



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent de la défense nationale

NDDN • NUMÉRO 112 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 18 octobre 2018

Président

M. Stephen Fuhr

Comité permanent de la défense nationale

Le jeudi 18 octobre 2018

• (1105)

[Traduction]

Le président (M. Stephen Fuhr (Kelowna—Lake Country, Lib.)): La séance est ouverte.

Bonjour à tous, et bienvenue au comité de la défense.

Une voix: Le meilleur comité?

Le président: J'ai dit « comité de la défense ». Je sais que cela ressemble à « le meilleur comité ». En fait, les deux sont vrais.

C'est notre première réunion sur notre étude de la diversité au sein des Forces armées canadiennes. Nous accueillons quelques témoins aujourd'hui. J'aimerais les remercier d'être venus. Nous accueillons M. Okros, professeur au Collège des Forces canadiennes. Nous accueillons également Mme Scoppio, professeure, doyenne des études permanentes, Collège militaire royal du Canada.

Je crois que je vais céder la parole à M. Okros pour commencer. Monsieur, je vous accorde 10 minutes pour votre déclaration préliminaire. Merci d'être venu.

Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC): J'invoque le Règlement.

Le président: Oui.

Mme Cheryl Gallant: Pourriez-vous lire la motion qui a été adoptée pour lancer cette étude? Nous avons de nouvelles personnes ici et je pense qu'elles ne savent pas ce que dit la motion originale pour cette étude.

M. Mark Gerretsen (Kingston et les Îles, Lib.): Ce n'est pas un rappel au Règlement.

Le président: Ce n'est pas un rappel au Règlement, en fait. Avez-vous un problème avec les règles ou le Règlement? Ça, c'est un rappel au Règlement.

Mme Cheryl Gallant: Non, non, je n'en ai pas. C'est simplement que le titre n'englobe pas toute la portée de l'étude. C'est pourquoi...

Le président: Je viens de lire le titre de l'ordre de renvoi qui vous a été distribué et que nous avons accepté. On peut changer le titre, comme dans toute autre étude.

Mme Cheryl Gallant: D'accord. C'est bien, dans la mesure où nous pouvons aborder tous les points de la motion.

Le président: D'accord.

Monsieur, vous avez la parole.

M. Alan Okros (professeur, Collège des Forces canadiennes, à titre personnel): Merci, monsieur le président.

J'ai le plaisir de présenter au Comité des commentaires sur l'important sujet de la diversité au sein des Forces armées canadiennes.

[Français]

Je ferai mes commentaires seront en anglais.

[Traduction]

À titre de contexte, pendant que je servais au sein des FAC, j'ai commencé à faire de la recherche et à contribuer aux politiques liées à la diversité au début des années 1980, et j'ai continué à faire de la recherche sur la diversité ainsi qu'à enseigner le leadership et la diversité au Collège des Forces canadiennes.

Au cours de cette période, j'ai pu constater que les FAC sont passées d'une mise en oeuvre réticente des changements commandés de l'extérieur, à une prise en main proactive pour répondre aux besoins de l'armée et être en phase avec la société. Je distingue trois phases au plan philosophique et politique dans ce passage.

Il y a eu tout d'abord la phase de tolérance et d'accommodements. On s'employait à éliminer les obstacles manifestes et à fournir aux personnes concernées des accommodements qui étaient basés sur des besoins justifiés et qui étaient habituellement exigés par la loi. Il fallait toutefois que cela entrave le moins possible l'efficacité opérationnelle. Les mesures prises dans la foulée de la décision du Tribunal canadien des droits de la personne en 1989 concernant la présence des femmes dans les postes de combat, à laquelle j'ai contribué, en sont le meilleur exemple.

On est passé ensuite à la phase de l'acceptation et de l'intégration. Les FAC reconnaissaient alors que ceux ne faisant pas partie de la norme dominante — plus précisément les femmes et les gens ayant une culture, une croyance religieuse, une orientation sexuelle ou une identité de genre différentes — avaient aussi le droit de servir et de gravir les échelons. L'évolution dans les plans d'équité en emploi, les mises à jour des politiques concernant le personnel militaire et la publication de la doctrine des FAC sur la profession des armes et le leadership, auxquels j'ai également contribué, en témoignent concrètement.

Au cours de cette phase, les efforts d'intégration déployés par les FAC équivalaient souvent, pour les personnes visées, à de l'assimilation. Pour pouvoir s'intégrer et avancer, ils devaient adopter les normes du groupe dominant, soit celles du mâle, hétérosexuel, judéo-chrétien, culturellement « blanc » et habituellement anglophone. En d'autres termes, les « autres » devaient s'adapter, tandis que la majorité n'avait à peu près rien à changer dans sa façon d'être ou d'accomplir ses fonctions militaires.

La phase actuelle m'apparaît maintenant comme celle où l'on souhaite passer à l'étape de la compréhension et de l'inclusion. On veut améliorer l'efficacité opérationnelle en s'inspirant des diverses perspectives, visions du monde, connaissances culturelles et points de vue personnels de la riche mosaïque sociale canadienne. Je dirais que l'intention est admirable, très positive et mérite d'être appuyée. J'ajouterais que je ne connais pas d'organisme du secteur privé au Canada ou d'organisation militaire dans le monde, qui s'est fixé des objectifs comparables. Au sein des pays de l'OTAN, le Canada fait office de modèle.

Atteindre ces objectifs ne sera toutefois ni simple, ni facile, ni rapide. La pensée et la pratique militaires devront prendre quatre virages importants pour y arriver. Je vais vous décrire chacun d'eux, et vous expliquer les défis que devront relever les FAC dans chaque cas.

Il faudra premièrement passer d'une conception étroite de l'équité en emploi pour les groupes désignés à une reconnaissance de tous les aspects de la diversité. Même s'il est facile d'en parler et si Condition féminine Canada a publié beaucoup d'information sur l'ACS+ (analyse comparative entre les sexes plus les facettes de la diversité) passer de la théorie à la pratique n'est pas simple. Comment un homme d'un certain âge, privilégié, de race blanche comme moi, peut-il arriver à bien comprendre les vues d'une jeune femme de couleur marginalisée? Fort heureusement, nous avons une foule de chercheurs, d'organismes communautaires et de dirigeants autochtones qui sont prêts à aider les FAC à comprendre le sens profond de la diversité et comment elle se vit. Les efforts visant à faciliter le dialogue méritent d'être encouragés.

Il faudra, deuxièmement, valoriser les différences au lieu de mettre l'accent sur la conformité. Les FAC doivent toutefois avoir des processus officiels pour transformer un civil en soldat, en marin ou en aviateur. La socialisation au niveau d'entrée vise à instiller aux nouveaux venus les valeurs, les croyances et l'identité militaires que les FAC ont choisi d'inculquer à tous ceux qui joignent leurs rangs. La question qui se pose est donc la suivante: comment faire pour que les Canadiens issus de la diversité gardent en tête les idées que les FAC disent maintenant valoriser, tout en étant soumis à l'énorme pression d'adopter une nouvelle identité et le point de vue particulier du monde militaire?

Il faudra ensuite, troisièmement, un virage dans la façon de recruter des FAC jusqu'à sa façon de mener des opérations. Un principe commun chez les militaires est celui de l'importance de l'unité de pensée, de but et d'action. La stratégie des FAC sur la diversité préconise de maintenir l'unité de but: un but commun que tous sont résolus à atteindre, mais en permettant l'expression de divers points de vue sur les problèmes et la façon de les régler. Il importe alors de se demander ce qui se passe lorsqu'un membre de l'équipe dit: « Patron, ma boussole morale pointe dans une autre direction. »

Il faudra, quatrièmement, et c'est à mon sens le plus important, non plus tenter de comprendre « ces autres issus de la diversité », mais bien le « nous », c'est-à-dire l'idée qu'on se fait du membre idéal; l'image du modèle de soldat, de marin, d'aviateur, souhaité et valorisé. Cela a une incidence sur les dirigeants et les critères de promotion, mais exige également des membres de réfléchir à qui ils sont et qui ils sont devenus.

Sur ce, je voudrais maintenant vous parler de certains enjeux particuliers soulevés par le Comité, en commençant par l'opération Honour.

Comme les membres du Comité le savent, le général Vance a énoncé très clairement ses intentions, et il a notamment offert d'aider ceux qui ne sont pas satisfaits des normes des FAC à se réorienter. Son leadership est un élément essentiel pour relever les défis que les FAC, et je dirais, de nombreuses autres organisations au Canada, doivent relever.

Sur ce point, je ferai deux commentaires. Premièrement, et comme j'en ai discuté avec le juge Deschamps lors de son examen, le fait que ceux qui sont victimes d'un comportement inapproprié ne le rapportent pas officiellement ne veut pas dire qu'ils ne font rien à ce sujet. Les femmes en particulier ont appris à se servir des réseaux sociaux informels des FAC pour envoyer des signaux clairs à propos de ce qui est et n'est pas acceptable ou bienvenu.

Deuxièmement, je remplacerais le terme sexualisée qu'elle utilise par culture masculiniste. Tant les hommes que les femmes peuvent s'acquitter de leurs fonctions militaires d'une façon masculine, mais, pour revenir à la stratégie des FAC sur la diversité, les FAC doivent prendre conscience qu'il existe d'autres façons de s'acquitter des fonctions militaires et de mener des activités militaires. En clair, j'invite les hommes, en particulier, à élargir leur conception du monde militaire et des méthodes de leadership, pour y inclure ce qui est communément considéré comme des approches féminines. Cela touche à la question du succès de la mission. Pour concrétiser le programme sur les femmes, la paix et la sécurité de l'ONU, les objectifs de la politique d'aide internationale du premier ministre, les objectifs de la politique « Protection, Sécurité, Engagement » et les directives connexes de l'OTAN et du chef d'état-major de la Défense, il faut que les militaires assurent la sécurité humaine des individus, de leur famille et de la communauté. Il faut pour cela tout d'abord de l'empathie et de la compréhension — des éléments qui sont habituellement perçus comme les points forts des perspectives féministes.

Il faut donc aller au-delà des dynamiques internes, et c'est pourquoi une analyse critique des pratiques et des perspectives masculinistes aidera tous les intervenants à mieux reconnaître et prévenir certains comportements inappropriés au sein des FAC, tout en contribuant au succès des missions lorsqu'elles sont déployées.

Je vais vous soumettre trois observations sur les pratiques exemplaires en matière de recrutement et de maintien en poste.

La première est que l'on devrait parler d'appartenance et d'avancement. Ceux qui ont été marginalisés ne veulent pas simplement être admis au sein de l'armée. Ils veulent être reconnus comme des membres importants de l'équipe et avoir l'occasion de contribuer pleinement aux succès militaires. Ils veulent être reconnus pour qui ils sont, et qu'on leur confie des responsabilités grandissantes afin de pouvoir monter en grade. Pour y arriver, il faut qu'on procède à une analyse ACS+ approfondie.

Ma deuxième observation est que les FAC, tout comme la fonction publique, doivent s'efforcer de remplacer leur approche paternaliste qui consiste à décider d'offrir à un membre de la génération du millénaire un emploi, par une approche visant plutôt à convaincre ce jeune Canadien enthousiaste de mettre ses compétences au service de l'organisation.

Troisièmement, en m'inspirant des commentaires d'un major talentueux qui s'est penché sur la question, je dirais que les dirigeants des FAC doivent parler aux femmes dans l'armée, au lieu de parler des femmes dans l'armée.

Ces trois observations suggèrent que les FAC sont susceptibles de devoir examiner quatre éléments importants.

Premièrement, les évaluations pendant le recrutement. La pondération des différents facteurs retenus par les FAC pour la sélection est-elle la bonne?

Deuxièmement, la socialisation au niveau d'entrée. L'armée utilise-t-elle les bonnes méthodes pour faire passer les bons messages auprès des jeunes Canadiens issus de la diversité sur la façon dont la profession sert le Canada et sur leur façon de servir dans la profession?

Troisièmement, le leadership. Faut-il actualiser le modèle de leadership des FAC pour favoriser des approches inclusives?

Quatrièmement, l'éducation. Les programmes de formation professionnelle militaire offrent-ils aujourd'hui les contenus nécessaires pour promouvoir la compréhension et à l'inclusion?

J'espère que cette importante étude aidera les FAC à atteindre les objectifs souhaités.

Merci

• (1110)

Le président: Merci.

Allez-y, madame Scoppio.

Mme Grazia Scoppio (professeure, Doyenne des études permanentes, Collège militaire royal du Canada, à titre personnel): Merci.

Bonjour, monsieur le président et membres du Comité. Merci de m'avoir invitée.

Je suis Grace Scoppio, professeure au Collège militaire royal du Canada, doyenne des études continues, et j'enseigne au Département des études de la défense. Parmi les cours offerts, il y en a un sur la diversité, qui est très couru en fait.

Au cours des dernières années, j'ai mené des recherches au Canada et ailleurs sur la diversité dans l'armée, y compris dans les Forces armées canadiennes. J'ai donc été invitée ici en raison de mes recherches et de mon expertise. Je parlerai en mon nom personnel et non au nom du CMR ou du ministère de la Défense nationale.

Les recherches menées au fil des ans montrent que les Forces armées canadiennes ont déployé des efforts pour se conformer à la législation sur l'équité en matière d'emploi et accroître la diversité au sein de l'organisation, moyennant différentes stratégies de recrutement, politiques d'adaptation et divers programmes de formation. Bien que de nombreuses mesures aient été prises, il reste des lacunes et des défis à relever.

Bien que les politiques d'équité en matière d'emploi soient des outils importants pour uniformiser les règles du jeu, le respect de la loi n'est que le premier pas sur la voie menant à une plus grande diversité dans la force militaire et ses effectifs. La prochaine étape consistera à voir dans la diversité une force et une valeur ajoutée pour l'organisation et, en fin de compte, à changer la culture organisationnelle.

Au Canada, toutes les professions militaires sont ouvertes aux femmes. C'est le cas depuis les années 1980, y compris pour les emplois liés au combat, alors à cet égard, nous étions des chefs de file, et nous le sommes toujours. Cela dit, le Canada ne s'en sort pas mieux que les États-Unis, où les emplois de combat n'ont été ouverts que récemment aux femmes. Par exemple, en 2016, les femmes représentaient 14,4 % de la Force régulière des Forces armées canadiennes. En 2017, ce pourcentage est passé à 15,5 % dans la Force régulière. Aux États-Unis, les femmes représentent 17 % de la population. Donc, même si nous avons ouvert des postes bien avant

les Américains, nous n'affichons pas de meilleurs résultats en ce qui concerne la représentation des femmes dans la Force régulière.

Ces constatations donnent à penser que les femmes se heurtent à d'autres obstacles outre les obstacles juridiques, comme les exigences en matière de mobilité imposées aux militaires — le fait que de nombreux métiers sont non traditionnels pour les femmes — et une culture organisationnelle qui, en fait, n'est pas suffisamment ouverte aux femmes et aux autres groupes minoritaires.

Cela m'amène aux minorités visibles. J'en ai parlé au Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration, à la Chambre des communes, au sujet du projet de loi C-425, Loi modifiant la Loi sur la citoyenneté. C'était en mars 2013.

L'un des obstacles à l'augmentation de la population des minorités visibles au sein des forces armées est la citoyenneté. Encore une fois, aux États-Unis, de nombreuses professions sont ouvertes aux non-citoyens et, en fait, la procédure de naturalisation des enrôlés est accélérée. Les Forces armées canadiennes en ont parlé, mais jusqu'ici, le site Web pour le recrutement montre que la priorité est accordée aux citoyens canadiens.

Les FAC ont établi des objectifs ambitieux d'équité en matière d'emploi sur 10 ans. Encore une fois, des progrès ont été réalisés, mais les objectifs sont encore loin d'être atteints. Plus récemment, le chef d'état-major de la Défense a ordonné une augmentation de 1 % par an de la représentation des femmes au cours des 10 prochaines années, pour atteindre 25 %.

Quelques mots sur mes recherches. Ma plus importante étude remonte à 2007. J'ai comparé les Forces armées canadiennes à celles des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie. Cette étude contenait plusieurs recommandations. Je suis heureuse de dire qu'en 2016, la principale recommandation soulignait que les FAC n'avaient pas de vision stratégique pour la diversité, de document stratégique pour la diversité, et mon collègue, M. Okros, a mentionné que l'on dispose maintenant d'un tel document. Je suis heureuse d'y avoir contribué.

• (1115)

Essentiellement, le document va au-delà de l'équité en matière d'emploi et consiste en une stratégie de diversité fondée sur les valeurs. Je suis heureuse de voir cela se concrétiser, presque 10 ans après mon étude.

J'ai également examiné l'intégration des membres autochtones au sein des forces armées. Une pratique exemplaire bien connue nous vient de la Nouvelle-Zélande. J'ai eu la chance de la voir de mes propres yeux lors d'un voyage en Nouvelle-Zélande, où l'on a réussi à intégrer les Maoris, et pas seulement en nombre symbolique. En fait, ils ont une représentation importante, en particulier dans l'armée de la Nouvelle-Zélande, et ils ont intégré des pratiques culturelles dans leurs forces armées. Encore une fois, j'ai écrit à ce sujet.

Il y a clairement des différences. On a une population autochtone d'une diversité beaucoup plus grande. La population maorie est beaucoup plus soudée, tout comme sa langue, mais c'est néanmoins une pratique exemplaire qu'il serait important que le Canada examine.

Mes recherches récentes portent sur la diversité dans les collèges militaires canadiens. À l'heure actuelle, je dirige un projet de trois ans avec une équipe de recherche composée de quatre membres qui étudie les préjugés sexistes possibles dans le recrutement pour les collèges militaires, ainsi que l'expérience globale des élèves-officiers dans les collèges.

Je serai heureuse de répondre à vos questions. Je m'en tiendrai à ça. Merci.

• (1120)

Le président: Merci de votre déclaration préliminaire.

On passe aux questions de sept minutes.

Pour quelqu'un qui voit ça, sans n'avoir jamais comparu devant ce comité, ce que je ne pense pas que vous ayez fait, ce n'est qu'un avertissement de 30 secondes. Pourriez-vous alors conclure ce que vous dites afin que je puisse passer à la prochaine question, de sorte que chacun puisse avoir son temps de parole.

Cela dit, je passe à ma première question de sept minutes. Ce sera le député Robillard.

Vous avez la parole.

[Français]

M. Yves Robillard (Marc-Aurèle-Fortin, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leurs excellents témoignages. Je poserai mes questions en français, et elles ne s'adresseront pas à un témoin en particulier.

Quelles mesures les Forces armées canadiennes peuvent-elles prendre afin d'éliminer les obstacles au recrutement et au maintien en poste des membres de la communauté LGBTQ2?

Mme Grazia Scoppio: J'ai oublié de vous dire que je pouvais répondre à toutes vos questions en anglais ou en français, mais je vais laisser mon collègue répondre parce qu'il a davantage d'expérience avec ce groupe.

[Traduction]

M. Alan Okros: Je répondrai en anglais, si vous me le permettez.

Tout d'abord, même si nous utilisons des acronymes qui contiennent plusieurs lettres, je pense qu'il est important de faire la distinction entre l'orientation sexuelle et l'identité sexuelle. L'armée s'occupe des questions d'orientation sexuelle depuis 1992. Je dirais qu'à l'intérieur, au sein des forces armées, il y a certainement une certaine compréhension des différences d'orientation sexuelle et, conformément à la société canadienne, un fort degré d'acceptation. Les militaires reconnaissent le droit de servir et la différence entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Pour ce qui est de l'identité sexuelle, encore une fois, j'ai fait des recherches auprès de membres trans des Forces canadiennes, ainsi que d'autres militaires. Je dirais qu'il y a du travail à faire. Encore une fois, cela reflète la société canadienne. On ne comprend pas encore le genre et l'expression de genre. Je pense qu'au fur et à mesure que les jeunes commenceront à se joindre à l'armée, certains travaux de recherche indiquant que la cohorte des jeunes est plus fluide, ce sera un défi pour les militaires parce qu'on est habitué à ce que les gens se présentent d'une façon. Je suppose que vous êtes un homme, que vous allez vous comporter de façon masculine, et je suis confus quand vous commencez à vous présenter de façon féminine, alors il y aura des défis au sein de l'armée dans ce groupe.

[Français]

M. Yves Robillard: Quels programmes et quels services à caractère culturel sont offerts en particulier aux autochtones dans les Forces armées canadiennes?

Quelles autres mesures pourrait-on prendre pour renforcer leurs expériences?

Mme Grazia Scoppio: Il y a des programmes de recrutement pour les Autochtones qui ont assez de succès. Bold Eagle, un

programme de l'armée, a été le premier, mais il y a aussi des programmes comme Raven, offert par la Marine royale canadienne. La Force aérienne offre aussi un programme, mais j'ai oublié son nom. Au Collège militaire royal du Canada, il y a aussi le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, le PILA.

Ce sont des programmes spécifiques pour donner aux Autochtones un avant-goût de la vie militaire. Souvent, plusieurs participants à ces programmes se rendent par la suite à un centre de recrutement.

Cependant, à l'intérieur même de l'organisation, il n'y a pas de programme spécifique à la culture autochtone qui s'adresse à tous les membres. Certains programmes sont plus spécifiques, et si quelqu'un est un recruteur, il est sûr qu'il y aura différents programmes pour les sensibiliser aux différentes populations.

J'aimerais faire un commentaire concernant votre question précédente. Dans notre étude, nous posions la question sur le genre, mais il n'avait pas assez de gens qui répondaient « Autre » pour que nous puissions faire une analyse complète. J'ai donc laissé répondre M. Okros parce que, dans notre étude, nous n'avons pas pu étudier cette population puisque nous avons trop peu de statistiques.

• (1125)

M. Yves Robillard: Dans quelle mesure certaines initiatives récentes, comme la nomination d'un défenseur de la diversité et la stratégie et le plan d'action en matière de diversité, sont-elles de nature à rendre les Forces armées canadiennes plus attrayantes pour les membres des minorités visibles?

[Traduction]

M. Alan Okros: Vous pouvez commencer, je vous suivrai.

[Français]

Mme Grazia Scoppio: Ceux qui ne font pas partie de l'organisation ne pourront pas nécessairement savoir que les Forces ont maintenant une stratégie en matière de diversité. Comme je l'ai dit tout à l'heure, une des stratégies importantes pour augmenter le nombre de membres de minorités visibles consiste à étendre le recrutement aux non-citoyens. Il faut comprendre que, même si quelqu'un a aujourd'hui la citoyenneté canadienne, la vérification de sécurité demande de revenir en arrière de plusieurs années. Si ce quelqu'un était dans un autre pays il y a cinq ans, la vérification de sécurité pourra demander beaucoup de temps. Parfois, cela peut prendre deux ans. Entre-temps, une personne membre d'une minorité visible trouvera peut-être un autre travail.

Cette stratégie en matière de diversité est plus importante que celle qui existe maintenant parce qu'elle est plutôt propre à l'organisation et cela n'est pas nécessairement bien compris par quelqu'un qui termine son secondaire et va à un centre de recrutement.

[Traduction]

M. Alan Okros: Mon autre observation concerne, bien sûr, la question de l'urbanisation. Une grande partie de la population des minorités visibles vit dans les grands centres urbains. L'attrait qu'exerce sur elle la Force régulière dépend de multiples facteurs et, dans ce domaine, la Force de réserve donne le pion à la Force régulière comme le montrent ses expériences, ses politiques et son succès. La réserve compte dans ses rangs beaucoup plus de membres des minorités visibles et la Force régulière en tire des leçons.

Le président: Merci.

La parole est à Mme Gallant.

Mme Cheryl Gallant: Merci, monsieur le président, et merci pour vos présentations.

Tout d'abord, dans quelle mesure les explications avancées par le premier ministre pour avoir tripoté une journaliste pendant le festival de la bière kokanee constituent un bon exemple pour nos troupes, étant donné la nécessité de l'opération Honour?

À titre de rappel, lorsqu'on l'a interrogé sur son comportement, il a répondu qu'il ne s'était pas rendu compte qu'elle était journaliste pour les médias nationaux.

Voilà le leader de notre pays qui est censé donner l'exemple. Ce n'est pas comme ça qu'on encouragera nos soldats à adopter le comportement que l'on attend d'eux!

M. Alan Okros: J'aimerais revenir à mes commentaires liminaires. Le général Vance a été très clair, au sein des Forces armées canadiennes, quant aux attentes de ceux qui portent l'uniforme. Des efforts considérables sont déployés à tous les échelons de la hiérarchie pour s'assurer que tous ceux qui portent l'uniforme comprennent quelles sont les normes professionnelles et les méthodes à employer vis-à-vis de ceux qui ne les respectent pas.

Mme Cheryl Gallant: Lorsqu'on dit aux membres des FAC qu'ils sont entièrement responsables de leurs actes en tant que soldats, leur dit-on que cela vaut pour les agressions sexuelles et le viol en particulier?

M. Alan Okros: Je dirais qu'on leur dit très précisément le contraire.

Mme Cheryl Gallant: D'accord.

Madame Scoppio, pourriez-vous répondre à la première question que j'ai posée?

Mme Grazia Scoppio: Excusez-moi, pouvez-vous y revenir?

Mme Cheryl Gallant: Oui.

Dans quelle mesure cela constitue un bon exemple que le chef de notre pays se justifie d'avoir tripoté une journaliste en disant qu'il ne savait pas qu'elle travaillait pour un organe de presse national?

Mme Grazia Scoppio: Pour être franche, ça me gêne de parler précisément de ce cas.

Cependant, je pense que ce qui a le plus frappé les médias, c'est le rapport Deschamps. Il s'agissait d'une enquête menée par une juge extérieure, à la retraite, qui se penchait sur ce genre de comportement sexuel inapproprié, spécifiquement au sein des forces armées.

Cela a eu un impact important, je pense. Si vous êtes mère d'une fille qui veut s'engager dans l'armée au moment où tous les médias parlent de ce rapport, cela risque d'avoir plus d'impact que le geste éventuel d'un politicien, extérieur à l'organisation. Beaucoup de parents sans doute auront ce rapport à l'esprit quand leurs enfants choisiront leur carrière.

L'opération Honour, mise en œuvre partout à l'intérieur des forces armées en réaction à ce rapport, a été une bonne réponse du chef d'état-major de la Défense.

Nos recherches nous ont-elles permis de constater qu'il n'y a plus de comportements irrespectueux? Je dirais que non. Je ne peux pas dire cela. Je pense qu'il y a encore des cas et qu'il faut beaucoup de temps pour changer une culture.

•(1130)

Mme Cheryl Gallant: On ne croit pas toujours les femmes qui sont agressées sexuellement ou on leur dit qu'elles ont un souvenir de l'incident différent de celui de l'agresseur.

Est-ce là une attitude qui promeut un environnement sûr et diversifié pour les femmes?

Mme Grazia Scoppio: Probablement pas.

M. Alan Okros: Si vous me le permettez, je pense, comme mon collègue l'a dit, que le rapport de la juge Deschamps a fourni aux Forces armées canadiennes des renseignements solides sur les domaines où il fallait intervenir.

Vos commentaires se réfèrent à l'un des aspects clairement soulignés dans le rapport. Le Comité a été, je crois, tenu au courant des mesures prises pour régler ces problèmes.

Mme Cheryl Gallant: Les membres du Comité écoutent aussi les membres des forces armées, et c'est pourquoi je pose ces questions.

M. Alan Okros: Je comprends.

Mme Cheryl Gallant: Les femmes militaires savent qu'en dénonçant une agression sexuelle ou un viol, elles mettent fin à leur carrière; elles sont ostracisées, transférées ou même renvoyées. Comment est-on censé promouvoir la diversité au sein des Forces armées canadiennes si l'environnement est si défavorable à toute femme qui tente de signaler un crime?

Mme Grazia Scoppio: Si vous me le permettez, je pense que l'une des choses qui doivent...

Même si ce n'est pas seulement une question de nombre, c'est une étape importante. Tant qu'on n'a pas une masse critique de femmes, de minorités visibles ou de membres autochtones, il est très difficile de changer une culture. Si je suis la seule femme doyenne au CMR, il m'est très difficile de m'asseoir à cette table. Si vous étiez la seule femme à siéger à ce comité, ce serait très difficile pour vous aussi.

Je pense que le nombre est important pour former cette masse critique. Une fois cette masse critique formée, je pense qu'il sera beaucoup plus facile de changer la culture de l'organisation.

Mme Cheryl Gallant: Lors d'une législature précédente, on a dit à ce comité qu'aucune femme ne quittait le CMR sans avoir été agressée sexuellement.

A-t-on mené une enquête auprès des personnes dans le collège et des diplômés ou même de ceux qui ont quitté le collège parce qu'ils n'ont pas obtenu leur diplôme, peut-être à cause de ce genre d'incidents? Une enquête a-elle été menée spécifiquement auprès de ceux qui ont fréquenté le CMR?

Mme Grazia Scoppio: Le CMR mène une enquête auprès de ses diplômés. Je ne sais pas comment est fait ce rapport. Je n'ai vu que des résultats partiels concernant la branche universitaire, mais je sais qu'il se fait depuis quelques années. Personnellement, je n'ai pas vu tous les résultats de ces enquêtes.

Mme Cheryl Gallant: Merci.

Mme Grazia Scoppio: Je vous en prie.

Le président: C'est au tour de la députée Blaney.

Mme Rachel Blaney (North Island—Powell River, NPD): Merci, et merci à vous deux d'être ici aujourd'hui.

Cette question s'adresse à quiconque veut y répondre. On constate que les statistiques s'améliorent très lentement, mais quand on les examine dans leur intégralité, on voit à quel point il y a du travail à faire sur cette question au sein des forces armées. Pourriez-vous nous parler un peu des obstacles à éliminer pour assurer une représentation accrue de ces groupes issus de la diversité au sein des FAC?

• (1135)

Mme Grazia Scoppio: Notre étude portait sur le PFOR, le programme de recrutement des collèges militaires. Les collèges recrutent environ 25 % des officiers. Notre étude qui était statistiquement représentative n'a pas permis d'établir l'existence de discrimination basée sur le genre dans le système de recrutement.

Y a-t-il des problèmes dans le système de recrutement? Certainement, il y a des retards, parfois même des dossiers se perdent et la navigation sur le site Web est lente et peu intuitive. Mais on n'a pas pu établir l'existence d'une discrimination systémique basée sur le genre, qui empêcherait les femmes d'avoir le même accès au recrutement.

Mme Rachel Blaney: Qu'en est-il des autres populations, comme les Autochtones, les minorités visibles et les LGBTQ2?

M. Alan Okros: Je dirais que chaque communauté, chaque groupe a ses enjeux particuliers. Je ne pense pas qu'il y ait de solutions simples et faciles qui satisfassent tous les groupes qui sont actuellement sous-représentés.

À un niveau plus général, je pense que l'une des questions est l'expectative qu'ont les jeunes concernant la façon dont ils seront considérés et la contribution qu'ils pourront apporter à la mission des Forces armées canadiennes d'assurer la sécurité des Canadiens. Les perceptions sont en train de changer, je crois. J'ai mentionné le programme sur les femmes, la paix et la sécurité; les politiques du premier ministre et les orientations internes que le chef d'état-major de la Défense a données sur ces sujets. Cela montre que les FAC peuvent contribuer d'une façon différente à la sécurité et je pense que davantage de Canadiens auront envie d'y contribuer. Ils seront plus nombreux à envisager une carrière dans l'armée.

Mme Rachel Blaney: L'autre question concerne le maintien en poste. L'une des raisons fréquemment avancées par les femmes qui ont quitté les forces armées, c'est qu'on ne leur a pas donné l'occasion d'obtenir une promotion, alors qu'elles estimaient travailler tout aussi dur que les hommes, sinon plus, dans certains cas. Je m'interroge à propos du maintien en poste.

La diversité est grande. Si vous avez des détails sur l'une ou l'autre de ces collectivités, je pense qu'il est important de les consigner au compte rendu.

M. Alan Okros: Il y a certainement des problèmes de mobilité géographique. L'obligation de déménager d'un endroit à un autre peut avoir des répercussions différentes sur les hommes et les femmes qui servent dans les forces armées. Je pense que c'est un problème et qu'il faut en tenir compte.

Le hic, c'est que ceux qui préfèrent avoir la stabilité géographique n'acquièrent pas l'expérience nécessaire pour se préparer à occuper des postes et exercer des compétences de rang plus élevé par après. Face à ces conflits internes, certains sont parfois amenés à renoncer d'eux-mêmes aux perspectives d'avancement et de carrière.

Il y a aussi d'autres problèmes qu'on reconnaît. Certaines personnes, et sûrement certaines communautés, ressentent fortement le besoin d'un lien étroit avec leur communauté et cela devient un souci lorsque le service militaire les oblige à déménager loin. À mon avis, c'est en partie la raison pour laquelle les réservistes réussissent beaucoup mieux que les membres de la Force régulière, avec nombre des représentants dont vous parlez, parce que la question de la stabilité géographique ne devient pas un obstacle pour eux.

Mme Rachel Blaney: Avez-vous quelque chose à ajouter?

Mme Grazia Scoppio: Souvent, pour obtenir une promotion, il faut aussi cocher les cases. Dans certaines professions, sans déploiement à l'étranger, il est très difficile d'aller au-delà, disons, du grade de major. L'autre facteur est la formation spécifique, les qualifications professionnelles militaires dont on pourrait avoir besoin.

Tant que le système exigera que l'on coche ces cases et tant qu'il sera difficile pour la femme officier ou MR de le faire, il sera plus difficile pour elles d'être promues par un comité de promotion alors que tout est une question de points en fin de compte.

Le système est-il parfait? Probablement pas, mais sans déploiement, et sans études militaires professionnelles et d'autres types de formation, il sera très difficile pour une femme qui a déjà le problème géographique dont Mme Okros a parlé, de gravir les échelons.

La possibilité d'obtenir des diplômes d'études militaires professionnelles par l'apprentissage à distance permet de remédier en partie à cela. C'est un moyen, pour une femme qui a de jeunes enfants, d'éviter d'avoir à passer, disons, un an au Collège des Forces canadiennes à Toronto pour obtenir une qualification afin de passer du grade de major au grade de lieutenant-colonel.

Il faut examiner ce genre de choses: quels sont les critères de promotion et faut-il les modifier?

• (1140)

Mme Rachel Blaney: Oui, et il est important de toujours réfléchir à des moyens nouveaux d'ouvrir aux gens les portes qui leur sont barrées.

Il ne me reste que quelques secondes, mais j'ai une autre petite question. Certaines communautés autochtones des collectivités nordiques éloignées se plaignent qu'il y a de moins en moins de sensibilisation et de recrutement chez elles. Certaines communautés le demandent en fait. Je suis simplement curieux de savoir si vous pouvez nous parler de ce qui change.

Mme Grazia Scoppio: J'en dirai quelques mots, puis je laisserai la parole à M. Okros.

Vers 2013, il y a eu un examen stratégique de la défense. Il y a aussi eu beaucoup de réaménagement des effectifs. Il faut reconnaître qu'il y a eu moins de postes et moins de ressources pour le recrutement. Ils ont tout simplement moins de personnel et moins de ressources.

De plus, je ne veux pas toujours nous comparer aux États-Unis, mais la publicité y est beaucoup plus agressive. Leurs recruteurs sont beaucoup plus agressifs que les nôtres. Ils sont capables de recruter beaucoup d'Afro-Américains, par exemple, et nous non, alors on aurait beaucoup à gagner de s'inspirer de leurs méthodes.

Le président: Je vais devoir m'arrêter ici faute de temps, mais il y aura d'autres questions à la fin, et on pourra peut-être poursuivre sur ce point.

Je cède la parole à M. Gerretsen.

M. Mark Gerretsen: Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à vous deux d'être venus témoigner devant le Comité aujourd'hui. On a ici une véritable occasion de faire des recommandations au gouvernement au sujet de la diversité, et je veux que vous sachiez que les commentaires que vous faites aujourd'hui seront pris en considération.

Madame Scoppio, lorsque j'étais au conseil municipal de Kingston, j'ai servi avec une personne qui était dans la première promotion de femmes diplômées du CMR. Elle était l'une des cinq femmes de la première année. On en parlait beaucoup et je lui demandais: « Comment était-ce? Cela a dû être tellement difficile. » Ce qui est intéressant, c'est qu'elle répondait toujours: « En fait, ce n'était pas le cas, parce qu'on nous surveillait de très près parce qu'on s'inquiétait pour nous. » Elle m'a répondu: « Je m'inquiéterais davantage pour ceux sont arrivés des années plus tard, parce qu'on les suivait de moins près. » J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Mme Grazia Scoppio: Ce serait anecdotique.

M. Mark Gerretsen: Oui.

Mme Grazia Scoppio: Je ne vais pas entrer dans les détails, mais d'après les gens à qui j'ai parlé qui sont venus après elle, elle avait raison.

M. Mark Gerretsen: Je sais que le CMR applique actuellement une politique ou une stratégie dynamique visant à accroître le recrutement de femmes au CMR. La dernière fois que j'ai parlé au directeur du CMR, il y a environ un an de ça sans doute, il m'a dit quels pourcentages il visait. Avez-vous des renseignements que vous pourriez fournir au Comité à ce sujet?

Mme Grazia Scoppio: C'était une des raisons de notre étude. Le CMR a observé une diminution du recrutement de femmes au cours des 10 dernières années, jusqu'en 2016. Ce qui est intéressant, c'est que cette diminution ne s'explique pas par le nombre de candidatures. Au bout du compte, on a tout simplement recruté moins de femmes.

Comme les chiffres étaient à la baisse, une étude a été commanditée. C'est le directeur général de la recherche et de l'analyse du personnel militaire qui la parraine, et elle est dans sa troisième année. Le premier rapport est à votre disposition, si vous voulez y jeter un coup d'oeil, et vous pourrez voir ensuite les statistiques que nous avons analysées, à partir des données du bureau du registraire des deux collèges militaires.

• (1145)

M. Mark Gerretsen: Savez-vous quel est le pourcentage de femmes actuellement au CMR?

Mme Grazia Scoppio: Il est maintenant d'environ 22 ou 23 %, il a donc passablement augmenté. Au cours des deux ou trois dernières années, le CMR a adopté une approche dite des femmes d'abord. Si l'on a un candidat qui a une moyenne de 90 % en fin de secondaire et une candidate qui a, disons, une moyenne de 85 %, toutes choses

étant égales par ailleurs, la candidate pourrait être la première à recevoir une offre.

M. Mark Gerretsen: Environ 77 ou 78 % des inscrits sont des hommes, alors que 85 % des membres de la Force régulière sont des hommes, et ce qui est peut-être plus important encore, c'est que 98 % des postes de haute direction sont occupés par des hommes. Y voyez-vous une anomalie? Est-ce que parmi les femmes qui passent par le CMR, la proportion de celles qui choisissent de ne pas continuer après avoir rempli leur engagement est plus grande que chez les hommes?

Mme Grazia Scoppio: Je n'ai pas les statistiques. Une fois au collège, leur réussite scolaire est supérieure à celle des hommes, de sorte que le problème ne tient pas à la réussite dans leurs études.

M. Mark Gerretsen: Les étudiants ou les cadets qui passent par le CMR doivent servir les cinq années suivantes pour que leurs frais de scolarité soient payés. Y a-t-il des sondages sur ce qui se passe après cinq ans? Y a-t-il plus de femmes qui partent proportionnellement que d'hommes? Le savons-nous?

M. Alan Okros: Les données semblent indiquer que les décisions sont prises au moment de la retraite, et qu'à 20 ou 25 ans, il y a un plus grand nombre de femmes qui s'en vont lorsqu'elles sont admissibles à une pension. Les gens servent pendant un certain temps, ce qui, bien sûr, devient un facteur de motivation important pour demeurer en service, mais à ce moment-là, les gens font des choix quant à ce qu'ils veulent faire.

M. Mark Gerretsen: Monsieur Okros, que pensez-vous des objectifs de recrutement comme politique pour encourager la diversité? Pensez-vous que le fait de dire que nous avons besoin de 30 % de femmes au CMR ou dans les forces armées à telle ou telle date est une approche appropriée? Cela semble être la façon dont on a procédé, c'est-à-dire fixer des objectifs afin de pouvoir quantifier la situation plus tard, mais est-ce la meilleure façon de procéder?

M. Alan Okros: Il est bon d'établir des buts et des objectifs. Cela indique clairement les priorités que se sont fixées les Forces armées canadiennes. Il y a des conséquences à l'interne.

M. Mark Gerretsen: Quelles sont ces conséquences?

M. Alan Okros: Entre autres, comme l'a indiqué Mme Scoppio, cela remet en question le statu quo, la notion de premier parmi les pairs. À compétences égales, les gens ont des chances égales de réussir à l'avenir. Ce genre d'objectifs amène à se demander pourquoi un tel obtient sa chance, parmi ceux qui sont également qualifiés, pourquoi un tel se voit offrir l'occasion.

M. Mark Gerretsen: Si je comprends bien, vous voulez que se présentent le plus grand nombre possible de gens aux antécédents aussi variés que possible — le sexe, la race, peu importe — et qu'on recrute ensuite les meilleurs dans ce bassin.

M. Alan Okros: C'est exact.

M. Mark Gerretsen: Il me reste 30 secondes.

Quelle recommandation pouvons-nous faire dans notre rapport pour favoriser ce genre d'environnement?

M. Alan Okros: Ma recommandation serait de privilégier la notion de premier parmi les candidats également qualifiés.

Si vous avez 1 000 demandeurs, ne les classez pas du numéro 1 au numéro 1 000; mettez-les dans des groupes. Voici le groupe des 250 qui sont excellents, voici le groupe des 250 qui s'en tireraient bien, et en bas, voici le groupe des 250 qui devraient s'orienter vers un autre domaine. Une fois que vous les avez regroupés de la sorte, vous pouvez établir vos priorités. Vous pouvez décider à qui vous ferez une offre en premier parmi les candidats également qualifiés.

M. Mark Gerretsen: Merci.

Le président: Nous allons maintenant passer aux questions de cinq minutes, et la première sera posée par M. Fisher.

M. Darren Fisher (Dartmouth—Cole Harbour, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous d'être venus.

Madame Scoppio, suivant notre politique Protection, Sécurité, Engagement, comme vous le savez pertinemment, nous avons l'intention de consacrer plus d'argent à la défense, et donc d'augmenter les effectifs. Verriez-vous une corrélation directe entre cette augmentation des dépenses, peut-être par le biais de nos plans d'action et de nos stratégies de diversité, et une représentation accrue dans les différents rôles?

• (1150)

M. Alan Okros: Je dirais que l'analyse sous-jacente à faire est celle des capacités accrues que les Forces armées canadiennes seront en mesure de générer en recrutant avec plus de diversité. Ce que je veux dire surtout, c'est que si l'expansion se fait dans des domaines où les femmes ne sont guère présentes, l'augmentation des effectifs ne changera pas grand-chose.

On sait, par exemple, que le pourcentage de femmes est de l'ordre de 14 à 15 %, mais qu'elles sont concentrées dans un nombre restreint de métiers. Si ces métiers ne sont pas en croissance, cela ne mènera pas automatiquement à des changements, alors il faudrait une politique plus proactive pour que l'augmentation des effectifs globaux se répercute dans la représentation de la diversité.

M. Darren Fisher: Madame Scoppio, avez-vous quelque chose à dire?

Mme Grazia Scoppio: Lorsque nous regardons le premier choix des femmes, nous constatons souvent qu'il s'agit d'emplois de soutien. Il y a aussi les opérations aériennes, qui sont le premier choix des hommes également. Chose intéressante, il y a aussi les opérations en mer.

En gardant cela à l'esprit, par exemple, une des difficultés du Collège militaire est qu'il recrute dans un certain nombre de métiers. Une fois que les places dans les métiers attrayants pour les femmes sont comblées, il n'a plus que les autres à offrir, alors ce que dit M. Okros est tout à fait juste.

Tout cela est dicté par le PRS, le plan de recrutement stratégique, et le problème tient en partie au nombre de métiers offerts qui sont aussi accueillants pour les femmes, qui attirent les femmes.

M. Darren Fisher: Qui peut nous servir de modèle ici? Vers quels pays pouvons-nous nous tourner pour voir ce qu'ils font en matière de diversité?

Mme Grazia Scoppio: Comme je disais, je pense que parmi nos alliés, en ce qui concerne les populations autochtones, la Nouvelle-Zélande présente certainement beaucoup de pratiques exemplaires.

Aux États-Unis, on a ouvert la plupart des métiers aux gens qui ne sont pas citoyens, donc cela ouvre la porte à beaucoup de minorités visibles. De façon générale, la représentation des femmes s'améliore également.

M. Darren Fisher: La Nouvelle-Zélande s'en tire-t-elle mieux dans ce domaine?

Mme Grazia Scoppio: Les États-Unis, même si ce n'est que récemment — je crois que c'était en 2016 — ont ouvert tous les métiers de combat aux femmes également... Nous l'avons fait dans les années 1980.

M. Darren Fisher: Si notre cible est d'atteindre 25 %, quelle est celle des États-Unis?

Mme Grazia Scoppio: Je ne sais pas, monsieur. Je suis désolée. Je n'en suis pas certaine.

M. Darren Fisher: D'accord.

M. Alan Okros: J'ai deux choses à dire. D'abord, les États-Unis n'ont pas de cible.

Deuxièmement, je collabore de près avec des comités de l'OTAN, dont celui qui traite de la problématique homme-femme. Les pays de l'OTAN se tournent vers le Canada. Pour répondre à la question de savoir qui s'en tire le mieux et qui en fait le plus, les pays de l'OTAN prennent exemple sur le Canada.

Le problème tient en partie à l'ampleur du sens qu'on donne à la diversité. Oui, il y a des pays qui se sont attachés très précisément à augmenter le nombre de femmes. La Nouvelle-Zélande, comme le signalait Mme Scoppio, a cherché à accommoder sa population maorie, mais quand on songe à la diversité de la société canadienne et aux efforts à déployer pour essayer de la représenter à l'intérieur des Forces armées canadiennes, il n'y a aucun autre pays de l'OTAN qui tente d'accomplir ce que nous visons.

M. Darren Fisher: Merci.

Le président: Merci.

Monsieur Martel, vous avez la parole.

[Français]

M. Richard Martel (Chicoutimi—Le Fjord, PCC): Bonjour. Je vais poser mes questions en français.

D'après ce que je peux voir, il y a un écart significatif entre les genres dans la composition des sous-officiers et des officiers des Forces armées canadiennes.

Est-ce plus facile de recruter des femmes pour remplir les fonctions d'officiers?

Mme Grazia Scoppio: Je pense que le pourcentage de femmes est plus élevé chez les officiers. Cela dépend également du département. Si je me souviens bien, il y a plus de femmes dans les forces aériennes.

Cela dépend également des métiers. La logistique est une branche très grande vaste, et on trouve de nombreux métiers

• (1155)

[Traduction]

dans la logistique, dans le soutien. Il y a aussi les métiers liés à la santé.

[Français]

Ces métiers attirent beaucoup les femmes.

[Traduction]

M. Alan Okros: L'autre observation que je ferais rapidement, c'est qu'il y a des initiatives plus vastes en cours dans la société canadienne, notamment à l'égard des femmes dans ce qu'on appelle les STIM — pour sciences, technologie, ingénierie et mathématiques. Il y a beaucoup d'organisations qui se penchent sur la question.

Il ressort que les femmes qui s'intéressent à ces domaines d'emploi actuellement ont tendance à trouver beaucoup de débouchés. Je pense que l'armée étudie certaines des initiatives que les universités prennent dans les domaines des STIM pour voir ce qu'il y aurait lieu de faire, en particulier pour les officiers, compte tenu de la nécessité d'obtenir un diplôme universitaire.

[Français]

M. Richard Martel: Trouvez-vous que la cible de 25 % pour le recrutement des femmes et l'augmentation du ratio de 1 % par année sont appropriées? Pourra-t-on y arriver dans l'avenir? Selon vous, est-ce trop ambitieux dans le contexte actuel? Cette cible que vous proposez peut-elle nuire au recrutement en général?

Mme Grazia Scoppio: Notre but est d'attirer les femmes, comme l'a dit plus tôt. En 2016, les femmes représentaient un pourcentage de 14,4 %, et en 2017, elles représentaient 15,7% de l'effectif. Nous pouvons donc y arriver, et je pense que c'est possible. Par contre, on ne peut pas laisser retomber tout l'effort sur les bureaux de recrutement. Il faut faire des efforts dans les médias aussi, surtout pour atteindre les jeunes.

Dernièrement, on était au Centre de recrutement de Borden, qui est le quartier général. Il y avait une ou deux personnes-ressources pour les médias sociaux. On recrute des milliers de gens par année, mais on a seulement deux personnes qui s'occupent des médias sociaux. Si, comme moi, vous avez des enfants, vous savez que

[Traduction]

c'est ce qu'ils font. Les médias sociaux sont de la publicité.

[Français]

Il faut attirer aussi les jeunes pour qu'ils soient recrutés. On ne peut pas avoir cet objectif de 1 % et penser que

[Traduction]

ils vont venir frapper à nos portes.

[Français]

Cela n'arrivera pas.

[Traduction]

M. Alan Okros: Cette cible de 1 % par année envoie des signaux à l'interne et à l'externe. C'est un message très clair à la société canadienne quant à l'intention de l'armée. Je pense que cela peut amener des jeunes à se demander si l'armée les intéresse. Il y a des jeunes femmes surtout qui n'ont peut-être pas songé à l'armée, mais si elles savent que c'est du sérieux, elles y penseront peut-être.

Cela envoie aussi des signaux à l'interne. Comme je l'ai dit, lorsqu'il est question de choses comme les décisions de recrutement, et que vous choisissez parmi des personnes aux compétences égales, le signal qui vient d'en haut est très fort. Je pense que cela réunit les conditions pour faire augmenter le nombre de femmes.

[Français]

M. Richard Martel: J'ai bien compris ce que vous avez dit. Ma crainte, c'est que ces cibles freinent le recrutement de groupes en général.

Mme Grazia Scoppio: Craignez-vous que les autres groupes soient négligés si on se donne pour objectif un certain pourcentage de femmes recrutées annuellement?

M. Richard Martel: Oui.

Mme Grazia Scoppio: Je ne le pense pas, non. Il y aura toujours des hommes qui vont postuler. On essaie simplement d'attirer davantage de femmes.

[Traduction]

Le président: Votre temps est écoulé.

Nous cédon la parole à Mme Dzerowicz.

Mme Julie Dzerowicz (Davenport, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci de cette excellente conversation.

J'ai des tonnes de questions, alors si je peux en faire le tour, j'aimerais bien.

Madame Scoppio, vous avez dit qu'il fallait une masse critique pour provoquer un changement. Normalement, lorsqu'on parle de femmes qui créent du changement, on parle de 30 %, alors nous sommes à court avec nos 25 %. Nous n'atteindrons pas la masse critique, et nous parlons de 25 % d'ici 2026. Pensez-vous que nos cibles devraient être plus élevées?

Mme Grazia Scoppio: Je pense que c'est une bonne première étape que de viser cet objectif. Une fois que nous y serons, nous devrions certainement viser plus haut. Je ne vois pas pourquoi des jeunes femmes très qualifiées, très intelligentes, très instruites ne frappent pas davantage aux portes des centres de recrutement, sauf pour les raisons dont nous avons parlé. Je pense qu'une cible de 25 % constitue un excellent premier pas, mais vous avez entièrement raison: nous devons viser plus haut dès que nous y serons.

● (1200)

Mme Julie Dzerowicz: J'ai déjà été dans le milieu des affaires. Chaque milieu où j'ai évolué était dominé par les hommes. J'ai l'impression que nous avons posé toutes les mêmes questions et, pour être bien franche, je pense que nous avons tous les facteurs. Nous avons beaucoup de connaissances qui pourraient nous mener au succès beaucoup plus rapidement, au lieu de penser qu'il faut réinventer la roue dans chaque secteur d'activité. Je comprends qu'il y a des éléments particuliers, comme certains dont vous avez parlé — les voyages, le fait d'être loin de sa famille à l'étranger. Je sais qu'il y a différents éléments en jeu ici.

Voici ma prochaine question. Vous dites aussi, madame Scoppio, qu'il faut une masse critique de femmes pour changer la culture. Ne pensez-vous pas aussi que l'exemple doit venir d'en haut pour favoriser ce changement? Avons-nous actuellement les bonnes mesures incitatives pour amener les chefs à opérer ce changement le plus rapidement possible?

Mme Grazia Scoppio: C'est une très bonne question. Nous parlons des cases à cocher pour obtenir de l'avancement, par exemple. Or, une des choses qui inciteraient fortement les hommes et les femmes en uniforme à promouvoir la diversité serait que ce soit justement une case à cocher pour gravir les échelons. Cela pourrait prendre toutes sortes de formes, promouvoir une activité, par exemple. À l'heure actuelle, il n'y a pas de tels critères.

Mme Julie Dzerowicz: Dans le monde des affaires, nous disons en fait aux cadres supérieurs: « Vous tirez de l'arrière pour ce qui est de l'équité dans votre département », puis nous leur offrons des primes et des incitatifs pour qu'ils y parviennent. Ils doivent faire rapport aux échelons les plus élevés de l'organisation des raisons pour lesquelles ils n'atteignent pas leurs objectifs. Pensez-vous que c'est un modèle qui pourrait s'appliquer à l'armée?

Mme Grazia Scoppio: Comme vous le savez, nous sommes des fonctionnaires et, dans un contexte de fonction publique, les primes sont très difficiles à appliquer.

Mme Julie Dzerowicz: Pour que ce soit bien clair, je ne cherche pas à accorder des primes, alors je ne veux pas lancer un débat là-dessus. Je pense plutôt à des structures incitatives, avec des comptes à rendre aux différents niveaux et des sanctions si vous n'atteignez pas vos objectifs, et qu'on vous donne tous les outils nécessaires pour les atteindre.

Mme Grazia Scoppio: Voilà bien toute la question. Je dis toujours qu'un projet sans les ressources est une chimère, alors nous avons beau avoir un merveilleux plan stratégique, s'il n'y a pas les ressources pour le réaliser, c'est peine perdue.

Mme Julie Dzerowicz: Monsieur Okros, avez-vous quelque chose à dire?

M. Alan Okros: De la façon dont fonctionne l'armée — et je reviendrai à la question des 25 à 30 % —, je dirais que le facteur clé, c'est lorsque des hommes au sein de l'armée disent qu'ils ne peuvent pas faire le travail à moins d'avoir des femmes dans leur équipe. C'est lorsque des hommes disent qu'ils ont besoin d'une femme au commandement. Nous avons besoin de ce genre d'exemple. C'est là que la conversion doit se faire.

Ce ne sont pas les structures qu'on trouve dans le monde des affaires. J'en ai examiné quelques-unes, notamment dans le secteur bancaire, le secteur financier. Le schéma est différent dans l'armée, et c'est pourquoi je disais dans mon exposé préliminaire que les gens avaient besoin de se sentir acceptés, accueillis, qu'il fallait cultiver un sentiment d'appartenance. C'est comme cela que l'armée va changer. C'est lorsque les gens regardent autour et disent qu'ils n'ont pas la bonne équipe, la bonne combinaison de talents.

Mme Grazia Scoppio: Si vous me permettez, monsieur le président, j'aimerais ajouter une chose.

Je viens en fait du monde de l'éducation, alors j'ai toujours l'éducation à coeur. J'ai eu beaucoup de chance. Lorsque j'étais au Royaume-Uni, j'ai participé à un programme de formation sur la diversité où des amiraux et des généraux très haut placés étaient assis juste à côté de cadres de très haut niveau de la défense. C'était très bien fait.

Nous avons aussi besoin d'un volet éducatif, comme nous le savons, et ce volet éducatif ne peut pas être une simple présentation PowerPoint préparée à l'avance, après quoi tout le monde dit avoir reçu une formation sur la diversité. Il faut aller plus loin que cela à tous les niveaux de l'organisation, y compris les plus hauts échelons, pour que les généraux, les amiraux et les cadres supérieurs de la défense soient sensibilisés et formés et que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.

• (1205)

Mme Julie Dzerowicz: Merci.

Le président: C'est au tour de M. Bezan.

M. James Bezan (Selkirk—Interlake—Eastman, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie nos témoins de leur présence.

Je poursuis dans la même veine, parce que je pensais justement au travail que vous faites au Collège des Forces canadiennes. Vous donnez toute cette formation de haut niveau aux généraux et aux colonels qui espèrent devenir généraux, mais pour appliquer la stratégie à la grandeur de l'organisation, il faut aussi faire participer les cadres intermédiaires. Faites-vous quelque chose pour dispenser ce genre de formation et reprogrammer les modes de pensée chez les cadres intermédiaires, comme nos sous-officiers?

M. Alan Okros: Je dirai deux choses.

Comme vous le savez, cela relève davantage des responsables de ces programmes, en partie. Cependant, oui, il y a certainement des programmes qui insistent là-dessus et qui visent à ce que ceux qui arrivent aux niveaux intermédiaires et qui aspirent aux niveaux supérieurs soient exposés à ces points de vue.

Comme je disais dans mon exposé préliminaire, la pluralité des points de vue ne sert pas seulement la dynamique interne de l'armée; elle contribue aussi aux chances de réussite dans le genre de missions que l'armée entreprend.

En ma qualité de professeur au Collège des Forces canadiennes, je tiens pour sûr que les majors ou les colonels et leurs homologues de la fonction publique, qui sont inscrits aux programmes ont de ces conversations. Il y a certainement des points de vue auxquels ils sont exposés. Il le faut s'ils veulent réussir dans de hautes fonctions. C'est la même chose à l'Institut Ossidé pour les militaires du rang.

M. James Bezan: Bien. Je me demandais ce qui se faisait là-bas.

Une des choses dont je suis toujours fier, c'est que le soldat autochtone le plus décoré de l'histoire du Canada, le sergent Tommy Prince, vient de la nation Ojibway de Brokenhead, dans ma circonscription. Il a incité de nombreux membres de la communauté à se joindre aux forces armées, et pas seulement ici au Canada; en ce moment, on en compte deux qui servent aux États-Unis.

Nous avons parlé brièvement de ces camps de formation pour les jeunes, comme Bold Eagle, Raven et Black Bear, qui font partie du Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, le PILA. Nous avons aussi le programme d'enrôlement des Autochtones dans les Forces armées canadiennes. Pouvons-nous en faire plus?

Quand je rencontre les communautés des Premières Nations de ma circonscription, il y a des jeunes qui ont participé à des camps comme Bold Eagle. Il y en a qui font le programme des Rangers, et si vous regardez les réserves, ce sont souvent d'excellents endroits où recruter des soldats de métier. La réserve perd de bons éléments, mais la Force régulière en gagne.

Devrions-nous en faire plus avec les Rangers, peut-être en faire davantage une milice qu'un corps policier?

Mme Grazia Scoppio: Je ne sais pas trop en ce qui concerne les Rangers en particulier parce que, comme vous le savez, la plupart sont autochtones. Quant à savoir si nous pouvons en faire plus, je me suis penchée là-dessus pendant mes recherches: différentes organisations offrent différents types de programmes de recrutement.

Le programme PILA est d'une durée d'un an. Les autres, de quelques semaines. Parfois, vous savez, le temps est compté chez les jeunes. Ils peuvent avoir un emploi d'été ou autre chose. Je pense qu'il pourrait y avoir des camps beaucoup plus courts et destinés à différents groupes. Ce pourrait être deux, trois ou quatre jours. Une semaine, ce pourrait être les jeunes Autochtones et une autre semaine, les minorités visibles. Ce pourrait être très court, juste pour susciter l'intérêt des jeunes envers l'organisation. S'ils ne sont pas au courant, s'ils n'essaient pas, ils seront difficiles à convaincre.

M. Alan Okros: J'étais une des deux personnes chargées de mettre sur pied le programme PILA et de promouvoir les idées émanant des consultations avec les aînés. Une de leurs principales préoccupations était de voir les jeunes acquérir des qualités de chef. Ce serait une bonne chose que l'armée cultive ces qualités chez de jeunes Autochtones.

L'autre chose, c'est de reconnaître que les méthodes utilisées dans ce programme ne sont pas nécessairement celles de l'armée. Une des raisons d'être du PILA, c'est d'initier les autres cadets du Collège militaire — et il y a des programmes pour cela — aux cultures autochtones et aux différentes manières dont les gens peuvent diriger, constituer des équipes et les mener à la réussite. Il s'agit aussi d'apprendre à l'interne pour le reste de l'armée.

• (1210)

M. James Bezan: Il a été question plus tôt du recrutement très intensif qui se pratique aux États-Unis. On choisit des soldats qui rentrent tout juste de mission, on les met dans le bureau de recrutement et ils sont là à vanter les forces armées américaines. Nous ne faisons pas cela chez nous, demander à des caporaux-chefs, à des sergents et à des adjudants de raconter leurs histoires et d'intéresser la prochaine génération à s'enrôler.

Le président: Je vais devoir vous interrompre ici. Nous aurons le temps de revenir à vous, et si vous voulez intervenir de nouveau, je vous donnerai du temps.

M. James Bezan: Merci.

Le président: Je donne la parole à Mme Khalid. Bienvenue.

Mme Iqra Khalid (Mississauga—Erin Mills, Lib.): Merci, monsieur le président.

C'est la première fois que je siége au Comité de la défense. Je suis très heureuse d'être parmi vous et de me renseigner sur l'étude en cours.

C'est intéressant. Nous avons parlé aujourd'hui du recrutement dans divers groupes au niveau du Collège, comme des femmes, des membres de minorités visibles, des personnes LGBTQ2 et des Autochtones, de l'embauche, puis de l'intégration et de la promotion dans les forces armées et ainsi de suite. Y a-t-il actuellement un genre de formation ou de cours obligatoire de sensibilisation qui soit exigé dans les collèges et qu'on puisse prendre dès le niveau collégial, pour garder cet acquis tout au long de sa carrière?

Mme Grazia Scoppio: Si telle est bien votre question, il n'y a pas de cours unique de sensibilisation à la diversité que tous les cadets doivent suivre pour obtenir leur diplôme.

La diversité fait-elle partie de certains des sujets qui sont abordés dans différents cours, comme nos cours de leadership militaire et de psychologie? Oui, ce sont des sujets qui sont abordés.

De plus, tout le monde dans la fonction publique et dans l'armée doit suivre un cours sur l'ACS+ en ligne. C'est une bonne introduction aux questions de genre.

Pour répondre à votre question, il n'y a pas de cours unique, ce que je voudrais, mais ces sujets sont abordés dans différentes parties du programme.

Mme Iqra Khalid: On ne peut pas vraiment éradiquer les préjugés inconscients au moyen d'une formation. Pour surmonter ces préjugés, il faut surtout interagir avec la diversité et apprendre à connaître et à comprendre les gens.

À mon sens, il y a une sorte d'impasse. Comment amener plus de gens à rester dans ce domaine et à acquérir cette culture d'acceptation et d'intégration sans que ces gens soient acceptés et intégrés au départ? La question est très intéressante.

Vous avez parlé de la formation et de la sensibilisation. Selon vous, comment devrait se faire cette sensibilisation?

Mme Grazia Scoppio: C'est comme vous venez de le dire. Il ne faudrait pas se limiter aux seuls cadets parce que, comme je l'ai dit, ils ne représentent que 25 % du corps des officiers. La population la plus importante, dans les forces, est en fait celle des militaires du rang, à 75 %. Il devrait y avoir quelque chose qui ne soit pas seulement une présentation PowerPoint d'une heure. Il faudrait que l'ensemble des forces soit visé et que l'effort de sensibilisation soit un peu plus large, englobant tous les éléments que vous venez de noter.

Mme Iqra Khalid: Vous avez dit quelque chose au sujet des professions ou des domaines qui sont plus conviviaux pour les femmes. Quels sont-ils et pourquoi certains sont-ils plus favorables aux femmes que d'autres?

Mme Grazia Scoppio: C'est en grande partie une question de valeurs sociétales. L'armée n'est qu'un microcosme de la société. Dans notre société, beaucoup de femmes se tournent vers les soins infirmiers. L'une de mes filles suit un programme de soins infirmiers. Il y a environ 90 étudiants dans le programme, dont quatre sont des hommes. Voilà l'explication.

Nos gens ne viennent pas de l'espace, mais de la société canadienne, et c'est le genre d'emplois que beaucoup de jeunes femmes aiment. Toutefois, si nous prenons l'exemple des soins infirmiers, il s'agit d'une très faible proportion de notre PRS, c'est-à-dire le Plan de recrutement stratégique.

• (1215)

M. Alan Okros: J'ai quelque chose à dire qui nous ramène à la discussion sur l'éducation et les programmes. L'autre élément important est l'expérience pratique.

Le Centre de formation pour le soutien de la paix offre des programmes à ceux qui sont déployés. Ils sont exposés à des perspectives et à des points de vue qui ne correspondent pas à la norme canadienne. Ce sont généralement les militaires qui reviennent et qui commencent à poser des questions à l'interne.

Cela vient aussi de l'expérience. Compte tenu de l'éventail des rôles et des responsabilités qui ont été confiés aux FAC, et des objectifs de la politique PSE, les occasions seront plus nombreuses. Cela amène les gens à changer leur vision du monde et leur optique.

Cela nous ramène à l'objectif de la stratégie relative à la diversité, qui est de réaliser qu'il peut y avoir dans une équipe quelqu'un qui a des points de vue différents et peut ainsi renforcer toute l'équipe. Il s'agit autant d'éducation et de conscience de soi que de programmes en bonne et due forme.

Mme Iqra Khalid: Merci.

Le président: Merci.

Au tour de Mme Blaney.

Mme Rachel Blaney: Vous avez dit très clairement tous les deux dans votre exposé que, lorsque nous envisageons de recruter, nous devons dire à ces groupes que les Forces canadiennes sont un milieu sûr. Ce n'est pas toujours le message qu'ils reçoivent.

Je vous ai également entendu parler du recrutement plus proactif qui se pratique dans d'autres pays, où on recrute activement dans ces groupes.

Pourriez-vous nous dire un mot de la stratégie de communication? Quel est l'impact de ce qui se fait actuellement et comment devons-nous évoluer si nous voulons vraiment faire le nécessaire pour que les Forces armées canadiennes reflètent mieux la diversité de la société canadienne?

Mme Grazia Scoppio: Comme je l'ai dit, nous avons sondé les élèves-officiers des collèges et aussi les candidats au PFOR, soit le Programme de formation des officiers de la Force régulière.

Dans le premier groupe, on nous a dit que la publicité ne devrait pas mettre l'accent sur l'action, parce que ce n'est pas nécessairement attrayant pour beaucoup de groupes. Pour quelles raisons les hommes et les femmes, par exemple, s'enrôlent-ils? Certaines raisons sont semblables, mais, étonnamment, un plus grand nombre de femmes le font pour voyager, ce qui semble difficile à concilier avec le problème que la mobilité constitue lorsqu'on a une famille.

Je suis la mère de deux jeunes femmes, et je peux vous dire que les voyages sont importants pour elles. Regardez ce qui attire les divers groupes et cherchez les moyens de cibler la publicité en fonction de la carrière qu'ils souhaitent, ce qui permettra de leur faire des propositions susceptibles de les intéresser. Ce n'est pas nécessairement le combat, qui peut intéresser certains jeunes, mais pas tous.

M. Alan Okros: Je voudrais aussi dire que, lorsque nous comparons le Canada à d'autres pays, il est important de reconnaître que différentes armées mettent l'accent sur différentes facettes et répartissent leurs ressources, leur temps et leurs efforts en conséquence pour finir par former l'équipe efficace qui est déployée. C'est l'objectif de tout le monde.

J'ai servi avec des collègues du Corps des Marines des États-Unis, pour qui j'ai beaucoup de respect. Ils consacrent beaucoup d'efforts au recrutement, parce qu'ils ont un taux de roulement très élevé. Ils ne mettent pas autant d'efforts à préparer leur personnel par la suite, pour ce qui est de leur perfectionnement professionnel au niveau débutant. Les Forces armées canadiennes, FAC, ont tendance à mettre davantage l'accent sur l'efficacité des troupes lorsqu'elles sont déployées. Le Canada a une excellente réputation à cet égard, mais cela dépend de l'accent qui est mis sur les ressources, le temps, les efforts et l'argent dépensés.

Mme Grazia Scoppio: Puis-je ajouter quelque chose, monsieur le président?

Le président: Oui, très rapidement.

Mme Grazia Scoppio: Comme je l'ai dit, beaucoup de jeunes cherchent de l'information sur le site Web, et à l'heure actuelle, cela ne fonctionne pas très bien. Il y a une approche à plusieurs volets. Un des membres du Comité a parlé de la capacité des recruteurs d'évoquer les différentes possibilités qui existent. Si aucun officier du CMR ne parle aux recrues potentielles du collège, elles n'ont pas cette interaction.

Mme Rachel Blaney: Merci.

Le président: Merci.

Nous devons discuter des travaux du Comité pendant les 15 dernières minutes, mais nous avons encore du temps. Les membres du Comité ont fait savoir qu'ils voulaient continuer à poser des questions sur ce sujet très important. Je vais donc accorder trois minutes par question.

Commençons par Mme Gallant. Vous avez la parole.

• (1220)

Mme Cheryl Gallant: Madame Scoppio, dans votre article sur le recrutement et la sélection pour le collège militaire du Canada sous l'angle de l'analyse comparative entre les sexes plus les facettes de la diversité, vous signalez que la majorité des femmes dans les Forces armées canadiennes sont regroupées dans six professions. Au cours de mes discussions avec des femmes membres des forces armées, la plupart ont dit qu'elles s'étaient enrôlées pour les mêmes raisons que les hommes. Pourtant, elles se retrouvent dans des postes de soutien ou des postes traditionnellement féminins. Pourquoi est-ce le cas?

Mme Grazia Scoppio: À l'heure actuelle, le système permet de choisir trois préférences de profession. La majorité des gens qui ont été recrutés dans les collèges militaires — encore une fois, notre étude portait sur le recrutement dans les collèges militaires — ont obtenu leur premier choix. Toutefois, nous avons aussi constaté que, parmi la minorité de ceux qui n'ont pas eu leur premier choix, il y avait plus de femmes que d'hommes.

Mme Cheryl Gallant: D'accord.

Mme Grazia Scoppio: Pourquoi cela produit-il? C'est une question à un million de dollars.

Mme Cheryl Gallant: Est-ce que cette tendance à placer les recrues féminines dans des postes de soutien pourrait avoir un effet négatif sur le recrutement des femmes? Celles-ci veulent se joindre aux Forces armées canadiennes, mais ne savent pas qu'elles seront affectées à un rôle de soutien. Elles s'enrôlent, mais elles ne se rendent pas compte qu'elles vont être cantonnées dans un rôle de soutien.

Mme Grazia Scoppio: Je suis d'accord.

L'une des questions que nous avons posées portait sur ce qui était le plus important: le diplôme ou la carrière, la profession. Dans l'ensemble, c'est la profession.

Mme Cheryl Gallant: La politique actuelle du MDN en matière de diversité vise-t-elle à renverser cette tendance au regroupement des femmes dans les postes de soutien, ou ne faisons-nous qu'ajouter aux problèmes actuels?

Mme Grazia Scoppio: Je ne sais pas trop. Un plan d'action accompagne la stratégie. Je ne sais pas au juste ce que prévoit le plan d'action à cet égard. Honnêtement, je ne veux pas en parler. Je ne suis pas certaine.

Mme Cheryl Gallant: Monsieur Okros, qu'en pensez-vous?

M. Alan Okros: Je suis dans la même situation. Des travaux sont en cours sous la direction du chef du personnel militaire, qui étudie certaines de ces questions, mais je ne sais pas trop où il en est au juste.

Mme Cheryl Gallant: D'accord.

Au cours des dernières années, il y a eu un certain nombre de décès suspects ou inexpliqués au CMR. Sait-on si l'un ou l'autre des facteurs qui sont peut-être en partie à l'origine de ces décès a quelque chose à voir avec la diversité?

Mme Grazia Scoppio: Si la visite d'aide d'état-major spéciale, VAEM spéciale, c'est-à-dire la visite d'aide d'état-major spéciale, a été dirigée par le chef d'état-major de la Défense, c'est notamment parce qu'il s'inquiétait des suicides. Le rapport de la VAEM spéciale est du domaine public. Je ne crois pas que l'étude ait nécessairement établi un lien avec les questions de diversité. C'étaient davantage le climat et le leadership qui posaient problème. Beaucoup des problèmes de cet ordre ont été corrigés.

Un plan d'action accompagne la VAEM spéciale. Je peux vous dire, par exemple, qu'on a relevé le grade de certains postes et étoffé le leadership militaire pour renforcer le pilier du leadership militaire au Collège militaire royal du Canada, CMR.

C'est tout ce que je peux vous dire. Je ne pense pas qu'il y ait eu de corrélation précise. C'était davantage une question de climat et de leadership.

Mme Cheryl Gallant: Merci.

Le président: Merci.

C'est au tour de M. Gerretsen.

M. Mark Gerretsen: Merci.

Revenons aux échanges que nous avons eus tout à l'heure, lorsque j'ai posé une question au sujet du bassin de candidats et de la nécessité de choisir les meilleurs candidats plutôt que d'essayer d'appliquer des quotas de représentation de segments particuliers de la population. C'était la position de M. Okros.

Madame Scoppio, êtes-vous d'accord pour dire que c'est la meilleure façon de procéder?

Mme Grazia Scoppio: Comme on le sait, la Loi sur l'équité en matière d'emploi parle de cibles. Il ne s'agit pas forcément de quotas. C'est plutôt une mesure d'action positive. Je ne pense pas qu'il y ait actuellement de quotas, mais il y a certainement des objectifs.

M. Mark Gerretsen: Désolé; c'est moi qui me suis trompé.

Mme Grazia Scoppio: La loi permet ces mesures spéciales. Pour atteindre un objectif et corriger une situation qui existe depuis longtemps, il faut utiliser les mesures spéciales permises par la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Je suis en faveur du recours à des mesures spéciales au besoin, en gardant à l'esprit que le candidat retenu doit avoir la compétence voulue. Nous n'allons jamais recruter des gens qui ne sont pas qualifiés.

• (1225)

M. Mark Gerretsen: Mais allons-nous recruter quelqu'un qui est un peu moins qualifié, parce qu'il coche quelques cases de plus que quelqu'un qui est plus qualifié, mais qui ne coche pas ces cases?

Mme Grazia Scoppio: Bien des gens me disent: « Si on a un doctorat, on est intelligent. » L'intelligence nécessaire pour faire des études n'est qu'une forme d'intelligence parmi d'autres. Si nous acceptons une femme qui a une moyenne de 85 %, toutes choses égales par ailleurs, au lieu d'un homme qui a une moyenne de 89 ou 90 %, je ne crois pas que cette femme réussira moins bien que cet homme dans les fonctions d'officier.

M. Mark Gerretsen: Je m'adresse à vous, monsieur Okros.

Comment élargissons-nous le bassin de candidats pour qu'il se diversifie automatiquement et que nous n'ayons pas à nous préoccuper des cibles, parce que le bassin lui-même respecte ces cibles?

M. Alan Okros: Je suis d'accord.

Il s'agit notamment de veiller à ce qu'un plus grand nombre de Canadiens connaissent les Forces armées canadiennes. Cela nous ramène à la question posée par un autre membre du Comité. L'une des difficultés du recrutement au Canada, c'est que bien des gens ne comprennent pas ce que les FAC ont à offrir.

Voici une autre brève observation: à la différence de ce qui se passe dans la fonction publique, par exemple, pour les embauches et les promotions, ce qui est évalué au centre de recrutement des FAC, c'est le potentiel pour l'avenir. Personne n'arrive déjà qualifié pour faire le travail. On utilise des indicateurs du potentiel optimal. C'est pourquoi, dans ma déclaration liminaire, j'ai dit qu'il y avait peut-être lieu de s'interroger sur l'ensemble que forment les indicateurs utilisés. Est-il équilibré? Met-on l'accent au bon endroit, compte tenu de ce que la carrière exige?

M. Mark Gerretsen: Merci.

Mme Grazia Scoppio: Permettez-moi d'ajouter une chose...

Le président: Très brièvement, je vous prie.

Mme Grazia Scoppio: Dans leur recrutement, certaines universités considèrent l'ensemble de la candidature. Si on demande à s'inscrire à un programme de maîtrise, bien des universités se contentent de vérifier la moyenne pondérée cumulative, MPC.

M. Mark Gerretsen: Exact. Ce sont des expériences de vie...

Mme Grazia Scoppio: Absolument. Elles tiennent compte des activités de bénévolat et de l'ensemble de la personne au lieu de s'en tenir aux seuls résultats scolaires.

M. Mark Gerretsen: Merci.

Le président: Merci.

M. Bezan a la parole.

M. James Bezan: Rapidement, pour revenir à ce que je disais du recrutement, les Forces armées canadiennes viennent de finir de diffuser une série d'annonces mettant en vedette des femmes dans les Forces armées canadiennes.

Que pensez-vous de cette publicité? Est-ce une réussite? En avons-nous assez fait? Quelle approche publicitaire devrions-nous retenir?

Mme Grazia Scoppio: C'est un excellent début. J'ai vu ces publicités, et elles me semblent excellentes.

Encore une fois, nous devons être plus dynamiques. Si, au bout du compte, il y a trop de jeunes qui sortent de l'école secondaire et qui ne savent même pas que les FAC sont un débouché qui s'offre à eux, alors nous n'en faisons pas assez.

M. Alan Okros: Un mot à ce sujet.

Nous devons tenir compte des diverses plateformes et des multiples façons dont les jeunes s'informent. Il faut utiliser les bons mécanismes. La publicité classique n'est probablement pas la solution.

M. James Bezan: Je dirais que les Forces armées canadiennes sont très actives sur Twitter en particulier, et dans une certaine mesure sur Facebook, mais il faut qu'elles soient davantage présentes.

En ce qui concerne les services d'aumônerie, sont-ils en mesure de s'adapter à la diversité? Les objectifs en matière de diversité y sont-ils appliqués, surtout si on tient compte des antécédents religieux, ainsi que du volet des ressources humaines que les services d'aumônerie et de counselling offrent à tous les membres, quelle que soit leur religion?

M. Alan Okros: C'est une question à laquelle l'aumônier général pourrait répondre.

J'ai travaillé avec le corps des aumôniers, et je dirais qu'ils sont très proactifs. Ils sont très attentifs à l'évolution de la société canadienne en ce qui a trait à la religion et à la spiritualité, et ils s'assurent d'offrir les bons services. Cela signifie qu'ils se sont interrogés sur le personnel à engager. L'éventail des différents points de vue s'est considérablement élargi dans les services des aumôniers.

M. James Bezan: Monsieur Okros, vous avez dit tout à l'heure que les membres de l'OTAN étudiaient la façon dont le Canada gère la question de la diversité.

Je crois savoir que les Néerlandais, et en particulier la marine néerlandaise, ont fait un excellent travail, surtout en ce qui concerne les femmes qui servent leur pays. Pouvez-vous nous en parler?

De plus, la population des pays scandinaves n'est peut-être pas aussi diversifiée que la nôtre, mais en ce qui concerne la présence des femmes dans les forces armées, j'ai l'impression que ces pays ont fait un meilleur travail que nous.

M. Alan Okros: Ils mettent certainement l'accent sur les femmes, notamment.

Les conditions du service naval varient. Il se pose des questions comme la durée des absences, l'endroit où les navires sont déployés, les diverses exigences. Ceux qui travaillent davantage dans la défense côtière ne passent pas autant de temps en mer, loin du port d'attache, car les absences présentent des difficultés pour les familles.

M. James Bezan: Merci.

Le président: Merci.

Allez-y, madame Dzerowicz.

• (1230)

Mme Julie Dzerowicz: J'ai trop de questions, mais pas assez de temps.

J'ai embauché beaucoup de gens au cours de ma vie. J'ai remarqué que les femmes ont tendance à se sous-estimer et les hommes ont la tendance contraire. Il faut interpréter ce fait et le comprendre lorsqu'on recrute.

Beaucoup plus de gens pourraient automatiquement faire partie du bassin des candidats admissibles. Il faut simplement s'assurer de comprendre... et être en mesure de poser ces questions.

Je me suis jointe à la Marine pendant cinq jours au cours de l'été. J'ai rencontré sur le bateau quelques femmes qui se sont enrôlées à plus de 45 ans. Elles avaient fini d'élever leurs enfants. Elles adoraient le travail. Elles n'avaient jamais su qu'il y avait là un débouché pour elles. Elles voulaient une vie aventureuse. Elles ont trouvé cela excitant. Elles ont obtenu exactement les rôles qu'elles voulaient, et elles n'auraient pas pu être plus heureuses.

N'oubliez pas que je vais poser la question dans une minute.

Par ailleurs, je représente la plus grande communauté portugaise du Canada. La plupart des Portugais de ma circonscription sont originaires des îles. Tous leurs ancêtres sont des gens de la mer. Honnêtement, je ne pense pas que quiconque soit venu recruter dans les écoles secondaires de mon milieu. Je peux vous assurer qu'ils réussiraient très bien, parce que c'est dans leur sang.

À votre connaissance, a-t-on essayé de...? Lorsqu'il s'agit de diversité, il faut en quelque sorte comprendre les gens qu'on essaie de rejoindre. On veut s'adresser à des gens de la mer. Dans la Marine,

qu'y a-t-il à bord des bateaux? Généralement, des gens qui viennent des deux zones côtières.

Quel est votre avis? Que pensez-vous de notre recrutement actif auprès de ceux qui sont à mi-carrière? Ciblons-nous certains groupes culturels parce que nous croyons avoir plus de chances qu'ils s'intéressent à ce domaine?

Mme Grazia Scoppio: Pour répondre à votre première réflexion, je n'aurais jamais postulé le poste de doyen si je n'y avais pas été encouragée par quelqu'un qui travaillait dans cette division. Je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire que beaucoup de femmes qui seraient parfaitement capables d'occuper certains postes ou de s'engager dans certaines carrières hésitent. Pourquoi hésitons-nous? Cela revient à ce que vous venez de dire: les femmes ont tendance à se sous-estimer.

Comment remédier à ce problème? Je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire qu'il faut tenter de les rejoindre à différents âges. Je sais pertinemment qu'ici même, à Kingston, par exemple, où l'un de mes enfants a fait ses études secondaires, aucun recruteur n'est venu parler aux élèves. Pourtant nous savons à quel point les recruteurs de diverses universités réussissent bien. Souvent, les enfants choisissent une certaine université, parce que le recruteur qui est allé dans leur école a fait un travail extraordinaire.

Mme Julie Dzerowicz: Quelque chose à ajouter, monsieur Okros?

M. Alan Okros: Une brève observation. Vous pouvez sans doute comprendre le problème que posent sur le plan des ressources les campagnes de recrutement adaptées et ciblées. On revient encore à la question de la diversité qui caractérise la société canadienne: il n'est pas simple de concevoir une campagne pour chaque groupe particulier. Il est difficile pour les Forces armées canadiennes, FAC, de définir des messages différenciés, et elles ne veulent pas donner l'impression de favoriser un groupe ou une collectivité plutôt que d'autres. Il y a des défis à relever si nous voulons diffuser de la publicité ciblée, concevoir des messages diversifiés et faire du recrutement dans les communautés.

Mme Julie Dzerowicz: Justement à ce propos...

Le président: Je dois vous arrêter ici. Je suis désolé.

À vous, madame Blaney.

Mme Rachel Blaney: Dans votre intervention, madame Scoppio, vous avez dit notamment que la diversité devrait être considérée comme une valeur ajoutée. Je représente la 19^e Escadre Comox, dans ma circonscription, et j'ai eu de nombreux échanges avec les gens de la base sur la façon dont nous faisons la promotion de cette initiative et sur ce que nous faisons pour mieux tenir compte de la diversité. C'est une réalité qui prend de l'ampleur dans la collectivité, et je tiens à le reconnaître.

Ma première question s'adresse à vous deux. De quelle façon la diversité améliore-t-elle vraiment l'efficacité opérationnelle dans l'armée? Nous devons voir la diversité comme un atout, et je voudrais que vous en parliez.

Autre chose: j'ai examiné la documentation que j'ai, et il y a très peu de données statistiques sur la communauté LGBTQ2. Devons-nous apporter des améliorations à cet égard?

M. Alan Okros: Je vais revenir à l'une des raisons qui sous-tendent la stratégie des FAC relative à la diversité et certaines des directives du chef d'état-major de la Défense, CEMD, c'est-à-dire la reconnaissance du fait que la diversité des visions du monde et des expériences est essentielle au succès de la mission dans les déploiements. Les Forces armées canadiennes en sont conscientes. Il n'est pas facile de trouver les moyens de faciliter les choses.

Deuxièmement, il faut reconnaître que, si on veut réussir sur ce plan à l'étranger, il faut commencer par la mise en pratique chez soi. Un élément clé que je rappelle souvent, c'est que le travail principal des dirigeants est de bâtir des équipes soudées et efficaces qui peuvent travailler ensemble dans des circonstances difficiles. Comment peut-on réunir des gens de milieux différents pour bâtir une équipe soudée? Voilà le défi à relever. On a besoin d'une multiplicité de points de vue pour bâtir l'équipe. Les militaires le reconnaissent. Ils sont toujours en train de chercher la bonne façon de le faire. C'est une question de leadership.

• (1235)

Mme Grazia Scoppio: Puis-je ajouter quelque chose?

J'ai fait quelques recherches sur les compétences générales dans les grandes opérations. Bon nombre des opérations auxquelles participent les militaires, surtout les militaires canadiens, ne sont pas nécessairement des missions de guerre, ou seulement des missions de guerre, ou seulement des opérations de combat. Il faut donc avoir un ensemble de compétences très diversifié. Les compétences culturelles en font partie, ainsi que la capacité de communiquer avec des personnes de cultures diverses. Il y a toutes sortes de compétences qui ne se retrouvent pas nécessairement toutes dans un seul type de personne.

Comme M. Okros l'a dit, la multiplicité des points de vue au sein d'une équipe sera en fait un avantage dans les déploiements et lorsqu'on essaie de susciter un consensus et de gagner le cœur et l'esprit des gens. Il ne s'agit pas nécessairement seulement de combat.

Mme Rachel Blaney: Avez-vous des données statistiques sur la communauté LGBTQ2? Je ne vois pas grand-chose. Est-ce simplement une lacune qu'il faut constater chez nous?

M. Alan Okros: Je ne peux guère parler de la représentation statistique.

Mme Rachel Blaney: Merci.

Le président: Avant de suspendre la séance pour nous occuper des travaux du Comité et de vous remercier, Mark Gerretsen aimerait poser une brève question complémentaire.

M. Mark Gerretsen: J'ai une brève question complémentaire qui fait suite à celle de Mme Dzerowicz à laquelle vous avez répondu.

À propos du recrutement dans les écoles secondaires — vos enfants ont peut-être fréquenté la même école secondaire que moi, à Kingston, pour ce que j'en sais —, je suis curieux de savoir comment, selon vous, l'opinion publique réagirait si les FAC commençaient à recruter dans les écoles secondaires. Cela doit-il faire partie de la stratégie de communication? Ayant fait de la politique aux niveaux municipal et fédéral dans ma circonscription, j'ai l'impression que beaucoup de parents seraient très mécontents.

Mme Grazia Scoppio: Vous avez peut-être raison de dire que cela pourrait poser problème. Pourtant, c'est un groupe important auprès duquel nous voulons faire du recrutement, et, de toute façon, l'armée, au Canada, n'est pas une organisation qui cherche à opprimer qui que ce soit. Il y a peut-être un effort de sensibilisation à faire pour que nous ne soyons pas dépeints de cette façon. Ensuite, peut-être certains parents seront-ils plus ouverts.

M. Alan Okros: Un mot, si vous me le permettez. Je recommanderais également que nous tenions compte des influenceurs, de ceux qui exercent une influence sur les jeunes. Les jeunes qui sortent de l'école secondaire ne prennent pas seuls leur décision. Il faut donc sensibiliser les parents, les entraîneurs, les leaders communautaires, etc. C'est le contexte dont nous devons tenir compte.

M. Mark Gerretsen: Merci.

Mme Grazia Scoppio: J'ai un dernier point à soulever. Aux États-Unis, pour faire le recrutement, on communique directement avec les mères, par exemple.

M. Mark Gerretsen: Très bien. Merci.

Le président: Merci beaucoup à vous deux d'avoir accepté de comparaître. Nous vous sommes reconnaissants de votre contribution à notre très importante étude.

Je vais suspendre la séance pour que nous puissions vous dire au revoir, après quoi nous discuterons des travaux du Comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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 : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>