



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

STRATÉGIE NATIONALE POUR L'EMPLOI DES VÉTÉRANS

Rapport du Comité permanent des anciens combattants

Emmanuel Dubourg, président

OCTOBRE 2023
44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

STRATÉGIE NATIONALE POUR L'EMPLOI DES VÉTÉRANS

Rapport du Comité permanent des anciens combattants

**Le président
Emmanuel Dubourg**

OCTOBRE 2023

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES ANCIENS COMBATTANTS

PRÉSIDENT

Emmanuel Dubourg

VICE-PRÉSIDENTS

Blake Richards

Luc Desilets

MEMBRES

L'hon. Carolyn Bennett

Rachel Blaney

Sean Casey

Terry Dowdall

Bryan May

Wilson Miao

Sarai Randeep

Fraser Tolmie

Cathay Wagantall

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Chandra Arya

Niki Ashton

Sophie Chatel

Blake Desjarlais

Francis Drouin

Peter Fragiskatos

Tracy Gray

Jasraf Singh Hallan

Brendan Hanley

Irek Kusmierczyk

L'hon. David Lametti

Alistair MacGregor

Kirstina Michaud

Yasir Naqvi

Churence Rogers

Sherry Romanado

Darrell Samson

Jenna Sudds

Rechie Valdez

GREFFIER DU COMITÉ

Alexandre (Sacha) Vassiliev

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Services d'information, d'éducation et de recherche parlementaires

Jean-Rodrigue Paré, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES ANCIENS COMBATTANTS

a l'honneur de présenter son

DOUZIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité a étudié la Stratégie nationale pour l'emploi des vétérans et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	1
STRATÉGIE NATIONALE POUR L'EMPLOI DES VÉTÉRANS	7
Introduction.....	7
Situation professionnelle des vétérans les plus à risque	10
Les programmes de soutien à l'emploi pour les vétérans·e·s.....	15
Programme pour les familles des vétérans·e·s	15
Centres de transition des Forces armées canadiennes.....	16
Le régime d'assurance revenu militaire	16
Volet professionnel du programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada	17
Services de réorientation professionnelle.....	22
Allocation pour études et formation.....	25
Priorité d'embauche dans la fonction publique.....	27
Droit de premier refus du Corps des Commissionnaires du Canada	29
Autres initiatives.....	32
Enjeux soulevés par les témoins.....	33
Réinventer la roue.....	33
Concertation des efforts.....	36
Contre les perceptions erronées.....	39
Mettre en valeur les compétences intangibles des vétérans·e·s	40
Intervention précoce.....	42
Reconnaissance des acquis.....	43
Transfert de la cote de sécurité.....	46
Développer l'entrepreneuriat des vétérans·e·s	48
Comparaisons internationales	50
Conclusion	51

ANNEXE A EXEMPLES DE PROGRAMMES DE SOUTIEN À L'EMPLOI POUR LES VÉTÉRAN·E·S DANS D'AUTRES PAYS	55
ANNEXE B LISTE DES TÉMOINS.....	59
ANNEXE C LISTE DES MÉMOIRES.....	63
DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT	65

LISTE DES RECOMMANDATIONS

À l'issue de leurs délibérations, les comités peuvent faire des recommandations à la Chambre des communes ou au gouvernement et les inclure dans leurs rapports. Les recommandations relatives à la présente étude se trouvent énumérées ci-après.

Recommandation 1

Qu'Anciens Combattants Canada lance un programme de recherches qualitatives ciblant les groupes de vétéran·e·s les plus susceptibles de rencontrer des défis sur le plan de la transition professionnelle. 14

Recommandation 2

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada mettent en place un programme d'accompagnement professionnel individualisé aussitôt qu'un·e militaire faisant partie des groupes à risque entame le processus de libération. 14

Recommandation 3

Qu'Anciens Combattants Canada étudie les moyens d'élargir l'admissibilité de certains de ses programmes d'éducation et de carrière aux conjoint·e·s des vétéran e s..... 15

Recommandation 4

Que le ministère de la Défense nationale indexe le programme de réadaptation professionnelle du Régime d'assurance-revenu militaire pour tenir compte de l'augmentation du coût de la vie..... 17

Recommandation 5

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada mettent en place un système qui accorde aux vétéran·e·s le contrôle sur leurs dossiers médicaux et leur permette de les partager de façon transparente avec les médecins civils, ACC et les fournisseurs de services, à la discrétion des vétéran·e·s..... 20

Recommandation 6

Qu'Anciens Combattants Canada a un rôle à jouer pour aider les militaires en voie de libération et pour trouver des professionnels de la santé civils, et qu'il devrait travailler en étroite collaboration avec le Groupe de transition des Forces armées canadiennes à ce sujet..... 21

Recommandation 7

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada harmonisent leurs programmes respectifs de réadaptation professionnelle pour mieux permettre une transition harmonieuse. 21

Recommandation 8

Que le Bureau du Vérificateur général procède à un examen de l'ensemble des programmes de transition professionnelle offerts par le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada. 22

Recommandation 9

Qu'Anciens Combattants Canada révise son programme de Services de réorientation professionnelle ainsi que les modalités du contrat avec son fournisseur de manière à assurer que les militaires, les vétérán·e·s et les membres de leur famille reçoivent ces services au niveau de qualité auquel ils-elles ont droit. 23

Recommandation 10

Qu'Anciens Combattants Canada mette sur pied une plateforme permettant aux employeurs de communiquer directement avec les vétérán·e·s recherchant des opportunités professionnelles..... 25

Recommandation 11

Que, reconnaissant que la participation au programme d'éducation et de formation est plus faible que prévu, Anciens Combattants Canada revoie le programme et élargisse les critères d'admissibilité, en particulier pour inclure les vétérán·e·s qui sont libéré·e·s pour des raisons médicales avant d'avoir accumulé les six années de service requises..... 26

Recommandation 12

Que les membres admissibles des Forces armées canadiennes qui ont été transféré·e·s de la Force régulière à la Première réserve puissent recevoir l'allocation pour études et formation pendant qu'ils servent encore dans la Première réserve. 26

Recommandation 13

Qu'Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale harmonisent les critères définissant les formations admissibles au financement offert par l'allocation pour étude et formation et par le Régime d'assurance revenu militaire, et permettent aux militaires en voie de libération pour raisons médicales de recevoir l'allocation pour étude et formation alors qu'ils sont encore en service. 27

Recommandation 14

Qu'Anciens Combattants Canada montre l'exemple en matière d'emploi des vétérán·e·s et fixe des objectifs de recrutement pour augmenter la proportion de vétérán·e·s qu'il emploie, qu'il s'assure que ces objectifs sont fixés avec un plan écrit et accessible pour les atteindre, qu'il établisse un moyen clair de déterminer si ces objectifs sont atteints et, si nécessaire, qu'il mette en œuvre un plan d'action pour améliorer ces objectifs. 29

Recommandation 15

Que le gouvernement du Canada explore les moyens d'accorder la préférence, dans l'embauche de la fonction publique fédérale, aux conjoint·e·s des vétérán·e·s et des militaires en service. 29

Recommandation 16

Qu'Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale établissent des critères de reconnaissance et rendent publique une liste d'entreprises qui s'engagent à embaucher, à maintenir en poste et à accommoder les vétérán·e·s. 31

Recommandation 17

Qu’Anciens Combattants Canada, lors des premiers contacts individuels avec les militaires en voie de libération ou des vétéran•e-s qui viennent d’être libéré•e-s, mette en place un processus systématique présentant ses programmes de manière exhaustive ainsi que les besoins auxquels ces programmes répondent..... 33

Recommandation 18

Que le gouvernement du Canada mette en œuvre les recommandations formulées dans le rapport de la Fondation La patrie gravée sur le cœur intitulé *Supporting Veterans through their transition to civilian employment in Canada*. 35

Recommandation 19

Qu’Anciens Combattants Canada mette sur pied une table de travail permanente sur la formation et la transition professionnelle des vétéran•e-s et des membres de leur famille. 37

Recommandation 20

Qu’Anciens Combattants Canada, dans le cadre du volet professionnel de son programme de réadaptation, ainsi que dans ses initiatives touchant la transition professionnelle, s’assure de la présence d’ambassadeurs des vétéran•e-s auprès des entreprises canadiennes..... 38

Recommandation 21

Que le gouvernement du Canada encourage les groupes de ressources pour les employé•e-s vétéran•e-s et les réseaux de soutien par les pairs dans les lieux de travail où travaillent des vétéran•e-s. 38

Recommandation 22

Qu’Anciens Combattants Canada consacre plus d’efforts à l’augmentation de la rétention des vétéran•e-s dans les postes civils..... 38

Recommandation 23

Que le gouvernement du Canada, dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie nationale pour l'emploi des vétérans, favorise le dialogue entre les employeurs et les vétérans afin de favoriser la compréhension et le respect mutuels. 40

Recommandation 24

Qu'Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale élaborent la Stratégie nationale pour l'emploi des vétérans à partir de principes mettant la personnalité globale de chaque vétéran au centre de la stratégie, de manière à permettre à chaque vétéran de s'approprier son cheminement professionnel plutôt que de restreindre les possibilités à un arrimage précis entre certaines compétences et certains emplois. 41

Recommandation 25

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada, en collaboration avec les institutions d'enseignement postsecondaire, mettent en place un système de reconnaissance des acquis, comprenant les compétences et les formations reçues dans les FAC, permettant aux vétérans d'acquérir des crédits menant à l'obtention en vue d'une certification, d'un diplôme ou d'un grade civils. 44

Recommandation 26

Que le ministère de la Défense nationale, en collaboration avec les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada, travaillent à l'amélioration de la transférabilité des compétences et de la formation militaires aux carrières civiles. 46

Recommandation 27

Que le ministère de la Défense nationale, en collaboration avec les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada, permettent que les formations visant l'acquisition de nouvelles compétences et dont la durée est de moins d'un an, puissent être offertes aux militaires déjà engagés dans leur processus de libération..... 46

Recommandation 28

Que le ministère de la Défense nationale, de concert avec Sécurité publique Canada et les autres institutions fédérales concernées, élabore un moyen d'accélérer l'acquisition d'habilitations de sécurité pour les vétérane-s qui ont récemment détenu des habilitations dans le passé, dans le but de réduire le fardeau administratif des membres des FAC au moment de leur libération et de leur transition. 48

Recommandation 29

Qu’Anciens Combattants Canada, dans l’élaboration de la stratégie nationale sur l’emploi, propose des initiatives permettant de soutenir et encadrer les vétérane-s qui souhaitent devenir entrepreneurs. 49

Recommandation 30

Qu’Anciens Combattants Canada s’inspire du programme américain *The Mission Continues* et mette sur pied une initiative mettant en valeur les occasions de bénévolat et d’engagement communautaire pour les vétérane-s en transition professionnelle. Cela devrait inclure des possibilités de soutien par les pairs et de mentorat pour les autres vétérane-s. 50



STRATÉGIE NATIONALE POUR L'EMPLOI DES VÉTÉRANS

« Les militaires en transition sont relativement peu attirés par le salaire et les avantages sociaux. Ils sont davantage motivés par leur désir d'accomplir leur mission et de créer un impact positif au sein de leur milieu de travail. Lorsque le vétéran devient membre d'une équipe de travail, la notion de service est toujours bien présente¹. »

« Il n'y a pas de solution universelle à l'embauche des vétérans, simplement parce que les vétérans présentent des besoins multiples au moment de la transition². »

INTRODUCTION

Dans la [Lettre de mandat du 16 décembre 2021](#), le premier ministre du Canada, le très honorable Justin Trudeau, a demandé au ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, l'honorable Lawrence MacAulay, de « Mettre en œuvre une stratégie d'emploi nationale pour les anciens combattants afin de veiller à ce que tous les anciens combattants puissent trouver un emploi valorisant après avoir quitté les Forces armées canadiennes (FAC), en tirant profit des compétences et des qualifications acquises en service et en améliorant la reconnaissance des qualifications. »

Dans son [Plan ministériel 2023-2024](#), ACC a inclus l'emploi dans une des « responsabilités essentielles » du ministère à l'effet que « les vétérans ont l'impression que leur vie a un sens. » La stratégie nationale est l'un des moyens de parvenir à cet objectif :

-
- 1 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, M. André Thivierge (major à la retraite, cofondateur et coprésident, Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa), 1550.
 - 2 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Capitaine de vaisseau (à la retraite) Paul Guindon (chef de la direction, Commissionnaires Ottawa, Corps canadien des commissionnaires), 1835.



En conséquence, nous continuerons l'élaboration d'une Stratégie nationale d'emploi pour les vétérans qui vise à accroître les possibilités d'emploi significatives pour les vétérans, à promouvoir leur bien-être et à soutenir leur réussite lors de leur transition vers la vie civile. Les objectifs stratégiques de cette stratégie comprendront le développement d'emplois dans le secteur privé, des possibilités accrues de carrière dans la fonction publique fédérale, des mesures pour améliorer la rétention de la main-d'œuvre composée de vétérans et le développement d'une communauté de pratique conviviale pour les vétérans.

Lors de son témoignage, Steven Harris, sous-ministre adjoint à la prestation des services d'Anciens Combattants Canada (ACC), a insisté sur le rôle que de multiples partenaires sont appelés à jouer pour soutenir l'emploi, dont « les parties prenantes, employeurs, défenseurs de la cause, organismes non gouvernementaux et administrations municipales et provinciales. Notre stratégie vise à unifier leur vision de manière à mieux servir les vétérans et leurs familles³. »

Entre le 19 septembre et le 31 octobre 2022, ACC a mené des consultations en ligne auprès des vétérans et des employeurs pour l'élaboration de sa stratégie nationale. 1 016 personnes y ont participé sur la plateforme « [Parlons Vétérans](#) », dont 945 en anglais, et 71 en français. Les principaux « points clés à retenir » de cette consultation sont les suivants :

- Alors que certain·e·s vétéran·e·s passent immédiatement au marché du travail civil, d'autres estiment qu'ils n'ont pas assez de temps pour se préparer à y entrer. Dans ce dernier cas, ils peuvent ne pas avoir accès aux ressources parce qu'ils ne répondent pas aux critères d'admissibilité liés au temps.
- Certain·e·s vétéran·e·s veulent faire un travail nouveau et sans rapport avec leur expérience militaire. D'autres aimeraient faire un travail similaire, mais sont frustrés que leurs métiers militaires ne se traduisent pas bien en métiers civils et souhaitent que les équivalences civiles soient plus faciles à obtenir.
- De nombreux·ses vétéran·e·s estiment qu'ils sont perçus soit comme trop jeunes pour obtenir des postes supérieurs, soit comme trop âgés pour que les entreprises veuillent les embaucher.

3 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Steven Harris, sous-ministre adjoint, Prestation des services, ministère des Anciens Combattants, 1540.

Ces constats sont loin d'être nouveaux. Depuis l'adoption en 2005 de la Nouvelle Charte des Anciens Combattants, qui a été rebaptisée la *Loi sur le bien-être des vétérans*, de nombreux rapports de comités parlementaires, de l'ombud des vétérans, de l'ombudsman de la Défense nationale et des FAC, de comités consultatifs ainsi que des rapports préparés ou commandés par le gouvernement du Canada, ont proposé une multitude de recommandations visant à faciliter la transition professionnelle des militaires vers la vie civile. Ce rapport s'inscrit dans cette liste. Malgré la longue liste de recommandations, le gouvernement doit encore s'attaquer à ce problème.

Ce rapport vise à soutenir les efforts du ministère dans l'élaboration d'une stratégie nationale pour l'emploi des vétérans qui n'en est, de l'aveu du ministère, « qu'au tout début⁴ ». L'une des raisons invoquées par le ministère pour expliquer ces délais est que les données dont il se sert pour élaborer ses Études sur la Vie après le service se limitent aux vétérans libérés depuis 1998. Étant donné la nouvelle question ajoutée au recensement de 2021, il y aura des données sur l'ensemble des vétérans touchant les sept domaines du mieux-être, y compris l'emploi. Les résultats de ces analyses devraient être publiés à l'automne de 2023⁵, et pourront alors être utilisés par ACC.

Le présent rapport est divisé en quatre parties. La première partie brosse un portrait statistique de la situation professionnelle des vétérans canadiens à partir des données recueillies par les enquêtes sur la vie après le service militaire. La deuxième partie présente un sommaire des programmes de soutien à l'emploi offerts par le ministère de la Défense nationale, les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada. La troisième partie présente des programmes offerts par le secteur privé ou communautaire. La quatrième partie analyse les principaux enjeux soulevés dans les autres sections du rapport.

Le principal constat qui ressort de cette étude est que les difficultés que peuvent vivre certains vétérans ne pourront pas se résoudre par des solutions uniformes. Comme

4 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Lcol (à la retraite) Chris Hutt (CD, directeur, Transition et soutien aux programmes, Secteur de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants), 1600.

5 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Nathan Svenson (directeur, Recherche, ministère des Anciens Combattants), 1550. La question posée dans le [Recensement de 2021](#) est la suivante :

11. Cette personne a-t-elle déjà servi dans les forces militaires canadiennes?

Le service militaire canadien comprend le service dans la Force régulière ou la Première réserve à titre d'officier ou de militaire du rang. Il ne comprend pas le service auprès des cadets (SAIOC), la Réserve supplémentaire ou les Rangers canadiens.

Cochez « x » un seul cercle.

Oui, actuellement en service dans la Force régulière ou dans la Première réserve

Oui, mais n'est plus en service dans la Force régulière ou dans la Première réserve

Non



nous le verrons, la transition professionnelle pose des défis plus grands pour certains groupes de vétérane·e·s que pour d'autres. Les efforts de recherches, d'intervention et de suivi doivent se faire prioritairement auprès de ces groupes, dont les vétérane·e·s libéré·e·s pour raisons médicales, les vétérane·e·s des unités de combat et ceux qui ne comptent que peu d'années de service.

En tout, 19 organisations ont participé à cette étude, et 34 personnes ont témoigné lors des six réunions qui y furent consacrées. Les membres du Comité souhaitent les remercier sincèrement et espèrent que le contenu du présent rapport reflétera adéquatement leur contribution.

SITUATION PROFESSIONNELLE DES VÉTÉRANS LES PLUS À RISQUE

Selon M. Harris, en moyenne environ 8 500 membres des Forces armées canadiennes (FAC) sont libérés chaque année, et la moitié d'entre eux recherchent une deuxième carrière⁶. Malgré un taux de chômage de 4,5 %, comparativement à 6,6 % pour la population canadienne, les vétérane·e·s sont plus susceptibles de se déclarer insatisfaits de ne pas être employés à leur plein potentiel. De plus, les vétérane·e·s rencontrent plus d'obstacles et il leur faut plus de temps avant d'atteindre des revenus comparables à ce qu'elles gagnaient dans les FAC.

Selon Mme Mary Beth MacLean, candidate au doctorat à l'Université Queen's et chercheuse ayant participé aux études d'ACC sur la vie après le service militaire, il existe plusieurs variables en corrélation avec la situation professionnelle des vétérane·e·s. Entre autres :

- la satisfaction professionnelle augmente avec le dernier grade militaire obtenu, les officiers étant les plus satisfaits (90 %, comparativement à moins de 50 % pour les soldats du rang et les cadets), sans doute parce qu'ils ont plus facilement le sentiment que leurs compétences sont utilisées à leur plein potentiel;
- les vétérane·e·s qui ont servi dans les unités de combat sont ceux qui touchent les revenus les plus faibles, en partie parce que les compétences acquises en combat sont celles qui sont le plus difficilement transférables à des activités de la vie civile;

6 ACVA, Témoignages, 30 janvier 2023, Steven Harris, sous-ministre adjoint, Prestation des services, ministère des Anciens Combattants, 1535.

- les taux d'emploi sont plus bas chez les vétéranes;
- les taux d'emploi sont plus bas chez les vétérane·e·s libéré·e·s pour raisons médicales;
- les vétéranes gagnent 58 % du salaire des vétérans, et ce, dans toutes les industries sauf l'industrie minière;
- durant la première année qui suit la libération (volontaire ou médicale), environ 10 % des vétérane·e·s se déclarent incapables de travailler en raison d'une invalidité;
- plus de la moitié des vétérane·e·s ont changé d'employeur au cours des trois premières années suivant leur libération;
- le revenu des vétérane·e·s trois ans après leur libération atteint celui qui a précédé leur libération et continue d'augmenter pendant les dix années suivantes; et
- les trois quarts des vétérane·e·s qui ont participé au programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada ont récupéré les revenus qu'ils touchaient avant leur libération⁷.

Ces données montrent qu'il n'y a pas de portrait homogène de la population des vétérane·e·s. Leur profil est si variable que leurs besoins en termes de transition ne pourront pas être comblés par une solution applicable à tous. Comme l'a bien dit Debbie Lowther, de Veterans Emergency Transition Services :

La stratégie doit être très souple, parce que les vétérans sont très diversifiés. Nous avons aidé des vétérans autochtones et afro-canadiens ainsi que des membres de la communauté LGBTQ. Les militaires ont donc les mêmes caractéristiques démographiques que les Canadiens en général. Imaginez que vous devez élaborer une stratégie d'emploi qui conviendrait à l'ensemble des Canadiens. C'est la même chose. Elle doit être assez souple parce que chaque vétéran a des besoins qui lui sont propres⁸.

7 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Mary Beth MacLean (candidate au doctorat, Université Queen's, à titre personnel), 1705.

8 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Debbie Lowther (présidente-directrice générale et cofondatrice, Veterans Emergency Transition Services), 1925. Voir aussi *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 1955; et *Témoignages*, 13 février 2023, M. Oliver Thorne (directeur général, Réseau de transition des vétérans), 1600.



Il en ressort tout de même que certains groupes de vétérans doivent faire l'objet d'une attention particulière : les vétérans qui ont été libérés pour raisons médicales, les vétérans, les vétérans qui étaient soldats du rang dans les métiers de combat, et les vétérans qui comptent peu d'années de service. Ces critères ne sont pas exclusifs et leur conjonction renforce les risques liés à la transition.

Carolyn Hughes, de la Légion royale canadienne, a manifesté une inquiétude particulière pour les jeunes vétérans libérés pour raisons médicales, mais dont les blessures sont modérées :

Les vétérans qui ont une courte période de service sont toujours les plus difficiles à aider. S'ils sont gravement blessés, c'est plus facile, parce que leur blessure est évidente. Ils obtiennent de l'aide du ministère des Anciens Combattants et ils ont droit à différentes prestations. Cependant, les vétérans qui quittent les forces après trois ou même après six ans sont peut-être aussi blessés. Ils ont peut-être des troubles de santé mentale qu'ils ne remarquent qu'après avoir quitté l'armée. Nous constatons cela assez souvent⁹.

Selon elle, les vétérans de la Réserve posent également des défis particuliers : « Un bon nombre d'entre eux ont servi en Afghanistan. Ils sont revenus, ils ont repris leur emploi civil et ils ont été en quelque sorte oubliés. Nous avons énormément de peine à les rejoindre¹⁰. »

Pour le moment, ces groupes plus vulnérables de vétérans n'ont pas encore fait l'objet d'une attention particulière de la part d'ACC. Le ministère attend encore l'analyse des données du recensement avant de procéder à l'étape des solutions qui feront partie de la stratégie. Selon Jane Hicks, directrice générale intérimaire de la Gestion des programmes et de la prestation des services d'ACC:

Nous sommes toujours en train de mener le travail d'analyse. À mesure que nous obtiendrons des renseignements supplémentaires à l'aide du recensement et des consultations, nous pourrions procéder à des consultations plus ciblées. Cependant, à cette étape, nous ne nous sommes pas concentrés spécifiquement sur des groupes précis¹¹.

9 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 2010.

10 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 2010.

11 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Jane Hicks (directrice générale intérimaire, Gestion des programmes et de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants), 1605.

On sait donc qui sont les vétéran·e·s les plus susceptibles de connaître une transition professionnelle difficile, mais on ignore pourquoi. Tant qu'on n'en saura pas plus sur les causes de cette vulnérabilité particulière de certains groupes, il sera difficile de trouver des solutions adaptées.

Ceci dit, il ne faut pas non plus négliger ceux qui n'ont pas été libérés pour raisons médicales. Comme l'a rappelé Harold Davis, de Persian Gulf Veterans of Canada, les clients d'ACC sont surtout des vétéran·e·s blessé·e·s. Ceux qui n'ont pas de problème d'invalidité auront donc moins le réflexe d'aller chercher de l'aide au ministère, et si leur problème de transition n'est pas lié à une blessure, il est possible que leurs besoins apparaissent moins prioritaires pour ACC¹².

On ne peut donc que se rabattre sur des hypothèses générales portant sur le sens de la vie militaire et la condition de vétéran qui s'ensuit. Selon Mme MacLean, au-delà de la sécurité financière que procurent un revenu et, le cas échéant, des prestations gouvernementales appropriées, « le fait d'avoir un but au travail et dans la vie procure un sentiment d'identité et d'intégration sociale qui est essentiel pour une transition réussie vers la vie civile¹³. » Cet aspect existentiel de la vie des vétéran·e·s a été noté à plusieurs reprises dans des rapports précédents du Comité et semble lié au sentiment de servir des valeurs supérieures, d'être investi d'une mission signifiante qui va au-delà de la seule satisfaction économique.

Cette mission donne son sens à la vie militaire, et lorsque les militaires apprennent qu'ils seront libérés pour raisons médicales, cette cassure s'accompagne d'une nouvelle quête de signification. Si les militaires en voie de libération ou les vétéran·e·s ne trouvent pas rapidement un moyen d'exprimer leur volonté de servir des valeurs élevées, leur santé mentale risque de se détériorer, rendant la transition plus douloureuse encore. C'est pourquoi, selon Mme MacLean,

Les personnes handicapées devraient être appuyées et encouragées à continuer de travailler ou à réintégrer le marché du travail dès que possible. À cet égard, un programme de placement et de soutien individuels s'est révélé plus efficace que la réadaptation traditionnelle pour améliorer les taux d'emploi et les revenus des vétérans atteints du TSPT ou de lésions de la moelle épinière¹⁴.

12 ACVA, *Témoignages*, 9 février 2023, M. Harold Davis (président, Persian Gulf Veterans of Canada), 2020.

13 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Mary Beth MacLean (candidate au doctorat, Université Queen's, à titre personnel), 1645.

14 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Mary Beth MacLean (candidate au doctorat, Université Queen's, à titre personnel), 1645.



Autrement dit, un programme de placement et de soutien individuels devrait être mis en place dès qu'un militaire apprend qu'il sera libéré pour raisons médicales. Quand on sait que, pour les personnes souffrant d'une invalidité, le risque de ne plus occuper un emploi rémunérateur augmente en proportion de la période d'inactivité, la pause professionnelle liée à une invalidité devrait être la plus courte possible et favoriser ce sentiment de pouvoir servir une cause élevée même en n'étant plus militaire.

Ces éléments d'explication s'appuient toutefois sur des recherches fragmentaires. Les données quantitatives sont fiables pour la population des vétérans en général, et font assez clairement ressortir les groupes de vétérans dont les défis sont plus grands, notamment les femmes, les membres des unités de combat, ceux qui ont été libérés pour raisons médicales, et tout particulièrement ceux qui ont été libérés pour raisons médicales après peu d'années de service ou sans avoir été promus officiers. Il existe cependant peu d'analyses qualitatives permettant de comprendre pourquoi ces groupes font face à plus de difficultés. Selon Mme MacLean, « Ce type de compréhension ne découle généralement pas de consultations ouvertes dans le cadre desquelles les gens doivent se manifester. Les groupes les plus vulnérables sont les moins susceptibles, dans toute recherche ou tout type d'effort de sensibilisation, de se manifester. Ils doivent être ciblés de manière très spécifique¹⁵. »

Afin de combler ces lacunes, le Comité recommande :

Recommandation 1

Qu'Anciens Combattants Canada lance un programme de recherches qualitatives ciblant les groupes de vétérans les plus susceptibles de rencontrer des défis sur le plan de la transition professionnelle.

Recommandation 2

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada mettent en place un programme d'accompagnement professionnel individualisé aussitôt qu'un militaire faisant partie des groupes à risque entame le processus de libération.

15 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Mary Beth MacLean (candidate au doctorat, Université Queen's, à titre personnel), 1720.

LES PROGRAMMES DE SOUTIEN À L'EMPLOI POUR LES VÉTÉRAN·E·S

ACC offre des programmes de soutien à l'emploi depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur le bien-être des vétérans* (Nouvelle Charte des Anciens Combattants) en avril 2006. De leur côté, les FAC offrent des services similaires dans le cadre du régime d'assurance revenu militaire (RARM).

Programme pour les familles des vétérán·e·s

Lorsque les membres des FAC servent, leurs familles servent aussi. Lorsque les militaires deviennent des vétérán·e·s, cette interdépendance se poursuit dans tous les aspects du bien-être de l'ensemble de la famille, y compris les défis que les conjoint·e·s des vétérán·e·s doivent relever dans leur vie professionnelle. Ce programme d'ACC permet aux familles des vétérán·e·s d'accéder à certains services offerts par les [centres de ressources pour les familles des militaires](#) des FAC. Il est cependant limité aux familles des militaires qui ont été libérés pour raisons médicales. Le programme vise principalement à offrir des ressources d'information permettant aux vétérán·e·s libéré·e·s pour raisons médicales et aux membres de la famille de mieux composer avec les défis de la transition. Il comprend notamment :

- des guides pratiques pour les aidants naturels qui s'occupent de personnes souffrant de blessures de stress opérationnel;
- des formations de premiers soins en santé mentale; et
- le programme COPE (Couples Overcoming PTSD Everyday) à l'intention des couples.

De telles ressources sont certainement les bienvenues, mais ACC pourrait faire davantage pour soutenir la transition professionnelle des membres de la famille. Le Comité recommande donc :

Recommandation 3

Qu'Anciens Combattants Canada étudie les moyens d'élargir l'admissibilité de certains de ses programmes d'éducation et de carrière aux conjoint·e·s des vétérán e s.



Centres de transition des Forces armées canadiennes

Il existe [32 centres de transition](#) regroupés en neuf unités régionales au sein du Groupe de transition des FAC. Ils représentent un effort de décentralisation des services de transition permettant aux militaires en voie de libération d'accéder à un guichet unique de services. Selon Mme Hughes, la particularité de cette nouvelle approche est d'ouvrir ces centres à tous les vétérans, alors qu'ils n'étaient auparavant accessibles qu'aux militaires en voie de libération pour raisons médicales :

C'est un endroit où vont les militaires quand ils quittent l'armée et où ils peuvent obtenir de l'aide, que ce soit pour rencontrer un gestionnaire de cas, pour remplir leur demande de prestations d'invalidité ou pour s'assurer que leurs documents de pension seront en règle au moment où ils quitteront l'armée. C'est en quelque sorte un guichet unique pour obtenir de l'aide. Ils peuvent y trouver des réponses à toutes leurs questions.

Actuellement, il n'y a que deux ou trois centres au pays, mais on prévoit en implanter dans toutes les grandes bases. Dans le passé, il en existait dans toutes les bases importantes, mais les services n'étaient pas aussi nombreux qu'ils le sont aujourd'hui¹⁶.

Le régime d'assurance revenu militaire

Le RARM offre des programmes de remplacement du revenu et de transition professionnelle aux membres des FAC libérés pour raisons médicales, peu importe que cette raison médicale soit ou non reliée au service militaire. Depuis 1999, les [principales caractéristiques du régime](#) sont les suivantes :

- Le RARM garantit au vétéran libéré pour raisons médicales 75 % du revenu gagné au sein des FAC durant les 24 mois qui suivent la date de sa libération.
- Si, après cette période de 24 mois, le·la vétéran·e est déclaré inapte à occuper quelque emploi rémunérateur que ce soit, cette garantie de 75 % du revenu se poursuivra jusqu'à ce que le·la vétéran·e atteigne l'âge de 65 ans.

16 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 1950.

- Durant les six mois qui précèdent la libération pour raisons médicales, et durant les 24 mois qui suivent la libération, le membre/vétérant peut bénéficier des services de réadaptation professionnelle.
- Les services de réadaptation professionnelle ne visent pas à aider le·la vétéranta à acquérir de nouvelles compétences, mais à mettre en valeur et à faire reconnaître les compétences transférables acquises durant le service militaire.
- Les services de réadaptation professionnelle défraient les droits de scolarité et de livres jusqu'à 32 000 \$, en plus d'offrir d'autres allocations mensuelles pour les fournitures, les frais de garde, d'Internet, de déplacement et de double résidence durant la durée du programme.
- Le RARM n'offre pas de réadaptation médicale ou psychosociale.

Pour offrir plus de souplesse dans la formation proposée aux vétéranta·e·s libéré·e·s pour raisons médicales, le Comité recommande :

Recommandation 4

Que le ministère de la Défense nationale indexe le programme de réadaptation professionnelle du Régime d'assurance-revenu militaire pour tenir compte de l'augmentation du coût de la vie.

Volet professionnel du programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada

Selon les [données d'ACC](#), parmi les 142 033 clients d'ACC en décembre 2021, 14 685 participaient au programme de réadaptation, soit environ un sur dix. Il s'agit des vétéranta·e·s dont les problèmes sont les plus complexes et qui bénéficient de soutien des gestionnaires de cas du ministère.

En vertu de l'article 8(1) de la [Loi sur le bien-être des vétérans](#), des services de réadaptation peuvent être fournis au vétéranta « si celui-ci présente un problème de santé physique ou mentale qui découle principalement de son service dans les Forces canadiennes et entrave sa réinsertion dans la vie civile ». Les militaires en service peuvent présenter une demande durant les mois qui précèdent leur libération, mais le



programme de réadaptation ne débutera qu'après leur libération¹⁷. Des services d'assistance professionnelle peuvent être offerts aux conjoints si on juge que les mesures de réadaptation offertes au vétéran ne seront pas suffisantes pour lui permettre d'occuper un emploi rémunérateur. De l'assistance professionnelle peut également être offerte aux survivants des vétéran·e·s.

Si le problème de santé pour lequel la réadaptation médicale ou psychosociale est fournie crée des entraves à la réinsertion professionnelle, un volet de réadaptation professionnelle sera ajouté au plan de réadaptation. Toutefois, le·la vétéran·e ne sera pas admissible à ces services s'il reçoit des services de réadaptation du RARM (voir section 1). Pour les vétéran·e·s libéré·e·s pour raisons médicales, le volet professionnel du programme de réadaptation d'ACC ne sera offert qu'après les 24 mois d'admissibilité au programme du RARM si les entraves à la réinsertion sont encore présentes. Cette exclusion de 24 mois ne s'applique pas aux vétéran·e·s admissibles qui n'ont pas été libéré·e·s pour raisons médicales.

L'approbation d'un plan de réadaptation par ACC rend le·la vétéran·e admissible à la prestation de remplacement du revenu. Depuis octobre 2016, cette prestation garantit au vétéran 90 % des revenus qu'il gagnait avant sa libération des FAC pour toute la durée du plan. Si ACC détermine qu'ils ne participent pas activement à leur programme de réadaptation, les vétéran·e·s peuvent perdre cet avantage. Si le·la vétéran·e a été libéré des FAC pour des raisons médicales, il bénéficie déjà de la garantie de 75 % du revenu en vertu du RARM. Dans ce cas, ACC ne couvre que la différence de 15 %. Avant 2016, les prestations du RARM et celles d'ACC étaient toutes les deux alignées à 75 %. Depuis 2016, afin de bénéficier du 15 % supplémentaire de la prestation de remplacement du revenu, tou·te·s s les vétéran·e·s libéré·e·s pour raisons médicales qui recevaient des prestations du RARM ont dû démontrer que leur libération pour raisons médicales était reliée à leur service militaire. Cette détermination, dont la responsabilité incombe à ACC, et non aux FAC, est en partie responsable de l'augmentation du nombre de demandes et des arrérages qui en ont découlé.

Dans certaines circonstances, la prestation de remplacement du revenu peut continuer d'être versée au-delà de la durée du plan. Il faut alors établir qu'il y a une « [diminution de la capacité de gain](#) » du vétéran, ce qui, selon le [document 995](#) des politiques du ministère touchant les programmes de réinsertion et d'indemnisation, signifie qu'il est

17 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Jane Hicks (directrice générale intérimaire, Gestion des programmes et de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants), 1545.

« réputé incapable d'exécuter un travail susceptible d'être considéré comme un emploi rémunérateur et convenable ».

Marc-André Dufour est gérant régional de la Marche des dix sous du Canada, un organisme qui faisait partie du consortium de sous-traitants offrant le volet professionnel du programme de réadaptation d'ACC avant l'octroi du contrat à Partenaires des services de réadaptation aux vétérans canadiens (PSRVC). Selon lui, des services individualisés étaient offerts dans le cadre de ce contrat, mais les services ne pouvaient être offerts qu'une fois que les militaires avaient déjà été libérés de leur service militaire.

Notre rôle était de servir les vétérans ayant quitté les Forces canadiennes pour des raisons médicales. Nos mandats étaient d'évaluer leurs capacités fonctionnelles, de leur donner des recommandations quant à un éventuel parcours de réadaptation professionnelle ou d'un possible statut de diminution de la capacité de gain et, lorsqu'il était pertinent de le faire, d'accompagner les vétérans tout au long de leur processus de réinsertion sur le marché du travail, ce qui pouvait s'échelonner sur plusieurs années, dans certains cas¹⁸.

Selon M. Dufour, le programme d'ACC est « vraiment très bien conçu¹⁹ » et offre de nombreuses ressources. Sa principale faiblesse vient de l'incapacité du ministère à offrir ce programme au moment où les militaires en auraient le plus besoin.

En effet, les militaires qui sont engagés dans un processus d'évaluation de leur capacité de servir peuvent demeurer au sein des FAC durant plusieurs années et n'accomplir que des tâches éloignées de leurs compétences principales en attendant de savoir s'ils seront libérés pour raisons médicales. ACC ne pourra intervenir sur le plan de la réadaptation professionnelle que deux ans après la libération, c'est-à-dire après que le la vétéran·e aura complété le programme de réadaptation du RARM. ACC se retrouve ainsi dans une position désavantageuse puisque dans la plupart des cas, il s'est écoulé plusieurs années, et parfois jusqu'à cinq ou six ans, entre le jour où un militaire a appris qu'il serait libéré pour raisons médicales et celui où il débute le volet professionnel du programme de réadaptation d'ACC.

Dans le cas des militaires qui sont libérés pour raisons médicales, le dédoublement et la complexité des programmes s'ajoutent au défi prioritaire d'obtenir des soins de santé adéquats une fois que les militaires n'ont plus accès aux services offerts par les FAC. La

18 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Marc-André Dufour (gérant régional, Marche des dix sous du Canada), 1835.

19 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Marc-André Dufour (gérant régional, Marche des dix sous du Canada), 1910.



solution à ce défi passe par le transfert du dossier médical des FAC à ACC. Comme tant d'autres vétérans avant lui, M. Davis a demandé que « lorsqu'il s'agit d'une libération pour des raisons médicales, le dossier devrait être envoyé automatiquement à Anciens Combattants Canada pour qu'il s'occupe dès le départ des exigences médicales, des billets de médecin, etc.²⁰ » Cet enjeu a été évoqué à maintes reprises au fil des années et l'a été à nouveau par Mme Hughes, dans le cadre d'une étude subséquente à celle-ci : « Il y a un processus, lorsqu'on est libéré des forces armées, pour obtenir ses dossiers, mais il est extrêmement lent à l'heure actuelle. Si c'est pour une demande de prestations d'invalidité ou pour un appel, nous obtenons généralement les dossiers plus rapidement qu'un vétéran parce que nous avons un protocole d'entente avec Anciens Combattants Canada²¹. » Cela continuera de constituer un obstacle important, tant que la numérisation des dossiers médicaux n'aura pas été achevée, ou qu'un système automatique de transferts des dossiers n'ait pas été instaurée.

Afin de favoriser une intervention rapide auprès des militaires en service qui sont le plus à risque de faire face à des défis professionnels lors de leur libération, le Comité recommande :

Recommandation 5

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada mettent en place un système qui accorde aux vétérans le contrôle sur leurs dossiers médicaux et leur permette de les partager de façon transparente avec les médecins civils, ACC et les fournisseurs de services, à la discrétion des vétérans.

La première recommandation du [rapport de 2014 de ce comité sur la mise en œuvre de la Nouvelle Charte des Anciens Combattants](#) était la suivante :

« Que les militaires grièvement blessés en raison de leur service ne soient libérés pour raisons médicales qu'une fois que les conditions suivantes sont remplies :

- La personne est dans un état médical stable.
- Le dossier médical de la personne a été transféré à Anciens Combattants Canada en accord avec les lois sur la protection de la vie privée, une copie officielle du dossier médical a été remise au vétéran, et la demande initiale de

20 ACVA, *Témoignages*, 9 février 2023, M. Harold Davis (président, Persian Gulf Veterans of Canada), 2000.

21 ACVA, *Témoignages*, 8 mai 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 1640.

services et d'avantages financiers prévus à la Partie 2 de la *Nouvelle Charte des Anciens Combattants*, a été traitée par Anciens Combattants Canada.

- Le dossier de la personne a été pris en charge par un gestionnaire de cas d'Anciens Combattants Canada avec qui un contact personnel a déjà été établi.
- Les professionnels de la santé et de la réadaptation qui soutiendront la personne durant sa transition ont été identifiés dans la région où le vétéran a l'intention de vivre après sa libération pour raisons médicales, et leurs responsabilités respectives ont été définies. »

Les membres du comité estiment que la plupart des éléments de cette recommandation sont toujours valables, mais ils souhaitent insister sur l'importance d'un médecin de famille comme soutien clé et réaffirmer :

Recommandation 6

Qu'Anciens Combattants Canada a un rôle à jouer pour aider les militaires en voie de libération et pour trouver des professionnels de la santé civils, et qu'il devrait travailler en étroite collaboration avec le Groupe de transition des Forces armées canadiennes à ce sujet.

Recommandation 7

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada harmonisent leurs programmes respectifs de réadaptation professionnelle pour mieux permettre une transition harmonieuse.

Ces dédoublements de programmes de réadaptation professionnelle sont connus depuis longtemps et ont fait l'objet de plusieurs recommandations de la part du Comité. Dans son [rapport de 2010](#) visant à évaluer les premiers résultats de la mise en œuvre de la *Nouvelle Charte des Anciens Combattants*, la Recommandation 3 demandait :

Qu'ACC collabore avec le ministère de la Défense nationale et le Régime d'assurance revenus militaire afin de définir des modalités lui permettant de donner une meilleure cohérence à ses programmes, d'éviter les dédoublements, et d'intervenir directement auprès du membre dès que la décision a été prise de le libérer pour raisons médicales.



Peu de progrès ont donc été accomplis sur ce front. Le Comité recommande donc :

Recommandation 8

Que le Bureau du Vérificateur général procède à un examen de l'ensemble des programmes de transition professionnelle offerts par le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada.

Services de réorientation professionnelle

Des services de réorientation professionnelle peuvent être offerts aux vétérane·s qui ne participent pas au programme de réadaptation d'ACC. Ces services existent depuis 2006, mais plusieurs de leurs éléments ont été redéfinis jusqu'à l'implantation du programme actuel en 2019. Selon les [Politiques d'ACC](#), qui ont été révisées en avril 2023, la distinction principale de la nouvelle mouture de ce programme est que l'admissibilité des militaires en service y est maintenant clairement énoncée, et que les vétérane·s y sont admissibles « non seulement au moment d'effectuer une transition initiale à l'extérieur des FAC, mais à n'importe quel moment où ils pourraient être confrontés à la transition d'un type d'emploi à un autre. » Les services comportent trois volets :

- Renseignements sur le marché du travail;
- Orientation professionnelle;
- Aide à la recherche d'emploi.

[Agilec](#) est le sous-traitant pour ces services depuis 2018. Ils sont offerts en mode virtuel. Selon Tara Jones, qui est la gestionnaire du contrat avec ACC :

Plus de 5 200 personnes ont accédé aux services de transition de carrière, et environ 700 personnes y participent à tout moment. [...] Lorsqu'une personne a recours aux services de transition, son parcours commence par une évaluation de ses besoins en matière de transition de carrière. Le continuum des services va de l'exploration — de soi, des possibilités d'emploi, des besoins en matière de formation ou d'éducation — à la prise de décisions en matière de carrière et d'éducation, en passant par la planification de la transition. Les plans axés sur l'emploi peuvent inclure des mesures de soutien telles que la formation aux techniques de recherche d'emploi, la rédaction d'un curriculum vitae, la préparation aux entretiens et le perfectionnement professionnel. Les plans qui se concentrent sur la formation ou l'éducation peuvent inclure une aide à la sélection de la formation et de l'établissement et un soutien pour accéder aux sources de financement disponibles, y compris l'Allocation pour études et formation.

Nos accompagnateurs à l'emploi collaborent individuellement avec chaque candidat, lui apportant un soutien qui correspond à ses besoins et à son confort. [...] Parmi les participants qui ont fait appel aux services de transition de carrière, 60 % se sont fixé des objectifs axés sur l'emploi et 40 % se sont fixé des objectifs axés sur l'éducation ou la formation. [...] À ce jour, parmi les participants qui ont répondu à notre enquête de satisfaction, 91 % se disent satisfaits du soutien qu'ils reçoivent de leur accompagnateur à l'emploi²².

Les résultats de cette enquête de satisfaction sont très différents de ceux obtenus dans le cadre d'une [évaluation récente](#) qui concluait que :

La satisfaction des clients à l'égard des SRP laisse croire que la prestation ne répond pas à leurs besoins. En effet, un taux de satisfaction global de 56 % chez les clients des SRP (ou les clients des SRP et de l'AEF) pour les services reçus du fournisseur de services tiers (et un taux de satisfaction de 55 % pour les services d'ACC) indiquerait que l'exécution du programme ne répond pas aux attentes. Les aspects les moins bien cotés de l'exécution du programme des SRP étaient l'autopromotion (31 %), l'information sur le marché du travail et les techniques de recherche (31 %), les compétences et les techniques d'entrevue (32 %), l'aide à la recherche d'emploi et au placement (34 %), les techniques et le soutien à la recherche d'emploi (37 %) et le soutien à la transition vers un emploi (45 %). Cela contraste avec les cotes de satisfaction assez élevées déclarées par le fournisseur de services tiers en fonction du sondage sur la satisfaction de la clientèle qu'il mène peu de temps après la fermeture d'un dossier²³.

Selon Mme Hughes, de la Légion Royale Canadienne, le contrat avec Agilec a été renouvelé, malgré ces taux de satisfaction qui laissent à désirer²⁴. À la lumière des résultats de cette évaluation, le Comité recommande :

Recommandation 9

Qu'Anciens Combattants Canada révisé son programme de Services de réorientation professionnelle ainsi que les modalités du contrat avec son fournisseur de manière à assurer que les militaires, les vétérans et les membres de leur famille reçoivent ces services au niveau de qualité auquel ils-elles ont droit.

Un autre enjeu lié à ce programme réside dans le fait que ces services ne peuvent pas être offerts aux vétérans qui participent au programme de réadaptation d'ACC. Autrement dit, les vétérans dont les invalidités sont les plus graves et dont les besoins

22 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, Mme Tara Jones (gestionnaire de contrat, Agilec), 1830.

23 Anciens Combattants Canada, [Évaluation du programme des Services de réorientation professionnelle et de l'allocation pour études et formation](#), mai 2022.

24 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 1945.



sont les plus complexes ne peuvent pas en bénéficier avant de quitter les FAC, et dans le cas du volet professionnel du programme de réadaptation, devront d'abord se tourner vers le programme du RARM dont les critères sont plus restrictifs.

De plus, la nouvelle mouture du programme semble permettre plus difficilement aux employeurs de communiquer directement avec les vétérans·e·s. Jason Wahl, de Veterans Staffing Canada, a dit regretter certains éléments de la version antérieure du programme :

Nous trouvions ce programme très utile, car il offrait des ressources qui nous permettaient de communiquer directement avec les anciens combattants, comme un site Web sur lequel étaient publiés des curriculum vitae et des profils avec les coordonnées des anciens combattants. Lorsque ce programme a été éliminé et qu'Anciens Combattants Canada a adopté son nouveau programme, nous avons perdu la possibilité de communiquer directement avec les anciens combattants. Je pense que c'était une erreur²⁵.

Toujours selon M. Wahl :

Les organismes, qu'ils soient publics ou privés, n'ont plus la possibilité d'entrer en communication directe avec ces personnes. C'est certainement une lacune, à notre avis. [...] Le programme Services de transition de carrière actuel fournit des ressources précieuses aux anciens combattants, [...] mais il n'aide pas les employeurs à trouver ces anciens combattants. C'est sur ce point qu'il faut se concentrer si l'on envisage un nouveau programme de transition²⁶.

Plusieurs entreprises, comme GardaWorld, ont développé leur propre portail²⁷, mais il n'existe pas de plateforme permettant de les regrouper. Jane Hicks, d'ACC, a déjà indiqué que le ministère, dans le cadre de sa stratégie pour l'emploi, désire « offrir un cadre cohérent ou un portail, pour [que les vétérans] sachent où aller pour obtenir de l'aide, au besoin, dans la recherche d'un emploi²⁸. » Afin de favoriser les communications directes entre les vétérans·e·s et les employeurs, le Comité recommande donc :

25 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, M. Jason Wahl (fondateur et directeur, Veteran Staffing Canada), 1555.

26 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, M. Jason Wahl (fondateur et directeur, Veteran Staffing Canada), 1555.

27 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Simon Bernier (directeur national, Innovation et technologies, Corporation de Sécurité Garda World), 1630.

28 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Jane Hicks (directrice générale intérimaire, Gestion des programmes et de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants), 1550.

Recommandation 10

Qu' Anciens Combattants Canada mette sur pied une plateforme permettant aux employeurs de communiquer directement avec les vétérans recherchant des opportunités professionnelles.

Allocation pour études et formation

Depuis 2018, l'allocation pour études et formation permet aux vétérans libérés après le 1er avril 2006, et qui ne participent pas au programme de réadaptation d'ACC, d'obtenir de l'aide pour payer les frais de scolarité, le matériel de cours, les frais accessoires et les frais de subsistance. Des allocations similaires existaient, mais n'étaient accessibles qu'aux vétérans inscrits au programme de réadaptation ou aux vétérans libérés pour raisons médicales. Le montant maximal de l'aide est de 46 196 \$ pour les vétérans qui comptent entre six et douze ans de service, et 92 392 \$ pour les vétérans qui comptent 12 années de service ou plus. À la différence de l'allocation similaire offerte par le RARM durant les 24 mois après la libération pour raisons médicales, le/va vétéran/e est admissible à l'allocation pour étude et formation dix ans après avoir été libéré des FAC, peu importe le motif de la libération. En 2021–2022, selon les [Comptes publics du Canada](#), 2 219 vétérans ont obtenu cette allocation pour une dépense totale de 25,7 millions de dollars, ce qui reflète une demande moins élevée que prévu.

La même évaluation que celle qui a révélé les faibles taux de satisfaction à l'égard des Services de réorientation professionnelle, a conclu que « l'[Allocation pour Étude et Formation] répond en grande partie aux attentes des vétérans », et que « l'exécution du programme de l'AEF semble bien fonctionner. »

Mme MacLean, en se fondant sur les résultats d'une étude menée au Royaume-Uni, a toutefois noté que le programme, en exigeant un minimum de six années de service pour y être admissible, pourrait s'avérer inéquitable pour les vétérans qui ont été libérés avant d'avoir atteint ce seuil :

Je pense que, quelle que soit la stratégie mise en place, on ne devrait pas exiger autant d'années de service pour l'accès aux prestations. Comme je le disais, les anciens combattants les plus jeunes, qui comptent moins d'années de service, sont les plus susceptibles d'être sans emploi après leur libération de l'armée²⁹.

29 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Mme Mary Beth MacLean (candidate au doctorat, Université Queen's, à titre personnel), 1705.



Afin d'assurer que les vétérans qui ont dû quitter les FAC prématurément, en particulier ceux qui ont été libérés pour raisons médicales, puissent obtenir la formation qu'ils désirent, le Comité recommande :

Recommandation 11

Que, reconnaissant que la participation au programme d'éducation et de formation est plus faible que prévu, Anciens Combattants Canada revoie le programme et élargisse les critères d'admissibilité, en particulier pour inclure les vétérans qui sont libérés pour des raisons médicales avant d'avoir accumulé les six années de service requises.

Recommandation 12

Que les membres admissibles des Forces armées canadiennes qui ont été transférés de la Force régulière à la Première réserve puissent recevoir l'allocation pour études et formation pendant qu'ils servent encore dans la Première réserve.

De plus, selon Serge Blais, directeur général du programme de codage de l'Institut de développement professionnel de l'Université d'Ottawa, les militaires qui savent déjà qu'ils seront libérés dans un avenir proche n'ont pas l'occasion de recevoir l'allocation alors qu'ils sont encore en service³⁰. S'ils le pouvaient, ils pourraient obtenir leur certificat alors qu'ils sont encore en service et débiter leur nouvelle carrière dès le premier jour de leur vie civile. Les militaires qui savent qu'ils seront libérés pour raisons médicales peuvent commencer à suivre une formation financée par le RARM six mois avant leur libération, mais les critères du programme sont plus restrictifs. En effet, les formations financées par le RARM doivent s'aligner directement sur les compétences acquises durant le service militaire. Elles ne peuvent pas permettre l'acquisition de nouvelles compétences dans un autre domaine.

Dans le même esprit visant à assurer que le processus de transition professionnelle puisse démarrer le plus tôt possible, alors que les militaires sont encore en service, le Comité recommande :

30 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Serge Blais (directeur général, Institut de développement professionnel, Université d'Ottawa), 1715.

Recommandation 13

Qu'Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale harmonisent les critères définissant les formations admissibles au financement offert par l'allocation pour étude et formation et par le Régime d'assurance revenu militaire, et permettent aux militaires en voie de libération pour raisons médicales de recevoir l'allocation pour étude et formation alors qu'ils sont encore en service.

Priorité d'embauche dans la fonction publique

Depuis l'entrée en vigueur de la [Loi sur l'embauche des vétérans](#) en juillet 2015, les vétérans·e·s bénéficient d'avantages d'embauche aux emplois de la fonction publique fédérale. Selon la [Commission de la fonction publique](#), chargée de les administrer, 330 nominations en ont résulté sur les 64 796 embauches réalisées en 2021-2022 pour l'ensemble de la fonction publique. Ces avantages sont de trois ordres :

- Les vétérans·e·s libérés·e·s pour raisons médicales liées à leur service bénéficient d'un « droit de priorité législatif ». Ce droit supplante tout autre avantage ou droit de toute autre nature et signifie que les vétérans·e·s qualifiés·e·s pour un poste seront les premiers à être embauchés³¹. Les vétérans·e·s libérés·e·s pour des raisons médicales qui ne sont pas liées au service bénéficient pendant cinq ans après leur libération d'un « droit de priorité réglementaire ». Ils entrent ainsi en compétition avec les six autres catégories de candidats·e·s ayant des droits similaires : les fonctionnaires qui deviennent handicapés, les membres de la Gendarmerie royale du Canada licenciés pour des raisons médicales, les anciens employés réintégrés à leur niveau d'origine, les époux ou conjoints de fait réinstallés, les fonctionnaires excédentaires d'une autre institution fédérale, et les époux ou conjoints de fait survivants d'un fonctionnaire dont le décès est lié à son emploi. 153 vétérans·e·s ont été nommés·e·s en vertu des droits de priorité législatif et réglementaire en 2021-2022.
- Les vétérans·e·s libérés·e·s honorablement après au moins trois années de service militaire bénéficient d'une « préférence » de nomination pendant les cinq années qui suivent leur libération dans les concours ouverts au public. Cette préférence ne s'applique que s'il n'y a pas de candidat bénéficiant d'un droit de priorité législatif ou réglementaire.

31 Voir le [rapport d'OGGO](#) de 2019.



85 vétérans ont été nommés en vertu de cette préférence en 2021–2022.

- Bien que les membres et anciens membres des FAC ne fassent pas partie de la « fonction publique » au sens de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les vétérans libérés honorablement après au moins trois années de service militaire peuvent, en vertu d'une « disposition relative à la mobilité », présenter leur candidature à des postes normalement réservés aux employés de la fonction publique durant les cinq années suivant leur libération. 92 vétérans ont été nommés en vertu de cette préférence en 2021–2022.

Selon le lieutenant-colonel (à la retraite) Chris Hutt, directeur de la Transition et du soutien aux programmes d'ACC, la lenteur du processus de demande pour entrer dans la fonction constitue un obstacle à l'embauche des vétérans :

Une personne qui est en transition après avoir quitté l'armée ne souhaite pas nécessairement devoir suivre un long processus de demande pour entrer dans la fonction publique. [...] Nous travaillons activement en partenariat avec la Commission de la fonction publique, le MDN et les Forces armées canadiennes afin de trouver des moyens de mieux mettre en œuvre les dispositions de la Loi sur l'embauche des anciens combattants et de régler certains des irritants et des problèmes liés aux processus d'embauche de la fonction publique. Cela fera également partie intégrante de la stratégie nationale d'emploi pour les vétérans³².

En date du 1 septembre 2021, 171 employé.e.s d'ACC se sont déclarés membres actuels ou anciens des FAC, soit 4,9 % sur un total de 3 455 équivalents temps plein. M. Harris a affirmé que le ministère accorde la priorité aux vétérans dans toutes les offres d'emploi et qu'il continuait de « recruter des candidats qui font ou qui ont fait leur service militaire pour faire bénéficier notre travail de leurs connaissances³³. » M. Harris a toutefois reconnu qu'il n'y avait pas d'objectif précis concernant l'embauche des vétérans³⁴.

Comme l'a noté André Thivierge, du Groupe de travail des anciens combattants de la ville d'Ottawa, ce peu de présence des vétérans au sein du ministère est susceptible

32 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Lcol (à la retraite) Chris Hutt (CD, directeur, Transition et soutien aux programmes, Secteur de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants), 1620.

33 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Steven Harris, sous-ministre adjoint, Prestation des services, ministère des Anciens Combattants, 1545.

34 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Steven Harris, sous-ministre adjoint, Prestation des services, ministère des Anciens Combattants, 1600.

de nuire à la perception qu'en ont les militaires et les vétérans : « Nous devons nous pencher sur cette question. [...] Je suis d'accord pour dire que des militaires plus expérimentés devraient travailler à ACC³⁵. »

Recommandation 14

Qu'Anciens Combattants Canada montre l'exemple en matière d'emploi des vétérans et fixe des objectifs de recrutement pour augmenter la proportion de vétérans qu'il emploie, qu'il s'assure que ces objectifs sont fixés avec un plan écrit et accessible pour les atteindre, qu'il établisse un moyen clair de déterminer si ces objectifs sont atteints et, si nécessaire, qu'il mette en œuvre un plan d'action pour améliorer ces objectifs.

Recommandation 15

Que le gouvernement du Canada explore les moyens d'accorder la préférence, dans l'embauche de la fonction publique fédérale, aux conjoints des vétérans et des militaires en service.

Droit de premier refus du Corps des Commissionnaires du Canada

Un débat s'est déroulé durant cette étude au sujet d'un contrat en vigueur depuis la Deuxième Guerre mondiale et qui confère un droit de premier refus aux Commissionnaires du Canada pour les contrats du gouvernement du Canada touchant la sécurité. En vertu d'une renégociation de ce contrat en 2006, 60 % des heures travaillées en vertu de ces contrats doivent l'être par des vétérans. Or, le pourcentage se situerait autour de 38 % au cours des dernières années.

Selon Jean-Luc Meunier, président et chef de l'exploitation de l'entreprise, ce droit exclut tous les concurrents et est coûteux pour le gouvernement. Il « crée un quasi-monopole sur la protection des bâtiments fédéraux³⁶. » GardaWorld a montré que les entreprises privées pouvaient combler des besoins similaires à ceux comblés par les Commissionnaires, et que le droit de premier refus n'avait plus sa raison d'être et faussait le marché.

35 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, M. André Thivierge (major à la retraite, cofondateur et coprésident, Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa), 1645.

36 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Jean-Luc Meunier (président et chef de l'exploitation, Services de sécurité, Canada, Corporation de sécurité GardaWorld), 1555.



M. Meunier souhaiterait que ce droit de premier refus soit « modernisé », car selon lui le Corps des Commissionnaires est « incapable de satisfaire à son mandat »³⁷. À titre d'alternative, il souhaiterait l'instauration d'une accréditation qui permettrait aux entreprises qui embauchent des vétérans de se faire connaître auprès d'eux³⁸. Colleen Arnold, aussi de GardaWorld, a suggéré que cette accréditation pourrait permettre d'élargir le droit de premier refus à l'ensemble des entreprises qui l'obtiendraient³⁹. Cela élargirait le principe de « l'offre à commandes » selon lequel les entreprises accréditées seraient inscrites à un registre où elles présenteraient leurs exigences, et, plutôt que de passer par des appels d'offres, le gouvernement choisirait l'entreprise comme si elle choisissait un produit dans un catalogue parmi une variété d'autres en fonction des caractéristiques décrites dans le catalogue.

Mme Arnold a également affirmé que le droit de premier refus permettait aux Commissionnaires de facturer 15 % de plus que les taux du marché et que cela coûte annuellement environ 45 millions de dollars au gouvernement du Canada⁴⁰. Cette affirmation se fonde sur une [déclaration faite au Sous-comité sénatorial des Anciens Combattants le 23 novembre 2011](#) par Vincent Robitaille, de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. M. Robitaille avait alors dit que le tarif payé par le gouvernement aux Commissionnaires était :

basé sur le principe des coûts contractuels dont nous avons convenu. Il est basé sur les coûts que doivent assumer les commissionnaires dans la prestation des services. Nous nous concentrons donc sur cela. Nous croyons comprendre que les coûts sont environ 15 p. 100 de plus que ceux du secteur privé⁴¹.

À la même réunion du Sous-comité sénatorial, Pablo Sobrino, alors sous-ministre adjoint délégué à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, avait expliqué que ces coûts tenaient compte d'une entente contractuelle entre le gouvernement et les Commissionnaires garantissant que « toutes les augmentations de salaire des

37 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Jean-Luc Meunier (président et chef de l'exploitation, Services de sécurité, Canada, Corporation de sécurité GardaWorld), 1555.

38 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Jean-Luc Meunier (président et chef de l'exploitation, Services de sécurité, Canada, Corporation de sécurité GardaWorld), 1555.

39 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, Mme Colleen Arnold (vice-présidente, Affaires corporatives, Corporation de Sécurité Garda World), 1610.

40 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, Mme Colleen Arnold (vice-présidente, Affaires corporatives, Corporation de Sécurité Garda World), 1610.

41 Vincent Robitaille, directeur principal, Direction de l'acquisition des services professionnels, Direction générale des approvisionnements, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, *Témoignages*, Sous-comité sénatorial des Anciens Combattants, 23 novembre 2011

commissionnaires sont basées sur l'indice des prix à la consommation ou la hausse annuelle du salaire moyen provincial⁴². »

Les Commissionnaires demeurent un employeur de choix auprès des vétérans, et cela continue d'être leur mission principale malgré la diminution de la proportion des heures travaillées par des vétérans. De plus, les vétérans sont également impliqués à tous les niveaux de la direction de l'entreprise. Ceux qui souffrent de blessures physiques ou mentales sont également bien accueillis, alors que dans des entreprises comme GardaWorld les vétérans blessés ont des perspectives plus limitées. Comme l'a dit M. Meunier :

« Pour les personnes qui ont des problèmes, nous avons généralement des programmes dans le système pour les soutenir. Habituellement, lorsque nous les embauchons, en théorie, ils n'ont pas de problèmes, mais parfois leurs problèmes surgissent après coup. Nous avons alors des programmes pour prendre soin d'eux par la suite, lorsque nous remarquons ce type de problèmes chez ces personnes⁴³. »

Selon Mme Lowther, « c'est avec les Commissionnaires que nous avons connu notre plus grand succès à jumeler des vétérans à des emplois, parce qu'ils sont flexibles et qu'ils sont disposés à répondre aux besoins différents des vétérans. C'est notre plus grand succès, je pense⁴⁴. »

Toutefois, l'idée d'une accréditation des entreprises qui veulent embaucher des vétérans demeure valable, peu importe ce qu'il advient du droit de premier refus, et elle pourrait être étendue à toutes les sphères d'activités, pas seulement le secteur de la sécurité. Le Comité recommande donc :

Recommandation 16

Qu'Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale établissent des critères de reconnaissance et rendent publique une liste d'entreprises qui s'engagent à embaucher, à maintenir en poste et à accommoder les vétérans.

42 Pablo Sobrino, sous-ministre adjoint délégué, Direction générale des approvisionnements, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, *Témoignages*, Sous-comité sénatorial des Anciens Combattants, 23 novembre 2011

43 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Jean-Luc Meunier (président et chef de l'exploitation, Services de sécurité, Canada, Corporation de sécurité GardaWorld), 1635.

44 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Debbie Lowther (présidente-directrice générale et cofondatrice, Veterans Emergency Transition Services), 1925.



Autres initiatives

Entre 2019-20 et 2021-2022, 81 projets ont été financés en vertu du Fonds pour le bien-être des vétérans et de leur famille qui favorise la mise en œuvre d'initiatives non-permanentes et sans but lucratif. Selon M. Svenson, d'ACC, depuis la création du Fonds en 2018, 14 projets liés à l'emploi des vétérans ont bénéficié d'un financement global de 6 millions de dollars⁴⁵.

Selon M. Harris⁴⁶, ACC a également mis en œuvre d'autres initiatives afin de soutenir l'emploi des vétérans :

- lancement d'un groupe LinkedIn permettant de relier les vétérans et les employeurs. Le groupe compte environ 3 000 membres dont les trois quarts sont des vétérans⁴⁷;
- organisation d'une série de webinaires présentant les possibilités d'emploi pour les vétérans auxquelles 2 500 personnes se sont inscrites, dont une centaine d'employeurs;
- création d'un guichet unique d'emploi où les employeurs peuvent se mettre en relation avec les vétérans; et
- soutien d'ACC aux organisations qui promeuvent l'emploi chez les vétérans.

Selon Mme Lowther, ces services sont certainement utiles, mais ACC doit mieux les faire connaître :

Mon personnel et moi ne savions pas que le ministère avait une unité consacrée entièrement à l'emploi des vétérans. Nous ne savions pas qu'il avait une page LinkedIn intitulée « Embauchez un vétéran ». Nous ne savions pas qu'il avait organisé une série de webinaires sur les possibilités d'emploi pour les vétérans, ni qu'il mettait à leur

45 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Nathan Svenson (directeur, Recherche, ministère des Anciens Combattants), 1630.

46 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Steven Harris, sous-ministre adjoint, Prestation des services, ministère des Anciens Combattants, 1540.

47 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Steven Harris, sous-ministre adjoint, Prestation des services, ministère des Anciens Combattants, 1540.

disposition un guichet unique de services d'emploi. [...] Si importants qu'ils soient, les services qu'ACC offre ne sont d'aucune utilité si les vétérans ne les connaissent pas⁴⁸.

De plus, selon Mme Hughes, il semble y avoir un manque de coordination entre ACC et les FAC pour la promotion de ces services, notamment durant l'entrevue de transition qui précède de quelques mois la libération finale des militaires⁴⁹.

Selon Mme Lowther, les programmes d'ACC ne sont pas présentés de manière exhaustive, ni durant l'entrevue de transition, ni au moment des premières demandes présentées par les vétérans après leur libération. Dans ce dernier cas, les vétérans ne connaissent pas les programmes dont ils ont besoin, et ne s'en informent donc pas, et les agents de service ou les gestionnaires de cas, ne connaissant pas l'ensemble des besoins des vétérans, ne leur offrent que ceux qu'ils croient pertinents⁵⁰. Afin d'assurer que les vétérans connaissent tous les programmes dont ils pourraient bénéficier, le Comité recommande :

Recommandation 17

Qu'Anciens Combattants Canada, lors des premiers contacts individuels avec les militaires en voie de libération ou des vétérans qui viennent d'être libérés, mette en place un processus systématique présentant ses programmes de manière exhaustive ainsi que les besoins auxquels ces programmes répondent.

ENJEUX SOULEVÉS PAR LES TÉMOINS

Réinventer la roue

À de nombreuses reprises au long de cette étude, il est apparu que les solutions aux difficultés que vivent les vétérans lors de leur transition professionnelle étaient déjà connues, que de nombreuses recommandations avaient été formulées à cet effet par de nombreux comités de toutes sortes, et qu'il ne restait qu'à les mettre en place.

48 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Debbie Lowther (présidente-directrice générale et cofondatrice, Veterans Emergency Transition Services), 1840.

49 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Carolyn Hughes (directrice, Services aux vétérans, Siège national, La Légion royale canadienne), 1955.

50 ACVA, *Témoignages*, 2 février 2023, Mme Debbie Lowther (présidente-directrice générale et cofondatrice, Veterans Emergency Transition Services), 1925.



Nick Booth, chef de la direction de la Fondation La patrie gravée sur le cœur, en a donné un exemple éloquent :

En janvier 2013, reconnaissant que de nombreux membres en voie de libération ont du mal à effectuer la transition vers un emploi civil, le ministre des Anciens Combattants de l'époque a demandé à La patrie gravée sur le cœur d'élaborer un rapport pour relever les obstacles qui peuvent entraver une transition réussie. En réponse à cette demande, nous avons formé le conseil consultatif sur la transition des anciens combattants, qui a réuni des représentants du secteur caritatif et du gouvernement. Ce rapport, intitulé « Supporting Veterans through their transition to civilian employment in Canada », qui signifie soutenir les anciens combattants dans leur transition vers un emploi civil au Canada, a donné lieu à une série de recommandations. Bon nombre de ces questions demeurent les mêmes aujourd'hui⁵¹.

Le [rapport](#) de la Fondation, commandé par ACC et auquel ont contribué une centaine de représentants des gouvernements, de grandes entreprises et des PME, a été publié en 2017. Il présente des recommandations sur l'opérationnalisation de cinq ressources :

- un portail web à guichet unique pour centraliser les soutiens à la transition des vétérans;
- une campagne de marketing pour aider à acquérir et activer les employeurs du secteur privé dans la mission d'embaucher des vétérans;
- un programme de mentorat pour offrir un soutien de pair à pair aux militaires et aux vétérans en transition;
- en réponse au rapport intérimaire du Conseil consultatif sur la transition des vétérans, le ministre des Anciens Combattants a demandé que le Conseil se penche également sur les défis particuliers que doivent relever les vétérans malades ou blessés en transition, et le Conseil a donc ajouté une cinquième ressource recommandée; et
- un programme de transition vers l'emploi pour répondre aux besoins uniques des vétérans malades et blessés⁵².

Outre les nombreuses recommandations qui s'y trouvent et qui ont été formulées sous une forme similaire par d'autres rapports, celui de La Patrie gravée sur le cœur contient

51 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Nick Booth (chef de la direction, Fondation La patrie gravée sur le cœur), 1945.

52 True Patriot Love Foundation, [Veteran Transition Advisory Council: Final Report. Supporting Veterans through their Transition to Civilian Employment in Canada](#), p. 13 [DISPONIBLE EN ANGLAIS SEULEMENT].

la recommandation qui est à l'origine du principal changement aux programmes de transition au cours des dix dernières années, c'est-à-dire la création d'un guichet unique pour l'ensemble des services de transition. Cette recommandation a mené à la création des centres de transition qui sont en voie de mise en œuvre. Le rapport de la Patrie gravée sur le cœur contient la plupart des constats formulés dans le présent rapport et formule les éléments essentiels d'une stratégie nationale pour l'emploi des vétérans.

M. Booth a présenté les défis à la fois culturels et structurels qui persistent dans la transition professionnelle des vétérans. Sur le plan culturel, les entreprises doivent comprendre que les vétérans « apportent des compétences et des talents extraordinaires, mais peuvent aussi avoir du mal à s'adapter au nouvel environnement de travail civil. » Elles doivent comprendre que les vétérans « ne constituent pas un groupe homogène et, pire encore, qu'ils ne sont pas tous brisés ou malades. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie par l'entremise d'initiatives telles que les groupes de ressources pour les anciens combattants ou les systèmes de jumelage auront de meilleures chances d'attirer et de retenir les anciens combattants⁵³. »

Sur le plan structurel, les recommandations formulées par M. Booth résument celles qui ont déjà été formulées dans le présent rapport :

Nous devons nous assurer que les diplômes obtenus pendant le service militaire sont acceptés et compris dans le secteur privé et le milieu universitaire et commencer plus tôt à préparer nos militaires à leur transition. Il serait également utile d'avoir un moyen facile de mettre les anciens combattants en contact avec des programmes communautaires et des renseignements sur l'emploi par l'entremise d'un centre en ligne⁵⁴.

Cette synthèse présentée par M. Booth est directement inspirée du rapport publié en 2017 par la fondation qu'il dirige et qui lui avait été commandé par ACC. Plutôt que de prétendre pouvoir réinventer la roue, le Comité recommande :

Recommandation 18

Que le gouvernement du Canada mette en œuvre les recommandations formulées dans le rapport de la Fondation La patrie gravée sur le cœur intitulé *Supporting Veterans through their transition to civilian employment in Canada*.

53 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Nick Booth (chef de la direction, Fondation La patrie gravée sur le cœur), 1945.

54 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Nick Booth (chef de la direction, Fondation La patrie gravée sur le cœur), 1945.



Concertation des efforts

L'Association nationale des collèges de carrière représente 450 institutions privées d'enseignement professionnel au Canada. Michael Sangster, son président-directeur général, a affirmé que les vétérans étaient laissés à eux-mêmes quand venait le temps d'identifier les institutions d'enseignement susceptibles de leur offrir un programme de formation qui leur permettrait de trouver rapidement un emploi qui conviendrait à leurs compétences. Il a vivement recommandé la mise sur pied d'une table de travail permanente où siègeraient les associations de vétérans, les institutions d'enseignement, les employeurs et les institutions gouvernementales pertinentes. Cela permettrait selon lui de faire circuler rapidement l'information concernant les programmes disponibles et permettrait d'identifier les besoins de formation des vétérans et des membres de leur famille⁵⁵. Certains collèges de carrière ont mis sur pied divers programmes, mais leur promotion n'est pas coordonnée et il est donc plus difficile de les faire connaître. Le Willis College d'Ottawa, par exemple, offre des bourses d'études aux membres de la famille des vétérans dont le programme d'enseignement fait partie d'un programme de transition d'ACC⁵⁶.

M. Dufour a également insisté sur cette concertation nécessaire entre un grand nombre d'intervenants dont les priorités peuvent être différentes :

La gestion d'un programme de réadaptation à l'échelle nationale implique la participation de plusieurs instances interdépendantes, par exemple les gestionnaires de cas d'Anciens Combattants Canada, les fournisseurs de services tels que les médecins, les psychologues, les ergothérapeutes et les spécialistes en réadaptation professionnelle, le ministère des Anciens Combattants en tant qu'institution et les entreprises partenaires en tant qu'entreprises responsables de la prestation des services. Ce sont donc plusieurs instances en provenance d'horizons différents qui doivent travailler ensemble vers un objectif commun, soit le bien-être des vétérans et de leur famille. Afin de maximiser la qualité de l'offre de services aux vétérans, il est donc crucial de s'assurer que tous les acteurs dans ce processus comprennent l'offre de services du programme dans son ensemble ainsi que leurs rôles respectifs à l'intérieur de celui-ci.

Il importe également que le programme soit présenté aux vétérans et discuté avec eux dans un langage commun et cohérent. Cela peut sembler simple, mais, du point de vue

55 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Michael Sangster (président-directeur général, Association nationale des collèges de carrières), 1555.

56 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Michael Sangster (président-directeur général, Association nationale des collèges de carrières), 1645.

opérationnel, cela s'avère très complexe. Il s'agit d'un défi de tous les instants à relever sur une base quotidienne⁵⁷.

Désireux de soutenir les initiatives permettant une transition professionnelle la plus réussie possible, le Comité recommande :

Recommandation 19

Qu'Anciens Combattants Canada mette sur pied une table de travail permanente sur la formation et la transition professionnelle des vétérans et de leur famille.

Selon M. Dufour, pour assurer une liaison permanente et cohérente entre les vétérans et les employeurs, il faudrait des prospecteurs d'emplois, c'est-à-dire des « ambassadeurs responsables de représenter les vétérans auprès des entreprises canadiennes⁵⁸. » Selon lui, une telle fonction avait été instaurée par l'ancien gestionnaire des services de réadaptation professionnelle d'ACC et avait eu un impact direct sur le taux de placement des vétérans :

Le rôle de ces ambassadeurs était d'appuyer plus directement des vétérans en recherche active d'emploi et, surtout, de créer une multitude de liens avec les entreprises canadiennes dans le but de créer des partenariats stratégiques favorisant l'embauche de cette main-d'œuvre de qualité.

La présence de ces prospecteurs d'emplois est, à notre avis, cruciale dans un tel programme, et elle est pertinente au sein de toute forme d'initiative visant la réinsertion socioprofessionnelle des vétérans canadiens⁵⁹.

57 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Marc-André Dufour (gérant régional, Marche des dix sous du Canada), 1835.

58 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Marc-André Dufour (gérant régional, Marche des dix sous du Canada), 1835.

59 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Marc-André Dufour (gérant régional, Marche des dix sous du Canada), 1835.



Le Comité recommande donc :

Recommandation 20

Qu’Anciens Combattants Canada, dans le cadre du volet professionnel de son programme de réadaptation, ainsi que dans ses initiatives touchant la transition professionnelle, s’assure de la présence d’ambassadeurs des vétérans auprès des entreprises canadiennes.

S’il est primordial de favoriser la transition des vétérans vers les emplois civils, il est tout aussi important que les employeurs puissent leur fournir un environnement de travail qui assurera leur rétention. Selon M. Booth :

Les anciens combattants tendent à ne pas rester en poste. Cela s’explique souvent par le fait qu’ils se sont dépêchés de trouver ce premier emploi après le service militaire pour subvenir aux besoins de leur famille et se doter d’une certaine sécurité financière. Mais ce n’est pas un emploi qui leur procure le même bien-être et le même épanouissement sur le plan psychologique que celui qu’ils occupaient au sein des Forces armées⁶⁰.

Selon lui, la culture de l’organisation doit mettre en place des mesures de soutien et des ressources qui font en sorte que les vétérans se sentent les bienvenus : « Les anciens combattants ont un sentiment d’utilité et un sens du devoir, qu’ils affichaient fièrement lorsqu’ils portaient l’uniforme. Nous croyons que les nouvelles formes de soutien communautaire au sein de leur emploi civil pourraient leur procurer ce type de bienfaits psychologiques⁶¹. » Le Comité recommande donc :

Recommandation 21

Que le gouvernement du Canada encourage les groupes de ressources pour les employé·e·s vétéran·e·s et les réseaux de soutien par les pairs dans les lieux de travail où travaillent des vétérans.

Recommandation 22

Qu’Anciens Combattants Canada consacre plus d’efforts à l’augmentation de la rétention des vétérans dans les postes civils.

60 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Nick Booth (chef de la direction, Fondation La patrie gravée sur le cœur), 1950.

61 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Nick Booth (chef de la direction, Fondation La patrie gravée sur le cœur), 1950.

Contre les perceptions erronées

Au cours des 25 dernières années, la conscientisation grandissante au sujet des maladies mentales a permis de faire tomber de nombreux préjugés. Pour les vétérans, cela a mené à de meilleurs services et à une reconnaissance du lien entre le service militaire et les blessures de stress opérationnel. Toutefois, sur le plan de la transition professionnelle, cela a parfois entraîné le soupçon que les vétérans souffrant de telles blessures constituaient un risque pour les employeurs. Pire encore, certains ont fini par croire qu'il n'était pas humainement possible d'avoir été déployé lors d'opérations de combat ou de crises humanitaires et de ne pas souffrir d'une blessure de stress opérationnel. Or, les études américaines ont démontré que dans les pires contextes, par exemple en Irak et en Afghanistan, jusqu'à 20 % des vétérans déployés lors d'opérations de combat souffriront d'une blessure de stress opérationnel assez grave pour nuire à l'exercice de leurs activités quotidiennes et les empêcher d'occuper un emploi rémunérateur⁶².

M. Thivierge a décrit les obstacles que représentaient cette perception des vétérans :

Dans la communauté des employeurs, certains préjugés persistent quant à leur perception des vétérans en tant qu'employés, notamment celui voulant que ceux-ci soient aux prises avec des problèmes de santé mentale. [...] Toutefois, certaines perceptions et certains préjugés existent aussi chez les vétérans envers les employeurs. Par exemple, il y a des vétérans qui orienteront leurs actions selon la croyance que l'employeur ne les comprend pas et qu'il a une perception négative du service militaire et des vétérans en tant que candidats à l'emploi. Ces perceptions constituent des obstacles à l'emploi, pour le vétéran, et au recrutement, pour l'employeur⁶³.

Certains organismes, comme la Fondation du Balancier à Québec, luttent contre les perceptions fausses dont peuvent être victimes les vétérans sur le plan professionnel⁶⁴. Certaines entreprises, comme Prévactions, en aident d'autres à mettre en place des milieux de travail accueillants pour les vétérans souffrant d'une blessure de stress opérationnel⁶⁵.

62 Voir, par exemple, D^{re} Barbara O. Rothbaum, directrice générale, Emory Healthcare Veterans Program, et vice-présidente associée de la recherche clinique, Département de psychiatrie, Emory School of Medicine, à titre personnel, VEAC, *Témoignages*, 27 avril 2022, 3:4.

63 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, M. André Thivierge (major à la retraite, cofondateur et coprésident, Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa), 1550.

64 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Guy Riel (président fondateur, Fondation Le Balancier), 1940.

65 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Alexandre Tremblay (président-directeur général, Santé et sécurité du travail, Prévactions), 2005.



Désirant atténuer les effets néfastes des perceptions erronées concernant les problèmes de santé mentale dont pourraient souffrir les vétérans, le Comité recommande :

Recommandation 23

Que le gouvernement du Canada, dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie nationale pour l'emploi des vétérans, favorise le dialogue entre les employeurs et les vétérans afin de favoriser la compréhension et le respect mutuels.

Mettre en valeur les compétences intangibles des vétérans

L'un des constats les plus importants qui ressort de la présente étude est que les employeurs recherchent ce qu'il y a d'intangible dans les compétences des vétérans plutôt que des connaissances techniques spécifiques. Selon le major-général (à la retraite) Paul Bury, de l'organisme Du régiment aux bâtiments :

Les dirigeants d'entreprises et les syndicats cherchent des vétérans pour les compétences non techniques — leur leadership, leur discipline — qu'ils détiennent. Les compétences propres aux métiers s'enseignent. Ils peuvent acquérir de l'expérience et faire leur chemin. Les témoignages et les renseignements que nous fournissons les employeurs nous indiquent qu'ils recherchent les vétérans pour ces compétences précises. Ils peuvent leur inculquer les compétences propres aux métiers; les vétérans sont prisés pour tous les autres atouts qu'ils ont à offrir en milieu de travail⁶⁶.

Challenge Factory est une agence de recherche qui fournit du conseil stratégique en matière de main-d'œuvre. Selon Lisa Taylor, sa présidente, grâce à un financement du Fonds pour le bien-être des vétérans et de leur famille, l'entreprise a publié le [Guide canadien pour l'embauche des vétérans](#), offre un cours en ligne à l'intention des employeurs et produit le balado [Hidden Talent](#) où des vétérans et des employeurs discutent des défis de la transition⁶⁷.

Selon Mme Taylor, les programmes existants tentent souvent d'arrimer les vétérans à des emplois précis au lieu de les aider à développer des compétences transférables à une grande diversité de domaines d'activités.

Le fait d'orienter les anciens combattants vers des emplois précis ne constitue pas une saine technique de développement professionnel. L'ancien combattant ne se trouve pas

66 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, Major-général (à la retraite) Paul Bury (directeur, Services de transition, Du régiment aux bâtiments), 1850. Voir aussi les commentaires de M. Mike Mueller (président et chef de la direction, Association des industries aérospatiales du Canada), ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, 1850.

67 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, Mme Lisa Taylor (présidente, Challenge Factory), 1700.

au centre de la stratégie, et donc, malgré ses grandes compétences, il n'acquiert pas une base solide qui lui permettrait de résoudre des problèmes liés à l'emploi plus tard.

L'appariement direct des emplois entre le milieu militaire et le milieu civil nous a conduits à cette situation où les anciens combattants en transition connaissent exactement quatre catégories d'emploi. Il s'agit du secteur public — comme si cela représentait un seul emploi —, la sécurité, le codage et la cybernétique, et l'entrepreneuriat⁶⁸.

Selon Mme Taylor, la motivation professionnelle ne provient pas nécessairement de l'acquisition de compétences spécifiques :

La satisfaction au travail et la rétention découlent de la façon dont les rôles et la culture organisationnelle vont s'aligner avec la motivation personnelle et la reconnaissance. Par exemple, un ancien combattant peut posséder les compétences requises pour travailler dans le domaine de la sécurité, mais les raisons pour lesquelles il prospérait dans l'armée, où il a acquis ces compétences, étaient la camaraderie, la compréhension collective d'une mission et l'occasion de toujours pouvoir apprendre. Ces éléments clés peuvent ne pas être présents sur le marché du travail civil⁶⁹.

C'est cette approche que privilégie, par exemple, Quatre-Chemins, un organisme à but non lucratif dont la mission, selon Cassandra Poudrier, sa directrice générale, « est de transformer l'expérience de transition de personnes issues de milieux où la performance occupe une place importante, tels que le sport de haut niveau, les forces armées, les entreprises et les arts de la scène⁷⁰. »

L'acquisition de compétences est bien sûr essentielle, mais la dimension plus globale de la satisfaction professionnelle et du cheminement pour y parvenir doit être laissée aux vétérans. Le Comité recommande donc :

Recommandation 24

Qu'Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale élaborent la Stratégie nationale pour l'emploi des vétérans à partir de principes mettant la personnalité globale de chaque vétéran au centre de la stratégie, de manière à permettre à chaque vétéran de s'approprier son cheminement professionnel plutôt que de restreindre les possibilités à un arrimage précis entre certaines compétences et certains emplois.

68 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, Mme Lisa Taylor (présidente, Challenge Factory), 1700.

69 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, Mme Lisa Taylor (présidente, Challenge Factory), 1700.

70 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, Mme Cassandra Poudrier (directrice générale, Quatre-Chemins), 1705.



Cela ne signifie pas que d'autres approches ne soient pas valables dans des cas particuliers. Toutefois, un grand nombre de militaires, en particulier ceux qui sont en voie de libération pour raisons médicales, devront songer à une réorientation professionnelle qui dépasse l'acquisition rapide de compétences techniques.

Une approche de transition rapide peut être appropriée lorsque des personnes souhaitent continuer à travailler dans un même secteur d'activités. C'est le type de formation qu'offre par exemple ReTrain Canada, qui a été créée en 2017 afin de fournir des services de réadaptation pour les commissions provinciales d'indemnisation des travailleurs. Leur objectif est que les personnes accidentées puissent retourner au travail le plus rapidement possible. Par conséquent, selon Jeannine Adams, cheffe de la direction, « tous nos cours sont donc incroyablement ciblés⁷¹. » Certains militaires en transition rechercheront ce type de solution, et la stratégie nationale doit leur permettre d'y accéder.

L'autre difficulté, selon Mme Taylor, vient du fait qu'il y a beaucoup d'emphase sur la grande entreprise, alors que 90 % des emplois se trouvent dans les PME. Or, celles-ci ne savent pas toujours comment rejoindre les vétérans, et les vétérans ne connaissent pas toujours les PME qui voudraient les embaucher. Cette remarque renvoie à l'importance de la Recommandation 10 visant à mettre sur pied une plateforme où les employeurs et les vétérans pourraient interagir.

Intervention précoce

Selon Mike Mueller, président et chef de la direction de l'Association des industries aérospatiales du Canada, l'industrie aérospatiale génère annuellement une activité économique de 24 milliards de dollars et compte 200 000 emplois civils hautement spécialisés et bien rémunérés partout au pays⁷². Comme bien d'autres secteurs économiques, elle éprouve des difficultés à recruter des employés qualifiés et on estime qu'elle aura besoin de 58 000 nouveaux travailleurs dans les cinq prochaines années dans le secteur civil de cette industrie. Selon M. Muller, les vétérans possèdent de nombreuses qualités qui en feraient d'excellents candidats, mais ils n'imaginent pas suffisamment une carrière dans l'aérospatiale. Étant donné le temps nécessaire à l'acquisition des compétences techniques requises, si les militaires ne l'ont pas envisagée quand ils sont en voie de libération, la période de formation devient un frein. Nous

71 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, Mme Jeannine Adams (cheffe de la direction, ReTrain Canada Incorporated), 1845–50.

72 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Mike Mueller (président et chef de la direction, Association des industries aérospatiales du Canada), 1840.

avons constaté à plusieurs reprises dans ce rapport à quel point il était important d'intervenir tôt dans le cheminement de carrière des militaires afin de favoriser leurs chances de transition harmonieuse. C'est pourquoi l'industrie aérospatiale tente de convaincre les membres des Cadets d'y envisager une carrière avant même de s'être enrôlés dans les FAC. En se projetant dans l'avenir, ils seront plus susceptibles de poser les actions stratégiques appropriées et acquerront les compétences recherchées au long de leur parcours⁷³.

Reconnaissance des acquis

Du régiment aux bâtiments (DRB) a été décrit par le major-général (à la retraite) Paul Bury, comme étant un organisme national « affilié aux 14 syndicats canadiens des métiers de la construction, qui représentent plus de 60 professions, [qui a] pour mission d'aider les anciens combattants des forces armées, les réservistes en service et d'autres clients ciblés à trouver des possibilités de carrières civiles enrichissantes dans les industries du bâtiment et de la construction au Canada⁷⁴. » Selon M. Bury, depuis la création de l'organisation en 2012, 2 300 vétérans ont été orientés vers un emploi dans les métiers de la construction.

Le principal défi auquel DRB doit faire face est l'arrimage des compétences entre le service militaire et l'industrie civile. Même si des efforts ont été faits pour que les qualifications militaires permettent de passer les tests d'équivalences interprovinciales du Sceau rouge, la qualification et l'expérience acquises durant le service militaire n'équivalent pas à celles acquises dans le secteur civil de la construction⁷⁵.

L'une des recommandations présentées dans le rapport de la Fondation la Patrie gravée sur le cœur visait à favoriser la reconnaissance des acquis en instaurant un système d'équivalences qui permettrait aux institutions d'enseignement d'accorder des crédits pour les compétences acquises durant le service militaire. L'Université de la Colombie-Britannique a mis en place un tel programme par l'entremise de l'*Institute for Veterans Education* (IVET). Selon Oliver Thorne, du Réseau de transition des vétérans :

73 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Mike Mueller (président et chef de la direction, Association des industries aérospatiales du Canada), 1855.

74 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, Major-général (à la retraite) Paul Bury (directeur, Services de transition, Du régiment aux bâtiments), 1835.

75 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, Major-général (à la retraite) Paul Bury (directeur, Services de transition, Du régiment aux bâtiments), 1845. Voir aussi les commentaires sur le même sujet de M. Oliver Thorne (directeur général, Réseau de transition des vétérans), ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, 1600.



Il s'agit d'un programme spécialisé dont l'objectif est de faire de cette université un campus accueillant pour les anciens combattants. L'idée est que les personnes qui quittent l'armée et décident de tirer avantage de ce programme d'éducation peuvent recevoir des crédits universitaires pour une partie de leur expérience et de leur service dans l'armée et bénéficier essentiellement d'une voie rapide vers un certificat. [...]

Il existe un programme similaire au B.C. Institute of Technology, qu'on appelle le programme de conversion des compétences militaires de la Légion. Il existe d'autres programmes du genre au Canada⁷⁶.

Selon Alexandre Tremblay, de Prévactions :

Dans l'armée, les normes et les formations sont beaucoup plus poussées ou pointues que celles de la sphère civile. Un adjudant d'infanterie ou un adjudant dans l'armée, c'est un administrateur. Or, une fois qu'il est de retour dans la vie civile, il n'y a aucune reconnaissance de ses acquis, et ce, même s'il a été un gestionnaire responsable de 30 ou 100 personnes. C'est un peu comme si tout le bagage qu'il a accumulé en tant qu'administrateur disparaissait une fois qu'il quittait l'armée. [...]

Voici le meilleur exemple au monde: la formation d'un caporal-chef s'étale sur de nombreuses heures et est faite dans les pires conditions possible. Il apprend à donner des formations en classe et à préparer des plans de cours, entre autres. Dans la vie civile, cela équivaldrait à une formation d'instructeur ou d'enseignant. Pourtant, même si la personne veut que ses expériences soient reconnues dans la vie civile, elle ne pourra pas devenir enseignante parce qu'elle n'a qu'un diplôme de leadership avancé ou d'instructeur dans les Forces armées canadiennes. Dans la vie civile, ses acquis ne sont pas reconnus⁷⁷.

Afin d'encourager les institutions d'enseignement postsecondaire à reconnaître les compétences acquises par les vétérans durant leur service militaire, le Comité recommande :

Recommandation 25

Que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada, en collaboration avec les institutions d'enseignement postsecondaire, mettent en place un système de reconnaissance des acquis, comprenant les compétences et les formations

76 ACVA, *Témoignages*, 13 février 2023, M. Oliver Thorne (directeur général, Réseau de transition des vétérans), 1615.

77 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Alexandre Tremblay (président-directeur général, Santé et sécurité du travail, Prévactions), 2005. Voir aussi les commentaires de M. Harold Davis (président, Persian Gulf Veterans of Canada), ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, 2015.

reçues dans les FAC, permettant aux vétéran·e·s d'acquérir des crédits menant à l'obtention en vue d'une certification, d'un diplôme ou d'un grade civils.

Comme l'a dit Mme Adams, cette déconnexion entre les professions militaires et les professions civiles donne aux vétéran·e·s le sentiment que ce qu'ils savent n'a pas de valeur⁷⁸. M. Davis juge quant à lui que les FAC n'en font pas assez pour que les lacunes de formation et d'attestations soient comblées avant la libération⁷⁹. Le programme de DRB tente donc de trouver des manières de combler cet écart. Ses représentants visitent les bases militaires et offrent ses services aux militaires qui n'ont pas encore été libérés⁸⁰.

Une fois de plus, on constate que la réussite des programmes de transition passe par le besoin d'intervenir rapidement, c'est-à-dire lorsque les militaires sont encore en service. Le véhicule clé pour ces interventions est le Séminaire de préparation à une seconde carrière qui est offert aux militaires en voie de libération. Ce séminaire, auquel participe DRB, présente tout un éventail de programmes, mais dans la quasi-totalité des cas, les militaires ne pourront y accéder qu'une fois qu'ils seront devenus des vétéran·e·s. Plusieurs des organisations qui offrent de la formation aux vétéran·e·s, dont DRB, ont déploré l'impossibilité que ces formations soient offertes avant la libération, de manière à assurer une continuité professionnelle. Normand Trépanier, directeur adjoint de DRB, s'est exprimé clairement à ce sujet :

J'aimerais aussi que nous puissions avoir accès à nos militaires qui vont bientôt entamer leur transition vers la vie civile et qui [...] attendent de quitter les Forces armées canadiennes. Si nous pouvions les prendre en main et leur fournir l'entraînement et la formation voulus, ils pourraient dès leur démobilisation commencer à exercer le métier qu'ils auront choisi⁸¹.

78 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, Mme Jeannine Adams (cheffe de la direction, ReTrain Canada Incorporated), 1920.

79 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Harold Davis (président, Persian Gulf Veterans of Canada), 1945.

80 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Normand Trépanier (directeur adjoint, Du régiment aux bâtiments), 1855.

81 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Normand Trépanier (directeur adjoint, Du régiment aux bâtiments), 1900. Voir aussi les commentaires de Mme Kathleen Kilgour (gestionnaire principale de programmes, Opération Entrepreneur, La Fondation du prince au Canada), ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, 2015.



Afin de compléter la recommandation précédente portant sur le financement de la formation, le Comité recommande :

Recommandation 26

Que le ministère de la Défense nationale, en collaboration avec les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada, travaillent à l'amélioration de la transférabilité des compétences et de la formation militaires aux carrières civiles.

Recommandation 27

Que le ministère de la Défense nationale, en collaboration avec les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada, permettent que les formations visant l'acquisition de nouvelles compétences et dont la durée est de moins d'un an, puissent être offertes aux militaires déjà engagés dans leur processus de libération.

Transfert de la cote de sécurité

Le Programme de codage de l'Institut de développement professionnel de l'Université d'Ottawa vise à former des vétérans désirant travailler dans le domaine de la cybersécurité en mettant en valeur les compétences et les aptitudes acquises durant leur service militaire. Il est divisé en trois filières (logiciels, réseau, et architecture de sécurité) comprenant chacune 650 heures de formation. Les inscrits peuvent progresser en ligne à leur rythme en bénéficiant d'un soutien didactique, mais la formation s'échelonne habituellement sur une période de huit mois et est offerte dans les deux langues officielles. Elle permet d'obtenir un certificat de développement professionnel qui les préparera à l'obtention de titres reconnus par l'industrie de la cybersécurité.

Selon M. Blais :

Le programme est aussi réalisé en collaboration très étroite avec des acteurs clés de l'industrie, comme Cisco, Amazon, LinkedIn et CompTIA. Il y a une raison pour cela. D'abord, nous voulons procurer à nos participants une expérience réelle et concrète. De plus, le fait de travailler avec l'industrie favorise l'employabilité, justement. Bien souvent, les participants du programme se voient offrir un poste avant même d'avoir terminé le programme.

La moyenne d'âge de nos participants n'est pas très élevée: elle est de 39 ans. Cela veut dire que ces gens ont encore beaucoup d'années de service devant eux. Les participants sont constitués à 80 % d'hommes et à 20 % de femmes⁸².

Après ses deux premières années, le programme a formé près de 200 personnes qui ont maintenant un emploi, et il forme actuellement 200 étudiant·e·s supplémentaires. À l'issue du programme, le taux d'emploi est de 90 %⁸³. Un grand nombre de vétérán·e·s qui accèdent à ce programme bénéficient de l'allocation pour études et formation⁸⁴. Comme on l'a déjà noté, l'impossibilité pour les militaires de recevoir cette allocation alors qu'ils sont encore en service retardent l'entrée des vétérán·e·s sur le marché du travail. L'autre problème soulevé par M. Blais concerne le transfert de la cote de sécurité une fois que les militaires quittent les FAC :

À moins que le candidat n'ait un emploi dès le lendemain de sa libération, il perd sa cote de sécurité. Cela occasionne un délai et un problème pour l'employabilité, car les candidats qui ont terminé le programme avec succès doivent faire une nouvelle demande pour obtenir une cote de sécurité. Or, on dit que ce processus prend souvent neuf ou dix mois, voire un an. On me dit qu'il y a un système par l'entremise duquel la cote de sécurité peut être maintenue temporairement. Il serait effectivement souhaitable qu'elle soit maintenue pendant que le candidat suit son cours et qu'elle soit transférée dès qu'il obtient un emploi⁸⁵.

M. Davis a confirmé cette difficulté :

Je ne comprenais pas le fait qu'il n'y ait pas de transfert entre la cote de sécurité militaire et la cote de sécurité civile, même si ce sont les mêmes personnes essentiellement à la GRC qui s'en occupent. J'avais déjà une cote de sécurité de niveau secret au sein de l'armée, mais j'ai dû encore attendre quatre mois pour qu'on effectue la vérification et que je puisse obtenir une autre cote de sécurité de niveau secret⁸⁶.

82 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Serge Blais (directeur général, Institut de développement professionnel, Université d'Ottawa), 1655.

83 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Serge Blais (directeur général, Institut de développement professionnel, Université d'Ottawa), 1715.

84 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Serge Blais (directeur général, Institut de développement professionnel, Université d'Ottawa), 1705.

85 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, M. Serge Blais (directeur général, Institut de développement professionnel, Université d'Ottawa), 1715.

86 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Harold Davis (président, Persian Gulf Veterans of Canada), 2000.



Dans le souci d'accélérer la transition professionnelle des militaires en voie de libération, le Comité recommande :

Recommandation 28

Que le ministère de la Défense nationale, de concert avec Sécurité publique Canada et les autres institutions fédérales concernées, élabore un moyen d'accélérer l'acquisition d'habilitations de sécurité pour les vétérans qui ont récemment détenu des habilitations dans le passé, dans le but de réduire le fardeau administratif des membres des FAC au moment de leur libération et de leur transition.

Développer l'entrepreneuriat des vétérans

Selon Kathleen Kilgour, gestionnaire de programme à la Fondation du prince au Canada, environ 10 % des militaires en transition désirent devenir entrepreneurs⁸⁷. C'est pour eux que la fondation a mis sur pied le programme « Opération Entrepreneur ». Ce dernier offre des formations d'une journée en personne où les formateurs se rendent sur les bases militaires, et des ateliers sont offerts en ligne. Mme Kilgour estime qu'en dix ans, environ 5 000 personnes ont utilisé leurs services, dont 60 % ont été libérées pour raisons médicales, et dont 25 % sont des femmes.

La fondation a également développé le répertoire en ligne achetonsveteran.ca où on peut accéder à 745 entreprises appartenant à des vétérans de partout au pays. On comprend immédiatement l'utilité d'un tel portail où des clients pourraient choisir une entreprise pour la seule raison qu'elle est détenue par un vétéran.

Erin Copeland, propriétaire de la [Tall Tree Bakery](#) à Squamish, en Colombie-Britannique, et Patrick Lamothe, fondateur de plusieurs entreprises dont [Altitude Gym](#), ont vanté les mérites du programme Opération Entrepreneur de la fondation. Ce programme, tout comme le répertoire achetonsveterans.ca gagneraient en visibilité si une plateforme comme celle faisant l'objet de la Recommandation 10 pouvait l'intégrer et devenir le grand marché public de l'emploi et du développement professionnel pour les vétérans.

Les compétences en leadership développées pendant le service militaire sont un atout pour les vétérans qui souhaitent devenir entrepreneurs. Cependant, ces compétences

⁸⁷ ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, Mme Kathleen Kilgour (gestionnaire principale de programmes, Opération Entrepreneur, La Fondation du prince au Canada), 1935.

ne sont souvent pas suffisantes et les entrepreneurs bénéficieront des conseils et du soutien d'autres entrepreneurs. Selon M. Tremblay, de Prévactions :

L'entrepreneuriat a ses bons côtés, mais peut être extrêmement difficile mentalement, moralement et du point de vue familial. On peut donc facilement tomber dans un piège.

[...] Il existe des mentors, d'anciens entrepreneurs à la retraite, qui ont très bien réussi leur carrière et qui veulent appuyer des gens qui souhaitent devenir entrepreneurs. Ce serait une très belle collaboration⁸⁸.

La Fondation du Prince du Canada a justement mis en place un tel programme de mentorat⁸⁹. De son côté, ACC a développé peu d'initiatives touchant la promotion de l'entrepreneuriat des vétérans·e·s. Selon le Lcol (à la retraite) Hutt :

Nous examinons effectivement cette dimension entrepreneuriale, mais nous ne savons pas quels outils... En fait, nous essayons toujours de voir s'il y a des lacunes. Ce que nous avons est plutôt empirique... Lors des consultations, nous avons plus ou moins entendu les mêmes choses un peu partout. Certains ont évoqué les obstacles ou les frictions qui existent dans le milieu entrepreneurial. Nous n'avons pas quantifié cela, alors nous ne savons pas exactement quels leviers nous devons actionner.

Quand je dis « nous », il ne s'agit pas nécessairement d'Anciens Combattants Canada. La stratégie doit être d'envergure nationale et inclure des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Nous devons créer un alignement ou une série d'outils qui répondent à ce besoin, mais nous ne savons pas encore ce que c'est⁹⁰.

Le Comité recommande donc :

Recommandation 29

Qu'Anciens Combattants Canada, dans l'élaboration de la stratégie nationale sur l'emploi, propose des initiatives permettant de soutenir et encadrer les vétérans·e·s qui souhaitent devenir entrepreneurs.

88 ACVA, *Témoignages*, 6 février 2023, M. Alexandre Tremblay (président-directeur général, Santé et sécurité du travail, Prévactions), 2030.

89 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, Mme Erin Copeland (Capitaine (à la retraite), ambassadrice du programme, La Fondation du prince au Canada), 2015.

90 ACVA, *Témoignages*, 30 janvier 2023, Lcol (à la retraite) Chris Hutt (CD, directeur, Transition et soutien aux programmes, Secteur de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants), 1625.



Comparaisons internationales

Tous les pays alliés du Canada ont été confrontés à des défis similaires lorsqu'ils ont voulu favoriser la transition professionnelle des militaires qui retournaient à la vie civile. Puisque le Comité n'a pas eu l'occasion de recevoir les témoignages de représentants de ces pays, il est difficile de se faire une idée précise des programmes qu'ils ont mis en œuvre en n'ayant recours qu'aux documents accessibles. Un tableau sommaire est donc présenté en annexe et propose des liens vers les principaux programmes de transition professionnelle qui sont parvenus à notre connaissance.

M. Booth, de la Fondation La patrie gravée sur le cœur, a toutefois eu la chance de participer au programme américain intitulé *The Mission Continues*. Ce programme fait valoir que l'un des meilleurs moyens de soutenir la transition à la vie civile consiste à les intégrer à des organismes communautaires :

Les Américains ont adopté cette idée et ont mis sur pied le programme *The Mission Continues*, qui est devenu une campagne, de même qu'un organisme à but non lucratif visant à offrir des occasions de bénévolat et de service aux anciens combattants américains et à leur famille. [...]

Nous nous sommes efforcés de faire avancer cet enjeu auprès d'Anciens Combattants et d'autres organisations canadiennes. Je pense qu'en mettant l'accent sur le bénévolat et le service à la communauté, on pourra non seulement aider les anciens combattants à améliorer leur santé mentale, mais aussi leur volonté d'occuper différents rôles au sein des entreprises. Ces rôles ne leur permettront peut-être pas d'éprouver le même sentiment d'utilité qu'ils avaient dans leur carrière militaire, mais cela va leur procurer une certaine sécurité financière⁹¹.

Reconnaissant l'importance pour un grand nombre de vétérans en transition de prendre part à une mission qui apporte un service à la communauté, le Comité recommande :

Recommandation 30

Qu'Anciens Combattants Canada s'inspire du programme américain *The Mission Continues* et mette sur pied une initiative mettant en valeur les occasions de bénévolat et d'engagement communautaire pour les vétérans en transition professionnelle. Cela devrait inclure des possibilités de soutien par les pairs et de mentorat pour les autres vétérans.

91 ACVA, *Témoignages*, 16 février 2023, M. Nick Booth (chef de la direction, Fondation La patrie gravée sur le cœur), 1955.

CONCLUSION

En décembre 2021, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de mettre en place une stratégie nationale pour l'emploi des vétérans. Cette stratégie vise à accroître les possibilités d'emploi significatives pour les vétérans, à promouvoir leur bien-être et à soutenir leur réussite lors de leur transition vers la vie civile.

Les témoignages ont mis en évidence la grande diversité des besoins de transition des vétérans, ce qui rend difficile la création d'une solution applicable à tous. Selon les données présentées, il n'y a pas de portrait homogène de la population des vétérans. Les études ont également révélé que certains vétérans ont des difficultés à se préparer au marché du travail civil, en particulier les vétérans qui ont été libérés pour raisons médicales, les vétérans, les vétérans qui étaient soldats du rang dans les métiers de combat, et les vétérans qui comptent peu d'années de service et dont la majorité sont jeunes. Les causes de la vulnérabilité de ces groupes sont encore inconnues et le fait pour un vétéran d'appartenir à plusieurs de ces groupes renforce les risques liés à la transition. Par conséquent, les efforts de recherches, d'intervention et de suivi déployés par la stratégie devront se faire prioritairement auprès de ces groupes. De manière plus spécifique, il est recommandé que le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada mettent en place un tel programme d'accompagnement professionnel individualisé pour les vétérans faisant partie des groupes à risque.

Les mesures à mettre en œuvre sont multiples et ce rapport ne peut que tenter d'en survoler les principales afin d'aider le gouvernement à élaborer sa stratégie. ACC et les Forces armées canadiennes offrent plusieurs programmes qui visent à aider les vétérans à se réadapter à la vie civile ou à trouver un emploi. Certains sont offerts aux militaires libérés pour raisons médicales, comme le programme de réadaptation professionnelle du Régime d'assurance revenu militaire, ou à ceux dont les défis face à la transition s'avèrent complexes, comme le volet professionnel du programme de réadaptation professionnelle d'ACC. Ces programmes offrent de l'aide financière aux études et à la formation, tout comme l'allocation pour études et formation proprement dite qui est, quant à elle, offerte aux militaires ayant servi au moins six ans. Les deux ministères offrent également d'autres programmes de réorientation professionnelle dont, dans certains cas, peuvent bénéficier les membres de la famille. Il existe donc tout un enchevêtrement de programmes ayant des objectifs distincts et des critères d'admissibilité qui tentent de correspondre à la diversité de ces objectifs. Les dédoublements et la complexité qui en découlent constituent des obstacles importants et ils sont connus depuis longtemps. Sans compter les délais supplémentaires découlant des difficultés liées au transfert des dossiers médicaux. Le Comité recommande donc



une fois de plus d'harmoniser les programmes de réadaptation professionnelle et d'instaurer un système de transfert automatique des dossiers médicaux. Cet enjeu est suffisamment complexe et durable pour que le Comité demande en plus au Bureau du Vérificateur général de procéder à un examen complet de l'ensemble de ces programmes.

Les vétérans bénéficient de différents types de priorité d'embauche dans la fonction publique fédérale. Les chiffres pour les nominations de vétérans en 2021-2022 montrent que seulement 330 nominations ont été effectuées en vertu de ces priorités d'embauche sur les 64 796 embauches réalisées pour l'ensemble de la fonction publique. La lenteur du processus de demande pour entrer dans la fonction publique semble constituer un obstacle à l'embauche des vétérans. De plus, sur les 3 500 équivalents temps plein à l'emploi d'ACC, 171 seulement sont des vétérans. Le Comité recommande donc que le gouvernement et ACC se dotent de plans stratégiques beaucoup plus élaborés afin d'augmenter l'embauche de vétérans dans la fonction publique.

Les solutions aux difficultés rencontrées par les vétérans lors de leur transition professionnelle sont connues et de nombreuses recommandations ont été formulées au cours des quinze dernières années. La Fondation la Patrie gravée sur le cœur avait même élaboré une stratégie en réponse à une demande du ministre des Anciens Combattants en 2013. Ce rapport a contribué à la création des centres de transition nouvellement déployés, et les autres recommandations qu'on y retrouve constituent encore des réponses valables aux enjeux soulevés dans le cadre de la présente étude. On y explique que les défis culturels et structurels dans la transition professionnelle des vétérans incluent le besoin pour les entreprises de comprendre que les vétérans ont des compétences et des talents extraordinaires, mais peuvent avoir du mal à s'adapter à un nouvel environnement de travail civil. Il faut donc s'assurer que les diplômes obtenus pendant le service militaire sont acceptés et que les compétences acquises soient comprises dans le secteur privé et le milieu universitaire. Il faut également commencer plus tôt à préparer les militaires à leur transition.

Les témoins ont souligné la nécessité d'une concertation des efforts entre les différentes instances impliquées dans les programmes de transition professionnelle des vétérans, notamment les associations de vétérans, les institutions d'enseignement, les employeurs et les institutions gouvernementales pertinentes. Pour maximiser la qualité de l'offre de services aux vétérans, il est crucial de s'assurer que tous les acteurs dans ce processus comprennent l'offre de services du programme dans son ensemble ainsi que leurs rôles respectifs à l'intérieur de celui-ci. Le comité recommande donc la mise sur pied d'une table de travail permanente sur la formation et la transition

professionnelle des vétérans et des membres de leur famille, ainsi que la présence d'ambassadeurs des vétérans auprès des entreprises canadiennes.

Les employeurs sont intéressés par les compétences intangibles des vétérans tels que le leadership et la discipline plutôt que les compétences techniques spécifiques. Les programmes actuels pour les vétérans doivent être revus pour aider les vétérans à développer des compétences transférables à divers domaines d'activités. La stratégie nationale doit donc prioriser la personnalité globale de chaque vétéran plutôt que de restreindre les initiatives gouvernementales à un arrimage précis entre certaines compétences et certains emplois.

Cela ne veut pas dire que l'arrimage des compétences militaires et civiles n'est plus un problème. Plusieurs témoins ont recommandé d'instaurer un système d'équivalences qui permettrait aux institutions d'enseignement d'accorder des crédits pour les compétences acquises durant le service militaire. Toutefois, la réussite de ces initiatives passe par l'intervention rapide, c'est-à-dire qu'elles doivent commencer à être offertes lorsque les militaires sont encore en service. ACC doit également soutenir les vétérans qui souhaitent devenir entrepreneurs, ainsi que les organisations qui les aident à surmonter ce défi.

Cette étude a confirmé la variété des besoins des vétérans lorsqu'ils se retrouvent soumis.e.s aux défis de la transition professionnelle. Les membres du Comité ont été convaincus de l'engagement de l'ensemble des acteurs impliqués à faciliter ce processus. Il faut toutefois redire à quel point les programmes gouvernementaux, peut-être par leur nature même, n'ont souvent pas la souplesse nécessaire pour s'adapter à la multiplicité changeante de ces besoins. Il faut également redire l'importance de préparer et d'outiller les militaires avant le jour de leur libération, en particulier ceux dont les besoins risquent de s'avérer complexes. Ces derniers doivent avoir accès aux programmes et aux ressources offertes par Anciens Combattants Canada pendant qu'ils sont encore en service. Un partenariat plus serré entre le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada pour intensifier les efforts, harmoniser les programmes, coordonner leur implantation et faciliter cette intervention précoce pourrait constituer un point tournant dans le processus de transition des vétérans. De tels espoirs ont été maintes fois exprimés, mais ce qui en est ressorti jusqu'à maintenant n'a pas été à la hauteur de ce que méritent les vétérans. Espérons que cette fois-ci sera différente.

ANNEXE A

EXEMPLES DE PROGRAMMES DE SOUTIEN À L'EMPLOI POUR LES VÉTÉRAN·E·S DANS D'AUTRES PAYS

Pays	Programme	Aperçu
Australie	Programme national d'emploi des vétérans du Premier ministre	Programme intégré avec la participation de plusieurs ministères et comportant de multiples composantes : soutien à la transition, évaluation des compétences et de la formation, orientation professionnelle, conseils en matière de recherche d'emploi, une aide à l'auto-emploi, etc. Le programme maintient à jour une liste d'accès à des employeurs intéressés à embaucher des vétérans·e·s.
Australie	VetPaths	Initiative des ministères des anciens combattants et de la défense et de l'académie de la fonction publique australienne visant à favoriser l'embauche des vétérans·e·s dans la fonction publique. Elle comprend de la formation, un système de mentorat et l'intégration de la famille.
France	Défense Mobilité	Programme national rattaché à la Direction des Ressources Humaines du ministère des Armées. Il accompagne les militaires et leurs conjoints dans leur reconversion.
Nouvelle-Zélande	Initiatives réparties dans plusieurs programmes , mais pas de programme spécifique. Partenariats avec le programme australien par l'intermédiaire de tiers (RSA , Ventia , Veolia)	Quelques conseils sur Internet . Une aide à la réadaptation professionnelle est proposée à un nombre limité de vétérans·e·s handicapé·e·s et est évaluée au cas par cas.
Royaume-Uni	Partenariat pour la transition de carrière	Partenariat du ministère de la défense avec un groupe de développement de carrière offrant un programme de réinstallation comprenant un soutien à la transition, une reconversion, des services de soutien à la famille et une aide pour une période maximale de deux ans pour les services de soutien à l'emploi. Ce programme comprend des initiatives visant à recruter des vétérans·e·s et leurs conjoints dans la fonction publique.

Pays	Programme	Aperçu
États-Unis	Ministère de la défense — Programme d'aide à la transition	Programme statutaire mis en œuvre par le Bureau de transition militaire et civile du département de la Défense, en partenariat avec plusieurs autres départements et organismes fédéraux, afin de fournir des informations et une formation aux militaires dans l'année qui suit leur départ de l'armée. Chaque branche des forces doit s'assurer que les membres satisfont aux normes de préparation à la carrière avant de quitter le service actif.
États-Unis	Department of Veterans Affairs — Préparation et emploi des vétérans Planification et orientation professionnelles personnalisées	Programme destiné aux vétérans souffrant d'un handicap lié au service et aux membres de leur famille à charge afin de trouver des possibilités d'emploi et de fournir une formation si nécessaire. Programme qui offre gratuitement des conseils en matière d'éducation et de carrière, une planification et des ressources aux vétérans éligibles et à leur famille.
États-Unis	Département du travail — Veterans Employment and Training Service (VETS) (Service d'emploi et de formation des vétérans)	Le VETS du département du Travail propose plusieurs programmes destinés aux vétérans et à leurs conjoints. Ces programmes comprennent l'aide à la transition, la réintégration des sans-abri et la formation. Le VETS propose également une gamme de programmes de services d'emploi .
États-Unis	Département du commerce — Programme de vérification Vets First	Par l'intermédiaire de l' <i>Office of Small & Disadvantaged Business Utilization</i> , le programme offre aux petites entreprises appartenant à des vétérans certains avantages lorsqu'elles répondent à des appels d'offres pour des marchés publics.
États-Unis	Département de l'Intérieur — Programmes d'emploi pour les vétérans	Programme de soutien à l'embauche des vétérans au département de l'Intérieur.

ANNEXE B

LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Organismes et individus	Date	Réunion
<p>À titre personnel</p> <p>Mary Beth MacLean, candidate au doctorat, Université Queen's</p>	2023/01/30	33
<p>Ministère des Anciens Combattants</p> <p>Steven Harris, sous-ministre adjoint, Secteur de la prestation des services</p> <p>Jane Hicks, directrice générale intérimaire, Gestion des programmes et de la prestation des services</p> <p>Chris Hutt, cd, directeur, Transition et soutien aux programmes, Secteur de la prestation des services</p> <p>Nathan Svenson, directeur, Recherche</p>	2023/01/30	33
<p>Université d'Ottawa</p> <p>Serge Blais, directeur général, Institut de développement professionnel</p>	2023/01/30	33
<p>Army, Navy and Air Force Veterans in Canada</p> <p>Gordon MacEachern, vice-président national et président du comité de défense des intérêts</p>	2023/02/02	34
<p>Corps canadien des commissionnaires</p> <p>Paul Guindon, chef de la direction, Commissionnaires Ottawa</p> <p>Harry Harsch, chef d'état-major, Bureau national des commissionnaires</p>	2023/02/02	34
<p>La Légion royale canadienne</p> <p>Carolyn Hughes, directrice, Services aux vétérans, Siège national</p>	2023/02/02	34

Organismes et individus	Date	Réunion
Veterans Emergency Transition Services Debbie Lowther, présidente-directrice générale et cofondatrice	2023/02/02	34
Association nationale des collègues de carrières Michael Sangster, président-directeur général	2023/02/06	35
Corporation de Sécurité Garda World Colleen Arnold, vice-présidente, Affaires corporatives Simon Bernier, directeur national, Innovation et technologies Jean-Luc Meunier, président et chef de l'exploitation, Services de sécurité, Canada	2023/02/06	35
Groupe de travail des anciens combattants de la ville d'Ottawa André Thivierge, co-fondateur et co-président, Major (à la retraite)	2023/02/06	35
Association des industries aérospatiales du Canada Mike Mueller, président et chef de la direction	2023/02/09	36
Du régiment aux bâtiments Paul Bury, directeur, Services de transition Normand Trépanier, directeur adjoint	2023/02/09	36
Persian Gulf Veterans of Canada Harold Davis, président	2023/02/09	36
Prévauctions Alexandre Tremblay, président-directeur général, Santé et sécurité du travail	2023/02/09	36
Challenge Factory Lisa Taylor, présidente	2023/02/13	37
Groupe de travail des anciens combattants de la ville d'Ottawa André Thivierge, co-fondateur et co-président, Major (à la retraite)	2023/02/13	37

Organismes et individus	Date	Réunion
Quatre-Chemins Cassandra Poudrier, directrice générale	2023/02/13	37
Réseau de transition des vétérans Oliver Thorne, directeur général	2023/02/13	37
Veteran Staffing Canada Jason Wahl, fondateur et directeur	2023/02/13	37
Agilec Tara Jones, gestionnaire de contrat	2023/02/16	38
Fondation La patrie gravée sur le cœur Nick Booth, chef de la direction	2023/02/16	38
Fondation Le Balancier Guy Riel, président-fondateur	2023/02/16	38
La Fondation du prince au Canada Erin Copeland, capitaine (à la retraite), ambassadrice du programme Kathleen Kilgour, gestionnaire principale de programmes Patrick Lamothe, sergent (à la retraite), ambassadeur du programme	2023/02/16	38
Marche des dix sous du Canada Marc-André Dufour, gérant régional	2023/02/16	38
ReTrain Canada Incorporated Jeannine Adams, chef de la direction	2023/02/16	38

ANNEXE C

LISTE DES MÉMOIRES

Ce qui suit est une liste alphabétique des organisations et des personnes qui ont présenté au Comité des mémoires reliés au présent rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Challenge Factory

Corps canadien des commissionnaires

Groupe de travail des anciens combattants de la ville d'Ottawa

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 33 à 38, 42, 60 à 64](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,
Emmanuel Dubourg

