nous employons dans l'ensemble du Canada. Nous avons récemment lancé un système libre-service à l'intention des employés qui demande aux associés d'indiquer sur une base volontaire s'ils ont effectué leur service militaire au sein des forces régulières, s'ils ont déjà servi dans les forces de réserve ou s'ils servent actuellement dans les forces de réserve. C'est fait sur une base volontaire en raison des lois canadiennes en matière de protection des renseignements personnels. Par contre, nous savons que pour la période de janvier à juin 2012 nos publicités en ligne ont généré près de 13 000 clics vers nos pages d'offres d'emploi et que 95 candidats ont postulé pour un emploi. Ils venaient principalement de hirecanadianmilitary.com. Nous avons également une politique de congé pour service militaire à l'intention des associés qui pourraient devoir prendre congé pour remplir leurs engagements à titre de réservistes<sup>394</sup>.*

Lorsqu'il lui a été demandé si Home Depot Canada envisageait la mise sur pied de programmes d'embauche d'anciens combattants au Canada, à l'image de ce que Home Depot accomplit aux États-Unis, Mme Ritchie a répondu :

*Nous y avons réfléchi. Nous discutons fréquemment avec nos collègues américains afin de partager nos pratiques exemplaires; et nous nous servons de ce qu'ils font quand c'est possible [...] Toutefois, la situation est différente au Canada comparativement aux États-Unis, où deux millions d'Américains ont été déployés dans deux zones de guerre au cours de la dernière décennie. On ne peut comparer cela avec certaines initiatives canadiennes, mais nous nous servons assurément, quand nous le pouvons, des excellentes initiatives mises sur pied aux États-Unis pour les instaurer ici<sup>395</sup>.*

Mme Ritchie a toutefois fait ressortir que l'embauche d'anciens combattants a constitué une expérience positive pour Home Depot Canada et que les efforts de recrutement d'anciens combattants se poursuivraient dans le futur :

*La présence d'anciens combattants au sein de notre équipe en magasin partout au Canada, ainsi que dans notre bureau de Toronto a été une expérience extrêmement positive pour Home Depot. L'énergie, l'expérience et le professionnalisme qu'ils apportent à notre équipe sont remarquables, tout comme les compétences et la formation dont ils font preuve dans leur travail. Nous espérons certainement continuer d'explorer des façons de maintenir nos efforts et de tabler sur ces derniers<sup>396</sup>.*

---

<sup>394</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 20 juin 2012 (Karen Ritchie).

<sup>395</sup> Ibid.

<sup>396</sup> Ibid.

Dans le cadre de ses efforts visant à recruter des anciens combattants, Home Depot s'est inscrit en tant qu'employeur ami des Forces partenaire du Programme d'aide à la transition de La Compagnie Canada<sup>397</sup>.

Home Depot est reconnu au Canada pour embaucher du personnel militaire. En 2005, l'entreprise a reçu le Prix national de l'employeur le plus coopérant au Canada remis par le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC)<sup>398</sup>. Home Depot a aussi reçu des prix du CLFC en 2011 et en 2013<sup>399</sup>. Dans sa publication, *The Alliance*, le CLFC précise que l'entreprise est « reconnue pour le soutien qu'elle offre à la Force de réserve<sup>400</sup> ».

## 5) Les Chantiers Maritimes Irving

Les Chantiers Maritimes Irving inc., société fondée en 1959, sont l'un des principaux chantiers maritimes au Canada. La société, qui a son siège social à Halifax, en Nouvelle-Écosse, exploite des installations de production dans tout le Canada atlantique, y compris Les Chantiers maritimes Halifax Limitée, à Halifax<sup>401</sup>, et est à l'œuvre dans divers secteurs, y compris « la construction navale et la réparation de navires, la construction et la conversion d'appareils de forage, la fabrication en mer, la production industrielle, le génie, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les services de qualité et techniques<sup>402</sup> ».

Les Chantiers Maritimes Irving possèdent des effectifs variant de 1 600 à 2 000 personnes, dont la plupart travaillent aux Chantiers maritimes Halifax<sup>403</sup>. Selon le magazine *Canadian Defence Review*, environ 80 % des activités d'affaires des Chantiers Maritimes Irving sont liées à la défense. En 2013, ce magazine a accordé la sixième place aux Chantiers Maritimes Irving dans sa liste annuelle des 50 principales entreprises du secteur de la défense au Canada<sup>404</sup>.

Les Chantiers Maritimes Irving participent actuellement à plusieurs grands projets de construction navale pour le gouvernement du Canada. Par exemple, ils ont obtenu le contrat de construction de neuf patrouilleurs semi-hauturiers de la Classe héros pour la Garde côtière canadienne. Le lancement du premier patrouilleur a eu lieu en novembre 2011. Il est prévu que

---

<sup>397</sup> La Compagnie Canada, [Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires : Employeurs](#).

<sup>398</sup> MDN, [Des prix nationaux décernés à des employeurs canadiens pour leur appui aux réservistes des Forces canadiennes](#), 27 juin 2005; Home Depot, [Partnerships: The Home Depot and the Military](#) et [Awards-Recognition Rankings: 1981-2006](#); Kristina Davis, « [Le CLFC remercie les employeurs qui appuient le plus les FC](#) », *La Feuille d'érable*, vol. 8, n° 24 (22 juin 2005), p. 5.

<sup>399</sup> MDN, [Communiqué - Le Conseil de liaison des Forces canadiennes honore les récipiendaires de 2013 d'un prix d'appui des employeurs](#), 7 juin 2013; MDN, [Cérémonie en l'honneur des employeurs et des établissements d'enseignement appuyant les réservistes des Forces canadiennes](#), 9 mars 2011.

<sup>400</sup> Cliff Jamieson, « From Home Depot to Helmand Province: Human Resources Manager Granted Year-Long Leave to Serve in Afghanistan », *The Alliance* (Conseil de liaison des Forces canadiennes), n° 3 (2011), p. 9–10. [traduction]

<sup>401</sup> Les Chantiers Maritimes Irving inc., [About Us](#), [Our History](#) et [Locations](#).

<sup>402</sup> Les Chantiers Maritimes Irving inc., [About Us](#). [traduction]

<sup>403</sup> « Canada's Top 50 Defence Companies », *Canadian Defence Review*, vol. 19, n° 2 (mars 2013), p. 33.

<sup>404</sup> *Ibid.*, p. 32-33.

tous les navires seront livrés d'ici 2014<sup>405</sup>. Ils ont également obtenu le contrat de modernisation de 7 des 12 frégates de la classe Halifax de la Marine royale canadienne dans le cadre du Programme de modernisation de la classe Halifax et de prolongation de la vie de l'équipement des frégates. Le carénage de demi-vie de la première frégate – le NCSM *Halifax* – a débuté aux Chantiers maritimes Halifax à l'automne 2010<sup>406</sup>. Ils espèrent terminer le travail en 2018<sup>407</sup>.

Les Chantiers Maritimes Irving sont l'un des deux chantiers maritimes canadiens choisis dans le cadre de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN) de 2010 du gouvernement du Canada pour reconstituer les flottilles de la Garde côtière canadienne et de la Marine royale canadienne. Ils se chargeront du volet combat de la SNACN, c'est-à-dire 21 des 23 navires de guerre de la Marine royale canadienne. Ceci comprend de six à huit navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique et 15 navires canadiens de combat de surface pour remplacer la flottille existante de destroyers de la classe Iroquois et de frégates de la classe Halifax<sup>408</sup>. Le volet combat est actuellement évalué à environ 29,3 milliards de dollars<sup>409</sup>. Une entente-cadre a été signée avec Les Chantiers Maritimes Irving en février 2012<sup>410</sup>. Des contrats préliminaires ont aussi été accordés aux Chantiers maritimes Irving pour les navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique (9,3 millions de dollars en juillet 2012 et 288 millions en mars 2013)<sup>411</sup>. Ces contrats portaient sur la conception de navire et le travail de préproduction dans les chantiers. Les contrats visant la construction des navires seront attribués

---

<sup>405</sup> Les Chantiers Maritimes Irving inc., *Mid-Shore Patrol Vessel (MSPV) Procurement*; Pêches et Océans Canada (MPO), *Les ministres MacKay et Ashfield dévoilent le premier navire de la Classe héros de la Garde côtière canadienne : Le NGCC Private Robertson V.C.*, 9 novembre 2011, *De nouveaux patrouilleurs semi-hauturiers dédiés en souvenir de héros canadiens*, février 2011 et *Le gouvernement du Canada annonce le début de la construction de nouveaux patrouilleurs semi-hauturiers*, 2 septembre 2010.

<sup>406</sup> MDN, *Modernisation des navires de la classe Halifax / prolongation de la vie des frégates*.

<sup>407</sup> Les Chantiers Maritimes Irving inc., *Projects*. [traduction]

<sup>408</sup> MDN, *La Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale du ministère de la Défense nationale et du gouvernement du Canada*, 3 juin 2010; MDN, *Navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA)* et *Navire de combat canadien (NCC)*; Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), *Résultats de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale*, 19 octobre 2011; TPSGC, *Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN)* et *Chronologie des événements et des jalons*.

<sup>409</sup> Le montant de 29,3 milliards de dollars comprend 3,1 milliards pour l'acquisition de patrouilleurs hauturiers pour l'Arctique et 26,2 milliards pour les navires de combat de surface canadiens. Il faut toutefois noter que, à l'heure actuelle, le coût estimé du cycle de vie des patrouilleurs hauturiers pour l'Arctique s'élève à 8,6 milliards (soit 3,1 milliards pour l'acquisition des navires et 5,5 milliards de coûts projetés pour le personnel, l'exploitation et l'entretien sur une période de 25 ans) et celui des navires de combat de surface canadiens atteint presque 90 milliards (soit 26,2 milliards pour l'acquisition des navires et 64 milliards pour les coûts liés au personnel, à l'exploitation et à l'entretien sur une période de 30 ans). TPSGC, *Document d'information sur la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN) – Année 2 : Mise à jour*, novembre 2013.

<sup>410</sup> TPSGC, *Le Canada signe des ententes à long terme avec les chantiers navals sélectionnés dans le cadre de la SNACN*, 15 février 2012; TPSGC, *Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN) : Chronologie des événements et des jalons*.

<sup>411</sup> Gouvernement du Canada, *Signature d'un contrat préliminaire avec Irving Shipbuilding pour les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique*, 10 juillet 2012; gouvernement du Canada, *Les progrès continuent dans le cadre de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale avec l'attribution de contrats à Irving Shipbuilding Inc.*, 7 mars 2013.

plus tard<sup>412</sup>. À l'heure actuelle, les années 2015 et 2018 sont, respectivement, les dates cibles pour l'attribution des contrats de construction des navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique et les navires canadiens de combat de surface<sup>413</sup>.

Face à la charge de travail croissante, la société planifie actuellement un accroissement important des effectifs dans un proche avenir. Brian McCarthy, vice-président des Ressources humaines aux Chantiers Maritimes Irving, a informé le sous-comité que l'entreprise sait que ses effectifs vont augmenter « d'environ 1 500 personnes tous les 8 ou 10 ans. Il est difficile de faire des prévisions plus précises, car tout dépend de la signature des contrats et du début des travaux pour le programme de la SNACN<sup>414</sup> ». L'entreprise a assuré le sous-comité que des possibilités d'emploi seront offertes aux anciens combattants dans le cadre du processus d'accroissement de la main-d'œuvre.

L'entreprise n'a pas de programme d'embauche qui cible expressément les anciens combattants, mais elle a informé le sous-comité qu'elle finalisait ses plans de recrutement et que les candidatures d'anciens militaires seraient prises en compte. « Nous sommes d'ardents partisans des militaires, et un certain nombre de personnes de chez nous travaillent avec les militaires », a indiqué Brian McCarthy au sous-comité, ajoutant que l'entreprise emploie « un grand nombre » d'anciens combattants et qu'elle « les encourage du mieux [qu'elle le peut] ». Il a ajouté qu'un certain nombre de réservistes travaillaient pour l'entreprise<sup>415</sup>. M. McCarthy n'a pu donner au sous-comité une idée du nombre d'anciens combattants et de réservistes actuellement à l'emploi des Chantiers Maritimes Irving, mais il a souligné que le soutien aux anciens membres des FAC et à leurs familles « fera assurément partie de notre stratégie de recrutement<sup>416</sup> ». Comme il l'a mentionné dans son témoignage, l'expérience et les compétences des anciens combattants sont des éléments importants en ce qui concerne la main-d'œuvre des Chantiers Maritimes Irving.

*[I] n'est pas difficile de convaincre les entreprises d'embaucher des anciens militaires, en transition ou non. Étant donné les compétences et l'expérience qu'ils ont acquises, et leurs qualités personnelles, la plupart des organisations sont tout à fait disposées à les embaucher. Je ne pense pas qu'elles aient nécessairement besoin d'être convaincues [...] les anciens militaires ont beaucoup à offrir à un employeur, au niveau de leurs*

---

<sup>412</sup> TPSGC, [Séance d'information technique sur la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale - Notes d'allocution](#), 11 octobre 2013.

<sup>413</sup> TPSGC, Document d'information sur la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN) – Année 2 : Mise à jour, novembre 2013.

<sup>414</sup> Sous-comité sénatorial des anciens combattants, [Témoignages](#), 1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature, 28 novembre 2012 (Brian McCarthy).

<sup>415</sup> Ibid.

<sup>416</sup> Ibid.

*antécédents, de leur expérience et de leur formation. Notre expérience montre qu'ils s'intègrent très bien dans notre organisation*<sup>417</sup>.

M. McCarthy prévoit que bon nombre des anciens combattants qui se joindront aux effectifs des Chantiers Maritimes Irving au cours des prochaines années seront d'anciens membres de la Marine royale canadienne. En tant qu'anciens opérateurs d'armes et d'équipement navals à bord de navires de guerre, les anciens combattants de la marine ont beaucoup à offrir à des entreprises comme Les Chantiers Maritimes Irving. Ils connaissent la technologie navale et la façon dont elle est utilisée dans la marine. Leurs connaissances, leur expérience, leur formation et leurs compétences peuvent être très utiles aux Chantiers Maritimes Irving. Par exemple, de nombreux anciens combattants de la Marine royale canadienne possèdent une spécialisation dans des métiers complexes propres à la marine qui pourrait être précieuse pour tout constructeur de navire, sans égard aux fonctions exercées dans les FAC, que ce soit ingénieur naval, ingénieur-mécanicien, technicien en construction de coque, en électricité, en techniques des armes ou en approvisionnement, agent de logistique ou opérateur des systèmes de combat naval, des capteurs électroniques ou de sonar. Comme M. McCarthy l'a dit au sous-comité, « ça paraît logique » de faire appel aux effectifs de la marine pour des postes dans les chantiers navals. Les Chantiers maritimes Halifax sont « situés juste à côté des chantiers de la marine » à Halifax et « les emplois que nous offrons, en construction navale, sont assez semblables » à ce qui se fait dans les arsenaux maritimes<sup>418</sup>.

---

<sup>417</sup> Ibid.

<sup>418</sup> Ibid.

## LISTE DES TÉMOINS

41<sup>e</sup> Législature – 2<sup>ième</sup> Session (16 octobre 2013 à aujourd’hui)

Organisation	Nom/titre	Date
Anciens Combattants Canada	L'honorable Julian Fantino, C.P., député, ministre des Anciens Combattants	26 mars 2014
	Mary Chaput, sous-ministre	
	Lieutenant-Général Walter Semianiw, sous-ministre adjoint, Politiques, communications et commémoration	
Bureau de l'ombudsman des vétérans	Guy Parent, ombudsman des vétérans	4 décembre 2013 11 décembre 2013
	Gary Walbourne, directeur exécutif des Opérations et ombudsman adjoint	4 décembre 2013 11 décembre 2013
	Colonel à la retraite Denys Guérin, chef d'équipe pour l'examen de la Nouvelle Charte des anciens combattants	4 décembre 2013
Institut Canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans	Alice Aiken, directrice	12 février 2014

41<sup>e</sup> Législature – 1<sup>re</sup> Session (2 juin 2011 – 13 septembre 2013)

Organisation	Nom/titre	Date
Anciens Combattants Canada	David Pedlar, PhD., directeur, Recherche	9 mai 2012
	Anne-Marie Pellerin, directrice, Réadaptation et gestion des cas	14 décembre 2011 9 mai 2012 24 octobre 2012
	Raymond Lalonde, directeur, Centre national pour traumatismes liés au stress opérationnel	2 mai 2012 13 juin 2012
	Keith Hillier, sous-ministre adjoint, Prestation des services	14 décembre 2011
	David Ross, coordonnateur clinique national, Réseau national pour blessures liées au stress opérationnel	13 juin 2012
	Charlotte Bastien, directrice générale régionale, Ontario/Québec Janice Burke, directrice principale, Intégration des politiques stratégiques	31 octobre 2012
Association canadienne des ergothérapeutes	Elizabeth Steggles, directrice des affaires publiques	24 octobre 2012
British Columbia Institute of Technology, Legion Military Skills Conversion Program	Kevin Wainwright, chef de programme	30 mai 2012
	Natalie Condrashoff, chef de projet	
Canadian National	Christine Joanis, directrice principale, Acquisition de talent	7 mars 2012
	Nancy Villeneuve, directrice, Recherche de candidats	
Canadian Pacifique	Paul Wajda, gestionnaire général des Ressources humaines, Planification et développement	7 mars 2012

La Compagnie Canada	Peter Hart, administrateur délégué	28 novembre 2012
Chambre de commerce des États-Unis	Kevin Schmiegel, vice-président et directeur exécutif de « Hiring our Heroes »	3 octobre 2012
Corps canadien des commissionnaires	Colonel (à la retraite) W. G.S. Bill Sutherland, président, Conseil d'administration national	26 octobre 2011
	Capitaine(N) (à la retraite) Paul A. Guindon, président, Comité national de gestion des affaires	
	Colonel (à la retraite) J. Douglas Briscoe, directeur exécutif	
Défense nationale	Catherine A. Campbell, assistante au Scientifique en chef, Recherche et analyse (Personnel militaire)	9 mai 2012
	Kerry Sudom, PhD., recherche et analyse (Personnel militaire)	
	Colonel Jean-Robert Bernier, médecin-chef adjoint	2 mai 2012 9 mai 2012
	Colonel Gérard Blais, directeur, Gestion du soutien aux blessés	14 décembre 2011 25 avril 2012 2 mai 2012
	Brigadier-général Fred Bigelow, directeur général, Services de soutien au personnel et aux familles	25 avril 2012
	Contre-amiral Andrew Smith, chef du personnel militaire	14 décembre 2011
Helmets to Hardhats (U.S.)	Darrell Robert, directeur exécutif	4 avril 2012
Home Depot Canada	Karen Ritchie, directrice, Ressources humaines et acquisition de talents	20 juin 2012
Irving	Brian McCarthy, vice-président des ressources humaines (Construction navale)	28 novembre 2012
Légion royale canadienne	Andrea Siew, directrice du Bureau d'Entraide de la Direction nationale;	30 novembre 2011
	Brad White, secrétaire national	

Prospect Human Services	Melanie Mitra, chef de la direction	30 mai 2012
Régime d'assurance – revenu militaire (RARM)	André Bouchard, président	25 avril 2012
Du régiment aux bâtiments	Christopher Smillie, conseiller principal, Relations gouvernementales et affaires publiques, Département des métiers de la construction	4 avril 2012
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Marc O'Sullivan, contrôleur général adjoint, Secteur des services acquis et des actifs	23 novembre 2011
	Shirley Jen, directrice principale, Politique des biens immobiliers et du matériel	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Pablo Sobrino, sous-ministre adjoint délégué, Direction générale des approvisionnements	23 novembre 2011
	Vincent Robitaille, directeur principal, Direction de l'acquisition des services professionnels, Direction générale des approvisionnements	
Wounded Warriors	Philip Ralph, secrétaire et directeur du programme	5 décembre 2012
	Wayne Johnston, fondateur et président de la campagne de financement	