



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

LES ANCIENS COMBATTANTS : UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE POUR LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

**Rapport du Comité permanent des opérations
gouvernementales**

Tom Lukiwski, président

**JUIN 2019
42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION**

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

**LES ANCIENS COMBATTANTS : UNE RESSOURCE
PRÉCIEUSE POUR LA FONCTION PUBLIQUE
FÉDÉRALE**

**Rapport du Comité permanent
des opérations gouvernementales**

**Le président
Tom Lukiwski**

JUIN 2019

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

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

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

PRÉSIDENT

Tom Lukiwski

VICE-PRÉSIDENTS

Yasmin Ratansi

Daniel Blaikie

MEMBRES

Gérard Deltell

Francis Drouin

Greg Fergus (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Majid Jowhari

Steven MacKinnon (secrétaire parlementaire – membre sans droit de vote)

Kelly McCauley

Alexandra Mendès

Kyle Peterson

Jean Yip

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Dan Albas

Harold Albrecht

Robert Aubin

Randy Boissonnault

Pierre Breton

Rosemarie Falk

Hélène Laverdière

Alistair MacGregor

Brian Masse

L'hon. Rob Nicholson

Don Rusnak
Arnold Viersen

GREFFIER DU COMITÉ

Paul Cardegna

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Raphaëlle Deraspe, analyste

Billy Joe Siekierski, analyste

En collaboration avec

Thomas Stow, étudiant

LE COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

a l'honneur de présenter son

DIX-NEUVIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) et 108(3)c)(iii) du Règlement et à la motion adoptée par le Comité le mardi 2 octobre 2018, le Comité a étudié l'embauche d'anciens combattants au sein de la fonction publique et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	3
LES ANCIENS COMBATTANTS : UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE POUR LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE	7
Introduction.....	7
Les anciens combattants et les programmes gouvernementaux à leur intention.....	9
La population des anciens combattants	9
Les programmes pour anciens combattants.....	13
Observations et recommandations du Comité.....	16
Améliorer l'embauche prioritaire et les autres services offerts aux anciens combattants	18
Prolonger la durée des droits de priorité	21
Établir des cibles pour l'embauche des anciens combattants.....	22
Reconnaître les années de service des anciens combattants	24
Observations et recommandations du Comité.....	25
Réintégrer les anciens combattants sur le marché du travail.....	29
Promouvoir le potentiel des anciens combattants.....	29
Convertir les compétences militaires	31
Soutenir les personnes handicapées.....	34
Offrir un meilleur appui aux anciens combattants.....	36
Simplifier le processus d'embauche à la fonction publique.....	38
Observations et recommandations du Comité.....	40
Conclusion	42
ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS.....	45

ANNEXE B LISTE DES MÉMOIRES	49
DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT	51

SOMMAIRE

Le 10 avril 2019, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (le Comité) a entrepris une étude sur l'embauche d'anciens combattants au sein de la fonction publique dans le cadre de laquelle il a tenu six réunions, entendu 35 témoins et reçu 26 mémoires.

Le présent rapport contient des renseignements généraux sur les anciens combattants en tant que population et sur les programmes fédéraux mis à leur disposition. Il aborde le système de priorité d'embauche et d'autres mesures mises en place pour améliorer l'accès des anciens combattants aux emplois dans la fonction publique dans le cadre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, et il examine certaines des lacunes que comporte cette loi. Le rapport traite également des nombreuses difficultés auxquelles les anciens combattants font face lorsqu'ils font la transition vers un emploi civil—notamment la conversion des compétences et de l'expérience militaires en compétences et titres que tous comprennent—et offre des solutions à ce chapitre. Enfin, il se penche sur la complexité du processus d'embauche à la fonction publique et offre des recommandations visant à aider les anciens combattants à obtenir un emploi au sein de l'administration fédérale.

Le Comité a relevé quatre grands obstacles auxquels se butent les anciens combattants qui postulent à des postes dans la fonction publique fédérale :

- Les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique n'accordent pas suffisamment la priorité à l'embauche d'anciens combattants.
- Le potentiel des anciens combattants n'est pas assez reconnu par les gestionnaires de la fonction publique.
- Il est difficile pour les anciens combattants de convertir en termes civils les compétences et l'expérience militaires lorsqu'ils postulent pour des emplois civils, y compris ceux à la fonction publique.
- Les militaires et les anciens combattants ne disposent pas des outils et des services dont ils ont besoin pour comprendre le processus d'embauche à la fonction publique fédérale et obtenir un emploi.

Le Comité présente 17 recommandations dans son rapport. Quatre d'entre elles visent à éliminer les obstacles susmentionnés, en proposant ce qui suit :

- fixer des cibles précises pour la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans chaque ministère et organisme ainsi que des cibles secondaires pour les différents niveaux de poste, et tenir les cadres supérieurs responsables de l'atteinte de ces cibles (Recommandation 8);
- mettre en valeur le potentiel d'embauche des anciens combattants, surtout dans la fonction publique fédérale, et veiller à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique reçoivent de la formation sur les compétences et les qualifications des militaires, afin qu'ils puissent les convertir en équivalents civils (Recommandation 11);
- mettre au point un outil logiciel algorithmique complet de conversion des compétences militaires pour faciliter la transition des militaires vers l'emploi civil lors de leur libération (Recommandation 12);
- améliorer les services offerts aux militaires et aux anciens combattants pour qu'ils puissent se trouver un emploi, y compris des services d'orientation professionnelle et des séances de formation axées sur la présentation de candidatures à la fonction publique, et créer un poste d'officier de liaison pour les guider dans le processus d'embauche à la fonction publique fédérale et les appuyer après leur embauche par le gouvernement fédéral (Recommandation 14).

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

Recommandation 1

Qu'Anciens Combattants Canada fasse davantage la promotion de ses programmes et services d'embauche auprès des militaires et des anciens combattants en partenariat avec les organismes militaires et d'anciens combattants, et qu'il mesure l'efficacité de ses activités de promotion et en fasse rapport annuellement..... 17

Recommandation 2

Qu'Anciens Combattants Canada établisse des paramètres d'évaluation appropriés pour tous ses programmes avant de les mettre en œuvre et qu'il rende compte annuellement du rendement de ces programmes..... 17

Recommandation 3

Que le gouvernement du Canada veille à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à la fonction publique reçoivent régulièrement une formation sur les règles et les obligations en vertu de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*..... 26

Recommandation 4

Que le gouvernement du Canada élabore un programme de transition de carrière et de formation complet et mesurable visant à expliquer les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, y compris les droits de priorité, ainsi que le processus d'embauche, de demande d'emploi et d'entrevue de la fonction publique fédérale à tous les membres des Forces armées canadiennes lors de leur embauche et à tous les anciens combattants avant leur libération..... 26

Recommandation 5

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accorde aux anciens combattants les avantages de réinstallation qui sont offerts aux fonctionnaires afin que les anciens combattants puissent satisfaire aux exigences relatives à l'emplacement des postes de la fonction publique, et que la politique de réinstallation du Conseil du Trésor du Canada soit élargie pour rendre admissible quiconque a servi au moins cinq ans dans les Forces armées canadiennes. 27

Recommandation 6

Que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* soit modifiée pour élargir la définition d'un « ancien combattant » en vue d'y d'inclure les réservistes en service. 27

Recommandation 7

Que, compte tenu de la longueur du processus de demande d'emploi dans la fonction publique fédérale, le délai des droits de priorité statutaires et réglementaires soit prolongé ou éliminé..... 27

Recommandation 8

Que le gouvernement du Canada fixe des cibles précises pour la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans chaque ministère et organisme ainsi que des cibles secondaires pour les différents niveaux de poste, et tienne les cadres supérieurs responsables de l'atteinte de ces cibles. 27

Recommandation 9

Que les ministères et organismes fédéraux rendent compte annuellement à l'ombudsman des vétérans du nombre d'anciens combattants qu'ils ont embauchés et qu'ils emploient, et ce, par niveau de poste, en prenant soin d'inclure le nombre embauché par le biais du droit de priorité statutaire, du droit de priorité réglementaire, de la préférence de nomination et de la disposition relative à la mobilité de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, afin que l'ombudsman des vétérans puisse suivre les tendances et évaluer les taux de réussite des ministères et organismes..... 27

Recommandation 10

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor veille à ce que le service militaire, y compris dans les Forces régulières, la Force de réserve et la Force de réserve outre-mer, soit compté au prorata du nombre de jours travaillés pour l'accumulation de vacances et l'ancienneté pour la planification des quarts de travail et des vacances, et ce, tout en respectant les exigences des conventions collectives. 27

Recommandation 11

Que le gouvernement du Canada mette en valeur le potentiel d'embauche des anciens combattants, surtout dans la fonction publique fédérale, et qu'il veille à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique reçoivent de la formation sur les compétences et les qualifications des militaires, afin qu'ils puissent les convertir en équivalents civils..... 41

Recommandation 12

Que le gouvernement du Canada mette au point, comme l'a suggéré le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes en juin 2014, un outil logiciel algorithmique complet de conversion des compétences militaires pour aider les militaires à trouver un emploi civil à leur libération..... 41

Recommandation 13

Que la fonction publique fédérale reconnaisse l'expérience de travail et les qualifications acquises au cours du service militaire, et ce, proportionnellement à l'expérience et aux qualifications du personnel civil. 41

Recommandation 14

Que le gouvernement du Canada améliore les services offerts aux militaires et aux anciens combattants pour qu'ils puissent se trouver un emploi, y compris des services d'orientation professionnelle et des séances de formation axées sur la présentation de candidatures à la fonction publique, en créant un poste d'officier de liaison pour les guider dans le processus d'embauche à la fonction publique fédérale et les appuyer après leur embauche. 41

Recommandation 15

Que le gouvernement du Canada veuille à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines responsables de l'embauche fournissent aux anciens combattants dont la candidature à un poste à la fonction publique n'est pas retenue une rétroaction par écrit, et que la rétroaction soit transmise automatiquement à l'ombudsman des vétérans. 42

Recommandation 16

Que le gouvernement du Canada crée une nouvelle classification d'emploi souple et flexible pour les anciens combattants seulement, qui ne peut être comblée par les civils..... 42

Recommandation 17

Que le gouvernement du Canada explore des options pour faciliter la transition de la vie militaire à la fonction publique. 42



LES ANCIENS COMBATTANTS : UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE POUR LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

INTRODUCTION

« Nous croyons que les personnes qui acceptent de mettre leur vie en jeu pour leur pays [ont] le droit de savoir que le pays qui les a placés en situation de danger sera là pour elles à la fin de leur service. Une manière simple pour le pays de respecter cette obligation sacrée est de fournir des emplois à ceux qui sont en mesure de travailler. »

Debbie Lowther,
présidente et cofondatrice, VETS Canada,
10 avril 2019

La Loi sur l'embauche des anciens combattants est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2015. Comme le suggère son titre abrégé, cette loi a pour but premier d'améliorer l'accès des anciens combattants à des emplois dans la fonction publique fédérale, et ce, en modifiant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et en y ajoutant trois dispositions.

- 1) **Droits de priorité** : Les membres des Forces armées canadiennes (FAC) libérés pour des raisons médicales attribuables au service ont un droit de priorité statutaire qui l'emporte sur toutes les autres catégories de personnes ayant aussi un droit de priorité¹. Dans un mémoire, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) explique que les 75 ministères et organismes assujettis à la LEFP « doivent tenir compte

1 Comme l'explique la Commission de la fonction publique du Canada [CFP] dans un mémoire, les droits de priorité aident les gens à composer avec les changements de carrière et les événements de la vie en facilitant l'obtention d'un nouvel emploi dans la fonction publique fédérale. Il existe quatre droits de priorité statutaires dans le processus d'embauche, et l'ordre de priorité est le suivant :

- i. membres des Forces armées canadiennes (FAC) libérés pour des raisons médicales attribuables au service;
- ii. fonctionnaire excédentaire au sein de sa propre organisation;
- iii. fonctionnaire qui revient d'un congé/remplaçant de fonctionnaire en congé;
- iv. personnes mises en disponibilité.



des personnes bénéficiant d'un droit de priorité avant de faire une nomination à un poste », ce qui veut dire « que les anciens combattants qualifiés qui ont été libérés pour des raisons médicales attribuables au service seront les premiers à être embauchés, quel que soit le type de processus de nomination [dans la fonction publique]² ». Pour les anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui ne sont pas attribuables au service, la période d'admissibilité en ce qui touche les droits de priorité énoncés dans le règlement comme étant des droits de priorité réglementaires³, a été prolongée de deux à cinq ans.

- 2) **Préférence de nomination pour les anciens combattant** : Les membres des FAC libérés honorablement et ayant cumulé au moins trois années de service bénéficient d'une « préférence »—pendant une période d'au plus cinq ans suivant leur libération—dans le cadre de processus de sélection ouverts au grand public. La [CFP](#) a expliqué que les anciens combattants qui sont « jugés qualifiés pour le poste [...] doivent être nommés avant les autres candidats (mais seulement s'il n'y a pas de bénéficiaire de priorité qualifié pour le poste) ».
- 3) **Disposition relative à la mobilité** : Les membres des FAC libérés honorablement et ayant cumulé au moins trois années de service peuvent, pendant une période d'au plus cinq ans suivant leur libération, présenter leur candidature à des postes affichés à l'interne, qui sont normalement réservés aux employés de la fonction publique. Cette disposition s'applique aussi aux membres des FAC ayant cumulé au moins trois années de service.

2 CFP, *Rapport annuel 2015-2016 : Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain*, p. 22.

3 Dans son [mémoire](#), la CFP explique qu'il y a sept droits de priorité réglementaires, mais qu'il n'y a pas d'ordre de priorité en ce qui concerne l'embauche :

- membres des FAC libérés pour des raisons médicales non attribuables au service;
- fonctionnaires qui deviennent handicapés;
- membres de la Gendarmerie royale du Canada licenciés pour des raisons médicales;
- réintégration au niveau d'origine;
- réinstallation des époux ou des conjoints de fait;
- fonctionnaires excédentaires d'une autre organisation;
- époux ou conjoints de fait survivants si le décès est attribuable à l'exercice de ses fonctions.

Le 2 octobre 2018, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (le Comité) a adopté une [motion](#) proposant qu'il entreprenne une étude sur les incidences et les résultats de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et sur les stratégies mises en place par le gouvernement pour favoriser l'embauche d'anciens combattants dans la fonction publique.

Du 10 avril au 15 mai 2019, le Comité a tenu six réunions au cours desquelles il a entendu 35 témoins, y compris des représentants d'Anciens Combattants Canada (ACC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, l'ombudsman des vétérans, des porte-parole d'organismes qui viennent en aide aux anciens combattants et en embauchent, et des anciens combattants qui ont parlé de leur expérience personnelle. Le Comité a aussi reçu 26 mémoires, dont trois confidentiels. La liste complète des témoins se trouve à l'annexe A, et la liste des mémoires non confidentiels à l'annexe B.

LES ANCIENS COMBATTANTS ET LES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX À LEUR INTENTION

« *[J]e pense que la population des vétérans représente un énorme bassin de talents dont il faut tirer parti. Ce n'est pas toujours bien compris dans l'ensemble du Canada, dans les secteurs public et privé.* »

[Craig L. Dalton](#),
ombudsman des vétérans, Bureau de l'ombudsman des vétérans,
6 mai 2019

La population des anciens combattants

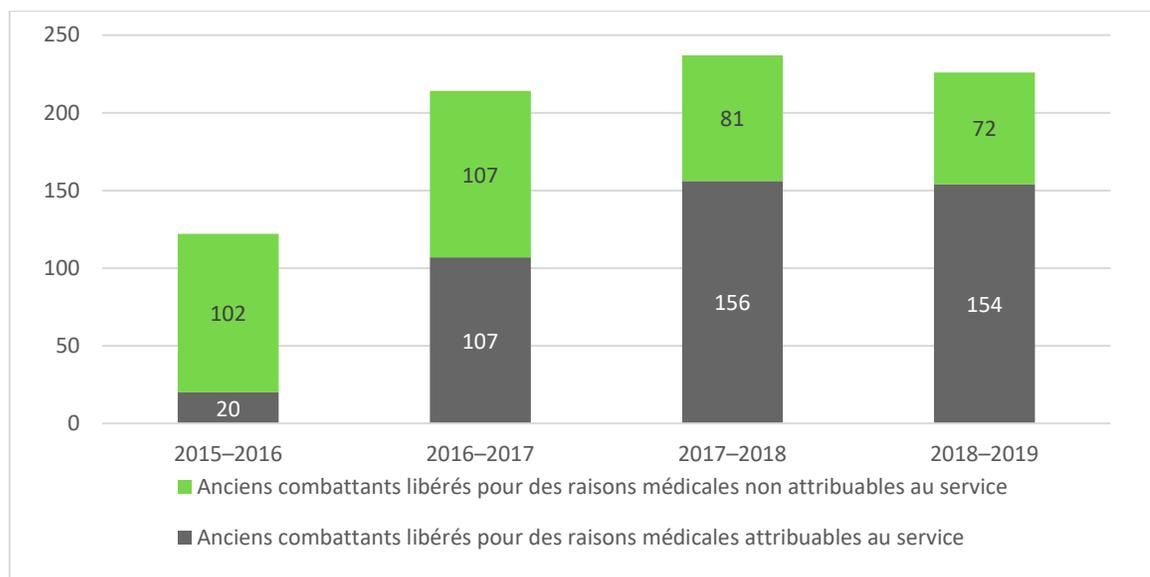
Selon le [Rapport annuel de l'ombudsman des vétérans 2016-2017](#), il y a 675 000 anciens combattants à l'échelle du Canada. Dans son rapport de mai 2018 intitulé [Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : Il est temps d'agir](#), le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes signalait que « [s]ur les quelques 9 000 militaires des Forces régulières et de réserve qui quittent les Forces armées canadiennes (FAC) chaque année, environ 2 500 sont libérés pour raisons médicales. Ces chiffres sont en augmentation croissante depuis plusieurs années. » Le rapport précisait par ailleurs qu'« [a]u cours des prochaines années, on s'attend à ce que, chaque année, environ 2 500 militaires soient libérés pour raisons médicales ». Dans son [Rapport annuel 2017-2018 : Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain](#), la CFP note que « [l]es anciens combattants libérés pour des raisons médicales sont le seul groupe de



bénéficiaires de droit de priorité dont la population augmente constamment. Ce groupe représente maintenant 33 % de tous les bénéficiaires de droit de priorité. »

Selon la [CFP](#), 1 440 anciens combattants libérés pour des raisons médicales ont activé leur droit de priorité entre le 1^{er} juillet 2015 et le 31 mars 2019, soit 545 du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2016; 323 durant l'exercice 2016-2017; 306 en 2017-2018; et 266 en 2018-2019. La figure 1 présente le nombre d'anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui ont été embauchés au sein de la fonction publique fédérale depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* en 2015, tandis que le tableau 1 contient de l'information sur les dix principaux ministères et organismes qui ont embauché des anciens combattants bénéficiant d'un droit de priorité.

Figure 1 — Anciens combattants libérés pour des raisons médicales ayant été embauchés au sein de la fonction publique fédérale, 2015-2016 à 2018-2019



Source : Figure produite à l'aide de données fournies au Comité par la Commission de la fonction publique du Canada, *Embauche des anciens combattants dans la fonction publique : Information à l'intention des membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires*, le 30 avril 2019, p. 5.



Tableau 1 — Dix principaux ministères et organismes qui ont embauché des anciens combattants bénéficiant d'un droit de priorité, du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2019

Ministères et organismes	Nombre d'anciens combattants embauchés
Défense nationale	514
Agence du revenu du Canada	34
Emploi et Développement social Canada	31
Anciens Combattants Canada	29
Pêches et Océans Canada	28
Service correctionnel du Canada	25
Services publics et Approvisionnement Canada	21
Services partagés Canada	19
Gendarmerie royale du Canada	17
Santé Canada	13
Autres ministères et organismes	68
Total	799

Source : Tableau produit à l'aide de données fournies au Comité par la Commission de la fonction publique du Canada, *Embauche des anciens combattants dans la fonction publique : Information à l'intention des membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le 30 avril 2019*, p. 5.

Le tableau 2 présente le nombre d'anciens combattants embauchés en 2017-2018 grâce aux trois grands changements apportés à la LEFP par la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* : 1) droit de priorité des membres des FAC libérés pour des raisons médicales; 2) préférence accordée aux anciens combattants; 3) disposition relative à la mobilité applicable aux anciens combattants. Selon la *CFP*, depuis l'entrée en vigueur de la *Loi* le 1^{er} juillet 2015, 1 448 anciens combattants ont été embauchés dans la fonction



publique fédérale, soit 799 par le biais des droits de priorité, 269 par le biais de la préférence en matière de nomination et 380 par le biais de la disposition de mobilité applicable aux anciens combattants.

[Kiran Hanspal](#), directrice générale des Ressources humaines au Secteur de la dirigeante principale des finances et services ministériels d'ACC, a indiqué que de 2015-2016 à 2018-2019, la fonction publique fédérale avait embauché 10 459 anciens combattants— ce qui représente une hausse significative par rapport aux 141 qui avaient été embauchés de 2012-2013 à 2014-2015. Par contre, il est difficile de concilier les données présentées par M^{me} Hanspal avec celles de la CFP. De 2015-2016 à 2017-2018, 147 207 nouveaux employés ont été embauchés dans la fonction publique fédérale⁴. En septembre 2018, durant l'étude du Comité sur le processus d'embauche à la fonction publique, [Patrick Borbey](#), président de la CFP, a indiqué que depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* en 2015, 525 anciens combattants libérés pour des raisons médicales avaient été embauchés dans la fonction publique fédérale. Il avait ajouté qu'en moyenne, de 20 à 30 anciens combattants par mois trouvent un emploi dans la fonction publique fédérale.

Tableau 2 — Nombre d'anciens combattants embauchés au sein de la fonction publique fédérale par suite des trois changements apportés à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* par la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, 2017-2018

	Nombre d'anciens combattants embauchés	Augmentation (en %) par rapport à l'année précédente
Droit de priorité	237	10,7
Préférence accordée aux anciens combattants	115	2,7
Mobilité	193	16,3
Total	545	

Source : Tableau produit à l'aide de données provenant de la Commission de la fonction publique du Canada, [Rapport annuel 2017-2018 : Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain](#), p. 14.

Selon le [lieutenant-général \(à la retraite\) Walter Semianiw](#), directeur national de VETS Canada, de 2012 à 2014, ACC comptait seulement 75 anciens combattants parmi

4 Gouvernement du Canada, « [Activités d'embauche en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon la durée d'emploi et l'exercice financier](#) », *Embauche et dotation à la fonction publique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

ses 3 000 employés. [M^{me} Hanspal](#) a toutefois indiqué qu'en date d'avril 2019, 165 anciens combattants déclarés travaillaient pour le Ministère. En réponse à une question posée par un membre du Comité, [Gregory Lick](#), ombudsman intérimaire de la Défense nationale et des Forces canadiennes, a déclaré qu'en 2017-2018, les militaires représentaient de 40 à 50 % des employés embauchés par le ministère de la Défense nationale (MDN).

Enfin, [M. Lick](#) a informé le Comité que les membres des FAC ont en moyenne 40 ans au moment de leur libération et qu'ils ont donc encore de nombreuses années d'employabilité avant leur retraite.

Les programmes pour anciens combattants

« Actuellement, il incombe aux militaires de trouver l'aide dont ils ont besoin et de faire cheminer leurs demandes. Si vous ne pouvez pas défendre vous-même vos intérêts, vous allez échouer dans ce système. »

[Fraser Zerebecki](#), ancien combattant libéré pour des raisons médicales
ayant témoigné à titre personnel,
6 mai 2019

Les témoins ont renseigné le Comité sur les programmes offerts aux anciens combattants pour les aider à faire la transition vers la vie civile et à déchiffrer le processus d'embauche à la fonction publique fédérale. [M^{me} Hanspal](#) a expliqué que l'Unité des vétérans dans la fonction publique (UVFP) d'ACC, qui a été lancée lors des Jeux Invictus de 2017, « est le premier service du genre à offrir un soutien propre aux vétérans pour les aider à comprendre le processus d'embauche au sein de la fonction publique fédérale. Cette unité comprend deux sous-unités : le groupe des initiatives stratégiques en ressources humaines et le groupe de prestation de services ». Elle a indiqué que par l'entremise du groupe des initiatives stratégiques en ressources humaines, ACC fait la promotion des pratiques exemplaires en matière d'embauche d'anciens combattants auprès des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines de la fonction publique et aide ceux-ci à comprendre la formation, l'expérience et les compétences des anciens combattants. Ce groupe informe aussi les anciens combattants des offres d'emploi et des événements de carrière sur les médias sociaux. Le groupe de prestation de services est formé de conseillers, qui appuient les anciens combattants à la recherche d'un emploi dans la fonction publique. [M^{me} Hanspal](#) a précisé qu'en date du 26 avril 2019, plus de 600 anciens combattants avaient communiqué avec l'UVFP. [Elle](#) a aussi souligné que son ministère avait déployé des efforts, par le biais de l'UVFP, en vue d'amener les ministères à collaborer avec la CFP et à embaucher des anciens combattants.



Précisant que l'UVFP l'avait aidé à améliorer sa demande d'emploi, [Fraser Zerebecki](#), un ancien combattant libéré pour des raisons médicales en 2017 ayant témoigné à titre personnel, a informé le Comité qu'il avait appris l'existence de ce programme grâce au MDN. Selon lui, il incombe aux anciens combattants de trouver l'aide dont ils ont besoin pour décrocher un emploi. Luc Généreux, un ancien combattant ayant aussi comparu à titre personnel, a laissé entendre dans son [mémoire](#) que les gestionnaires de cas d'ACC devraient recevoir plus de formation sur les services offerts par ACC.

[M^{me} Hanspal](#) a également informé le Comité que lors des Jeux Invictus de 2017, plusieurs autres ministères avaient présenté des « offres d'emploi conditionnelles sur place ». Toutefois, durant l'étude du Comité sur le processus d'embauche dans la fonction publique fédérale, [M. Borbey](#) a indiqué qu'aucun ancien combattant n'avait été embauché lors des Jeux Invictus de 2017, car les postes étaient offerts dans des endroits qui ne convenaient à aucun d'entre eux.

Plusieurs anciens combattants en avaient assez que leur absence de diplôme d'études postsecondaires fasse obstacle à la recherche d'emplois, notamment au sein de la fonction publique fédérale⁵. Pour aider les anciens combattants à faire la transition vers la vie civile et à parfaire leur éducation, [Elizabeth Douglas](#), directrice générale de la Gestion des programmes et de la prestation des services à ACC, a informé le Comité qu'ACC avait lancé les deux initiatives suivantes le 1^{er} avril 2018 :

- l'Allocation pour études et formation (AEF), qui offre des fonds aux anciens membres des FAC qui souhaitent poursuivre leurs études ou suivre une formation⁶ et qui sera étendue, à compter du 5 juillet 2019, aux membres de la Réserve supplémentaire conformément à une mesure annoncée dans le budget de 2019;
- les Services de réorientation professionnelle, qui offrent, par l'intermédiaire d'un tiers, les services de conseillers en orientation professionnelle à des militaires en service, à des anciens combattants et à leurs conjoints ou conjointes. Ces services comprennent l'orientation professionnelle, la formation en milieu

5 Chambre des communes, Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires [OGGO], [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 168^e réunion, 10 avril 2019, 1556 (Andrew Richards, à titre personnel); et [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 172^e réunion, 13 mai 2019, 1631 (Thomas Harrison, à titre personnel) et 1535 (John Hewitt, à titre personnel).

6 Les anciens combattants ayant au moins six années de service dans les FAC peuvent obtenir jusqu'à 40 960 \$, et ceux ayant au moins 12 années, jusqu'à 81 920 \$.

de travail, l'aide à la rédaction du curriculum vitae (CV), la préparation aux entrevues et l'aide à la préparation des demandes d'emploi.

Elle a ajouté qu'ACC a l'intention de surveiller et d'évaluer ces initiatives pour s'assurer que les objectifs sont atteints et pour mieux comprendre les clients qui accèdent à ces services. De plus, en réponse à une question posée par un membre du Comité, [elle](#) a déclaré qu'ACC et le ministre d'ACC avaient fait la promotion de l'AEF dans le cadre d'assemblées publiques et de visites dans des bases militaires, et que de l'information était affichée sur le site Web d'ACC et sur les médias sociaux. [Elle](#) a précisé que grâce à ces efforts, 4 540 personnes avaient demandé l'Allocation en date du 31 mars 2019. Elle a aussi précisé qu'ACC envisage la création d'un guichet emplois pour les anciens combattants, et ce, en collaboration avec le tiers responsable des Services de réorientation professionnelle.

Témoignant à titre personnel, [Danielle Boutilier](#), l'épouse d'un ancien combattant, a expliqué que l'Unité interarmées de soutien au personnel des FAC offre, entre autres programmes, le Programme de réadaptation professionnelle aux militaires en service. Ce programme « permet aux militaires qui seront libérés pour raisons médicales de suivre un stage en milieu de travail ou de parfaire leurs connaissances durant les six mois qui précèdent leur libération⁷ ». [M. Lick](#) a expliqué que dans le cadre de ce programme, les FAC payent le salaire des militaires pendant qu'ils travaillent à la fonction publique, ce qui donne l'occasion aux gestionnaires de déterminer si les membres des FAC sont les bonnes personnes pour leur organisation. Il a ajouté que « [c]e programme est incroyable [...] est le parfait exemple du concept de transition harmonieuse. Le Bureau de l'ombudsman et moi-même avons eu recours à ce programme dans le passé, ce qui nous a été profitable. » Témoignant à titre personnel, [Ron Rea](#), un ancien combattant, a raconté qu'il était passé des FAC au secteur privé sans difficulté grâce à ce programme.

[M. Lick](#) a toutefois fait remarquer qu'« on note une méconnaissance évidente de certains programmes importants comme le Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service ». [M^{me} Boutilier](#) a souligné un autre obstacle à la formation en milieu de travail dans la fonction publique pour les membres des FAC : leur numéro de service militaire n'est pas reconnu en tant que numéro d'employé de la fonction publique (ou Code d'identification de dossier personnel), ce qui les empêche de s'inscrire à des formations en ligne offertes par l'École de la fonction publique du Canada.

7 Chambre des communes, Comité permanent des anciens combattants, *Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : Il est temps d'agir*, neuvième rapport, 1^{re} session, 42^e législature, mai 2018, p. 17.



Certains témoins ont indiqué qu'il faudrait offrir de meilleurs services de transition aux membres des FAC. [M. Lick](#) et [Craig L. Dalton](#), ombudsman des vétérans au Bureau de l'ombudsman des vétérans, ont tous deux recommandé que l'on prépare les membres des FAC à la transition vers la vie civile au début de leur carrière militaire. [M^{me} Boutillier](#) et le [capitaine \(à la retraite\) Katherine Lamy](#), une infirmière praticienne et une ancienne combattante ayant témoigné à titre personnel, étaient d'avis que les membres des FAC devraient pouvoir suivre un cours sur la transition pour faciliter leur libération. Dans son [mémoire](#), M. Généreux a suggéré que le Groupe de transition des FAC offre des séances d'information en personne aux militaires qui font la transition vers la vie civile et que les anciens combattants puissent suivre un programme de réadaptation pendant qu'ils postulent à des postes au sein de la fonction publique. Enfin, un ancien combattant a recommandé que l'on mette en place des mesures d'indemnisation améliorées, y compris en offrant un soutien financier accru.

Pour veiller à ce que les membres des FAC et de la Force de réserve soient bien informés des programmes et services en place, [Brian McKenna](#), directeur de l'Equitas Disabled Soldiers Funding Society, a préconisé la création d'un répertoire dressant la liste de toutes les ressources disponibles et a insisté pour que tous les organismes d'aide aux anciens combattants en reçoivent un exemplaire. Comparaisant à titre personnel, le [caporal-chef \(à la retraite\) Terence Grabowski](#) a fait valoir « qu'il incombe aux Forces canadiennes ou au gouvernement de fournir le plus d'information possible pour qu'un membre des Forces canadiennes qui part à la retraite puisse prendre la décision la plus éclairée possible en fonction de l'information dont il dispose ». Reconnaisant que les anciens combattants ont plus d'information depuis que l'Unité interarmées de soutien au personnel a été créée, [il](#) a tout de même recommandé que le processus soit simplifié.

Observations et recommandations du Comité

Le Comité a appris que des programmes et des services étaient en place pour aider les anciens combattants à décrocher un emploi lorsqu'ils quittent les forces militaires. Le Comité constate cependant qu'un grand nombre d'anciens combattants ne savent même pas que ces programmes et services existent. Pour certains d'entre eux, cela est dû au fait qu'ils ont été libérés des Forces armées canadiennes ou de la Force de réserve avant leur mise en œuvre. Le Comité trouve que les anciens combattants doivent être informés de ces programmes et services et estime qu'Anciens Combattants Canada et les Forces armées canadiennes devraient redoubler d'efforts pour les promouvoir auprès des anciens combattants et des militaires en service.

Le Comité trouve qu'il y a un décalage entre Anciens Combattants Canada et les anciens combattants qu'il soutient en ce qui concerne l'embauche d'anciens combattants dans

la fonction publique fédérale et la réalité et l'expérience des anciens combattants. De plus, il y a aussi un écart entre les données des divers ministères et des organismes portant sur l'embauche d'anciens combattants par le gouvernement fédéral. Par exemple, Anciens Combattants Canada a fait savoir au Comité que, de 2015-2016 à 2018-2019, 10 459 anciens combattants ont été embauchés dans la fonction publique fédérale, tandis que la Commission de la fonction publique du Canada a signalé que, depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, seulement 1 448 anciens combattants ont été embauchés.

Le Comité estime par ailleurs que l'évaluation du rendement des programmes est essentielle à une bonne gestion des politiques. Dans cette optique, il faudrait établir des paramètres d'évaluation appropriés avant même la mise en œuvre de tout nouveau programme pour s'assurer que l'argent des contribuables est dépensé de manière judicieuse. Le Comité encourage donc fortement Anciens Combattants Canada à élaborer ce genre de paramètres pour ses programmes et à rendre compte annuellement de leur rendement.

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 1

Qu'Anciens Combattants Canada fasse davantage la promotion de ses programmes et services d'embauche auprès des militaires et des anciens combattants en partenariat avec les organismes militaires et d'anciens combattants, et qu'il mesure l'efficacité de ses activités de promotion et en fasse rapport annuellement.

Recommandation 2

Qu'Anciens Combattants Canada établisse des paramètres d'évaluation appropriés pour tous ses programmes avant de les mettre en œuvre et qu'il rende compte annuellement du rendement de ces programmes.



AMÉLIORER L'EMBAUCHE PRIORITAIRE ET LES AUTRES SERVICES OFFERTS AUX ANCIENS COMBATTANTS

« Je pense que nous sommes tous conscients des difficultés que peut présenter la transition entre la vie en uniforme et la vie civile. L'embauche prioritaire représente un moyen, si elle est utilisée efficacement, de surmonter ces difficultés.

Mais l'embauche prioritaire ne représente pas qu'une occasion à saisir pour les vétérans, pour ceux qui sont libérés pour raisons médicales, qui ont subi des blessures ou des maladies attribuables au service de notre pays. Elle représente une obligation, une obligation de la part du gouvernement et une obligation de la part des Canadiens de veiller sur les vétérans qui, sans que ce soit leur décision, sont dans l'incapacité de poursuivre leur carrière en uniforme. Je pense qu'il va de soi qu'il est important de faire le nécessaire pour ces militaires canadiens qui se sont sacrifiés pour nous et pour tous les Canadiens. »

Craig L. Dalton,

ombudsman des vétérans, Bureau de l'ombudsman des vétérans,
6 mai 2019

Certains témoins ont critiqué la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Par exemple, M. Dalton a indiqué que certains membres des FAC ne sont toujours pas au courant de l'existence même du processus d'embauche prioritaire, tandis qu'Alex Grant, un ancien combattant ayant témoigné à titre personnel, a indiqué que les règles sur l'embauche prioritaire avaient causé beaucoup de frustration parmi les anciens combattants à l'entrée en vigueur de la *Loi*, car un grand nombre avait compris à tort qu'elle leur garantirait un emploi dans la fonction publique. M. Grant a toutefois ajouté que les anciens combattants ont depuis acquis une meilleure compréhension grâce aux séances d'information offertes par les FAC et ACC ainsi qu'à l'information affichée sur les sites Web de ces deux organismes.

Pour que l'embauche prioritaire soit mieux comprise, M. Généreux a proposé dans son mémoire que la fonction publique offre aux anciens combattants des séances d'information avant l'activation de leur droit de priorité. Pour sa part, Alex Perry, un ancien combattant libéré pour des raisons médicales ayant témoigné à titre personnel, a recommandé que les séances d'information ciblent les membres des FAC qui seront bientôt libérés. Un ancien combattant a aussi suggéré que l'on prépare un document qui

explique, en termes simples, le processus d'embauche prioritaire aux anciens combattants.

Durant l'étude du Comité sur le processus d'embauche dans la fonction publique fédérale, [M. Borbey](#) a signalé que la CFP avait « [mis] sur pied ce que nous pourrions presque appeler un 'service de concierge' pour [...] soutenir [les anciens combattants], car nous nous sommes rendu compte que l'approche pour gérer l'ordre prioritaire était trop passive. Nous avons demandé à quelqu'un d'appeler les anciens combattants qui étaient sur la liste pour savoir s'ils cherchaient activement un emploi. » C'est toutefois en offrant ce service que la CFP s'est rendu compte qu'un certain nombre d'anciens combattants n'étaient pas prêts à réintégrer le marché du travail.

Un certain nombre de témoins ont également souligné que certains gestionnaires et spécialistes des ressources humaines à la fonction publique ne comprenaient pas le processus d'embauche prioritaire des anciens combattants⁸. Selon [M. Grant](#), pour accroître l'embauche d'anciens combattants au sein de la fonction publique, il faut renseigner les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines sur le processus et leur demander des comptes s'ils ne le respectent pas.

L'ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes et l'ombudsman des vétérans ont tous les deux dit que certains membres des FAC ne participent pas au processus d'embauche prioritaire après leur libération en raison de délais administratifs. [M. Lick](#) a expliqué que c'est ACC qui est chargé de déterminer si la libération pour des raisons médicales est attribuable au service, mais que depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, le ministère « peine à respecter ses normes de service », ce qui crée des retards pour les anciens combattants qui souhaitent avoir un accès prioritaire aux emplois dans la fonction publique.

[M. Grant](#) est d'avis que la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* « crée une situation complexe en ce qui concerne le mandat de la Commission de la fonction publique, d'Anciens Combattants Canada et des Forces armées canadiennes ». Il a précisé que ces trois organisations ont des mandats différents et qu'aucun d'entre eux a un rôle de leadership clair à l'égard de la cette loi. De plus, aucun protocole d'entente n'a été conclu entre ces trois organisations, ce qui sème la confusion. Dans son [mémoire](#), Maya Principle, l'épouse d'un militaire, fait remarquer que le MDN a tendance

8 Chambre des communes, OGGO, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 171^e réunion, 6 mai 2019, 1543 (Craig L. Dalton, ombudsman des vétérans, Bureau de l'ombudsman des vétérans), 1637 (Robert Northey, agent de vérification, Bureau du sous-ministre adjoint, Services d'examen, à titre personnel) et 1658 (Robert Hicks, à titre personnel).



à adopter rapidement de nouveaux programmes, mais qu'il ne les met pas en œuvre de manière efficace.

Certains témoins ont aussi critiqué le manque de coordination entre le MDN, ACC et la CFP. [Wolfgang Zimmermann](#), directeur exécutif de l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, a dit qu'« [à] l'heure actuelle, les contacts entre le ministère de la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants peuvent souvent nuire aux débouchés potentiels des anciens combattants handicapés. Cette situation mériterait d'être radicalement améliorée. » [M. Lick](#) a indiqué que le processus utilisé par la CFP pour inscrire les anciens combattants sur les listes d'embauche prioritaire est très long et qu'en raison de délais administratifs « des occasions passent sous le nez des militaires à la retraite, qui méritent pourtant ces emplois pour lesquels ils sont qualifiés ». La situation « cause beaucoup d'anxiété aux membres des Forces armées canadiennes qui font la transition du militaire au civil ». Il a cependant admis que des améliorations avaient été apportées pour accélérer le processus décisionnel d'ACC.

Pour réduire les délais et améliorer la communication entre ACC et le MDN, [M. Lick](#) a demandé « un accès pour ainsi dire en temps réel aux renseignements médicaux sur le[s] militaire[s] qui pourraient passer facilement d'une instance à l'autre, c'est-à-dire entre les FAC et ACC ». Selon [M. Dalton](#), le gouvernement fédéral devrait veiller à ce que tous les anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui souhaitent travailler dans la fonction publique soient pleinement en mesure de le faire, tant sur le plan personnel qu'administratif, et ce, dès qu'ils reçoivent leur avis de libération (d'habitude six mois avant leur date de libération). [M. Lick](#) était d'accord avec cette suggestion.

[M. Zerebecki](#) a déclaré que les droits d'embauche prioritaire devraient être transférés au conjoint en cas d'incapacité grave, ce qui réduirait le stress que subissent les familles pendant la période de transition de l'ancien combattant vers la vie civile, ajoutant qu'il devrait en être de même en cas de décès.

En ce qui concerne la disposition relative à la mobilité contenue dans la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, qui permet aux anciens combattants de poser leur candidature pour des postes affichés à l'interne au sein de la fonction publique, [M^{me} Boutilier](#) a réclamé un examen de la politique de réinstallation du Conseil du Trésor, qui discrimine les anciens combattants qui ne sont pas libérés pour des raisons médicales. « Les membres libérés pour des raisons médicales ont droit au montant total prévu pour leur réinstallation, alors que les membres ayant cumulé moins de 20 années de service n'en reçoivent qu'une partie. », a-t-elle indiqué.

Parmi ceux qui ont fait des suggestions au Comité, le commandant (à la retraite) A. Vance Wirth, un ancien combattant, proposait dans son [mémoire](#) des changements législatifs afin de permettre aux anciens combattants de continuer à recevoir une rente pour le service militaire s'ils obtiennent un poste à la fonction publique, tandis que Jacob Foster recommandait, dans son [mémoire](#), que la définition du terme « ancien combattant » dans la LEFP soit modifiée de manière à inclure les réservistes en service. Dans son [mémoire](#), le commandant (à la retraite) Wirth suggérait que les anciens combattants forment un cinquième groupe visé par l'équité en matière d'emploi⁹. Cette suggestion a été reprise par [Robert Hicks](#), un ancien combattant ayant comparu à titre personnel, qui a dit :

Quatre [groupes visés par l'équité en matière d'emploi] sont protégés actuellement. Nous ne le sommes pas. J'irai à l'essentiel pour dire que, oui, ce serait une idée fantastique que les vétérans aient leur part. Le problème, c'est que regardez-nous tous les quatre. Nous sommes presque le profil démographique des Forces armées canadiennes. Nous sommes quatre hommes blancs, et hétéros, je suppose. Nous ne nous inscrivons pas dans un environnement où les pratiques d'embauche sont toutes fondées sur l'intersectionnalité et ce genre de règles.

Enfin, [M. Rea](#) a préconisé la mise en œuvre d'une stratégie favorisant l'embauche des anciens combattants.

Prolonger la durée des droits de priorité

Les anciens combattants libérés pour des raisons médicales attribuables à leur service militaire ont au plus cinq ans suivant leur libération pour activer leur droit de priorité statutaire. Une fois qu'ils ont activé leur droit de priorité statutaire, ils ont alors cinq ans pour l'exercer. Les candidats ayant le droit de priorité statutaire sont les premiers à être pris en considération lorsqu'ils présentent leur candidature à un poste au sein de la fonction publique. Par contre, les anciens combattants dont la libération médicale n'est pas attribuable au service bénéficient d'un droit de priorité réglementaire; leur candidature à un poste à la fonction publique doit être envisagée immédiatement après celle des bénéficiaires d'un droit de priorité statutaire. Il est à noter que le droit de priorité des anciens combattants libérés pour des raisons médicales prend fin lorsqu'ils acceptent un poste de durée indéterminée à la fonction publique.

Dans le cadre de l'étude sur le processus d'embauche dans la fonction publique fédérale, [M. Borbey](#) a informé le Comité que la CFP ne s'était pas butée à des problèmes

9 Aux termes de la [Loi sur l'équité en matière d'emploi](#), il y a quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.



touchant la durée du droit de priorité, reconnaissant toutefois que la *Loi* était relativement nouvelle. Par contre, plusieurs anciens combattants estimaient que la durée du droit de priorité était trop courte et ont réclamé que les droits de priorité statutaires et réglementaires ne soient pas limités dans le temps¹⁰. D'accord avec cette suggestion, [M. Rea](#) a expliqué qu'il n'est pas acceptable de limiter la durée de ces droits pour les anciens combattants, puisqu'il faut parfois plusieurs années pour diagnostiquer des troubles médicaux.

Établir des cibles pour l'embauche des anciens combattants

« *[U]ne personne ayant servi dans les forces armées ne travaillera peut-être jamais dans une tour de bureaux, mais pourquoi ne pourrait-elle pas se recycler et entamer une carrière à Parcs Canada ou à l'Agence des services frontaliers du Canada? Pourquoi ne se recyclerait-elle pas, comme M. Richards l'a dit, afin d'entreprendre une carrière à Pêches et Océans ou ne deviendrait-elle pas inspecteur pour le Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada? Rien ne l'en empêche. »*

[Wolfgang Zimmermann](#), directeur exécutif,
Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail,
10 avril 2019

[Debbie Lowther](#), présidente et cofondatrice de VETS Canada, a indiqué que le processus d'embauche prioritaire représente un développement important, mais qu'il n'est pas bien mis en œuvre, parce que « la décision d'embauche est laissée aux gestionnaires, qui n'ont aucune obligation et aucun intérêt à embaucher des anciens combattants ». [M. Lick](#) a reconnu qu'il peut être plus difficile pour certains ministères et organismes que d'autres d'établir un lien entre la formation suivie au sein des FAC et les exigences des postes à la fonction publique. Il a cependant déclaré qu'il incombe aux gestionnaires responsables des embauches à la fonction publique de faire des concessions aux anciens militaires si l'on veut satisfaire les promesses qu'on leur a faites.

Le Comité a appris que le Canada n'a pas établi de cibles pour l'embauche d'anciens combattants dans la fonction publique, contrairement à d'autres pays, comme les États-

10 Chambre des communes, OGGO, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 168^e réunion, 10 avril 2019, 1652 (capitaine (à la retraite) Katherine Lamy, infirmière praticienne, à titre personnel); [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 170^e réunion, 1^{er} mai 2019, 1659 (caporal-chef (à la retraite) Terence Grabowski, à titre personnel); Nikalus Hovelkamp, [Mémoire](#) présenté à OGGO; et Dennis Bellamy, [Mémoire](#) présenté à OGGO.

Unis et l’Australie¹¹. [M^{me} Lowther](#) a suggéré que le Canada imite ces pays et se fixe des cibles aux résultats mesurables en matière d’embauche d’anciens combattants dans la fonction publique fédérale. [M. Zimmermann](#) appuyait cette suggestion.

[M^{me} Hanspal](#) a informé le Comité que « [p]our augmenter le recrutement, notre sous-ministre a établi un objectif ambitieux, consistant à faire en sorte que les vétérans représentent 10 % des effectifs du ministère d’ici le 1^{er} juillet 2020. En décembre 2018, le pourcentage de vétérans qui se sont auto-identifiés était de 7,3 %, tandis qu’il était de 5,9 % en juin 2017. » En réponse à une question d’un membre du Comité, [elle](#) a précisé qu’il s’agit d’un objectif général et qu’il n’y a pas de cibles précises pour les postes de gestion et de direction. [M. Grant](#) a suggéré que l’on établisse des objectifs d’embauche ambitieux au lieu de cibles pour l’embauche d’anciens combattants dans chaque ministère et organisme et que l’on demande des comptes aux gestionnaires chaque fois qu’ils écartent la candidature d’un ancien combattant.

[M. Dalton](#) a souligné que le gouvernement fédéral n’avait pas fixé d’objectifs clairs pour accroître l’embauche d’anciens combattants et n’avait pas indiqué clairement les responsabilités en regard de l’atteinte de ces objectifs. M. Dalton et [M. Hicks](#) ont recommandé que la CFP travaille en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux afin d’établir clairement des objectifs d’embauche et de bien préciser les responsabilités à l’égard de leur atteinte. Abondant dans le même sens, [M. Lick](#) a ajouté que des cadres d’évaluation du rendement et d’autres outils de gestion adéquats devraient être mis en place pour favoriser l’atteinte de ces cibles. Il a également suggéré qu’un seul ministère soit responsable de ces cibles pour l’ensemble de la fonction publique.

Pour aider les ministères et organismes à réaliser des progrès en vue de l’atteinte de leurs cibles, [M. Dalton](#) a suggéré un échange des pratiques exemplaires à l’échelle du gouvernement. [M. Lick](#) et [M. Hicks](#) ont proposé que l’on fasse la promotion de l’embauche d’anciens combattants en accordant des prix aux ministères et organismes qui connaissent du succès dans l’embauche d’anciens combattants.

Enfin, en réponse à une question d’un membre du Comité, qui a commenté que les cibles sont souvent laissées en plan dans l’adjudication de marchés publics à certains types d’entreprises dans la fonction publique fédérale, [M^{me} Boutillier](#) a proposé la

11 Chambre des communes, OGGO, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 168^e réunion, 10 avril 2019, 1723 (Danielle Boutillier, à titre personnel); et [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 171^e réunion, 6 mai 2019, 1650 (M. Hicks).



création d'incitatifs financiers, par exemple l'octroi de primes, lorsque les cibles sont atteintes.

Reconnaître les années de service des anciens combattants

« *[Ne pas reconnaître le service militaire] pourrait dissuader des anciens combattants qui cherchent actuellement à faire la transition de la vie militaire à envisager une carrière dans la fonction publique.* »

Andrew Richards,

un ancien combattant ayant comparu à titre personnel,
10 avril 2019

Andrew Richards, un ancien combattant ayant comparu à titre personnel, a expliqué qu'aux fins de la politique sur les congés du Conseil du Trésor du Canada, une journée de service dans les FAC ou la Force de réserve n'équivaut pas à une journée de service dans la fonction publique, car le calcul varie selon le type de service (Force régulière, Force de réserve et Force de réserve outre-mer). M. McKenna a fait observer que cette politique a eu pour effet de créer deux groupes : les fonctionnaires, dont les années de service sont calculées au prorata du nombre de jours travaillés, et les membres des FAC, auxquels s'appliquent des formules obscures et différentes considérations. Il a proposé que les années de service ininterrompues soient comptées de la même façon que les années de service continues dans la fonction publique.

Dans le cadre de cette étude, quelques anciens combattants travaillant maintenant comme agents des services frontaliers à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) ont informé le Comité que depuis l'entrée en vigueur de leur dernière convention collective en juin 2018, leurs années de service en tant que membres des FAC ou de la Force de réserve ne sont plus prises en compte dans le calcul de leurs droits d'ancienneté dans la fonction publique¹². M. Richards a indiqué que ce changement était le résultat d'un vote tenu par les membres du syndicat, en l'occurrence l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), et que cette décision avait créé des tensions au travail. Emily Rowe, une ancienne combattante ayant comparu à titre personnel, le sergent Matthew Harris, un réserviste et ancien combattant témoignant aussi à titre personnel, de même que le sergent (à la retraite) Mike Peterson, un ancien combattant ont proposé que les années de service dans les FAC, la Force régulière ou la Force de

12 Chambre des communes, OGGO, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 168^e réunion, 10 avril 2019, 1534 (M. Richards); et *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 170^e réunion, 1^{er} mai 2019, 1546 (sergent Matthew Harris, à titre personnel) et 1551 (Emily Rowe, à titre personnel).

réserve soient reconnues aux fins du calcul de l'ancienneté et la planification des congés dans la fonction publique fédérale.

[Morgan Gay](#), négociateur national à l'AFPC, a expliqué que la convention collective de 2009 régissant les droits d'ancienneté (aux fins des quarts de travail et congés) du groupe des services frontaliers était fondée sur les années de service dans la fonction publique. [Sandra Hassan](#), sous-ministre adjointe, Conditions d'emploi et relations de travail au SCT, a informé le Comité que depuis le 1^{er} avril 2012, « la Directive sur les conditions d'emploi au sein de la fonction publique fédérale a été modifiée de façon à intégrer le service au sein des Forces canadiennes dans la définition de "service" aux fins du calcul des congés annuels.[...] On a ainsi pu systématiquement tenir compte du service antérieur en tant que membre des Forces canadiennes dans le calcul des crédits de congé annuel de tous les employés de l'administration publique centrale. » Elle a précisé que « [t]out service antérieur au sein des Forces canadiennes d'une période continue de six mois ou plus, que ce soit à titre de membre de la Force régulière ou de la Force de réserve en service de classe B ou C, est inclus dans le calcul des crédits de congé annuel ». [M. Gay](#) a précisé que, par suite de cette nouvelle directrice, le service militaire a été reconnu dans la convention collective de 2013 du groupe des services frontaliers aux fins du calcul des vacances. Or, l'AFPC a déposé un grief par suite de la création de deux listes d'ancienneté différentes en milieu de travail : une pour les congés et l'autre pour les quarts de travail. Après avoir perdu ce grief, l'AFPC a négocié une nouvelle convention en 2018, qui reconnaît seulement les années de service dans la fonction publique dans le calcul de l'ancienneté. La durée du service militaire est encore reconnue pour ce qui est des congés.

Certains témoins ont également présenté des suggestions au sujet du transfert de la pension à la fonction publique. Selon [M^{me} Rowe](#), les anciens combattants doivent être mieux informés au sujet du transfert de leur pension lorsqu'ils se joignent à la fonction publique fédérale. Le sergent (à la retraite) Peterson a soulevé un point semblable dans son [mémoire](#). Il a demandé que l'on explique clairement aux anciens combattants ce à quoi correspondent les pensions des FAC dans le régime de la fonction publique.

Observations et recommandations du Comité

Le Comité estime que tous les gestionnaires et spécialistes des ressources humaines à la fonction publique devraient connaître les obligations du processus d'embauche prioritaire, et plus particulièrement les changements apportés à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au moment de l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* en 2015. De même, le Comité croit que tous les membres des



Forces armées canadiennes et les anciens combattants devraient être mis au courant de leurs droits d'embauche dans la fonction publique.

Le Comité reconnaît que des anciens combattants bénéficiant de droits de priorité et éligibles à la préférence en matière de nomination ainsi qu'à la disposition sur la mobilité conférées en vertu de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* ne sont pas embauchés dans la fonction publique fédérale. Pour que le nombre d'anciens combattants qui sont embauchés augmente, il estime que le gouvernement devrait établir des cibles d'embauche pour différents niveaux de poste, notamment au niveau de la gestion, et que les ministères et organismes devraient être tenus de rendre compte des résultats obtenus par rapport à ces cibles. Le Comité est aussi d'avis que les ministères et organismes devraient produire des données plus justes sur le nombre d'anciens combattants qu'ils emploient et embauchent, et ce, selon le niveau de poste.

Enfin, le Comité est d'avis que pour améliorer la transition des militaires vers la fonction publique, le service militaire, y compris dans les Forces régulières, la Force de réserve et la Force de réserve outre-mer, devrait être compté au prorata du nombre de jours travaillés pour l'accumulation de vacances et l'ancienneté pour la planification des quarts de travail et des vacances, et ce, tout en respectant les exigences des conventions collectives.

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 3

Que le gouvernement du Canada veille à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à la fonction publique reçoivent régulièrement une formation sur les règles et les obligations en vertu de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Recommandation 4

Que le gouvernement du Canada élabore un programme de transition de carrière et de formation complet et mesurable visant à expliquer les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, y compris les droits de priorité, ainsi que le processus d'embauche, de demande d'emploi et d'entrevue de la fonction publique fédérale à tous les membres des Forces armées canadiennes lors de leur embauche et à tous les anciens combattants avant leur libération.

Recommandation 5

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accorde aux anciens combattants les avantages de réinstallation qui sont offerts aux fonctionnaires afin que les anciens combattants puissent satisfaire aux exigences relatives à l'emplacement des postes de la fonction publique, et que la politique de réinstallation du Conseil du Trésor du Canada soit élargie pour rendre admissible quiconque a servi au moins cinq ans dans les Forces armées canadiennes.

Recommandation 6

Que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* soit modifiée pour élargir la définition d'un « ancien combattant » en vue d'y inclure les réservistes en service.

Recommandation 7

Que, compte tenu de la longueur du processus de demande d'emploi dans la fonction publique fédérale, le délai des droits de priorité statutaires et réglementaires soit prolongé ou éliminé.

Recommandation 8

Que le gouvernement du Canada fixe des cibles précises pour la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans chaque ministère et organisme ainsi que des cibles secondaires pour les différents niveaux de poste, et tienne les cadres supérieurs responsables de l'atteinte de ces cibles.

Recommandation 9

Que les ministères et organismes fédéraux rendent compte annuellement à l'ombudsman des vétérans du nombre d'anciens combattants qu'ils ont embauchés et qu'ils emploient, et ce, par niveau de poste, en prenant soin d'inclure le nombre embauché par le biais du droit de priorité statutaire, du droit de priorité réglementaire, de la préférence de nomination et de la disposition relative à la mobilité de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, afin que l'ombudsman des vétérans puisse suivre les tendances et évaluer les taux de réussite des ministères et organismes.

Recommandation 10

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor veille à ce que le service militaire, y compris dans les Forces régulières, la Force de réserve et la Force de réserve outre-mer, soit compté au prorata du nombre de jours travaillés pour l'accumulation de vacances et l'ancienneté



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

pour la planification des quarts de travail et des vacances, et ce, tout en respectant les exigences des conventions collectives.

RÉINTÉGRER LES ANCIENS COMBATTANTS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

« La fonction publique gagne à bénéficier des connaissances des anciens combattants et à conserver les aptitudes, la formation et l'expérience qu'ils ont acquises pendant leur service militaire.

Il y a aussi un avantage financier à embaucher des anciens combattants dans la fonction publique, car le gouvernement a déjà investi temps et argent pour leur formation et des choses aussi simples que les accréditations de sécurité qu'ils détiennent déjà. »

Andrew Richards,

un ancien combattant ayant comparu à titre personnel,
10 avril 2019

Promouvoir le potentiel des anciens combattants

Robert Northey, agent de vérification du Bureau du sous-ministre adjoint, Services d'examen, ayant comparu à titre personnel, a signalé que « les personnes embauchées par priorité portent un stigmate négatif au sein de la fonction publique; on pense qu'elles ont un rendement inférieur à la moyenne, elles ne sont pas désirées et on se les renvoie d'un ministère à l'autre ». M. Généreux a tenu des propos semblables. Dans le même ordre d'idées, M. Dalton a fait remarquer que certains gestionnaires et spécialistes des ressources humaines à la fonction publique n'ont pas vraiment une bonne idée de ce que les anciens combattants ont à offrir en tant qu'employés. Selon lui, le gouvernement fédéral devrait jouer un rôle de premier plan puisqu'il est le plus grand employeur au pays et qu'il devrait « envoyer un message clair au reste des secteurs public et privé comme quoi le recrutement d'un vétéran comporte des avantages énormes ».

Plusieurs témoins ont expliqué qu'il est nécessaire de promouvoir les compétences et l'expérience de travail des anciens combattants auprès des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines à la fonction publique¹³. M^{me} Boutilier et le premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) Christopher Radimer, un ancien combattant, ont proposé que l'École de la fonction publique du Canada offre de la formation à ces

13 Chambre des communes, OGGO, Témoignages, 1^{re} session, 42^e législature, 171^e réunion, 6 mai 2019, 1610 (Gregory Lick, ombudsman intérimaire, ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes), 1633 (M. Hicks) et 1710 (Luc Généreux, à titre personnel).



personnes pour les familiariser avec l'employabilité des anciens combattants. Selon le [sergent d'armes Donald Ticknor](#), président des Ressources bénévoles et membre du Comité exécutif de la Filiale 350 de la Légion royale canadienne, plus d'anciens combattants devraient être embauchés au niveau de la direction dans le cadre de l'embauche prioritaire.

Quelques témoins ont déclaré qu'un grand nombre de gestionnaires de la fonction publique préfèrent embaucher des fonctionnaires plutôt que des anciens combattants¹⁴. Selon [M. Northey](#), certains gestionnaires apprennent qu'il y avait des candidats bénéficiant d'une priorité en matière d'embauche qu'après avoir investi du temps et des ressources en vue de l'embauche d'une personne non prioritaire. Dans son [mémoire](#), Shaun Brown, un ancien combattant, informait le Comité qu'il avait fait, sans succès, des entrevues pour 10 postes à la fonction publique, postes pour lesquels il répondait aux exigences. Il avait l'impression que le processus d'embauche était un exercice pro forma, qu'il était convoqué aux entrevues seulement pour que les gestionnaires puissent dire qu'ils avaient envisagé la candidature d'un ancien combattant.

[M. Zerebecki](#) a fait remarquer que l'on demande couramment que les candidats à un emploi dans la fonction publique aient une connaissance de la structure et du mandat de l'organisation, ce qui désavantage les candidats externes et les anciens combattants. Il a réclamé une simplification des qualifications essentielles pour les postes à la fonction publique. [M. Hicks](#) a suggéré que l'on embauche les anciens combattants à titre de consultants, ce qui permettrait aux gestionnaires d'évaluer leur potentiel avant de leur offrir un poste permanent à la fonction publique.

Le Comité a été informé au sujet d'initiatives de la fonction publique fédérale visant à promouvoir le recrutement d'anciens combattants auprès des gestionnaires. [M. Grant](#) a parlé de la création d'un groupe de travail interministériel, de l'échange de pratiques exemplaires, ainsi que de projets pilotes de mobilisation et de mise en contact qui avaient été menés dans le cadre d'initiatives stratégiques. [M^{me} Hanspal](#) a expliqué qu'ACC avait ajouté que l'expérience au sein des FAC constituait un atout dans les avis de poste; il en a même fait une qualification essentielle dans le cadre d'activités de recrutement ciblées. En outre, ACC a ouvert des postes aux anciens combattants et aux membres des FAC. [Elle](#) a ajouté que par le biais de l'UVFP, ACC organise « des salons à l'intention des gestionnaires partout au pays pour leur montrer comment améliorer leurs énoncés de critères de mérite » pour les adapter aux anciens combattants.

14 Chambre des communes, OGGO, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 171^e réunion, 6 mai 2019, 1637 (M. Northey) et 1643 (Fraser Zerebecki, à titre personnel); et le premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) Christopher Radimer, [Mémoire](#) présenté à OGGO, 28 avril 2019.

Le Comité a aussi appris qu'une société d'État, reconnaissant l'importance d'embaucher des anciens combattants, avait mis au point des initiatives pour accroître le nombre d'anciens parmi ses effectifs. [Jacques Fauteux](#), directeur des Relations gouvernementales et communautaires à VIA Rail Canada inc., a informé le Comité que son organisation avait reçu récemment d'un groupe de parlementaires un prix reconnaissant les efforts déployés par Via Rail Canada inc. pour l'embauche d'anciens combattants et de réservistes. Il a déclaré qu'en mai 2019, Via Rail Canada inc. employait 87 anciens combattants ou réservistes, soit quatre fois plus qu'en 2014. En réponse à une question d'un membre du Comité, [M. Fauteux](#) a expliqué que le Service des ressources humaines de Via Rail Canada inc. transpose l'expérience et l'expertise militaire dans le processus de recrutement et passe par les médias sociaux, avec l'aide d'organisations d'anciens combattants, d'ACC et des FAC. [Il](#) a ajouté que les anciens combattants travaillant pour Via Rail Canada inc. contribuent aussi au processus de recrutement.

[Ziad Nader](#), directeur des Ressources humaines et de l'information à Via Rail Canada inc., a indiqué que lors du recrutement de nouveaux employés, son organisation ne se limite pas à l'expertise, aux titres de compétence, à l'expérience et aux diplômes, mais s'attarde plutôt aux compétences transférables. Il a expliqué que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de son organisation se sont familiarisés avec le travail et les compétences militaires. Pour ce faire, ils ont participé à une journée d'instruction militaire qui leur a permis d'acquérir une meilleure compréhension de l'expertise militaire. Lors de sa comparution à titre personnel, [Thomas Harrison](#), un militaire qui devrait être libéré pour des raisons médicales, a suggéré que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à la fonction publique en fassent autant.

Convertir les compétences militaires

« Comme environ 5 000 membres des Forces armées canadiennes sont libérés du service chaque année, il y avait, et il y a encore, un bassin grandissant de talents inexploités au Canada. »

Compagnie Canada,
[mémoire](#) présenté au Comité,
15 mai 2019

Plusieurs témoins ont expliqué qu'il n'est pas facile de convertir l'expérience et les compétences acquises durant le service militaire de manière à satisfaire aux exigences



de certains postes civils, notamment à la fonction publique¹⁵. Selon certains témoins, dont [M. McKenna](#), il est beaucoup plus facile pour les militaires hauts gradés, comme les colonels et les amiraux, de trouver un emploi dans la fonction publique, car leur expertise est bien comprise.

L'ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes et l'ombudsman des vétérans ont tous les deux reconnu que le transfert, en termes civils, des compétences, de l'expérience et des connaissances des membres des FAC et de la Force de réserve aux fins d'emploi pose un problème. [M. Lick](#) était troublé de constater qu'en dépit des efforts réalisés par le gouvernement fédéral depuis 2011, « la possibilité de transférer dans un milieu de travail civil les connaissances et les compétences acquises avec le service militaire est encore très mal comprise ».

Durant l'étude du Comité sur le processus d'embauche dans la fonction publique fédérale, [M. Borbey](#) a expliqué que la façon dont les membres des FAC et les anciens combattants décrivent les compétences acquises durant leur service militaire ne concorde pas avec le Système national de classification des professions, qui classe les emplois en fonction des tâches effectuées par les employés. Un ancien combattant a suggéré que les spécialistes des ressources humaines du MDN aident à harmoniser ce système et à créer un équivalent militaire.

[M^{me} Boutilier](#) a informé le Comité que l'on remet aux membres des FAC libérés une liste des « formations qu'ils ont suivies [qui] sont impossibles à comprendre pour la plupart des employeurs », ce qui fait en sorte qu'il est difficile pour les employeurs éventuels de comprendre leurs qualifications. [Elle](#) a ajouté que des anciens combattants ayant des droits prioritaires sont souvent écartés dès le début du processus pour cette raison.

En réponse à une question d'un membre du Comité, [M^{me} Hanspal](#) a expliqué qu'ACC avait conçu, en partenariat avec Emploi et Développement social Canada, les FAC et le MDN, un convertisseur des compétences, soit un outil en ligne qui convertit le code d'identification de la structure des groupes professionnels militaires en code national des professions civiles à partir des descriptions de spécification de travail des FAC. Cet outil peut être utilisé par les anciens combattants pour préparer leur demande d'emploi, de même que par les gestionnaires de la fonction publique pour comprendre les différentes compétences acquises dans les FAC. Elle a ajouté qu'ACC fait la promotion de

15 Chambre des communes, OGGO, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 168^e réunion, 10 avril 2019, 1559 (M. Richards); [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 170^e réunion, 1^{er} mai 2019, 1531 (Brian McKenna, directeur, Equitas Disabled Soldiers Funding Society); et [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 172^e réunion, 13 mai 2019, 1551 (sergent d'armes Donald Ticknor, président des Ressources bénévoles et membre du Comité exécutif, Filiale 350, Légion royale canadienne), 1555 (Florin Corcoz, à titre personnel) et 1646 (M. Harrison).

cet outil dans la fonction publique, et [M^{me} Douglas](#) a indiqué qu'ACC cherche à l'adapter pour le secteur privé.

Dans son [mémoire](#), Compagnie Canada, un organisme qui appuie les membres des FAC et leurs familles, a expliqué qu'elle avait mis au point, dans le cadre de son Programme d'aide à la transition (PAT) de carrière pour les militaires, METPathfinder, un logiciel qui offre « aux utilisateurs un lien exclusif et en temps réel vers des milliers d'offres d'emploi dans l'ensemble du Canada et aux employeurs, inversement, l'accès à un bassin de milliers de militaires, d'anciens combattants et de conjoints de militaires effectuant la transition vers la vie civile ». Ce logiciel permet également aux militaires de créer un profil professionnel qui correspond « à leur occupation et à leur grade dans l'armée, leur formation et leur expérience dans les fonctions et compétences requises par les nombreux emplois offerts ». Compagnie Canada a déclaré qu'en cinq ans, « plus de 3 000 militaires et 300 conjoints ont été embauchés dans le cadre du PAT par un de nos 600 employeurs partenaires ».

[M. Lick](#) a signalé que dans le rapport de juin 2014 intitulé [Soins offerts aux militaires canadiens malades ou blessés](#), le Comité permanent de la défense de la Chambre des communes avait recommandé que « le gouvernement du Canada mette au point un outil logiciel complet et algorithmique de conversion des compétences militaires, ce qui aiderait les membres des Forces armées canadiennes à trouver un emploi civil après leur libération ». Il a ajouté qu'un tel outil est déjà utilisé aux États-Unis : « Un militaire américain n'a qu'à entrer les unités auxquelles il a appartenu et les certificats obtenus dans une base de données. Par la suite, le logiciel non seulement lui attribue les équivalences civiles, mais produit aussi un curriculum vitae, le tout à partir de menus déroulants faciles d'utilisation. » Reconnaissant qu'ACC avait conçu l'outil de conversion des compétences, il a réclamé la mise au point d'un outil qui ne fait pas que convertir les codes de profession, mais qui tient compte de l'expérience de leadership et de gestion acquise dans les forces militaires.

Dans son [mémoire](#), M. Généreux a suggéré une « évaluation juste et équitable des qualifications et expérience des vétérans afin de cibler des postes au bon niveau » à la fonction publique. Il a également recommandé que le Système de gestion de l'information sur les priorités—un outil mis au point pour aider les spécialistes des ressources humaines à gérer les droits de priorité—puisse cibler des postes en fonction des qualifications des anciens combattants. Dans leurs mémoires, plusieurs anciens combattants libérés pour des raisons médicales, y compris [Dennis Bellamy](#), [Craig Evans](#) et [M. Harrison](#), ont suggéré que le gouvernement fédéral reconnaisse la formation et l'expérience militaires à titre d'éducation dans le cadre de son processus d'embauche.



[M^{me} Boutilier](#) a expliqué que la plupart des gestionnaires de la fonction publique ne savent pas que plusieurs cours offerts aux militaires sont très semblables à ceux donnés aux fonctionnaires. Pour corriger la situation, elle a proposé que l'École de la fonction publique du Canada dresse une liste des cours semblables. Dans la même veine, [M. McKenna](#) a proposé que les spécialistes des ressources humaines à la fonction publique ciblent les tâches militaires qui sont semblables à celles effectuées par des fonctionnaires fédéraux. Enfin, [M. Zerebecki](#) a proposé que la CFP demande aux gestionnaires de la fonction publique de faire preuve de souplesse accrue lorsqu'ils comparent les compétences et l'expérience militaires aux exigences des postes dans la fonction publique.

Soutenir les personnes handicapées

Quelques témoins ont parlé des difficultés auxquelles font face les personnes handicapées—et plus particulièrement les anciens combattants atteints d'incapacités—qui cherchent un emploi à la fonction publique. [M. Zimmermann](#) a indiqué que le [projet de loi C-81, Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles](#), que le Parlement est en train d'étudier, créera des débouchés pour les anciens combattants handicapés, d'autant plus que le gouvernement s'est engagé, dans le [budget de 2019](#), à embaucher au moins 5 000 personnes handicapées au cours des cinq prochaines années. [Il](#) a toutefois signalé que la fonction publique fédérale n'a pas de culture d'accommodement, contrairement à d'autres organisations, comme la Société canadienne des postes ou le groupe Irving. [Il](#) a indiqué que c'est pour cette raison que « 70 % des personnes handicapées qui sont embauchées à la fonction publique fédérale ne réussissent pas à se maintenir en poste pendant la période de probation ».

Dans un [mémoire](#) conjoint, l'AFPC et l'Union des employés de la Défense nationale notent que les anciens combattants aux prises avec un handicap mental qui se joignent à la fonction publique et qui manifestent leurs symptômes, notamment ceux liés au syndrome de stress post-traumatique, font l'objet de mesures disciplinaires ou sont congédiés. Ils ont noté que le MDN, par exemple, qui compile des données statistiques sur le nombre d'anciens combattants embauchés au ministère, n'a pas de données statistiques—ou du moins n'a pas communiqué de données—sur le nombre d'anciens combattants qui ont démissionné ou ont été congédiés. Pour pallier la situation, ils ont proposé que les médecins militaires évaluent si l'ancien combattant est apte à occuper un poste à la fonction publique, qu'il y ait une période de transition durant laquelle les anciens combattants continuent d'avoir accès aux médecins militaires (soit en attendant qu'ils trouvent un médecin civil ou un emploi à la fonction publique); et que de meilleurs processus soient mis en place pour veiller à ce que les anciens combattants qui se

joignent à la fonction publique obtiennent des postes adaptés à leurs capacités et à ce qu'ils reçoivent la formation nécessaire, au besoin.

[M. Zimmermann](#) a expliqué que trois éléments sont nécessaires au maintien en poste des personnes souffrant d'une incapacité mentale ou physique : « Il s'agit de la créativité, car tous les cas sont différents et varient en fonction des circonstances; de la collaboration entre les diverses parties intéressées; et d'une communication ouverte et transparente. » Il était d'avis que la CFP « devra faire preuve d'imagination afin de passer en revue et d'éliminer, au besoin, une foule d'obstacles bureaucratiques et d'exigences inutiles en matière d'études afin de permettre une plus grande souplesse sur le plan de la formation ». Il a aussi ajouté qu'il est primordial d'offrir rapidement un soutien aux personnes atteintes d'une incapacité physique ou mentale, parce que « [s]i une personne est sans emploi depuis un an, ses chances de retourner un jour au travail sont réduites à moins de 10 % ».

Selon [M. Lick](#), « [l]es militaires en processus de libération pour des raisons médicales peuvent se trouver devant des difficultés et obstacles encore plus grands au moment d'entamer une seconde carrière. Pour cette raison, logiquement, nous avons les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et les règles d'embauche prioritaire pour faciliter leur entrée dans la fonction publique. »

Comparaissant à titre personnel, [Kerry Gibson](#), présidente d'EcoCentury Technologies, a encouragé le gouvernement fédéral à soutenir les anciens combattants durant leur transition vers la vie civile et à les aider à trouver des emplois convenables et satisfaisants. Elle a expliqué que l'emploi « représente plus qu'un simple apport financier. Il offre un but, un soutien et un lien social ». Elle a proposé que les milieux de travail fédéraux puissent accommoder divers degrés de capacité physique et que les spécialistes des ressources humaines soient mieux renseignés sur les problèmes de santé mentale dont souffrent souvent les anciens combattants, y compris l'état de stress post-traumatique.



Offrir un meilleur appui aux anciens combattants

« Enfin, la fonction publique, et plus particulièrement les anciens combattants qui y travaillent désormais, doit prendre la responsabilité d'offrir du mentorat, de l'encadrement et de la formation aux militaires pendant leur transition, et on doit les appuyer dans ces efforts. Nous devons rendre l'embauche de militaires à la retraite le plus facile possible pour les gestionnaires en charge de l'embauche. »

Gregory Lick, ombudsman intérimaire,
ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes,
6 mai 2019

Plusieurs témoins ont expliqué que les anciens combattants reçoivent peu de soutien avant et après leur libération des FAC. Le capitaine (à la retraite) Lamy a signalé que « [p]lus les militaires servent longtemps dans l'armée, plus ils sont institutionnalisés [...] [et] bon nombre d'entre eux s'habituent à ce que le système coordonne et gère une grande partie, sinon la plupart, de leurs activités quotidiennes normales ». Elle a ajouté qu'à leur libération, par opposition « il n'y a personne et aucun processus en place pour les guider et les aider à faire la transition ». Le lieutenant-général (à la retraite) Semianiw a expliqué qu'aucun soutien ne lui avait été offert à sa libération des FAC en 2015. M. Richards a fait remarquer qu'« [i]l existe des programmes pour aider les anciens combattants ayant été libérés des Forces armées canadiennes pour raisons médicales à changer de carrière, mais il ne semble pas y avoir de programmes semblables pour ceux qui décident d'eux-mêmes de changer de carrière ».

M. Perry a expliqué au Comité que « [c]'est au membre qu'incombe le fardeau de chercher des informations sur la retraite ou sur la libération ». Il a indiqué au Comité que les membres des FAC libérés pour des raisons médicales disposent seulement de six mois avant la date de leur libération réelle pour prendre des décisions critiques, par exemple où ils veulent vivre et ce qu'ils veulent étudier. Il a recommandé que ce délai soit prolongé à 12 mois. Dans un mémoire, le sergent (à la retraite) Peterson suggérait que les FAC envisagent des moyens d'accélérer le processus de libération volontaire pour ses membres.

M. Dalton a informé le Comité que certains membres des FAC ne savent pas comment se démêler avec le processus d'embauche de la fonction publique fédérale et que les membres des FAC en transition ne reçoivent pas assez de soutien pour participer au processus d'embauche prioritaire. M^{me} Boutillier a noté que les militaires libérés ne « reçoivent aucune formation qui les aiderait à poser leur candidature pour un emploi au sein de la fonction publique et à se mettre en valeur durant une entrevue ». Elle a

ajouté que les militaires n'ont pas l'habitude d'un processus d'embauche qui récompense les candidats qui transmettent beaucoup d'information et qu'ils n'ont pas de formation à ce sujet, ce « qui leur nuit fortement lorsque vient le temps de rédiger un CV ou de passer une entrevue ». Elle a proposé que les membres des FAC suivent, à leur libération, un cours obligatoire sur la rédaction de CV et sur les techniques d'entrevue. Dans son [mémoire](#), M. Généreux a aussi préconisé un meilleur accès aux services offerts par ACC concernant la rédaction des CV et des lettres d'accompagnement et le rétablissement de certains services en matière d'embauche, comme la préparation aux entrevues.

Plusieurs témoins, dont l'[ombudsman des vétérans](#), ont parlé du manque de rétroaction donnée aux anciens combattants dont la candidature est écartée, précisant qu'il s'agit d'un problème récurrent¹⁶. Selon [M^{me} Lowther](#) et [M. Zerebecki](#), même lorsqu'une telle rétroaction est donnée aux anciens combattants, les commentaires sont vagues et peu utiles. Le [caporal-chef \(à la retraite\) Grabowski](#) était d'avis qu'une telle rétroaction aiderait les anciens combattants à apprendre et à s'améliorer pour un jour être embauchés. Le [capitaine \(à la retraite\) Lamy](#) a suggéré que la fonction publique fédérale offre des séances de rétroaction aux anciens combattants dont les candidatures n'ont pas été retenues.

Plusieurs témoins estimaient qu'il faut appuyer davantage les anciens combattants pour les aider à se trouver un emploi. [M. Généreux](#) a suggéré la mise en place d'un programme de mentorat visant à encadrer et à soutenir les membres des FAC plusieurs mois avant leur libération. Pour sa part, [M. Zerebecki](#) a proposé que l'UVFP aide plus activement les membres des FAC à obtenir un emploi à la fonction publique. [M. Zimmermann](#) a recommandé la création d'un programme de soutien aux anciens combattants semblable à un programme mis en place en Australie, où des formateurs en milieu de travail viennent en aide à des prestataires de l'aide sociale de longue date. [M^{me} Boutilier](#) a suggéré que l'on confie au Conseil de liaison des Forces canadiennes le mandat d'aider les militaires en transition vers la vie civile et que chaque ancien combattant ait un officier de liaison avec les familles ou un gestionnaire de carrière. Le [lieutenant-général \(à la retraite\) Semianiw](#) a ajouté que la personne offrant ce genre d'appui pourrait aider les membres des FAC et les anciens combattants à convertir les compétences et l'expérience acquises durant leur service en équivalents civils pour les aider à satisfaire les exigences d'emploi dans la fonction publique. Le [capitaine \(à la retraite\) Lamy](#) appuyait aussi cette suggestion.

16 Chambre des communes, OGGO, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 172^e réunion, 13 mai 2019, 1615 (M. Hewitt) et 1634 (Ed Simmons, à titre personnel); et M. Généreux, [Mémoire](#) présenté à OGGO.



Le [lieutenant-général \(à la retraite\) Semianiw](#) a informé le Comité que les FAC font l'essai d'un service de guide-expert à la Base des Forces canadiennes de Borden. Dans le cadre de ce service, une personne travaillerait avec les membres des FAC une à deux années avant leur libération pour veiller à ce que tout soit en place pour assurer une transition sans heurts vers la vie civile. Il a toutefois précisé qu'il faudra un certain temps pour que ce service soit offert dans toutes les bases. Reconnaisant l'utilité d'un service de guide-expert, [M. Zerebecki](#) a toutefois fait remarquer qu'une seule personne ne peut pas tout savoir sur le processus d'embauche dans la fonction publique, qui est très complexe.

Enfin, [M^{me} Rowe](#), une ancienne combattante qui travaille au sein de l'ASFC, a proposé que l'on offre aux anciens combattants une allocation hebdomadaire d'au moins 125 \$ lorsqu'ils suivent une formation pour des postes à la fonction publique. Elle a expliqué qu'une telle allocation est offerte aux agents des douanes. Elle a aussi proposé que l'on permette aux anciens combattants qui travaillent au sein de l'ASFC de choisir leur lieu de travail et, de façon plus générale, qu'on offre à ceux qui acceptent un poste à la fonction publique des primes à la signature.

Simplifier le processus d'embauche à la fonction publique

« Au cours de l'automne 2018, j'ai démarré le processus qui permet d'entrer dans la fonction publique fédérale. Cela n'a pas été facile. C'était comme faire un parcours du combattant. »

[Luc Généreux](#),
un ancien combattant ayant comparu à titre personnel,
6 mai 2019

Plusieurs témoins se sont plaints de la complexité du processus d'embauche de la fonction publique fédérale. Le [caporal-chef \(à la retraite\) Grabowski](#) et [M. Rea](#) ont trouvé le processus complexe, frustrant, long, laborieux et redondant. Le [caporal-chef \(à la retraite\) Grabowski](#) a expliqué que les candidats qui ont téléchargé leur CV sur la plateforme en ligne du gouvernement fédéral doivent ensuite répondre à des questions dont les réponses figurent déjà dans leur CV. [M. Zerebecki](#) a tenu les propos suivants : « [d]ans l'ensemble, je dirais que, pour moi, la recherche d'un emploi au sein de la fonction publique a été stressante, frustrante et inutilement compliquée ». D'autres témoins ont eu des remarques semblables, y compris [M. Généreux](#).

Selon [M. Dalton](#), le processus d'embauche à la fonction publique « est trop complexe et n'est pas centré sur les vétérans », ce qui crée un fardeau pour les anciens combattants, encore plus pour ceux qui sont libérés pour des raisons médicales. [M. Northey](#) a ajouté que certains examens de la fonction publique sont injustes. Il a donné l'exemple d'un

examen qu'il avait subi, où on s'attendait à ce qu'il puisse se rappeler une politique particulière du ministère visé sans préavis. Dans la même veine, [M. Généreux](#), [M. Harrison](#) et le [sergent d'armes Ticknor](#) ont demandé que les examens soient plus raisonnables dans le cadre du processus d'embauche. [M. Zerebecki](#) a aussi précisé que les avis de poste donnent peu d'information sur les tâches à accomplir et qu'il est donc difficile pour les candidats de déterminer si l'emploi leur convient.

Dans le but d'améliorer le processus d'embauche à la fonction publique pour les anciens combattants, [M. Hicks](#) a suggéré la création d'« une nouvelle classification souple et flexible pour que les vétérans puissent combler les postes qui n'intéressent pas les civils ». Il a aussi suggéré la création d'un bassin d'anciens combattants qualifiés que les gestionnaires seraient obligés de prendre en compte au moment de l'embauche. Dans un [mémoire](#), le lieutenant-colonel (à la retraite) Charles Jansen, un ancien combattant, a suggéré que les anciens combattants ne soient pas tenus de satisfaire à l'exigence d'une « expérience récente » (qui est définie comme « celle des cinq dernières années ») pour les postes à la fonction publique, étant donné que les membres des FAC restent rarement au même endroit plus de trois ans. Dans son [mémoire](#), M. Bellamy a suggéré que la direction des enquêtes de la CFP soit tenue de se justifier lorsqu'elle refuse d'enquêter sur des pratiques d'embauche déloyales dans la fonction publique fédérale. Dawn Williams a suggéré, dans un [mémoire](#), que les noms des anciens combattants soient ajoutés aux bassins des candidats prioritaires de la fonction publique avant même leur libération officielle des FAC pour assurer une transition toute en douceur vers un emploi civil. Enfin, [M. Perry](#) a recommandé une harmonisation des numéros de services militaires avec les codes d'identification de dossier personnel des fonctionnaires.

Certains témoins ont parlé des exigences en matière de formation linguistique et de cotes de sécurité liées aux emplois dans la fonction publique. Le [capitaine \(à la retraite\) Lamy](#) a expliqué que parmi les militaires libérés pour des raisons médicales, seuls ceux ayant atteint un certain rang ont droit à des cours de langue seconde. De plus, [M^{me} Boutilier](#) a expliqué que les cours de langue seconde ne figurent pas sur la liste des cours qui sont remboursés aux anciens combattants par leur régime d'assurance. Pour aider les anciens combattants à améliorer leurs compétences dans leur langue seconde et faire en sorte que leur candidature ne soit pas écartée lors des processus de sélection à la fonction publique, le [capitaine \(à la retraite\) Lamy](#) et [Ian Kennedy](#), un ancien combattant libéré pour des raisons médicales et représentant le Global Alliance Foundation Fund, ont suggéré que les anciens combattants puissent suivre des cours de langue sans frais.

Le [capitaine \(à la retraite\) Lamy](#) et [M. Rea](#) ont expliqué que les membres des FAC perdent leur cote de sécurité à leur libération et doivent en obtenir de nouvelles pour



les postes à la fonction publique, ce qui engendre des coûts et retarde leur embauche. Elle a proposé que l'on trouve des moyens de maintenir les cotes de sécurité des anciens combattants pendant une certaine période après leur libération des FAC. [M. Perry](#) a fait une suggestion semblable.

Enfin, pour réduire les délais d'embauche, M. Généreux a proposé dans son [mémoire](#) qu'ACC et les FAC aident les anciens combattants à mettre à jour leur profil linguistique et à réactiver leur cote de sécurité.

Observations et recommandations du Comité

Le Comité affirme que les anciens combattants ont beaucoup à offrir et que la fonction publique fédérale devrait mettre à profit ces personnes dévouées. Il estime que la plupart des gestionnaires et spécialistes des ressources humaines de la fonction publique ont une compréhension limitée des compétences, aptitudes et expertises des militaires et ne reconnaissent donc pas le plein potentiel des militaires et des anciens combattants. Il faut faire davantage pour familiariser les gestionnaires et spécialistes des ressources humaines de la fonction publique avec le milieu militaire, en les exposant, par exemple, à l'entraînement militaire.

Le Comité encourage fortement les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique fédérale à intégrer les compétences et l'expertise militaires aux offres d'emploi applicables de la fonction publique. En outre, le Comité les encourage à faire preuve d'une plus grande souplesse lorsqu'il s'agit de traduire les compétences, l'expertise et l'expérience militaires en équivalents de la fonction publique.

Le Comité estime également qu'il faut améliorer la conversion des compétences, de l'expertise et de l'expérience militaires, notamment en matière de leadership et de gestion, en équivalents civils, et ce, pour les secteurs public et privé. Il encourage le gouvernement du Canada à mettre au point un outil qui aidera les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à comprendre le potentiel des militaires et des anciens combattants et qui aidera ces derniers à cibler les compétences qui sont transférables.

Dans l'ensemble, le Comité estime qu'il faut offrir plus de soutien aux militaires et aux anciens combattants qui veulent se trouver un emploi civil, surtout dans la fonction publique fédérale, et ce, en leur fournissant des services en personne. Enfin, les anciens combattants devraient recevoir une rétroaction lorsque leur candidature à des postes

dans la fonction publique est écartée pour qu'ils puissent tirer des leçons et s'améliorer la prochaine fois.

Le Comité reconnaît que le processus d'embauche à la fonction publique est très complexe et il encourage le gouvernement du Canada à chercher sans cesse des moyens de le simplifier pour tous les candidats, y compris les anciens combattants. Enfin, le Comité est d'avis que le gouvernement du Canada devrait examiner des options pour faciliter la transition de la vie militaire à la fonction publique.

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 11

Que le gouvernement du Canada mette en valeur le potentiel d'embauche des anciens combattants, surtout dans la fonction publique fédérale, et qu'il veille à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique reçoivent de la formation sur les compétences et les qualifications des militaires, afin qu'ils puissent les convertir en équivalents civils.

Recommandation 12

Que le gouvernement du Canada mette au point, comme l'a suggéré le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes en juin 2014, un outil logiciel algorithmique complet de conversion des compétences militaires pour aider les militaires à trouver un emploi civil à leur libération.

Recommandation 13

Que la fonction publique fédérale reconnaisse l'expérience de travail et les qualifications acquises au cours du service militaire, et ce, proportionnellement à l'expérience et aux qualifications du personnel civil.

Recommandation 14

Que le gouvernement du Canada améliore les services offerts aux militaires et aux anciens combattants pour qu'ils puissent se trouver un emploi, y compris des services d'orientation professionnelle et des séances de formation axées sur la présentation de candidatures à la fonction publique, en créant un poste d'officier de liaison pour les guider dans le processus d'embauche à la fonction publique fédérale et les appuyer après leur embauche.



Recommandation 15

Que le gouvernement du Canada veuille à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines responsables de l'embauche fournissent aux anciens combattants dont la candidature à un poste à la fonction publique n'est pas retenue une rétroaction par écrit, et que la rétroaction soit transmise automatiquement à l'ombudsman des vétérans.

Recommandation 16

Que le gouvernement du Canada crée une nouvelle classification d'emploi souple et flexible pour les anciens combattants seulement, qui ne peut être comblée par les civils.

Recommandation 17

Que le gouvernement du Canada explore des options pour faciliter la transition de la vie militaire à la fonction publique.

CONCLUSION

Durant leur carrière militaire, les anciens combattants ont fait d'immenses sacrifices au service du Canada, tant au pays qu'à l'étranger. Ils ont été confrontés à un entraînement rigoureux et ont travaillé dans des environnements difficiles, développant au fil du temps des compétences et une expertise uniques qui leur ont permis de s'acquitter de leurs fonctions et de prendre des décisions sous la contrainte. Un grand nombre d'anciens combattants veulent continuer à servir leur pays après leur libération des forces militaires.

Le Comité estime fermement que tous les employeurs, en particulier la fonction publique fédérale, devraient chercher à embaucher ces hommes et femmes dévoués. Il est convaincu que les 17 recommandations contenues dans le présent rapport, si elles sont mises en œuvre par le gouvernement du Canada, permettront aux anciens combattants de faire plus facilement la transition vers la vie civile, de continuer à servir leur pays et de renforcer la fonction publique fédérale.

Le Comité est d'avis que le gouvernement du Canada devrait accroître considérablement ses efforts pour aider les anciens combattants à faire la transition vers la vie civile et à se trouver un emploi. Pour y arriver, le gouvernement du Canada doit :

- fixer des cibles précises pour la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans chaque ministère et organisme, de même que des

cibles secondaires pour les différents niveaux de postes, et obliger les cadres supérieurs à rendre des comptes de l'atteinte de ces cibles;

- mettre en valeur le potentiel d'embauche des anciens combattants, surtout dans la fonction publique fédérale, et veiller à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique reçoivent de la formation sur les compétences et les qualifications des militaires, afin qu'ils puissent les convertir en équivalents civils;
- mettre au point un outil logiciel algorithmique complet de conversion des compétences militaires pour faciliter la transition des militaires vers l'emploi civil lors de leur libération;
- améliorer les services offerts aux militaires et aux anciens combattants pour qu'ils puissent se trouver un emploi, y compris des services d'orientation professionnelle et des séances de formation axées sur la présentation de candidatures à la fonction publique, et créer un poste d'officier de liaison pour les guider dans le processus d'embauche à la fonction publique fédérale et les appuyer après leur embauche.

ANNEXE A

LISTE DES TÉMOINS

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

Organismes et individus	Date	Réunion
À titre personnel Danielle Boutilier Katherine Lamy, infirmière praticienne, capitaine (à la retraite) Andrew Richard	2019/04/10	168
Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail Wolfgang Zimmermann, directeur exécutif	2019/04/10	168
VETS Canada Debbie Lowther, présidente et cofondatrice L.gén (à la retraite) Walter Semianiw, directeur national	2019/04/10	168
À titre personnel Jordie Yeo	2019/04/29	169
Ministère des Anciens Combattants Elizabeth Douglas, directrice générale Gestion des programmes et de la prestation des services Kiran Hanspal, directrice générale Ressources humaines, Secteur de la dirigeante principale des finances et services ministériels	2019/04/29	169
À titre personnel Kerry Gibson, présidente EcoCentury Technologies Terence Grabowski, caporal-chef (à la retraite) Matthew Harris Emily Rowe	2019/05/01	170

Organismes et individus	Date	Réunion
Equitas Disabled Soldiers Funding Society Brian McKenna, directeur	2019/05/01	170
VIA Rail Canada inc. Jacques Fauteux, directeur Relations gouvernementales et communautaires Ziad Nader, directeur Ressources humaines et information	2019/05/01	170
À titre personnel Luc Généreux Robert Hicks Robert Northey Fraser Zerebecki	2019/05/06	171
Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes Carole Lajoie, directrice de l'éducation et de la collaboration Gregory Lick, ombudsman intérimaire	2019/05/06	171
Bureau de l'ombudsman des vétérans Craig L. Dalton, ombudsman des vétérans Sharon Squire, ombudsman adjointe des vétérans et directrice exécutive	2019/05/06	171
À titre personnel Florin Corcoz Alex Grant Thomas Harrison John Hewitt Alex Perry Ed Simmons	2019/05/13	172
Légion royale canadienne Donald Ticknor, sergent d'armes, président des ressources bénévoles et membre du comité exécutif Filiale 350	2019/05/13	172

Organismes et individus	Date	Réunion
À titre personnel	2019/05/15	173
Ron Rea		
Alliance de la Fonction publique du Canada	2019/05/15	173
Morgan Gay, négociateur national		
Secrétariat du Conseil du Trésor	2019/05/15	173
Sandra Hassan, sous-ministre adjointe		
Conditions d'emploi et relations de travail		
Baxter Williams, directeur exécutif		
Conditions d'emploi et relations de travail		

ANNEXE B

LISTE DES MÉMOIRES

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

Auteur anonyme

Alliance de la Fonction publique du Canada

Bellamy, Dennis

Brown, Shaun

Champagne, Martin

Commission de la fonction publique

Compagnie Canada

Evans, Craig

Foster, Jacob

Généreux, Luc

Global Alliance Foundation Fund

Harrison, Thomas

Hovelkamp, Nikalus

Jansen, Charles

Légion royale canadienne

Peterson, Michael

Principle, Maya

Radimer, Christopher

Simmons, Ed

Williams, Dawn

Wirth, A. Vance

Zerebecki, Fraser

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

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

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 168 à 173, 176, 177, 179 et 180](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,
Tom Lukiwski

