



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

44<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 1<sup>re</sup> SESSION

---

# Comité permanent de la défense nationale

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 017**

Le lundi 25 avril 2022

---

Président : L'honorable John McKay





## Comité permanent de la défense nationale

Le lundi 25 avril 2022

• (1530)

[Traduction]

**Le président (L'hon. John McKay (Scarborough—Guildwood, Lib.)):** La séance est ouverte. Il est juste passé 15 h 30, et je constate qu'il y a quorum.

Il s'agit de la 17<sup>e</sup> réunion du Comité permanent de la défense nationale. Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement et à la motion adoptée par le Comité le 31 janvier, nous poursuivons notre étude sur le recrutement et la rétention dans les Forces armées canadiennes.

Comme c'est l'habitude ici, nous accueillons d'éminents témoins, dont deux, si j'ai bien compris, sont disponibles et ont fait l'objet des vérifications sonores d'usage, etc.

Nous accueillons Mme Grazia Scoppio, qui est professeure au Collège militaire royal du Canada, et la lieutenant-générale Christine Whitecross.

Générale Whitecross, c'est bon de vous revoir. Nous sommes très heureux de vous accueillir au Comité.

Je vais vous demander de faire une déclaration préliminaire de cinq minutes dans l'ordre où vous êtes inscrites à l'ordre du jour, en commençant donc par Mme Scoppio.

**Mme Grazia Scoppio (professeure, Collège militaire royal du Canada, à titre personnel):** Bonjour. J'ai le privilège de présenter mon point de vue pour éclairer l'étude du Comité sur le recrutement et la rétention dans les Forces armées canadiennes.

Je me trouve à Kingston, une ville située sur des terres ancestrales des Anishinabes, des Haudenosaunee et des Hurons-Wendat. Je suis reconnaissante de pouvoir vivre et travailler sur ces terres.

Je vais parler en mon propre nom, en me fondant sur mes recherches des 20 et quelques dernières années sur la diversité dans l'armée au Canada et ailleurs.

Les Forces armées canadiennes, les FAC, ne reflètent pas la riche diversité des cultures, des ethnies, des religions et des genres qu'on trouve au Canada. Malgré les efforts passés et présents, elles n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs d'équité en emploi et de juste représentation des femmes, des minorités visibles et des Autochtones. Par conséquent, elles ont échoué à établir une véritable diversité et une véritable inclusion dans l'ensemble de leur organisation, ce qui nuit à leur efficacité opérationnelle et entache leur légitimité aux yeux de la société canadienne.

De nombreuses raisons expliquent ces échecs institutionnels, notamment l'attitude réactionnaire que l'armée affiche depuis toujours à l'égard du changement social et culturel en raison de sa culture d'organisation fermée, traditionnelle et patriarcale; son incapacité apparente à tirer les leçons des erreurs du passé; sa hiérarchie en-

castrée dans la lourde et lente bureaucratie du ministère de la Défense nationale; le manque de clarté dans la reddition de comptes; des problèmes systémiques liés aux agressions et à l'inconduite sexuelles; et la discrimination envers les membres qui sont différents de la majorité principalement blanche, masculine, hétérosexuelle et chrétienne.

En ce qui concerne précisément le recrutement et la rétention dans les FAC, depuis plus d'une vingtaine d'années, des études et des rapports provenant d'autorités externes, du vérificateur général du Canada, de chercheurs de la Défense nationale — comme moi — et de l'extérieur de la Défense nationale mettent le doigt sur de nombreux problèmes dans ces domaines. Parmi ceux que j'ai observés et dont j'ai fait rapport, les suivants se démarquent dans les domaines du recrutement et de la rétention, sans ordre particulier.

Premièrement, un système de recrutement inefficace et lent. Deuxièmement, un manque de suivi, en temps utile, auprès de candidats qui ont présenté une demande et n'ont encore reçu ni offre, ni commentaires, ni échéancier des démarches à chaque étape. Troisièmement, un manque de suivi auprès de ceux qui ont refusé une offre d'emploi dans les FAC, pour connaître les raisons de leur refus. Quatrièmement, le manque ou l'absence de données sur le genre et les autres identités croisées des demandeurs d'emploi dans les FAC, ainsi que sur la naissance à l'étranger, le cas échéant. Cinquièmement, le recrutement ne reflète pas assez la diversité des cultures, des ethnies et des genres dans la population canadienne. Sixièmement, les postes affichés ne sont pas vus comme des postes clés pour l'avancement dans les forces armées.

Septièmement, la formation des recruteurs laisse à désirer sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion, sur les préjugés inconscients et les sujets connexes. Huitièmement, on ne donne pas assez de renseignements aux candidats éventuels sur le vaste éventail des professions dans les FAC, ni d'aperçus réalistes de l'emploi, y compris l'aide aux familles. Neuvièmement, il n'y a pas assez d'activités de marketing et de sensibilisation conçues exprès pour les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et autres groupes minoritaires. Dixièmement, il n'y a pas assez d'efforts de recrutement dans les milieux de la diversité, mis à part les importants programmes de recrutement auprès des Autochtones, et le projet pilote de 2017 « Les femmes font la force », qui n'a jamais été repris, à ma connaissance.

Onzièmement, on ne fait pas d'entrevues de départ, ou si peu, avec les militaires qui sont libérés des FAC. Douzièmement, les activités de formation et d'éducation liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion sont insuffisantes, incohérentes et non coordonnées. Treizièmement, l'attribution des cotes de sécurité est extrêmement lente. Le dernier point, mais non le moindre, est qu'il faut être citoyen canadien pour se joindre aux FAC.

De nombreuses recommandations ont été faites pour régler les problèmes que je viens d'énumérer, et plusieurs autres aussi. Souvent, on n'en a pas tenu compte, ou bien on les a reconnues, mais on les a mal appliquées, ou bien encore leur application n'a pas fait l'objet d'un suivi et on n'en connaît pas les résultats. C'est ainsi que les problèmes sont devenus endémiques.

En fin de compte, si des changements sociaux et culturels doivent se produire dans l'ensemble des FAC, et si on veut rétablir la confiance du Canada en ses forces armées, des mesures rapides s'imposent, depuis le recrutement jusqu'à l'attraction et à la rétention. Ces mesures doivent faire l'objet d'un suivi, les résultats doivent être mesurés et les dirigeants, dûment tenus d'en rendre compte.

• (1535)

En même temps, il faut affecter les fonds et le personnel nécessaires pour mener à bien tout nouveau programme et toute nouvelle activité ou démarche. Sans ressources pour la matérialiser, une vision n'est qu'une hallucination.

Voilà qui conclut ma déclaration d'ouverture. Merci. *Meegwetch.*

**Le président:** Merci, madame Scoppio.

C'est à vous, lieutenant-générale Whitecross.

**Lieutenant-générale (à la retraite) Christine Whitecross (à titre personnel):** Monsieur le président, mesdames et messieurs, bonjour.

En fait, je n'ai pas de déclaration préliminaire, sauf pour dire que j'ai pris ma retraite des Forces armées canadiennes en décembre 2020 et que je ne me suis pas nécessairement intéressée depuis aux questions de fond du recrutement et de la rétention, mais j'ai certainement des suggestions et des observations à offrir à leur sujet.

J'ajouterai simplement que mes propos ne se veulent pas nécessairement des recommandations envers les Forces armées canadiennes ou quoi que ce soit d'autre. Ce ne sont rien de plus que les réflexions et les préoccupations d'une personne retraitée de l'armée.

**Le président:** Elles sont d'autant plus précieuses que ce sont les vôtres...

Sur ce, nous entamons notre série de questions où chaque membre dispose de six minutes.

Madame Findlay, c'est à vous.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay (Surrey-Sud—White Rock, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être avec nous aujourd'hui.

Lieutenant-générale Whitecross, je tiens d'abord à vous remercier des services que vous avez rendus au Canada. Vous avez commencé votre carrière chez les cadets du Collège militaire royal, n'est-ce pas?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Non, malheureusement... ou plutôt, je suis très fière de dire que je suis passée par l'Université Queen's.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Merveilleux. Qu'est-ce que vous a donné envie de vous joindre aux Forces canadiennes, lorsque vous étiez jeune femme à l'époque?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** C'est une excellente question. Merci beaucoup.

Je me suis enrôlée en 1982, il y a 40 ans. J'avais été chez les cadets de l'air et les cadets de l'armée à l'époque. Mon père était dans l'armée, tout comme mon oncle, et mes frères étaient tous dans la réserve. J'aimais le mode de vie. Je me suis dit que je l'essaierais, et je me suis enrôlée pendant que j'étais à l'Université Queen's. Je voulais essayer durant quelques années et voir comment les choses se passeraient.

Évidemment, cela a duré près de 39 ans. À vrai dire, j'avais de l'intérêt pour la chose militaire. Je connaissais l'armée parce que c'était dans ma famille. Je pense qu'un des plus grands problèmes que nous devons régler en ce qui concerne le recrutement dans les Forces armées canadiennes, c'est de les faire connaître à la population, que les gens sachent ce qu'elles font, comment elles sont structurées pour le faire et les débouchés extraordinaires qu'elles offrent. Moi, je tenais cela de ma famille.

• (1540)

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Une des choses que nous avons entendues dans les témoignages, c'est qu'il faut une plus grande visibilité des forces armées, plus de cantonnements à proximité des centres urbains, etc., où les gens peuvent se familiariser avec la vie au sein des FAC et le service que cela représente.

Dans l'ensemble, qu'est-ce que vous a motivée à rester dans les Forces armées canadiennes? Comme vous disiez, vous en avez fait la carrière de votre vie.

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** J'ai aimé les Forces armées canadiennes. En fait, je suis encore très passionnée par ce qu'elles accomplissent, non seulement au pays, mais aussi dans le monde. J'ai eu la chance extraordinaire de vivre dans de nombreuses provinces du Canada, jusque dans l'Arctique canadien, et de faire des choses que beaucoup de mes collègues à l'université n'auraient jamais pu faire, comme de diriger des hommes et des femmes dans des tâches nationales et internationales qui pèsent dans les priorités du gouvernement du Canada.

J'ai aimé cela. J'ai aimé ce que cela m'a donné, les occasions que cela m'a apportées. J'ai aimé servir le Canada. Je sais que cela peut paraître banal à bien des gens, mais cela a été très important pour moi.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Selon vous, dans quelle mesure les hauts dirigeants militaires et politiques ont-ils pris au sérieux la réforme et l'inconduite sexuelle au ministère de la Défense nationale lorsque vous étiez chef du personnel militaire et par la suite?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Je vais répondre en deux parties. D'abord, tout bien réfléchi, après de nombreuses années de service et ma retraite des Forces canadiennes, je reconnais que j'aurais aimé en faire plus. J'aurais aimé m'exprimer avec plus de force sur les choses qu'il fallait faire, parce que pour répondre à la deuxième question, il y avait à l'époque, certainement en 2015, lorsque j'ai pris la relève à la tête de l'équipe d'intervention sur l'inconduite sexuelle, un pourcentage — pas nécessairement petit, mais un pourcentage — du personnel des Forces armées canadiennes et peut-être du personnel de la Défense qui ne pensait pas que le problème était aussi important ou aussi grave que Mme Deschamps l'avait dit. J'aurais aimé, après réflexion, avoir été beaucoup plus énergique dans ma façon de décrire la situation et ses répercussions réelles sur les hommes et les femmes en uniforme.

Cela dit, je pense qu'il y a une grande différence entre 2015 et le moment où j'ai pris ma retraite, en 2020, et même aujourd'hui. Les histoires qui sont arrivées ou le personnel qui est parti au cours des derniers mois... Je pense que cela tient en grande partie au fait que les gens se sentent à l'aise avec l'idée de dénoncer. Cela me rassure un peu.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Avez-vous été témoin de discrimination à l'endroit des membres de la communauté LGBTQ+ pendant votre service?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** C'est une excellente question.

J'ai grandi dans les années 1980 et 1990, puisque je me suis enrôlée en 1982, et j'ai certainement eu connaissance des fois où des membres de la communauté LGBTQ ont été identifiés comme tels et libérés de l'armée canadienne dans les années 1990. J'étais certainement au courant. J'étais assez jeune à l'époque et je ne savais pas trop quoi en faire, bien sincèrement.

À mesure que j'avancais dans ma carrière militaire, j'aime penser que ma tolérance et ma patience étaient assez bonnes, en ce sens que les interactions que j'avais étaient, je l'espère, positives.

Mais je dois être franche. Je n'étais pas consciente de nombreux incidents précis que j'avais pourtant vus. Des membres venaient me voir, encore en 2016 ou 2017, pour me parler de la façon dont on les traitait, dans l'espoir que je pourrais les aider, et j'espère avoir été en mesure de le faire. Il y en a avec qui je garde le contact.

Je pense que l'organisation ou l'institution est mieux équipée pour traiter ce genre de plaintes. Cependant, le rapport a été publié aujourd'hui et la ministre a dit très clairement, comme les membres du groupe de travail, que les recommandations formulées depuis des années et des années n'ont tout simplement pas été appliquées. Je dirais que c'est probablement exact.

• (1545)

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Merci.

**Le président:** Monsieur May, vous disposez de six minutes.

**M. Bryan May (Cambridge, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci à nos deux témoins d'être ici aujourd'hui.

Ma première question s'adresse à Mme Scoppio.

Les forces armées ont des cibles de recrutement précises pour les groupes sous-représentés, mais comme vous l'avez mentionné dans votre déclaration préliminaire, des problèmes tenaces les em-

pêchent d'atteindre ces cibles. Selon vous, quels sont les facteurs à l'origine de ces problèmes?

**Mme Grazia Scoppio:** Comme je le disais, il y a différents aspects à considérer, l'un étant que le visage des recruteurs n'est pas nécessairement le visage de tous les Canadiens. Il n'y a pas suffisamment de diversité dans le groupe des recruteurs. Leur formation laisse à désirer en ce qui concerne l'accueil de la diversité, les préjugés inconscients et ainsi de suite. Il n'y a pas assez de programmes adaptés à des groupes particuliers.

J'ai donné l'exemple du Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones ou du Programme d'enrôlement des Autochtones, qui sont d'excellents programmes. Il n'y en a pas pour les minorités visibles, et il y a eu une fois — pendant une année — un programme pilote pour attirer plus de femmes.

Je ne vois pas comment les FAC vont arriver à leur cible de 25,1 % en 2027, à moins de me tromper dans mes calculs.

**M. Bryan May:** Madame Scoppio, est-ce qu'il y a des alliés du Canada, des pays dans le monde, qui réussissent mieux à recruter dans différents groupes? Si oui, qu'est-ce qu'ils font de différent?

**Mme Grazia Scoppio:** Aux États-Unis, par exemple, le fait d'être dans une unité de recrutement n'est pas une condamnation à mort pour une carrière. Ce n'est pas perçu de la même façon que chez nous, alors il y a une leçon à en tirer. Cela ne veut pas dire que l'armée américaine, la plus importante au monde, n'a pas de problèmes de recrutement, mais là n'est pas la question. Ensuite, les Américains n'hésitent pas à adapter leur recrutement, en particulier à certains groupes. Nous n'en faisons tout simplement pas assez à cet égard.

Je tiens également à souligner que si nous privons le groupe de recrutement de ses ressources, en nous attendant qu'il en fasse plus avec moins, nous sommes en contradiction avec nous-mêmes. Si nous voulons qu'il en fasse plus, il y a différents éléments à considérer, mais il faut lui accorder les ressources nécessaires.

**M. Bryan May:** Merci.

Lieutenant-générale Whitecross, tout d'abord, merci de votre service et de votre présence ici aujourd'hui.

Il se produit un virage important qui est attribuable en grande partie aux changements technologiques dans le domaine de la sécurité et de la défense et qui tend davantage vers la cybersécurité, les systèmes d'armes pilotées à distance, la guerre électronique et les opérations éclair fondées sur l'information et le renseignement. Dans ce contexte, comment voyez-vous évoluer la fonction et le rôle des forces armées modernes?

• (1550)

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** C'est une excellente question. Les batailles d'aujourd'hui ne sont pas celles d'il y a 30 ans. J'irais jusqu'à dire que si les batailles sont différentes, alors les gens qu'il faut pour y figurer doivent être différents aussi.

Vous y avez fait allusion vous-même. Ils doivent être compétents sur le plan technique. Regardez les chars de combat et certains de nos véhicules blindés. Bon nombre des jeunes hommes et des jeunes femmes qui les conduisent le font si bien parce qu'ils ont cette excellente coordination œil-main qu'ils acquièrent dans les jeux vidéo, notamment. Il y a certains aspects que nous recherchons aujourd'hui chez les recrues et dont nous n'avions probablement pas besoin il y a bien des années.

J'aimerais faire un lien avec quelque chose d'autre, à savoir que le combattant d'aujourd'hui est évidemment différent de celui du passé, mais l'exigence a toujours été que ce soit quelqu'un de respecté, quelqu'un pour qui il n'y a pas d'incongruité, à mon humble avis, à être à la fois un combattant et un être humain respectueux et à traiter chacun avec respect et dignité. Je pense que dans le climat d'aujourd'hui, le climat de conflit d'aujourd'hui, c'est encore plus important, parce qu'il y a moins de place pour l'information et les données lorsqu'on manque de confiance, qu'il s'agisse de militaires ou de fonctionnaires, ou alors cela n'a pas d'importance, parce qu'ils éprouvent davantage le besoin d'échanger l'information et qu'il est tellement plus facile de le faire aujourd'hui. Il nous incombe, à bien des égards, de nous assurer que les gens que nous recrutons et que nous gardons possèdent aussi ce genre de compétences ou de caractéristiques fondamentales.

**M. Bryan May:** Il me reste quelques secondes, alors je vais simplement vous remercier tous les deux de nous avoir aidés dans notre étude aujourd'hui.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur May.

[Français]

Madame Normandin, vous avez la parole pour six minutes.

**Mme Christine Normandin (Saint-Jean, BQ):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je voudrais remercier les deux témoins.

Mes questions s'adressent davantage à la professeure Scoppio, mais j'invite la lieutenant-générale Whitecross à prendre la parole si elle veut y répondre.

Ma première question est en lien avec le rapport qui a été publié aujourd'hui. Par le passé, on a eu plusieurs preuves que les minorités, les femmes et la diversité LGBTQ+ ont dû affronter des difficultés.

Encore aujourd'hui, un rapport indique que les recommandations qui ont été faites depuis 20 ans n'ont pas été appliquées ou ont carrément été ignorées. Quel message cela envoie-t-il?

Devrait-on craindre que la même chose se reproduise dans l'avenir? Cela pourrait décourager la personne qui veut faire le saut vers les forces.

**Mme Grazia Scoppio:** C'est une bonne question.

J'ai bon espoir que la nouvelle ministre, Mme Anand, fera des suivis et demandera aux gens de rendre des comptes. Je crois aussi qu'elle va s'assurer, cette fois, que des gestes seront posés et qu'il y aura des outils pour mesurer les progrès.

J'ai trouvé rafraîchissant qu'on admette publiquement qu'on n'avait presque rien fait malgré le fait que, pendant plus de 20 ans, de nombreuses recherches et beaucoup de rapports avaient souligné tous les problèmes existants, dont la discrimination. Nous avons

promis de corriger ces erreurs et cette inaction et de nous assurer que des mesures régleront ces problèmes systémiques.

Je crois donc que la nouvelle ministre fait vraiment preuve de leadership et je lui fais vraiment confiance. Je n'ai pas été surprise de ce que le comité a dit, parce que c'est ce que je viens de vous dire moi-même. J'ai fait des breffages à des généraux qui me remerciaient, mais qui ne faisaient rien par la suite. Je suis quand même rassurée de savoir que je ne suis pas la seule à avoir fait de la recherche et à avoir été ignorée.

Merci, madame Normandin.

**Mme Christine Normandin:** Je vous remercie beaucoup de votre réponse.

Je vais vous poser une question qui est un peu dans la même veine. On sait que des recherches ont été faites sur les minorités, sur la situation des femmes et sur la diversité LGBTQ+. Or il existe aussi un sujet dont nous entendons parler assez régulièrement, en tant que députés, mais sur lequel nous ne voyons jamais ou presque de rapport, et c'est la situation des francophones.

Est-ce que vous êtes en mesure de me dire si des études ont été faites sur une forme de discrimination qu'il pourrait y avoir envers les francophones dans les forces?

• (1555)

**Mme Grazia Scoppio:** Je ne peux pas vous nommer de rapports précis avec des noms d'auteurs et des dates. Je connais des anecdotes qui démontrent que le français n'est pas vraiment la deuxième langue officielle dans les forces. Le français est utilisé parfois lorsqu'on dit « bonjour » au début d'un discours public ou « merci » à la fin de ce discours. Ce n'est pas de la communication bilingue de la part des leaders.

J'imagine que les francophones au sein des forces ont le sentiment de faire partie d'une minorité et de ne pas réellement faire partie d'une organisation bilingue. En somme, pour trouver de la recherche, je devrai faire la recherche.

**Mme Christine Normandin:** Votre réponse est un peu longue. On n'a pas vraiment fait de recherche de façon évidente sur cette question. J'aimerais vous poser une autre question, à laquelle vous aurez peut-être une réponse. Cela dit, si vous n'en avez pas, ce sera une réponse en soi.

Est-ce qu'il y a une différence entre la capacité de recrutement et de rétention pour les anglophones et les francophones? Par exemple, sait-on s'il est plus difficile de faire du recrutement et de la rétention chez les francophones, qui représentent quand même une part importante de la population?

**Mme Grazia Scoppio:** Je ne pense pas que ce soit le cas, puisque le système de recrutement en place est bilingue. Tout est bilingue, et cela inclut les formulaires et le personnel des centres de recrutement. Si quelqu'un demande à être servi dans une des deux langues officielles, il le sera. En ce qui concerne le recrutement, je pense que c'est assez similaire. C'est plutôt une fois qu'on est dans l'organisation que la langue par défaut est toujours l'anglais.

Ce qui me rassure, c'est le fait que le Collège militaire royal de Saint-Jean est maintenant une université. Je peux vous dire sans crainte d'être contredite que, au Collège militaire royal du Canada, ici à Kingston, des gens n'étaient pas trop contents. Pour ma part, j'étais très contente que le Collège militaire royal de Saint-Jean soit redevenu une université où on offre des programmes complètement en français au niveau universitaire. Je pense que nous pouvons être fiers de cela.

**Mme Christine Normandin:** Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Madame Mathyssen, c'est à vous.

**Mme Lindsay Mathyssen (London—Fanshawe, NDP):** Merci à nos deux témoins.

Il m'arrive souvent de poursuivre dans la même veine que Mme Normandin, alors je reviens à ce rapport dont nous avons entendu parler aujourd'hui: il y a 258 recommandations restées en suspens après tant de rapports publiés après tant d'années.

Ma question s'adresse aux deux témoins. J'aime bien avoir le point de vue des deux, mais, madame Scoppio, il y a une chose qui me tracasse un peu. Je me demande si vous avez votre idée là-dessus. Au fil des ans, le ministre de la Défense et le gouvernement ont reçu des rapports à répétition de la part du comité de la condition féminine, du vérificateur général et de la juge Deschamps, et rien n'a bougé. Maintenant, on parle d'attendre le rapport de la juge Arbour. Au point où nous en sommes actuellement, et dans cette attente qui se poursuit, surtout pour les femmes qui sont menacées par cette culture toxique de la masculinité et des agressions sexuelles, qu'auriez-vous à dire à ce sujet?

Dans un registre un peu différent — parce que j'aime poser quelques questions dans le peu de temps dont je dispose parfois —, générale Whitecross, vous avez quitté les forces armées, mais vous avez dit ne pas en avoir fait autant que vous auriez voulu. Lors d'un témoignage précédent devant le comité de la condition féminine, vous avez parlé de poursuivre sur votre lancée. Pourriez-vous nous en parler dans le contexte d'un autre rapport que nous avons vu et nous dire ce que nous devons faire immédiatement au lieu d'attendre le rapport Arbour?

• (1600)

**Mme Grazia Scoppio:** Je vais laisser la générale Whitecross répondre en premier.

**Le président:** C'est bien. Voulez-vous répondre?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Bien sûr.

Merci, madame Scoppio.

J'ai dit publiquement que j'aurais voulu en faire plus et, comme je disais il y a quelques minutes, j'aurais voulu être beaucoup plus énergique dans ma façon de décrire la situation et les problèmes. Je ne suis qu'une personne, mais sincèrement, en raison du poste que j'occupais, j'estime que j'aurais probablement pu en faire beaucoup plus.

J'ai pu entendre des extraits des rapports de la ministre qui sont sortis aujourd'hui, mais il y a eu des problèmes avec la vidéo. Je suis réconfortée aussi de voir ce que la ministre a déjà pu accomplir, dans la mesure où non seulement elle accepte le changement et le fait qu'une grande partie de la responsabilité lui en incombe, à

elle, au sous-ministre et au chef d'état-major de la défense, mais aussi parce qu'elle est personnellement engagée et motivée à voir arriver ce changement. J'y vois l'exemple d'une grande force et c'est une chose que je vais retenir.

Dans l'armée, nous disons que l'espoir n'est jamais un plan d'action, mais je pense que dans ce cas particulier, c'en est un, parce que les gens s'attendent à une différence dans la surveillance des comportements et les comptes à rendre. Cela se voit et cela s'entend, et cela me fait du bien, parce que c'est quelque chose qui n'avait pas eu lieu, comme le disait tantôt Mme Scoppio. Le rapport qui a été présenté aujourd'hui reprenait toutes ces recommandations auxquelles on n'avait pas donné suite. Pour être bien franche, cela me brise le cœur de penser que nous avons laissé tomber des gens, et je dis « nous » parce que j'ai été pendant très longtemps un membre haut placé des Forces armées canadiennes.

**Mme Grazia Scoppio:** Pour faire suite aux propos de la lieutenant-générale, j'ai aussi une opinion favorable de la nouvelle ministre. Elle a réagi promptement au rapport provisoire de Mme Arbour. Elle n'a pas hésité. J'ai entendu dire — là encore, c'est anecdotique — que, malheureusement, dans certains cas d'enquêtes qui avaient déjà commencé et qui avaient été transmises à la police civile, certains corps policiers ont dit qu'ils n'avaient pas les ressources nécessaires. Si vous deviez confier à la police civile toutes les enquêtes déjà amorcées par la police militaire, ne voudriez-vous pas lui demander d'abord: « Sommes-nous sur la même longueur d'onde? Avons-nous les ressources? » On a pris des mesures promptement, ce qui est formidable, mais est-ce qu'on a eu nécessairement des conversations avec les partenaires de la police civile? Je n'en suis pas sûre.

L'autre chose que je veux dire concerne le temps qu'on met à publier le rapport de Mme Arbour. Il n'est pas encore prêt. J'aimerais qu'il soit publié, puis j'aimerais pouvoir dire que nous avons fait assez de recherche pour appliquer un certain nombre de recommandations avec les ressources appropriées, avec un plan de mise en œuvre et avec des comptes à rendre par les personnes qui seront chargées de chacune de ces recommandations.

**Le président:** Madame Gallant, vous disposez de cinq minutes, s'il vous plaît.

**Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC):** Merci, monsieur le président.

Mes questions s'adressent à la lieutenant-générale Whitecross.

Pour commencer, quel est le principal point d'étranglement pour les gens qui s'inscrivent par rapport à ceux qui suivent les démarches jusqu'à ce qu'ils soient affectés à une unité?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Parlez-vous d'un « point d'étranglement » entre la vie civile et l'état de militaire pleinement entraîné? Est-ce bien ce que vous voulez dire?

**Mme Cheryl Gallant:** Ils veulent devenir membres de l'armée, mais quelque chose se produit ou ne se produit pas en cours de route et ils ne se rendent jamais au point où ils sont affectés à une unité.

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Je ne peux pas parler de ce qui se passe en ce moment parce que je suis à la retraite, évidemment, mais je comprends qu'il y a des points d'étranglement, comme vous dites.

Il y a eu des solutions de dépannage durant la pandémie, pour de très bonnes raisons. Ensuite, avec certaines des mesures qu'on a dû mettre en place à cause de la COVID, lorsqu'on a commencé à ramener les gens dans les centres de recrutement, on s'est retrouvé avec du temps et de l'espace supplémentaires.

Il y a le portail, si je peux l'appeler ainsi, entre l'inscription au centre de recrutement où vous prêtez serment d'allégeance, et l'entraînement de base suivi de votre cours TQ3 ou de votre formation d'officier. Cela peut prendre du temps, parce qu'il n'y a pas beaucoup de gens inscrits à cette formation à ce moment-là. Il faut pratiquement suivre un cheminement critique avec tout ce que cela comporte. Je crois comprendre que les Forces armées canadiennes essaient de structurer cela de façon à ce qu'il y ait moins d'attente entre chaque offre de cours, de sorte que les gens arrivent juste à temps pour suivre l'entraînement de base et qu'ils puissent ensuite aller chercher leurs compétences professionnelles ou leur brevet d'officier et ainsi de suite.

Il y a beaucoup de travail à faire ici. Vous pouvez imaginer le nombre d'écoles dans les Forces armées canadiennes. Il y avait 105 professions — je suppose qu'il y en a encore 105 — et chacune d'elles exige son lot de compétences techniques et professionnelles. Pour être un membre pleinement qualifié des Forces armées canadiennes, il y a des étapes à franchir, et parfois ces étapes ne sont tout simplement pas alignées. Je comprends que les FAC essaient de régler ce problème.

J'espère que cela répond à votre question.

• (1605)

**Mme Cheryl Gallant:** Y a-t-il quelque chose qui cloche dans le fait de se présenter au travail avec une mentalité guerrière?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** J'ai dit publiquement qu'il n'y a rien de mal à être un combattant. On peut avoir une mentalité guerrière et être quelqu'un de respectueux, qui travaille dans la dignité et qui traite les gens comme il faut. Les deux sont compatibles. L'un ne va pas sans l'autre.

**Mme Cheryl Gallant:** Depuis le début, les femmes disent que les enquêtes sur les agressions sexuelles doivent être séparées de la chaîne de commandement.

Comment fait-on cette séparation? Les femmes la demandaient bien avant le rapport Deschamps, mais cela ne semble jamais arriver.

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Tout ce que j'en sais, du temps que j'étais en service, c'est que le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle, le CIIS, qui ne fait pas partie de la chaîne de commandement militaire, offre... Il vaudrait mieux parler à Mme Preston.

Je crois comprendre qu'on augmente le rayon d'action, la disponibilité et les ressources du CIIS pour les Forces armées canadiennes, ce qui est absolument extraordinaire et certainement une des choses que nous espérons lorsque nous avons entamé ces discussions. C'est disponible.

Il y a d'autres moyens. Maintenant que la police civile s'occupe des enquêtes, on peut s'adresser directement à elle. Il existe d'autres options qui n'existaient peut-être pas il y a de nombreuses années.

**Mme Cheryl Gallant:** Avez-vous eu connaissance de femmes et d'hommes qui ont été expulsés de l'armée — cela se produit encore, jusqu'à un certain point — pour avoir signalé des agressions sexuelles?

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Sincèrement, non. Je n'ai eu connaissance d'aucun cas où une personne a été expulsée parce qu'elle avait déposé une plainte pour agression sexuelle. J'ai entendu parler de gens qui ont été mal traités. En fait, des gens que je connais ont été mal traités pendant la phase d'enquête. Certains ont choisi de prendre leur retraite parce qu'ils voulaient couper les liens avec une institution qui ne les avait pas bien traités, alors est-ce que cela m'étonnerait...?

**Le président:** Merci, madame Gallant.

Monsieur Fisher, vous disposez de cinq minutes.

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

Merci beaucoup à nos témoins.

Générale Whitecross, merci beaucoup de votre service. Quelle longue et riche carrière. Je suis heureux de vous revoir à notre comité.

Mme Gallant a parlé un peu du processus de recrutement, en disant que c'était un « point d'étranglement ». Pour ma part, j'allais parler de « goulot d'étranglement ». Vous avez abordé le sujet, et je vous en remercie.

Pensez à nos alliés. Pouvez-vous nous dire s'il y en a qui s'en tirent vraiment bien aux étapes qui ralentissent le processus et qui amènent peut-être des gens à se tourner vers une autre carrière parce que c'est trop long?

• (1610)

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Franchement, je ne sais pas quels pays alliés réussissent bien en matière de recrutement. Je ne dis pas qu'il n'y en a pas, mais tout simplement que je ne sais pas.

Pour me préparer à cette comparution, j'ai parlé à l'officière générale qui est responsable du recrutement en ce moment. Je sais qu'elle est très occupée à essayer de moderniser le système et à plein d'autres choses, et je vous encourage vraiment à lui parler lorsque vous en aurez l'occasion.

Pour ce qui est du recrutement, je viens d'une famille de militaires, alors je savais ce qu'était l'armée lorsque je me suis enrôlée. Je pense qu'il faut vraiment la faire mieux connaître de la population si nous voulons recruter avec plus de succès dans tout le pays, et atteindre toutes sortes d'autres objectifs.

Et je dirais que vous ici, autour de la table, avez un rôle à y jouer en travaillant avec les gens de vos circonscriptions — dont beaucoup ont des centres de recrutement — pour diffuser l'information. Il y a 105 professions. Lorsque les gens parlent des forces armées, ils pensent aux fantassins, aux pilotes, etc. Ils ne se rendent pas compte qu'il y a tellement d'autres débouchés. Nous devons vraiment faire passer le message pour attirer plus de monde.

**M. Darren Fisher:** Merci beaucoup.

Madame Scoppio, vous n'avez pas eu l'occasion d'intervenir sur ce sujet particulier. Dans votre déclaration préliminaire, vous avez dit que le système de recrutement était « inefficace et lent » et qu'il n'y avait « pas assez d'activités de marketing ».

Pourriez-vous intervenir un peu sur cette question de la députée et sur la mienne à propos des goulots d'étranglement dans le processus de recrutement, nous dire qui d'autre chez nos alliés ferait du bon travail dans ce domaine et pourrait nous inspirer des idées de marketing?

**Mme Grazia Scoppio:** Je vous remercie de votre question.

En nous fondant sur la recherche que nous avons effectuée sur le PFOR, le Programme de formation des officiers de la Force régulière, et en l'examinant sous l'angle de l'ACS+, nous avons mené des sondages auprès des élèves-officiers du collège militaire, des élèves-officiers inscrits à des programmes universitaires, ainsi que des candidats au PFOR. Cela ne tient plus de l'anecdote. Je peux vous affirmer que le système est trop lent. Certains de nos répondants ont dit que leurs dossiers avaient été perdus. Si vous travailliez dans le secteur privé et que vous perdiez des dossiers, je pense que votre carrière ne serait pas très longue.

Pour ce qui est du marketing, comme je vous l'ai déjà dit, je pense que les États-Unis font du bon travail. Ils sont beaucoup plus dynamiques dans leur marketing. La question ne m'a pas été posée, mais j'ai travaillé à un projet en particulier où on examinait la participation des immigrants dans 12 pays différents. Je peux vous dire que le Canada figure parmi les plus restrictifs du groupe, parce que, du moins officiellement, nous ne recrutons pas de gens qui n'ont pas la citoyenneté, de sorte que nous limitons en partant notre bassin de candidats.

Voilà quelques-unes des choses qui m'apparaissent essentielles. Si le processus est trop lent, nous allons perdre des candidats. Nous allons certainement en perdre si nous égarons leurs dossiers. Le système de sécurité est ennuyeux à mourir, et nous devons à tout le moins ouvrir nos forces armées aux résidents permanents du Canada. C'est le minimum.

**M. Darren Fisher:** Merci beaucoup.

**Le président:** Je ne voulais pas vous interrompre pendant vos trois dernières questions, mais je viens de le faire.

Madame Normandin, vous avez deux minutes et demie.

Allez-y, je vous prie.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais poursuivre dans le même ordre d'idées que la question que vient de poser M. Fisher. Elle était en lien avec votre allocution d'ouverture, professeure Scoppio, et plus précisément avec les délais de traitement des dossiers d'embauche.

Le rapport qui a été publié aujourd'hui parle de militaires qui se sont radicalisés. Je comprends qu'il y a quand même un processus de sécurité qui doit être suivi quand on veut recruter dans les forces. Cependant, le processus de sélection pourrait-il être raccourci, tout en maintenant les critères visant à s'assurer de recruter des gens de qualité? Peut-on abrégé le processus sans couper dans ce qui est nécessaire?

• (1615)

**Mme Grazia Scoppio:** C'est une bonne question, madame Normandin. En un mot: oui. Je vous donne un exemple tiré de ma propre expérience. Ce ne sont pas des oui-dire.

Au début de ma carrière au sein de l'organisation, j'ai travaillé à l'Académie canadienne de la défense. J'ai alors été sélectionnée parmi les civils qui allaient représenter le Canada au Collège de Défense de l'OTAN, à Rome.

Imaginez-vous que, en raison du fait que j'avais vécu en Italie — l'Italie, madame, est pourtant un pays membre de l'OTAN —, au cours des 10 années précédentes, le processus a pris un an. Entre-temps, le poste pour lequel j'ai été sélectionnée comme représentante du Canada au Collège a été pris par quelqu'un d'autre.

Le colonel de l'armée auquel je rendais des comptes à l'époque est, par la suite, devenu général et a pris sa retraite. Il m'avait dit que ce n'était pas possible. Je lui ai juré que ce l'était et que je devais renoncer au poste.

Ce ne sont pas que des histoires et ce n'est pas anecdotique: la recherche a prouvé que les délais sont trop longs, que nous perdons des candidats et que le processus doit être raccourci, tout en s'assurant de respecter les critères liés à la sécurité.

**Mme Christine Normandin:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Madame Mathysen, vous avez deux minutes et demie. Allez-y.

**Mme Lindsay Mathysen:** Professeure, vous avez mentionné de nombreux programmes de soutien et divers autres programmes, mais vous avez ajouté qu'ils étaient insuffisants pour les forces armées. Dans le cadre de cette étude, de nombreux témoins ont également parlé du logement et des difficultés pour les militaires de se trouver un logement à chaque déménagement. Je pense que tous les Canadiens connaissent ces problèmes, mais ils prennent certainement une autre dimension dans les forces armées. Certains témoins ont dit qu'il faudrait rétablir l'indemnité de vie chère.

Ma question s'adresse aux deux témoins. Pouvez-vous nous dire si oui ou non c'est une bonne idée?

**Mme Grazia Scoppio:** Je vais laisser la générale répondre à cette question. Elle est probablement beaucoup mieux au courant de ce problème.

**Le président:** Désolé, professeure Scoppio, nous venons de passer soudainement de l'anglais au français. Pouvez-vous répéter, s'il vous plaît? Les interprètes vont traduire.

**Mme Grazia Scoppio:** La question était en anglais, j'ai donc répondu en anglais.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** La traduction française est arrivée sur le canal anglais. Voilà le problème.

**Le président:** Pouvez-vous répéter votre question?

**Mme Lindsay Mathysen:** Oui. Je disais que des témoins nous ont parlé de la nécessité de rétablir l'indemnité de vie chère, et j'aimerais savoir ce que les deux témoins en pensent.

**Mme Grazia Scoppio:** Je suis certaine que ce serait utile, mais je pense que la générale Whitecross est probablement la mieux placée pour répondre à cette question.

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** L'indemnité de vie chère est un sujet d'actualité — ce l'était déjà quand j'étais en service — et elle vise à compenser les écarts dans le coût de la vie entre les différentes régions du pays. Comme vous pouvez l'imaginer, certains militaires ont un bien meilleur accès au logement que d'autres. Dans certaines régions, surtout dans les régions éloignées — je pense notamment à Cold Lake —, le logement coûte très cher. L'indemnité de vie chère est donc censée contribuer à créer une égalité parmi les membres des forces armées en poste d'un bout à l'autre du pays.

À mon humble avis, les indemnités de vie chère ne suffisent pas à soutenir tous les membres des Forces armées canadiennes qui sont en poste dans des régions où les prix du logement sont très élevés. Je pense que cela ne suffit pas.

**Le président:** Je vous remercie, madame Mathysen.

Je ne sais pas si nous avons perdu la communication avec la générale Whitecross. Non, elle semble revenue.

Monsieur Motz, c'est à vous pour les cinq prochaines minutes.

• (1620)

**M. Glen Motz (Medicine Hat—Cardston—Warner, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mes questions s'adressent à la générale Whitecross.

Je vous remercie à nouveau pour le service que vous avez rendu à notre pays — nous vous en sommes très reconnaissants — et pour la carrière exemplaire, c'est le moins qu'on puisse dire, que vous avez menée.

Comme vous êtes maintenant à la retraite, vous pouvez parler de manière hypothétique puisque vous ne représentez plus nécessairement les Forces armées canadiennes.

Il manque entre 7 500 et 10 000 militaires au sein des FAC, les chiffres variant selon ce que vous lisez ou selon la personne à qui vous parlez. Cela peut être dû à un problème de recrutement ou à un problème de maintien en poste, ou aux deux. Supposons que vous êtes responsable... du recrutement ou de la rétention du personnel au sein des Forces armées canadiennes. Que feriez-vous pour régler ce problème, sur le plan du recrutement et aussi sur celui de la rétention?

Vous pouvez prendre les quatre minutes et 12 secondes restantes pour répondre.

**Lgén (à la retraite) Christine Whitecross:** Merci beaucoup.

Si j'étais maîtresse du monde, ce qui n'est pas le cas, heureusement, je confierais certains aspects du recrutement à des sous-traitants — et là encore, je parle en mon nom personnel. Nous pouvons demander à quelqu'un de s'occuper de ce processus beaucoup plus efficacement... Quelqu'un a parlé précédemment de la lenteur de ce processus et des gens qui finissaient par retirer leur demande en cours de route. C'est certainement l'une des facettes du problème.

Le manque d'effectifs au sein des Forces armées canadiennes est dû à un problème de recrutement et à un problème de rétention. Les deux vont de pair. En général, nous recrutons entre 5 000 et 6 000 personnes par année, mais si 10 000 militaires quittent les rangs, les gains sont alors annulés.

Diverses mesures ont été prises depuis 2015 et 2016, et j'en suis très heureuse, pour tenir compte du parcours professionnel des mili-

taires, pour accélérer leur transition entre la force de réserve et la force régulière et pour leur donner plus d'autonomie quant à leur lieu de vie, par exemple en prolongeant les cycles d'affectation et des choses du genre. Je pense qu'il est vraiment important de se pencher là-dessus.

Je pense aussi qu'il faut moderniser le système de recrutement des Forces canadiennes afin de faciliter l'ensemble du recrutement. Il est important que le personnel des centres de recrutement soit le reflet de la société canadienne — ces gens doivent choisir de faire ce travail. Il faut aussi que les centres soient dotés d'un effectif complet et des ressources nécessaires pour aider les candidats à prendre des décisions éclairées quant à l'emploi qu'ils souhaitent exercer.

Une mesure importante que je prendrais si j'étais la reine du monde, consisterait à faire plus d'efforts pour rejoindre les Canadiens, pour leur expliquer ce que font les Forces armées canadiennes, qui en sont les membres, quelles sont leurs activités et les choses admirables qu'elles accomplissent. Je sais qu'il y a eu des reportages négatifs dans les médias — j'en prends note — et j'ai lu des choses au cours des 10 dernières années, m'ont profondément blessée.

Je suis convaincue que l'institution regroupe en son sein de bonnes personnes qui font un travail extrêmement important et utile, pas seulement ici au Canada, mais dans le monde entier. Malheureusement, très peu de gens sont au courant. Je pense qu'il est très important de mieux communiquer avec les Canadiens afin qu'ils aient une meilleure idée de ce que font les militaires, parce que ces derniers sont là pour eux et nous avons besoin d'eux. Il est important que les Canadiens puissent s'identifier aux militaires lorsqu'ils regardent une publicité sur les Forces armées canadiennes, afin qu'ils puissent s'imaginer en faire partie et comprendre que c'est une possibilité qui s'offre à eux.

Si vous pouviez faire tout cela, vous réussiriez peut-être à recruter un plus grand nombre de candidats.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Motz.

Je pense que nous avons devant nous une excellente candidate pour le rôle de reine du monde.

Madame Lambropoulos, les cinq dernières minutes sont à vous.

**Mme Emmanuela Lambropoulos (Saint-Laurent, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Merci également à nos deux témoins.

Je pense que je vais poursuivre dans la même veine que celles de certains de mes collègues.

Madame Scoppio, vous avez dit, en réponse à mon collègue M. May, que les Américains font un bien meilleur travail que nous pour recruter des cohortes plus diversifiées de candidats et que le Canada ne consacrait pas autant de ressources qu'il le devrait ou qu'il n'avait pas suffisamment de ressources pour mettre en place un système semblable.

Avez-vous des exemples précis à nous donner de ce que les Américains font pour attirer cette population diversifiée que nous cherchons nous aussi à attirer? Pouvez-vous nous donner des moyens précis que nous pourrions recommander?

• (1625)

**Mme Grazia Scoppio:** Oui, tout à fait. En fait, nous avons présenté un document de politique à cet égard dans le cadre d'un projet portant sur les immigrants dans 12 pays. Dans certains pays comme les États-Unis — qui se situe à l'extrémité la plus ouverte du spectre —, la citoyenneté n'est pas une condition d'admissibilité dans l'armée. C'est même souvent une voie d'accès rapide à la citoyenneté.

Au Canada, les immigrants sont une composante importante de notre main-d'œuvre. Tous ces immigrants n'obtiendront pas forcément leur citoyenneté. À leur arrivée, en particulier, certains se mettront à la recherche d'un emploi et se rendront compte qu'ils ne sont pas les bienvenus dans nos forces tant qu'ils n'auront pas obtenu leur citoyenneté, ce qui peut prendre cinq ans ou plus. Nous nous privons ainsi d'un vaste bassin de candidats potentiels.

D'où viennent ces immigrants? La majorité d'entre eux viennent d'Asie ou d'Afrique. Par définition, ils font donc partie des minorités visibles. Non seulement nous nous privons de recrues potentielles, mais ces recrues potentielles sont des hommes et des femmes issus de différentes minorités visibles.

Si j'étais la reine — personne ne m'a désignée reine, mais si je me désignais moi-même reine —, ce serait la première chose que je ferais. Je modifierais cette exigence. Comme elle est enchâssée dans la loi, les Forces armées canadiennes ne peuvent la modifier de leur propre initiative.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Je vous remercie beaucoup.

Comme vous l'avez mentionné dans votre allocution, les répercussions sur la famille sont un autre facteur pouvant expliquer les problèmes de recrutement et de rétention. Je pense que vous en avez parlé.

Que peuvent offrir les forces armées aux familles pour atténuer l'impact d'avoir un mari ou une épouse dans l'armée et pour faciliter la vie de famille aux militaires?

**Mme Grazia Scoppio:** En fait, je disais à quel point il est important que les recruteurs soulignent ces aspects, parce que les forces offrent beaucoup d'aide aux familles. Les recruteurs n'expliquent pas toujours ces avantages et ces soutiens — c'est que nous avons constaté durant notre recherche —, lorsqu'ils discutent avec une recrue ou un candidat potentiel.

Votre question concerne la situation des militaires qui sont en couple. Ai-je bien compris, ou parliez-vous des affectations dans les différentes régions du pays?

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Je parlais des répercussions que peut avoir une affectation sur la famille.

**Mme Grazia Scoppio:** Je peux vous dire que la situation empire depuis que les prix des logements sont devenus hors de portée pour la plupart des Canadiens. Le fait d'être propriétaire de sa maison est quelque chose de rassurant. Mais si un militaire possède une maison à Gagetown, par exemple — et je ne donne pas cet exemple de manière péjorative — et qu'il est réaffecté dans la région de Toronto, l'écart de prix sera énorme.

En raison de cette évolution du marché du logement, il sera encore plus difficile de déménager une famille d'une région à l'autre du pays.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Je vous remercie.

Pouvez-vous nous dire brièvement pourquoi vous croyez que les entrevues de départ pourraient éclairer ce processus de recrutement?

**Mme Grazia Scoppio:** Bien sûr, avec grand plaisir. Dans le cadre de la recherche que nous avons menée sur le Programme de formation des officiers, à la demande du Collège militaire royal, nous avons demandé à consulter les entrevues de départ des cadets ayant quitté les rangs. Nous ne voulions pas connaître leurs noms. Nous avons clairement demandé à ce que les données personnelles soient caviardées. Nous voulions seulement comprendre leur situation. On a refusé notre demande d'accès à ces documents.

Au sein des forces, certaines organisations ne conservent pas les verbatim des entrevues de départ. Certaines le font, mais elles ne s'en servent pas vraiment. Lorsqu'une personne souhaite ensuite avoir de l'information, examiner et analyser les données dans le cadre d'une recherche — nous étions une équipe, je n'étais pas toute seule — et qu'on lui refuse l'accès à ces données, je vois cela comme un signal d'alarme qui s'allume. Un signal d'alarme retentissant. Qu'est-ce que vous voulez m'empêcher de voir?

• (1630)

**Le président:** Merci, madame Lambropoulos. Voilà qui met fin à notre première heure.

Comme lors des séances précédentes, les témoins ont tous livré d'excellents témoignages et nous les remercions sincèrement de leur contribution. Contrairement aux témoins précédents, par contre, vous avez toutes les deux contribué à renverser le déclin de popularité de la monarchie auprès des Canadiens. Je m'attends donc à ce que des candidates pour la fonction de reine se présentent prochainement.

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Merci encore.

Nous allons maintenant suspendre la séance quelques minutes, le temps d'accueillir le prochain groupe de témoins.

Merci encore. Générale Whitecross, c'était un plaisir de vous revoir.

La séance est suspendue.

• (1630)

(Pause)

• (1630)

**Le président:** Je vous remercie, monsieur le greffier.

Nous amorçons la deuxième heure de notre étude sur le recrutement et le maintien en poste. Nous entendons M. Youri Cormier, de la Conférence des associations de la défense, et M. John Cowan, recteur émérite du Collège militaire royal.

Sans suivre un ordre particulier, je vais demander à M. Cormier, puis à M. Cowan, de faire une déclaration préliminaire de cinq minutes. Nous passerons ensuite aux questions.

Monsieur Cormier, vous avez cinq minutes.

• (1635)

**M. Youri Cormier (directeur général, Conférence des associations de la défense):** Merci beaucoup.

Bonjour à tous. Je vous remercie de votre invitation. Je suis ravi de revoir bon nombre d'entre vous.

Je m'appelle Youri Cormier. Je suis professeur adjoint au Collège militaire royal du Canada. Je suis également directeur général de la Conférence des associations de la défense. Nous sommes une organisation non partisane et à but non lucratif regroupant 40 associations membres qui représentent 400 000 membres actifs et à la retraite des Forces armées canadiennes.

Je veux d'abord encourager le gouvernement du Canada à se montrer très ambitieux dans les modifications qu'il souhaite apporter au sein des Forces armées canadiennes. Les militaires devraient incarner ce que le Canada peut devenir et non simplement refléter ce qu'il est actuellement. Plus les aspirations et les objectifs de l'armée seront élevés, plus vous réussirez à recruter les meilleurs et les plus brillants candidats.

Si le Parlement souhaite renforcer les Forces armées canadiennes, il doit commencer par se doter d'une politique étrangère claire, ambitieuse et moderne, et ensuite d'une politique de défense, et de se doter également des ressources et des moyens qui lui permettront de concrétiser cette vision. Le succès des missions et la noblesse de leur objectif sont autant de facteurs qui rendent le service attrayant. En l'absence des deux, vous êtes comme Vladimir Poutine, avec des mercenaires et des conscrits qui désertent le navire.

[Français]

Quand on se compare, on se console.

[Traduction]

C'est là un aperçu général. Je vais maintenant passer aux détails. C'est un peu comme une liste d'épicerie, je vous demande donc d'être patients.

Concernant la culture, nous devons répondre à ces questions: Quel devrait être l'archétype du militaire? L'universalité du service est-elle vraiment nécessaire? Voulons-nous appliquer une approche unique en matière de formation de base? Devrions-nous créer une plus grande diversité de points d'entrée dans l'armée ainsi qu'une plus grande diversité de modèles de militaire?

Les problèmes d'intimidation et d'inconduite dans les forces armées prennent racine dans une définition trop étroite du militaire archétypal. Cela fausse les notions de prédisposition naturelle et d'aptitude à servir. Une simple taquinerie visant une personne qui ne correspond pas à l'archétype du militaire peut dégénérer jusqu'à la déshumanisation de cette personne. La diversification des voies d'entrée dans l'armée serait un moyen de canaliser la formation sur les points forts des recrues au lieu d'exposer leurs faiblesses à leurs pairs.

En me basant sur ma propre expérience de professeur au Collège militaire royal, je dirais qu'il est temps de repenser ces institutions en profondeur afin qu'elles deviennent la source de la culture que nous souhaitons avoir dans les forces, au lieu de perpétuer celle que nous ne voulons pas.

Concernant le recrutement, nous savons qu'il y a suffisamment de candidats qui frappent à la porte. Le véritable enjeu consiste à réunir une diversité et un ensemble de compétences équilibrés parmi les recrues. Une solution rapide — et d'autres témoins y ont fait allusion avant moi — serait que les FAC ouvrent le recrutement aux immigrants reçus, ce qui accélérerait le processus d'obtention de la citoyenneté canadienne, après une vérification de leurs antécédents et un contrôle de sécurité d'usage. Pour cela, il faudrait modifier la Loi sur la défense nationale et la Loi sur l'immigration.

Concernant la publicité, l'un des problèmes est le contrôle politique exercé sur le message de recrutement. La surveillance exercée par le Conseil privé peut empêcher les FAC de créer un message publicitaire ciblé, opportun et efficace. Ciblons-nous les bonnes personnes appartenant au bon groupe d'âge au moyen d'un message efficace? Utilisons-nous les méthodologies en ligne les plus à jour pour diffuser des messages vers les bonnes cibles géographiques et démographiques.

La deuxième série de points que je veux soulever est la flexibilité professionnelle et la conciliation travail-famille — la nouvelle normalité, en quelque sorte. Je pense que les FAC ont vraiment eu du mal à s'adapter à cette nouvelle normalité. Les familles à deux revenus sont devenues la norme, et l'armée ne peut plus utiliser un modèle de dotation qui s'applique aux familles où l'un des parents reste à la maison.

Les FAC doivent faciliter la transition entre les Forces de réserve et les Forces régulières. Un point de départ consisterait à centraliser la base de données sur les RH et le système de paie. Cela permettrait de conserver dans cette base de données toutes les données sur les membres des FAC, même s'ils quittent les forces au début ou au milieu de leur carrière, au cas où ils reviendraient un jour, sauf s'ils exigent que leurs données soient supprimées. Cela simplifierait également les formalités administratives au moment de leur réintégration.

En fait, nous devrions encourager les membres des FAC à acquérir de l'expérience dans le secteur privé. Ce parcours professionnel plus fluide leur permettrait de développer un mode de pensée plus original et de se familiariser avec les technologies de pointe. C'est justement le genre de cheminement de carrière qui intéresse les jeunes d'aujourd'hui. Le marché du travail est très concurrentiel, c'est une course aux talents. Pour soutenir la concurrence, les FAC doivent rechercher des professionnels qui sont à mi-carrière ou en fin de carrière et les intégrer directement au grade de major ou de colonel.

Enfin, en raison des obstacles à la mobilité interprovinciale du personnel, les familles sont moins disposées à déménager et donc à rester dans les forces. Par l'entremise du ministre des Affaires intergouvernementales, il serait vraiment utile de faciliter la reconnaissance professionnelle et les exemptions entre les divers ordres professionnels pour les membres des FAC et leurs familles. Avec plus de 300 ordres ou organismes professionnels au Canada, que ce soit pour les infirmières, les plombiers ou tout autre métier, il y a d'énormes obstacles à la mobilité interprovinciale des militaires.

Enfin, je veux revenir sur les annonces faites dans le récent budget au sujet de l'abordabilité des logements au Canada. Le budget militaire pourrait être mis à contribution pour atteindre cet objectif, tout en nous aidant à maintenir le cap sur la cible de 2 % du PIB, établie par l'OTAN. Il faut construire plus de logements dans des endroits comme Wainwright et Cold Lake, mais pas seulement là. L'armée possède des terrains à la grandeur du Canada sur lesquels il serait possible de construire des maisons. Cela permettrait de faire d'une pierre deux coups. L'accès à la propriété attirerait certainement de jeunes Canadiens vers le service.

• (1640)

Je vous remercie de votre attention. Je répondrai maintenant volontiers à vos questions.

**Le président:** Je vous remercie, professeur Cormier.

Professeur Cowan, vous avez cinq minutes. Allez-y.

**M. John Cowan (recteur émérite, Collège militaire royal du Canada, à titre personnel):** Bonjour.

Comme je l'ai mentionné dans mon mémoire et son annexe qui vous ont été distribués, mes diverses expériences en matière de recrutement et de rétention sont liées à mon mandat à titre de recteur du Collège militaire royal et de membre et président du Conseil consultatif sur les sciences appliquées à la défense du Canada, aujourd'hui appelé le « Conseil consultatif de la Défense », ainsi que durant mes quatre années à la présidence de l'Institut de la Conférence des associations de défense et de mon travail auprès de l'armée de réserve.

Mon mémoire est en quelque sorte une mise à jour de l'étude du Conseil consultatif sur les sciences appliquées à la défense intitulée en anglais « Recruiting the Millennial Generation », qui se trouve à l'annexe 1 de mon mémoire. J'ai présidé ce groupe d'experts et rédigé près de la moitié du rapport final qui a été déposé en décembre 2013. Malgré les modestes allègements des préoccupations exprimées dans ce rapport, les progrès ont été tout au plus marginaux.

Comme vous l'ont dit des témoins précédents, pour le recrutement dans la Force régulière, les délais de traitement des demandes sont beaucoup trop longs, ce qui incite bon nombre des meilleurs candidats à accepter d'autres offres. Un problème sous-jacent, c'est que le délai d'acceptation des demandes au Programme de formation des officiers de la Force régulière est si long que de nombreux bons candidats choisissent de poursuivre leurs études supérieures ailleurs. Ces problèmes ne semblent pas déranger outre mesure certains recruteurs qui s'imaginent que leur rôle consiste à combler les lacunes avec des candidats acceptables et non à recruter les meilleurs candidats possible.

Le recrutement dans la Force de réserve a bénéficié des mesures de décentralisation mises en place ces dernières années, ce qui a permis d'abrèger un peu les délais, mais il faut aller plus loin.

Sur le plan de la rétention, les principaux irritants sont les délais décourageants pour passer de la Force de réserve aux Forces régulières et les énormes retards dans la formation des recrues. Les contraintes économiques des dernières années ont restreint l'accès au programme de soutien au perfectionnement professionnel offert aux militaires en service. Pour être juste, j'ajoute que la plupart des employés affectés aux ressources humaines au sein des Forces armées canadiennes comprennent que le meilleur moyen de retenir les militaires, c'est d'être le meilleur employeur possible, mais il reste encore des étapes à franchir pour le devenir.

La plupart des problèmes que je viens de mentionner et sur lesquels je m'attarde plus longuement dans mon mémoire découlent de deux problèmes qui peuvent être corrigés. Le premier est une culture omniprésente d'aversion au risque, probablement renforcée par le sommet de la hiérarchie. Le deuxième est la pénurie de ressources de recrutement et de rétention, sur le plan tant quantitatif que qualitatif. Même le plus petit risque, comme l'acceptation conditionnelle et rapide des demandes de la plupart des candidats à faible risque, pourrait faire des merveilles, mais chaque fois que des mesures de ce genre sont proposées ou mises à l'essai à titre expérimental, elles disparaissent rapidement sans laisser de trace.

Je suis tout à fait disposé à répondre à vos questions sur les 11 principaux points énoncés dans mon mémoire de cinq pages ou

sur les neuf recommandations de l'étude de 22 pages du Conseil consultatif de la Défense, qui se trouve à l'annexe 1.

Pour ce qui est de l'importante question de l'équilibre des genres et de l'expérience des femmes au sein des Forces armées canadiennes, j'ai quelques données, que j'ai recueillies durant mon mandat comme recteur du CMR, qui pourraient intéresser le Comité. Ces données, tirées des études que j'ai moi-même menées entre 1999 et 2008, constituent une confirmation indéniable du rendement impressionnant des élèves-officières du Programme de formation des officiers de la Force régulière et elles expliquent également certains taux de recrutement que nous avons obtenus. Je suis disposé à commenter ces données et à répondre à toute question relevant de mon domaine de compétence.

Merci beaucoup.

• (1645)

**Le président:** Je vous remercie, professeur Cowan.

Comme le document mentionné par M. Cowan est en cours de traduction, cela pourrait limiter vos questions.

Monsieur Doherty, vous avez six minutes, je vous en prie.

**M. Todd Doherty (Cariboo—Prince George, PCC):** Je vous remercie, monsieur le président.

Merci également à vos invités.

Monsieur Cormier, vous avez suggéré de cibler le recrutement en fonction des compétences des recrues potentielles. Est-ce que cela se fait déjà dans certains pays affichant un meilleur taux de recrutement que le Canada? Pouvez-vous nous donner des exemples?

**M. Youri Cormier:** Je n'ai malheureusement pas accès à ces données. Je sais cependant que l'un des modèles utilisés ailleurs est le recrutement de candidats d'âges différents. Au Canada, si nous prenons l'exemple du Collège militaire royal, nous concentrons nos efforts de recrutement surtout sur des étudiants du niveau secondaire, ou des jeunes de 16 ou 17 ans. Si vous regardez ce qui se passe dans d'autres académies, notamment à Sandhurst au Royaume-Uni, vous constatez qu'ils s'intéressent aux personnes qui ont déjà un baccalauréat et qui seront au début ou au milieu de la vingtaine au moment de commencer le programme de formation des officiers.

Cette méthode peut avoir certains avantages, notamment sur le plan de la maturité, mais le recrutement dans les universités civiles permet également, par exemple, de trouver une plus grande diversité de candidats que dans les campus du Collège militaire royal.

**M. Todd Doherty:** Le recrutement ou les messages publicitaires ciblent-ils surtout les programmes de cadets et les programmes de la réserve?

**M. Youri Cormier:** Il faudrait poser la question à un chef du personnel militaire.

Ce sont deux volets. Ce n'est pas le Collège militaire royal qui vous fournira la majorité de vos futurs officiers. Ceux-ci proviendront de nombreuses autres sources, notamment des universités civiles.

**M. Todd Doherty:** Si nous misons davantage sur les établissements d'enseignement postsecondaire, nous aurons peut-être plus de chance d'avoir une plus grande diversité de recrues. Est-ce exact? Est-ce bien ce que vous venez de dire?

**M. Youri Cormier:** Je n'ai pas bien compris votre question.

**M. Todd Doherty:** C'est correct.

Au cours des dernières décennies, beaucoup de mesures ont été prises pour moderniser...

**Le président:** M. Cowan est...

**M. Todd Doherty:** Vous avez laissé entendre que si nous faisons du recrutement, non seulement dans les collèges militaires, mais aussi dans des établissements d'enseignement postsecondaire, nous pourrions recruter des candidats plus diversifiés.

**M. John Cowan:** Puis-je faire un commentaire à ce sujet?

**M. Todd Doherty:** Bien sûr.

**M. John Cowan:** La vaste majorité des recrues provient déjà des universités civiles. Par exemple, dans le corps des officiers seulement, plus des trois quarts des membres passent par la voie d'entrée directe, c'est-à-dire qu'ils ont été recrutés après avoir obtenu leur baccalauréat.

Moins de 25 % d'entre eux sont issus du Programme de formation des officiers de la Force régulière, ce qui comprend les étudiants de premier cycle dans les collèges militaires et les étudiants du premier cycle du programme de formation des officiers dans les universités civiles. Les universités civiles fournissent peut-être 80 % des recrues du corps des officiers.

**M. Todd Doherty:** Au cours de la dernière décennie, plusieurs mesures ont été prises pour moderniser et renforcer la Force de réserve, un élément essentiel de notre structure de sécurité nationale. Cependant, après une décennie de restructuration de la politique relative à la réserve de la force terrestre « Protection, Sécurité et Engagement » et de la stratégie de modernisation de l'armée canadienne, de nombreuses unités de réserve de ma province, comme les Rocky Mountain Rangers, ne sont toujours pas dotées d'un volet de deuxième mission, ce qui nuit à leur capacité de formation et d'intervention lorsqu'ils sont appelés à participer à des déploiements nationaux et internationaux.

Si les Forces canadiennes cherchent à recruter de nouveaux membres, ne serait-il pas logique d'investir dans nos unités de réserve?

Je lance la question à nos deux témoins.

**M. John Cowan:** Je peux commencer, si vous voulez, car comme je l'ai déjà dit dans mon allocution, le problème n'est pas le nombre de recrues dans les réserves, où la procédure, qui a longtemps été rebutante, a été simplifiée ces dernières années. Ce qui pose problème, c'est la transition entre la Force de réserve et la Force régulière.

À un moment donné, le général Hillier a annoncé son intention de réformer le système afin que le transfert de catégorie de service, comme nous l'appelons, puisse se faire en une semaine. Ce processus prend encore entre six mois et un an et demi, ce qui est tout à fait inacceptable.

• (1650)

**M. Todd Doherty:** Allez-y monsieur Cormier.

**M. Youri Cormier:** J'aimerais renchéir sur ce que M. Cowan vient de dire. C'est un levier à notre disposition. Si nous pouvions simplifier la transition d'une force à l'autre, cela permettrait le recrutement de personnes de diverses collectivités et favoriserait la diversité au sein des réserves, ce qui n'est pas facile de faire dans les Forces régulières. Il est nécessaire de solidifier ce pont entre ces

deux volets professionnels, parce que c'est justement là où nous pourrions faire des gains.

**M. Todd Doherty:** Dans votre mémoire, que nous n'avons pas encore lu puisqu'il est en cours de traduction, vous donnez une liste de mesures et de suggestions pour moderniser nos méthodes de recrutement et les rendre plus efficaces. Pourriez-vous prendre un moment pour nous en parler?

**M. John Cowan:** Désolé, à qui s'adresse votre question?

**M. Todd Doherty:** Nous n'avons pas lu votre mémoire car il est encore en cours de traduction. Vous y avez fait allusion.

**M. John Cowan:** Je vais répondre très brièvement, monsieur. J'ai déjà abordé les deux premiers points mentionnés dans mon mémoire. Le troisième porte sur la mentalité des responsables du recrutement dans les Forces armées canadiennes.

Il y a toutefois un quatrième point. Les gens qui suivent le Programme de formation des officiers de la Force régulière sont obligés de choisir leur profession militaire beaucoup trop tôt. Autrement dit, ils doivent faire leur choix au moment de leur recrutement, alors qu'il serait beaucoup plus logique — et c'est ce que font les Américains — qu'ils fassent leur choix une fois qu'ils en sauront davantage sur la profession qui leur conviendrait le mieux.

**Le président:** Monsieur Doherty, nous allons malheureusement devoir en rester là.

Professeur Cowan, je suis désolé de vous interrompre.

Madame O'Connell, vous avez six minutes à votre disposition.

**Mme Jennifer O'Connell (Pickering—Uxbridge, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Merci également à vous deux de contribuer à notre étude.

Monsieur Cormier, vous avez parlé de la politique étrangère qui a été mise à jour ainsi que de la politique de défense qui est bien financée. Puisque nous sommes le comité de la défense, je veux surtout parler de la politique de défense.

Pourriez-vous expliquer votre pensée quand vous dites qu'il n'y a pas de politique ou de vision claire? Je comprends ce que vous voulez dire au sujet du financement, mais pourriez-vous nous en dire davantage sur les aspects qui pourraient être améliorés, selon vous?

**M. Youri Cormier:** Je ne parlerai pas tant de la politique de défense puisqu'elle est en cours de rédaction, mais je pense que le milieu politique a un grand rôle à jouer en étant fier et en faisant partie de l'image de marque que nous créons pour les Forces armées canadiennes. Je pense que cela contribuerait grandement aux efforts de recrutement.

Pour ce qui est de l'autre aspect de cette question, ce pourrait bien être la politique du gouvernement. Si vous parlez davantage de la sécurité climatique, et si vous parlez davantage d'autres domaines de mission qui susciteront l'intérêt d'un ensemble diversifié de Canadiens, je pense que vous êtes plus susceptible de gagner du terrain que si vous concentrez l'image de marque de l'organisation sur ses traditions, etc.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci.

Vous avez parlé des déplacements interprovinciaux pour le travail et les membres de la famille. Dans le cadre de mon autre rôle, je peux certainement en parler à la ministre. Pourriez-vous nous dire s'il s'agit d'obstacles interprovinciaux ou s'il y a des règlements fédéraux précis que vous pourriez mettre en évidence et que je pourrais soulever?

**M. Youri Cormier:** Pour revenir à ce que j'ai dit dans ma déclaration préliminaire, il s'agit en fait de faciliter les conversations entre les provinces. Je ne pense pas nécessairement qu'une politique fédérale doive être rédigée, mais qu'il faut plutôt une conversation entre partenaires.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci.

Monsieur Cowan, vous avez parlé de données sur les femmes. Comme nous n'avons pas accès à votre rapport, pouvez-vous nous en dire plus sur ce à quoi vous faisiez allusion en ce qui concerne les données sur les femmes dans les forces armées?

• (1655)

**M. John Cowan:** Oui. Lorsque j'étais encore vice-recteur de l'Université Queen's, j'étais l'un des sept membres du groupe d'étude du général Ramsey Withers sur l'avenir du CMR à la fin des années 1990. À l'époque, nous examinions ces ratios, et les recherches appuyaient fortement l'idée voulant que si le pourcentage de femmes dans un tel établissement, y compris aux États-Unis, était inférieur à 15 %, le groupe de pairs n'était pas assez important pour offrir un soutien adéquat. Une zone grise était de 15 à 20 %, et tout ce qui dépassait 20 % était raisonnablement sécuritaire.

Lorsque je suis arrivé au CMR, le pourcentage d'élèves-officières se situait à un peu plus de 20 %. Soit dit en passant, aucune des écoles de service militaire des États-Unis n'a encore dépassé les 20 %. Au cours des premières années au CMR, le taux a atteint environ 29 %, mais une chose étrange s'est produite. Nous sommes devenus beaucoup plus actifs en Afghanistan, et les préjugés dans la société en général ont évidemment créé une situation où les parents conseillaient leurs enfants différemment, et le ratio est ensuite revenu à un peu moins de 25 %.

Les aspirantes-officières ont obtenu une part proportionnellement plus élevée de tous les prix dans tous les piliers de leur activité. Je me suis donc penché un peu plus sur ce qui expliquait cette situation. Bien sûr, la recherche a fortement indiqué que dans ce groupe d'âge de 17 à 24 ans, les femmes sont plus matures que les hommes, ce qui pouvait expliquer ce qui se passait. De plus, bien sûr, elles étaient très motivées.

Cependant, je me suis demandé pourquoi le ratio était encore si faible. L'Université Queen's est située dans la même ville. J'ai été vice-recteur de l'Université Queen's, alors j'ai pensé examiner la question de plus près.

Je me suis rendu compte que les disciplines dans lesquelles il y a des programmes menant à un grade au CMR ne couvraient pas toutes les disciplines d'une grande université civile typique comme Queen's. J'ai comparé les chiffres que nous avions dans les mêmes disciplines à l'Université Queen's, et j'ai constaté qu'en utilisant ces disciplines et ces programmes universitaires pondérés, nous n'aurions prévu que 34 % de femmes, parce qu'il y a encore un large préjugé sociétal, que je ne comprends pas entièrement, quant à ce que les femmes devraient faire. J'ai considéré la différence entre 34 % et 28 ou 29 % ou moins comme étant essentiellement, en quelque sorte, la sanction militaire. Cela m'a appris que la comparaison appropriée n'était pas ces ratios plutôt trop bas et 50 ou

52 %, ou peu importe ce que l'on retrouve dans les universités civiles, mais compte tenu de ce groupe de disciplines, c'était quelque part entre 20 et 34 %.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci.

**Le président:** Merci, madame O'Connell.

Madame Normandin, vous avez six minutes.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Cowan, je vais commencer par m'adresser à vous.

Vous avez parlé d'une espèce de projet pilote qui permettrait d'avoir une voie rapide pour des candidats qui étaient sur une liste à faible risque de sécurité. Vous avez mentionné que cela avait été efficace, mais que, malgré tout, cela n'avait pas duré et qu'on n'avait pas poursuivi ce programme.

Est-ce symptomatique d'une réticence au changement dans les forces? Le cas échéant, est-ce vraiment ce à quoi on doit s'attaquer en premier? On pourrait faire les plus belles recommandations au monde, si les forces n'ont pas envie de changer, dans les faits, ce sera inutile. J'aimerais connaître votre opinion là-dessus.

[Traduction]

**M. John Cowan:** C'est une très bonne question. C'est en partie parce que l'aversion pour le risque vient directement du secteur politique, où il y a un risque d'embarras. Vous avez aussi tout à fait raison de dire qu'une partie de l'aversion pour le risque vient de certains membres du groupe de recrutement lui-même, des gens qui, dans une certaine mesure, sont bloqués là-bas et qui ne veulent pas que les processus qu'ils ont mis au point, et auxquels ils sont fermement attachés, soient désactivés, même si ces processus ne débouchent pas sur quelque chose de très utile.

C'est une combinaison d'aversion pour le risque qui vient d'un niveau politique et d'une aversion pour le risque au niveau inférieur. Cette situation pourrait être corrigée si nous faisons certaines des choses dont Mme Scoppio vous a parlé, c'est-à-dire valoriser le service militaire dans le groupe de recrutement, y attribuer des notes plus élevées pour la promotion, etc., et se retrouver avec un agencement légèrement différent des personnes qui travaillent dans le groupe de recrutement.

• (1700)

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup.

Ma prochaine question s'adresse à vous, monsieur Cormier.

D'entrée de jeu, vous avez parlé de l'importance d'avoir des missions à succès pour attirer davantage de gens. Je pense aussi aux missions locales et à tout ce qui relève de l'opération Lentus. Pendant la pandémie, on a vu que l'opération Laser a été reçue de façon très positive.

J'ai posé la question suivante au professeur Leuprecht par le passé.

Serait-il pertinent de mettre sur pied une espèce de milice un peu parallèle, qui serait davantage consacrée aux missions nationales? On sait qu'il y en aura de plus en plus, notamment à cause des changements climatiques. Ce serait peut-être une solution pour assurer une universalité dans les opérations et la formation en combat. Ce serait peut-être plus attrayant pour certaines personnes qui veulent rendre service à la population, mais qui ne veulent pas nécessairement être appelées à combattre à l'étranger.

**M. Youri Cormier:** Voici ce que cette formule a d'intéressant. S'il y avait une approche civile plutôt que militaire pour régler les problèmes de sécurité intérieure en temps de chocs climatiques, si je puis dire, nous pourrions recruter des gens de façon plus large pour les initier au domaine de la sécurité nationale, sans qu'ils aient à faire le saut directement dans le monde militaire. Il pourrait y avoir des collaborations entre une structure civile et une structure militaire.

Il y a un potentiel énorme, effectivement. L'argument final pour aller dans cette direction est le coût. Il en coûte beaucoup moins cher de demander à des civils de prendre en charge certains projets que d'utiliser des militaires comme première ressource. Les militaires devraient toujours être la dernière ressource à utiliser. Il faut toujours être prêt pour d'autres éventualités. Si les militaires sont toujours disponibles pour mener des opérations nationales, on perdra leur capacité à agir rapidement ailleurs dans le monde.

**Mme Christine Normandin:** Ne devrait-on pas, quand même, mettre à profit l'aspect militaire pour la rapidité de réponse et la capacité opérationnelle, qui ne peuvent être égalées par le civil? On pourrait même en faire la promotion, d'une certaine façon, pour attirer davantage de gens vers une forme différente du travail militaire.

**M. Youri Cormier:** La promotion d'une forme différente du travail militaire est justement l'une des façons de convaincre un plus grand nombre de gens ayant des personnalités et des traits divers à se joindre aux Forces canadiennes. Vendre l'idée qu'un soldat est quelqu'un qui se met à quatre pattes dans la bouette ne convaincra pas les experts de cybersécurité, de logistique et de tous les autres éléments qui font en sorte qu'une armée fonctionne bien.

Cela va bien au-delà du concept de soldat du XIX<sup>e</sup> siècle, qui est si fortement intégré à notre vision du soldat de nos jours.

**Mme Christine Normandin:** Vous avez dit qu'une augmentation de 2 % du budget pourrait servir à construire des logements. L'approche que vous préconisez concerne-t-elle davantage les logements réservés aux militaires mariés, qui sont en mode locatif, ou plutôt des logements que les soldats pourraient acheter et vendre, mais qui seraient construits par les forces?

**M. Youri Cormier:** Je crois que les deux options sont bonnes. Cela dépend de la disponibilité des logements. S'il en manque, on ne peut faire ni l'un ni l'autre adéquatement, mais, si on en construit, on va avoir le luxe de la flexibilité.

**Mme Christine Normandin:** C'est parfait.

Monsieur le président, je pense qu'il ne me reste pas assez de temps pour poser une autre question. Je vais la garder pour le deuxième tour.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Madame Mathysen, vous avez six minutes.

**Mme Lindsay Mathysen:** Pour revenir à la question du logement, en ce qui concerne ce dont vous avez parlé, y a-t-il des études ou d'autres lectures concernant cette idée du logement qui pourraient être offertes? Pourriez-vous nous en dire davantage sur ce dont vous parliez? Vous avez dit qu'il faudrait construire sur la base. Est-ce quelque chose qui a déjà été proposé? Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet, monsieur Cormier?

• (1705)

**M. Youri Cormier:** De toute évidence, si vous construisez de nouveaux logements pour les militaires, ce que vous faites en fait, c'est de permettre de compenser un peu pour d'autres endroits de la ville où l'arrivée de militaires pourrait faire augmenter la demande de logements. Je ne dis pas que cela change complètement la donne, mais c'est l'un des petits leviers dont nous disposons pour avoir une incidence positive sur la crise du logement. Essentiellement, c'est aussi un élément qui peut jouer un rôle pour attirer des gens dans les forces armées.

**Mme Lindsay Mathysen:** L'un des commentaires que nous avons entendus auparavant portait sur l'élimination de l'indemnité différentielle de vie chère. Est-ce que l'un d'entre vous pourrait nous dire si son rétablissement serait utile, ou même changerait la donne, quant à la façon dont les forces armées essaient de se déplacer et les attentes des membres qui doivent vivre à des endroits différents tout au long de leur carrière?

**M. Youri Cormier:** Je laisse à M. Cowan le soin de répondre, puisqu'il a soulevé la question.

**M. John Cowan:** En fait, je n'avais pas parlé de l'indemnité différentielle, mais il est certain que, pendant la majeure partie de la période où j'ai travaillé avec des gens affectés d'un endroit à un autre, elle était en place et elle était très utile. Je vois certainement l'intérêt de lui donner une plus grande importance.

**Mme Lindsay Mathysen:** Monsieur Cowan, vous avez fait remarquer, lorsque vous parliez de cette aversion pour le risque, qu'il y a maintenant beaucoup d'histoires négatives dans les médias et dans les nouvelles canadiennes au sujet des forces armées. Est-ce que cela accroît l'aversion pour le risque, ou pensez-vous que les forces armées pourraient redoubler d'efforts? Pourriez-vous nous parler de cette progression par rapport à la situation actuelle?

**M. John Cowan:** L'aversion pour le risque dont je parlais n'est pas vraiment liée à la question de la publicité négative que l'on voit actuellement. C'est une aversion pour le risque liée à l'embarras en raison de possibles cas individuels d'erreur de jugement. Je dirais que c'est un problème qui est devenu plus répandu dans l'ensemble du gouvernement que les Canadiens ne le croient. Je ne pense pas que cela se limite uniquement au processus de recrutement au sein des forces armées.

Cependant, il y a un problème suffisamment grave au sein des forces armées pour qu'une couverture politique... pour dire: « Allez-y, prenez quelques risques. Si nous sommes un peu gênés ici et là, aucun problème. Faites simplement votre travail, trouvez de meilleures personnes, recrutez des personnes plus diversifiées et recrutez-les maintenant. Si quelques-unes doivent être libérées après un certain temps, parce que lorsque le processus d'habilitation de sécurité est terminé, il s'avère qu'elles ne seraient pas acceptées, c'est grave. »

**M. Youri Cormier:** J'allais ajouter que, si vous voulez apporter de petits changements et produire des rapports qui s'accumulent année après année... et c'est l'un des problèmes qui ont fait les manchettes aujourd'hui, cette frustration que ces petits changements ne tiennent pas la route et que les rapports ne sont pas mis en œuvre. Si vous voulez apporter des changements à cet établissement, vous devez y aller avec des traitements-chocs. Il faut des changements soudains, et il faut un leadership fort et une surveillance politique de l'établissement. Si vous vous contentez de laisser passer, un rapport à la fois, il sera mis sur une tablette.

Pour faire une omelette, il faut casser des œufs. Je ne pense pas que nous en soyons encore là. Je ne pense pas qu'il y ait cette volonté de prendre ce risque supplémentaire. Vous n'allez pas nécessairement le faire par l'entremise des militaires, mais si l'élément politique le fait, vous obtiendrez des résultats.

**M. John Cowan:** Il y a une autre chose qui pourrait être utile, si vous me le permettez, et c'est le traitement en parallèle. Plutôt que de prendre une candidature, de vérifier une chose, puis de la repousser plus loin et d'en vérifier une autre, et de continuer ainsi, le fait d'exécuter toutes ces étapes à la fois, plutôt que d'attendre que chacune soit réglée avant de commencer la suivante, nous gagnons beaucoup de temps.

**Mme Lindsay Mathysen:** L'une des autres idées qui nous ont été présentées, c'est celle de la spécialisation, de faire venir des gens du secteur privé et de veiller à ce qu'ils puissent faire carrière dans les forces armées. Est-ce qu'il pourrait y avoir une réaction défavorable de la part des militaires de carrière qui sont passés par ce processus d'ancienneté? Voyez-vous cela comme un problème ou plutôt comme un élément positif?

Une analyse rapide de la part des deux témoins serait excellente.

• (1710)

**M. Youri Cormier:** Je dirais que c'est une solution plutôt qu'un problème. Si cela nuit aux gens en cours de route ou les frustre, c'est dommage. J'irais même plus loin. Il faut que les chances soient égales au sein de l'organisation.

Par exemple, si vous avez eu le plaisir d'étudier au CMR, vous avez eu accès à près de 600 heures de formation en français ou en anglais. Vous n'obtenez pas cela si vous arrivez directement, sans passer par le CMR. Peut-être que dans certains cas où il y a un potentiel et que vous avez d'excellents candidats, nous devrions les pousser vers la formation linguistique pour leur donner la chance de progresser rapidement dans les forces.

C'est l'une des raisons pour lesquelles les gens se plaignent de nos jours du fait que, lorsqu'on regarde les hauts gradés, on voit des gens qui sont tous... pas tous, mais beaucoup. Les anciens élèves-officiers du CMR sont surreprésentés. Les gens se disent que c'est un club de vieux copains ou que c'est une relation incestueuse qui mène à des promotions. Cependant, il y a cet élément linguistique que les gens oublient d'analyser dans le cadre de cette progression.

**Le président:** Merci, madame Mathysen.

Madame Findlay, vous avez cinq minutes pour casser quelques œufs.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Messieurs Cormier et Cowan, merci beaucoup d'être ici.

Monsieur Cormier, l'ICAD a entrepris une étude sur le recrutement et le maintien en poste. Est-ce exact?

**M. Youri Cormier:** Oui.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Votre recherche a-t-elle révélé que la composition des recrues canadiennes était différente de celle de nos homologues de l'OTAN ou de l'Occident?

**M. Youri Cormier:** Ce n'était pas vraiment le sujet.

Le rapport auquel vous faites référence, que nous avons produit récemment, a évalué dans quelle mesure le nouveau cycle de ce que les gens lisent dans les médias au sujet des FAC depuis deux ou trois ans a entraîné une diminution de la propension à servir et à recommander le service militaire. Nous avons constaté que nous devions faire un meilleur travail pour éliminer les problèmes et raconter une histoire positive, si nous voulons nous assurer que les Canadiens veulent faire partie des FAC.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Vous en avez parlé en partie dans votre déclaration préliminaire. Je vous en remercie.

Dans le cadre de votre recherche, parmi les hypothèses de base que vous avez formulées, y en a-t-il qui se sont avérées? Avez-vous trouvé que vos recherches différaient de ces hypothèses ou qu'elles étaient plus ou moins cohérentes?

**M. Youri Cormier:** Pour cela, il faudrait que je présente le rapport au Comité. C'est un rapport que je n'ai pas rédigé et qui date de deux ans, alors j'ai du mal à me souvenir des détails.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Pourriez-vous déposer ce rapport auprès du Comité, s'il vous plaît? Merci.

Pensez-vous que la réforme actuelle des Forces canadiennes mènera à une force prête au combat?

**M. Youri Cormier:** Il y a beaucoup de chemin à faire, mais je pense que vous avez les bons éléments.

Nous devons commencer à réfléchir à la façon de modifier le niveau d'entrée pour nous assurer de ne pas perpétuer une culture que nous ne voulons pas voir dans les Forces armées canadiennes. Il y a plusieurs façons de le faire, et je vais vous donner un exemple. C'est une chose qui m'a vraiment bouleversé lorsque j'enseignais au CMR. De jeunes élèves-officières venaient à mon bureau et disaient: « Je ne peux pas continuer. Je vais quitter les forces au cours des prochaines années. » Je n'ai jamais rien eu de tel de la part de mes étudiants masculins.

Il y a un élément anecdotique qui n'est pas statistiquement significatif, mais j'ai essayé de comprendre son origine. On avait l'impression que ce n'était pas le cas dans d'autres professions. Je n'ai jamais entendu une ingénieure dire: « C'est un domaine tellement dominé par les hommes que la culture est insupportable. Je veux sortir. » Ce qui se passe dans d'autres carrières à prédominance masculine, c'est que le rendement est mesuré objectivement, alors que dans l'armée, on se retrouve avec une mesure du rendement qui n'est pas toujours objective. Je m'intéresse plus particulièrement aux systèmes d'entraînement physique et aux examens d'entraînement physique, qui mesurent la condition physique du haut du corps ou votre capacité de faire des pompes, par exemple.

Lorsque vous mesurez ces qualités que l'on retrouve de façon prédominante chez les hommes, plutôt que des choses comme l'agilité, l'endurance et ces traits physiques non sexistes, vous créez une prémisse injuste de ce que signifie être un soldat. Je vais vous donner un exemple. Il faut 38 pompes pour les femmes et 77 pompes pour obtenir le bon score. Ce qui se passe en coulisses, c'est que ces étudiants ont l'impression d'être deux fois plus soldats que quelqu'un d'autre sur le campus, parce qu'ils ont dû faire deux fois plus de pompes pour obtenir cette excellente note.

Nous parlions de traitement royal au cours de l'heure précédente. Si vous voulez faire l'objet d'un traitement royal au CMR, vous devez obtenir 450 points à votre test physique. Vous ferez partie du Club des 450, vous recevrez un t-shirt, et les gens qui travaillent au service d'entraînement physique seront vos amis. On a l'impression que vous êtes très spécial si vous êtes très bon dans ce domaine. Quand j'étais là, c'étaient surtout des jeunes hommes qui gagnaient.

• (1715)

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Je pense que pour ce qui est des exigences physiques — et il y en a dans de nombreux cheminement de carrière —, des modifications ont été demandées ailleurs, afin de mieux tenir compte des différentes situations. Cela dit, croyez-vous que les réformes en cours doivent encore être axées sur la préparation au combat?

**M. Youri Cormier:** Je pense qu'il faut avoir une idée très large de ce que signifie la préparation au combat, parce que quelqu'un au Commandement des Forces d'opération spéciales et quelqu'un à la logistique n'a pas nécessairement besoin des mêmes compétences. Quand on veut recruter les meilleurs et les plus brillants cybersoldats, on ne veut pas nécessairement recruter quelqu'un qui vient de terminer ses études secondaires, mais plutôt quelqu'un qui a pu démontrer ses forces et ses capacités en cours de carrière, qui travaille dans le secteur privé et qui a accès à ce bassin de talents.

Nous tirons de l'arrière en ce qui a trait aux talents dans le cyberspace, mais il y a des solutions. On pourrait créer des centres externes... On voit cela constamment en Russie. Il ne s'agit pas nécessairement de gens qui travaillent pour le gouvernement, mais plutôt dans des institutions parallèles. Que nous voulions ou non créer ce genre de structure ou quelque chose d'un peu plus direct au sein des forces armées, nous devons tout de même repenser complètement la façon dont nous procédons au recrutement pour ce genre de compétences. Nous ne pouvons pas tenir cela pour acquis.

Le problème est plus vaste dans les Forces armées canadiennes. Nous imaginons des gens qui ont un plan de carrière sur 30 ou 40 ans, et nous pensons pouvoir prendre n'importe quelle personne très jeune et la former pour l'amener où nous voulons. La réalité, c'est que nous ne pouvons pas penser de cette façon...

**Le président:** Malheureusement, nous allons devoir aborder cette vision dans une autre question. Je m'excuse de vous interrompre.

Monsieur Spengemann, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Sven Spengemann (Mississauga—Lakeshore, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Messieurs Cormier et Cowan, je vous remercie d'être parmi nous cet après-midi.

J'aimerais commencer par un sujet que nous avons effleuré, mais que nous n'avons pas abordé en profondeur, soit la satisfaction au travail et le milieu de travail.

Il y a quelques années, les membres du Comité ont eu l'occasion de se rendre au Mali pour examiner la contribution des Forces canadiennes à la MINUSMA ou Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali, ainsi que le mécanisme d'évacuation médicale par voie aérienne de pointe, constitué d'une équipe de médecins et de travailleurs de la santé des forces armées et d'hélicoptères Chinook. Il y a eu un travail extraordinaire et des innovations pour ce qui est d'amener du plasma dans des zones plus éloignées, ce qui se traduit par un taux de survie beaucoup plus élevé pour les membres de cette mission qui pourraient être en danger.

Quelle est l'importance du milieu de travail pour le maintien en poste? Pourriez-vous nous parler un peu des composantes du milieu de travail? Je pense plus particulièrement à la formation, y compris la formation multilatérale et multinationale très complexe. Dans quelle mesure cela fait-il partie de la satisfaction au travail? De plus, pourriez-vous nous parler brièvement des déploiements outre-mer?

Ma question s'adresse à l'un ou l'autre des témoins.

**M. John Cowan:** Je ne sais pas dans quelle mesure cela est pertinent, mais je pense que la satisfaction vient avec l'accomplissement, ce dernier étant le résultat d'une préparation adéquate.

M. Cormier a déjà parlé d'essayer d'attirer des gens qui sont en milieu de carrière et non pas au bas de l'échelle. Je n'ai jamais compris la réticence qu'il y avait à faire cela. Après tout, c'est ce qui se passe depuis toujours pour les médecins, par exemple, qui ne sont pas recrutés au plus bas échelon. D'accord, il s'agit d'une profession traditionnellement très spécialisée, mais il y a beaucoup de professions modernes très spécialisées. De plus, si vous regardez l'histoire du Canada, chaque fois que survient une situation d'urgence vraiment importante, comme en temps de guerre, nous recrutons beaucoup de gens latéralement à des niveaux intermédiaires.

Je pense que si nous faisons preuve d'un peu plus de souplesse dans nos efforts pour recruter les gens qui possèdent les connaissances que nous voulons, la satisfaction au travail sera automatiquement plus grande.

**M. Sven Spengemann:** Monsieur Cormier, avez-vous quelque chose à dire au sujet de la formation, du déploiement, du travail outre-mer, des opérations de maintien de la paix typiques et de leurs composantes, ainsi qu'au sujet de l'importance de la satisfaction au travail?

• (1720)

**M. Youri Cormier:** Comme je ne dispose pas de données à ce sujet, je préfère ne pas faire de commentaires.

**M. Sven Spengemann:** D'accord.

**M. John Cowan:** Je pourrais faire un petit commentaire.

La plupart des personnes avec qui j'ai discuté de ce genre de choses m'ont dit qu'il était un peu démotivant de passer une grande partie de sa vie adulte à se préparer à quelque chose qu'on finit par ne jamais faire. Les déploiements à l'étranger sont essentiels pour venir à bout de ces sentiments négatifs chez des gens qui se sont préparés pendant des années à accomplir un travail qu'ils n'accomplissent jamais.

**M. Sven Spengemann:** Merci.

Je vais faire très attention à la façon dont je formule ma pensée. Les populations que nous essayons d'intégrer en plus grand nombre aux Forces canadiennes peuvent provenir, ou ont tendance à provenir, de cultures où le fait de servir dans l'armée est historiquement stigmatisant, potentiellement négatif et peut-être même dangereux.

Dans quelle mesure les Forces canadiennes examinent-elles les cultures que nous aimerions voir représentées en plus grand nombre et effectuent-elles une analyse pour déterminer si le service dans les forces armées est vraiment une chose à laquelle elles adhéreraient? Sinon, comment les Forces canadiennes pourraient-elles se repositionner pour devenir un employeur de choix?

**M. Youri Cormier:** Je dirais qu'on a beaucoup insisté sur la nécessité de tendre la main à certaines collectivités, de travailler en étroite collaboration avec les aînés dans ces collectivités, et que c'est payant. À Vancouver et à Toronto, grâce à cela, les Forces de réserve sont très diversifiées.

Je ne pense pas qu'il y ait lieu de trop s'inquiéter. Nous devons faire davantage et nous y arrivons déjà très bien dans certaines régions du Canada.

**M. Sven Spengemann:** Merci.

Je vais être très bref, puisqu'il me reste 30 secondes.

Dans la fonction publique, du côté civil, on utilise le modèle d'entrée latérale pour recruter des dirigeants stratégiques et pour d'autres initiatives. Il y a peut-être des parallèles à faire pour l'analyse. Est-ce que l'un ou l'autre d'entre vous s'est penché sur la question et s'est demandé pourquoi nous ne pouvions pas le faire davantage du côté militaire, puisque cela fonctionne déjà bien du côté civil?

**M. John Cowan:** Je suis tout à fait d'accord. Cela est incontestable.

**Le président:** Vous avez la parole pour deux minutes et demie, madame Normandin.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Je vous remercie beaucoup.

La professeure Scoppio, qui faisait partie du groupe de témoins précédent, a mentionné que ce n'était tant pas le recrutement de francophones qui représentait un enjeu, mais plutôt leur rétention. Je me demandais, monsieur Cormier, si vous aviez exploré cet aspect dans votre étude.

Si vous voulez également en discuter, monsieur Cowan, je serai heureuse d'entendre vos commentaires.

**M. Youri Cormier:** Au cours des années que j'ai passées dans les Forces armées canadiennes, je n'ai pas senti que les francophones avaient moins leur place que les anglophones. Par contre, je suis d'accord sur le fait que, pour être polis, les Québécois se mettent souvent à parler anglais dès qu'un anglophone prend la parole. Le phénomène n'est pas particulier aux forces.

Je crois tout de même qu'il y aurait moyen d'en faire plus pour que tous les interlocuteurs soient à l'aise. De là à dire que la situation est telle qu'elle incite les francophones à quitter les forces ou qu'elle nuit aux efforts de recrutement, ce n'est pas ce que j'ai senti.

**Mme Christine Normandin:** Par contre, il n'y a pas eu d'étude sur le sujet, alors qu'il y en a eu beaucoup sur la situation des femmes, des minorités, de la diversité LGBTQ+ et ainsi de suite.

Serait-il pertinent de réaliser une étude sur le sujet, étant donné que les francophones représentent quand même un bassin important pour le recrutement?

**M. Youri Cormier:** Absolument. Cela me donne le goût de le faire. Je vais en parler avec mon équipe.

**Mme Christine Normandin:** C'est fantastique.

Je vois que M. Cowan ne semble pas vouloir intervenir.

Je reviens à la question de la culture. Monsieur Cormier, vous avez parlé de l'histoire du tee-shirt, tout à l'heure. Cela m'a fait penser à une anecdote. Une de mes connaissances qui est militaire a été recrutée pour donner de la formation aux recrues. Cette personne me disait que, contrairement à son époque, les militaires n'ont plus le droit de crier sur une recrue à la fois, mais qu'ils peuvent le faire en groupe. Cette méthode est même recommandée.

Devrait-on changer la façon de donner la formation, notamment aux recrues? La culture devrait-elle changer dès le départ?

**M. Youri Cormier:** Ce n'est pas évident. Je sais que la tendance est de ne plus vouloir utiliser la méthode du sergent qui crie sur ses recrues, comme dans le film *Full Metal Jacket*. Par ailleurs, dans le monde militaire, les gens ont l'impression que le travail à accomplir est extrêmement important et qu'il n'y a aucun compromis à faire sur la qualité de ce travail. Faut-il crier pour y arriver? Cela n'est peut-être pas nécessaire, mais il est certain qu'il faut adopter des standards et une rigidité qui n'admettent aucun compromis et que crier est une méthode qui permet de bâtir un professionnalisme exceptionnel.

Je crois que c'est le but de cette méthode. Est-ce la meilleure méthode? Peut-être y en a-t-il d'autres qui sont possibles. Au bout du compte, il est important de ne faire aucun compromis sur la qualité.

• (1725)

[Traduction]

**Le président:** Merci, madame Normandin.

C'est au tour de Mme Mathyssen.

**Mme Lindsay Mathyssen:** Il y a beaucoup de commentaires sur la nécessité de ne pas réinventer la roue et sur le fait que beaucoup de programmes ont été mis sur pied dans l'armée, mais n'ont peut-être pas été maintenus. Vous pourriez peut-être répondre tous les deux.

Il y a eu une recommandation, bien sûr, concernant le programme Les femmes font la force, et une mise en œuvre complète de ce programme. C'était un projet pilote. Pourriez-vous nous en parler et commenter son efficacité?

De plus, les forces armées avaient l'habitude d'envoyer des recruteurs dans les collectivités rurales et éloignées des Premières Nations, ce qui a donné de très bons résultats, mais cela a diminué. Est-ce que ce serait également quelque chose à revoir pour ce qui est du recrutement et de la rétention?

**M. Youri Cormier:** L'un des défis...

**Mme Lindsay Mathyssen:** Soit dit en passant, la question s'adresse à vous deux.

**M. Youri Cormier:** Je vais commencer par les collectivités rurales. C'est une question importante, parce que, de tout temps, c'est là où l'on trouve rapidement beaucoup de recrues, notamment dans les régions rurales du Québec et du Nouveau-Brunswick. Ce sont des endroits où l'on a toujours recruté beaucoup de militaires.

À moins de repenser la façon de faire le recrutement et la publicité, il n'y a tout simplement pas tant de jeunes dans ces régions du Canada, comparativement au nombre de jeunes que l'on retrouve actuellement dans les régions de Toronto ou de Vancouver. Il y a des régions du Canada où nous ne recrutons pas suffisamment, parce que nous avons des modèles de recrutement qui sont peut-être un peu désuets et qui ne correspondent pas à la démographie actuelle dans certaines régions du Canada qui, par le passé, fournissaient beaucoup de recrues.

**M. John Cowan:** D'après la liste, je dirais qu'il y a encore des collectivités — et on en a parlé il y a quelques minutes — où les parents craignent de laisser leurs enfants intégrer ce qui leur semble être une structure autoritaire. C'est le cas des nouveaux arrivants au Canada. C'est aussi vrai dans certaines autres communautés.

Dans le système de recrutement actuel, on traite uniquement les candidatures soumises, et M. Cormier a tout à fait raison. Pour commencer à faire des percées dans ces groupes, ces entités, il est important que le système de recrutement mobilise également les dirigeants communautaires et les parents. Il ne suffit pas de traiter avec les candidats pour changer les attitudes à l'égard de ce qui est peut-être considéré comme une structure autoritaire, avec laquelle certains ne sont pas à l'aise.

**Le président:** Merci, madame Mathysen.

Madame Gallant, vous avez la parole pour cinq minutes.

**Mme Cheryl Gallant:** Merci beaucoup.

Très rapidement, répondez simplement par oui ou par non aux questions.

De la formation est offerte par le secteur privé aux anciens combattants pendant leur transition, et je pense que vous avez dit qu'il n'y aurait pas de problème à former nos recrues pour le cyberspace de la même façon. Cela se fait ici même à Ottawa, au Willis Colledge.

Qu'en est-il de l'idée du service obligatoire, l'été, par exemple, avec rémunération, pour les diplômés du secondaire ou les étudiants universitaires? Serait-ce utile pour favoriser la diversité et tous ces autres aspects, oui ou non?

**M. Youri Cormier:** Je pense que les armées constituées de volontaires ont toujours été très efficaces. Je ne voudrais pas que l'on adopte un modèle de conscription, à moins qu'il y ait une crise.

**Mme Cheryl Gallant:** Mis à part le Programme de formation des officiers du Collège militaire royal, à une certaine époque, je crois, l'armée finançait une formation universitaire assortie d'une promesse ou d'une exigence de service pendant un certain nombre d'années par la suite. À l'heure actuelle, cela ne s'applique qu'aux collèges militaires.

Y a-t-il des...

**M. John Cowan:** Ce n'est pas vrai. Il y a des centaines de personnes qui sont subventionnées pour suivre le programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles. Le Programme de formation des officiers ne se limite pas aux

deux collèges militaires. Le système dont vous parlez existe toujours.

**Mme Cheryl Gallant:** Est-ce que ce n'est pas seulement pour les médecins et les dentistes? Je sais qu'ils y participent.

**M. John Cowan:** Oui, il y en a beaucoup.

**Mme Cheryl Gallant:** D'accord, nous...

**M. Youri Cormier:** J'allais ajouter quelque chose. Pour ce qui est du Programme de formation des officiers, lorsque vous fréquentez le Collège militaire royal, vous recevez une bourse d'un demi-million de dollars. Ce qui est un peu triste dans tout cela, c'est que, lorsque nous parlons aux responsables des admissions et aux professeurs qui sont actuellement dans ces établissements, ils nous disent régulièrement qu'ils ont l'impression d'avoir plus de difficulté à trouver des bons candidats. Ils n'ont pas les recrues qu'ils veulent, et la qualité des gens qui sont là diminue année après année.

Si nous continuons de dépenser un demi-million de dollars pour embaucher des officiers ou des recrues médiocres... Évidemment, ce n'est pas la majorité des gens, mais quand on se retrouve avec cinq ou six personnes très médiocres dans une salle de classe, on se demande comment elles ont pu faire pour obtenir une bourse d'un demi-million de dollars et un poste ouvrant droit à pension pour cinq années dans l'armée.

• (1730)

**Mme Cheryl Gallant:** Merci.

**M. Youri Cormier:** Nous devons trouver une façon de ne plus devoir aller aussi loin pour le recrutement.

**Mme Cheryl Gallant:** Vous venez de répondre à ma question suivante, à savoir si nous avons ou non besoin d'un collège militaire, mais si nous devons aller si loin dans le fond du baril, je suppose que la réponse est non.

Je crois qu'à une certaine époque, il y avait des places réservées dans les facultés de médecine. Je ne suis pas certaine si c'était le cas ou non — mais j'aimerais bien le savoir — et serait-il avantageux d'avoir un nombre  $x$  de places réservées aux militaires?

À l'heure actuelle, il faut être admis à la faculté de médecine pour être payé par l'armée, mais si c'était l'inverse et qu'il y avait des gens au Collège militaire royal qui étaient qualifiés ou qui voulaient devenir médecins, mais que la concurrence était tout simplement trop forte pour qu'ils puissent le faire... Y a-t-il un moyen? Serait-ce productif?

Nous manquons de médecins partout au Canada. Une fois leur carrière militaire terminée, ils pourraient aussi travailler dans le secteur privé. Serait-il possible d'avoir, disons, à l'Université Queen's, un nombre supplémentaire de places à la faculté de médecine réservées spécifiquement aux militaires?

**M. John Cowan:** Il y en a déjà. J'ai participé à la refonte de ce que l'on appelait le programme militaire d'études en médecine, il y a quelques années, à une époque où les Forces armées canadiennes manquaient cruellement de médecins. Ils n'avaient pas accès aux écoles de médecine. Le programme militaire de formation en médecine existait, mais les candidats n'étaient pas admis. Ils se rendaient à l'entrevue, mais ils ne semblaient pas réussir à se faire valoir dans le cadre des entrevues, ce qui est nécessaire pour entrer dans l'une des facultés de médecine du Canada.

Certains de mes collègues et moi avons négocié des postes de surnuméraires à l'Université d'Ottawa et à l'Université Queen's. L'Université d'Ottawa a été choisie parce qu'elle est bilingue. Je crois qu'il y avait quatre places à l'Université d'Ottawa et deux ou trois à l'Université Queen's. Si les gens se rendaient à l'étape de l'entrevue, c'est-à-dire qu'ils répondaient aux critères d'admission à la faculté de médecine et qu'ils étaient déjà dans les forces armées, ils pouvaient être subventionnés et occuper les places supplémentaires.

Ce qui est intéressant, c'est que, dès que nous avons fait cela, un très grand nombre de personnes ont réussi tout d'un coup à être admises dans les quotas réguliers des facultés de médecine. Ce qui s'est passé, c'est que les membres des forces armées ont perdu la motivation à présenter une demande dans le cadre du programme militaire de formation en médecine parce qu'ils pensaient que personne ne les appuierait. Dès que le ministère est allé de l'avant et a créé quelques places subventionnées, tout à coup, un grand nombre des personnes les mieux placées pour être admises ont présenté une demande et ont été admises dans les places régulières.

**Le président:** Merci, madame Gallant.

L'autopromotion à l'école de médecine... quel concept! Bonté divine.

Je crois que c'est au tour de M. May pour les cinq dernières minutes.

**M. Bryan May:** Merci, monsieur le président.

Merci à vous deux pour votre aide dans le cadre de cette étude.

Nous avons entendu à plusieurs reprises, de la part d'autres témoins aussi, que l'effet que la vie dans les forces a sur la famille fait partie du problème de la rétention et, probablement, du problème du recrutement, au moment où les candidats doivent déterminer si c'est la bonne carrière pour eux.

Il semble que cela fasse partie intégrante de la vie militaire. Pouvons-nous faire quelque chose pour atténuer cet impact sur la famille?

Monsieur Cowan, nous pourrions peut-être commencer par vous.

**M. John Cowan:** Une suggestion que j'ai faite dans mon mémoire, qui finira par être traduit, c'est qu'il reste encore beaucoup à faire pour s'assurer que, lorsque les gens se qualifient pour un métier particulier au sein des forces armées, cette qualification représente bien la certification qui est requise pour exercer le même métier dans un contexte civil. Cela fait partie des qualités d'un bon employeur, à savoir que, si une situation survient où un déménagement particulier n'est tout simplement pas possible, peut-être en raison de l'emploi du conjoint, l'employé est protégé.

L'ancien concept de rétention, qui consistait à ériger une clôture autour des gens pour qu'ils ne puissent pas partir, n'est pas vraiment logique.

Être un bon employeur repose sur certaines de ces choses. Pour être juste envers le ministère, il l'a fait pour de nombreux métiers de militaires du rang au cours des dernières années, mais il reste encore beaucoup à faire.

• (1735)

**M. Bryan May:** Le Canada, bien sûr, est un pays particulièrement grand et peu densément peuplé. Est-ce que cela joue un rôle

dans les défis associés à la réinstallation des familles, à l'emplacement des bases et à ce genre de choses?

Ma question s'adresse à M. Cowan, mais M. Cormier voudra peut-être intervenir aussi.

**M. Youri Cormier:** À mon avis, il est clair que cela a une incidence, mais dans quelle mesure devons-nous...? Les bases ne vont pas déménager de sitôt.

La plupart des militaires que je connais ont une famille. Le fait de travailler dans l'armée ne constitue pas un obstacle infranchissable à une bonne vie familiale, mais quant à savoir si nous pouvons ou non faire de petites choses... Parfois, il s'agit simplement d'intégrer de la souplesse dans le système, de sorte que si le conjoint d'un militaire doit déménager et que ce dernier ne peut pas le suivre, il pourra quitter l'armée pendant un an. Ces personnes pourraient simplement dire qu'elles seront absentes quelque temps, mais qu'elles reviendront rapidement. Cela pourrait aider.

Tant qu'il y aura de la souplesse dans une carrière dans les forces, il sera possible de trouver toutes sortes de façons de donner satisfaction aux membres et de s'assurer qu'ils veulent toujours revenir — qu'ils sont impatients de revenir.

**M. Bryan May:** Nous avons beaucoup parlé des différentes adaptations et des choses que l'armée essaie de faire.

Ma question s'adresse à vous deux.

Quelle devrait être notre première étape? Si nous n'avions qu'une mesure à prendre maintenant — aujourd'hui — à quoi devrions-nous donner la priorité?

**M. Youri Cormier:** Je commencerais par tirer parti de la société civile. Il y a des organisations comme la mienne, comme l'Institut de la CAD. Pourquoi n'avons-nous pas de contacts réguliers pour que le MDN ait accès à notre base?

Nous avons des gens partout au pays. Des dizaines de milliers d'adhérents et d'étudiants de toutes les universités du pays qui font partie de notre communauté. Des occasions sont manquées de tirer parti d'organisations comme la nôtre et d'autres. Cela pourrait faciliter le recrutement et l'accès aux communautés ciblées.

**M. Bryan May:** Monsieur Cowan, vous avez la parole.

**M. John Cowan:** Monsieur May, je ne crois pas qu'il y ait de solution miracle à ce problème, mais dans mon mémoire, j'ai énuméré 11 éléments qui vous seront éventuellement présentés et qui figurent en quelque sorte au sommet de mon palmarès. Certains d'entre eux ne sont pas très complexes. Ce serait formidable si nous pouvions arriver à en intégrer un nombre important.

**M. Bryan May:** Ce sera probablement ma dernière question, monsieur le président.

À ce sujet, monsieur Cowan, j'ai posé la question suivante au groupe de témoins précédent. Est-ce que nos alliés ou d'autres pays dans le monde font du bon travail en matière de recrutement et de rétention? Y en a-t-il certains que nous pourrions et devrions examiner pour voir si nous pouvons adapter les choix qu'ils ont faits au contexte des Forces armées canadiennes?

**M. Youri Cormier:** Je pense que l'Ukraine fait un excellent travail de recrutement, non seulement à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale. Cela revient à ce que je disais dans ma déclaration préliminaire, à savoir que si vous avez un objectif noble et que vous réussissez dans vos missions, je pense que vous pouvez vraiment convaincre beaucoup de gens de se joindre à vous.

**M. Bryan May:** Monsieur Cowan, vous avez la parole.

**M. John Cowan:** J'ai participé à des études sur la rétention il y a quelques années. Je ne pense pas que nous nous en tirons trop mal en ce qui concerne le maintien en poste. Je pense que la plus grosse lacune se situe au niveau du recrutement. Lorsque vous lirez mes recommandations, vous verrez que, même si certaines concernent la rétention, je ne crois pas que les problèmes à ce niveau soient si graves.

**M. Bryan May:** Merci à vous deux.

**Le président:** Merci.

Encore une fois, nous avons eu un excellent groupe de témoins. Nous sommes particulièrement reconnaissants à MM. Cowan et Cormier de leurs interventions réfléchies et de leur contribution à notre étude.

Nous allons vous libérer.

Chers collègues, veuillez patienter avant que je lève la séance.

Le général Eyre est venu mercredi. Il nous a dit qu'il voyageait avec la ministre et qu'il n'était pas disponible.

Nous avons encore un groupe complet de quatre témoins. Cela mettrait fin à notre étude, et nous n'aurions plus de témoins à entendre. J'aimerais que vous me disiez si c'est la fin de cette étude et si nous devons commencer l'étude sur l'aide aux autorités civiles, ou si nous devons demander au général Eyre de trouver un autre moment pour venir nous rencontrer. Voilà le dilemme auquel nous sommes confrontés.

Lundi, le Comité doit avoir le temps de discuter de diverses questions pendant au moins une heure, ou encore de commencer l'étude sur l'aide aux autorités civiles ou de poursuivre la présente étude. J'aimerais que vous me fassiez part de votre préférence.

Madame Gallant, vous avez la parole.

• (1740)

**Mme Cheryl Gallant:** Le général Eyre nous est toujours d'une grande aide, peu importe l'étude que nous menons. Lorsqu'il sera en mesure d'être ici, nous devrions maximiser sa présence, peu importe le sujet à l'étude.

**Le président:** Merci.

Madame Findlay, vous avez la parole.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** J'ai pensé que nous devrions demander au chef d'état-major de la défense s'il pourrait être ici lundi, puisqu'il ne peut pas être ici mercredi, et tenir certaines des discussions que nous avions l'intention d'avoir à ce moment-là.

Je me rends compte que vous n'avez pas de réponse à cela pour l'instant, monsieur le président. Toutefois, il semble que, sur la question cruciale de la rétention et du recrutement, nous devrions entendre le chef d'état-major de la défense nous dire quels sont ses plans et comment il envisage son rôle pour faciliter cela, si possible.

**Le président:** Oui. Nous allons essayer d'avoir le général Eyre pour lundi.

Madame Normandin, vous avez la parole.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Comme Mme Gallant, je pense qu'il est toujours utile de recevoir le chef d'état-major en comité.

Nous pourrions profiter du temps qu'il nous consacra pour lui poser diverses questions, comme nous l'avons déjà fait. S'il vient témoigner ici au sujet des crédits supplémentaires, nous pourrions lui poser des questions sur la rétention ou, encore, sur notre prochaine étude, selon l'information que nous voulons obtenir. Son témoignage serait utile pour toutes nos études.

[Traduction]

**Le président:** Il est difficile d'imaginer que nous terminions l'étude sur le maintien en poste et le recrutement sans avoir entendu le responsable de l'organisation, alors oui, j'ai tendance à être d'accord avec vous.

Monsieur May, vous avez la parole.

**M. Bryan May:** Merci, monsieur le président.

Bien sûr, dans un monde idéal, si nous pouvions avoir le chef d'état-major à une date ultérieure, ce serait formidable. Je ne veux tout simplement pas que nous perdions la journée.

Nous sommes pressés par le temps et par ce qu'il nous reste à accomplir au sein de ce comité avant l'été. Si vous regardez la liste des témoins que le ministère de la Défense propose pour mercredi, ce sont des experts en la matière très compétents — des généraux. Je suis sûr que leurs interventions seraient d'une grande utilité.

Je recommande que nous tenions la réunion de mercredi. Si nous pouvons convoquer le général Eyre à une date ultérieure, très bien, mais je ne crois pas que nous devrions retarder l'étude.

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Je comprends le rôle du secrétaire parlementaire. Je comprends que M. May joue ce rôle, mais le chef d'état-major de la défense...

**M. Bryan May:** Sauf votre respect, ce sont tous des experts en la matière...

**L'hon. Kerry-Lynne Findlay:** Excusez-moi, j'ai la parole. Le président m'a donné la parole.

Sauf votre respect, le chef d'état-major joue un rôle central. Il joue le rôle principal. Tout ce que nous demandons, c'est de voir... Il devait être ici mercredi, mais les plans de voyage de la ministre ont été communiqués très tard, en fait après la fermeture des bureaux vendredi. Je ne crois pas que l'on doive sous-estimer l'importance d'entendre le chef d'état-major de la défense. Si nous commençons à poser des questions sur d'autres sujets également, et sur le budget, en mettant tout cela ensemble, nous aurons besoin de plus d'une heure de son temps, et c'est tout ce que j'avais en tête.

Je vous remercie de m'avoir laissé la parole, puisque le président me l'avait accordée.

**Le président:** D'accord. Merci à tous.

En fait, si nous ne sommes pas en mesure d'organiser quoi que ce soit lundi, j'aurai besoin de témoins, que ce soit au sujet du recrutement et de la rétention ou de l'étude sur l'aide aux autorités civiles.

Madame Gallant, vous avez la parole.

• (1745)

**Mme Cheryl Gallant:** Je crois savoir que le sous-comité s'est réuni. Pourriez-vous nous faire part des conclusions concernant les voyages?

---

**Le président:** Nous n'avons tiré aucune conclusion, alors il n'y a vraiment rien à partager pour l'instant. Il est 17 h 45, et je ne veux pas retenir les gens et discuter de cela sur une tribune publique, pour être franc avec vous. Nous avons eu une réunion très constructive. Nous avons réussi à ramener cela à un point. Sur ce, je vous remercie de votre patience. La séance est levée.

---





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 des communes.

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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