



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 171 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

**TÉMOIGNAGES**

**Le lundi 6 mai 2019**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 6 mai 2019

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Chers collègues, je vois que nous avons le quorum, aussi je déclare la séance ouverte.

Je tiens à remercier nos invités de s'être présentés. Chers collègues, dans le premier groupe de témoins, nous accueillons des représentants du Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, et du Bureau de l'ombudsman des vétérans. Merci à tous de votre présence.

Monsieur Lick, je pense que vous allez vous exprimer en premier et que vous présenterez une déclaration préliminaire d'environ 10 minutes. Est-ce bien cela?

**M. Gregory Lick (ombudsman intérimaire, Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes):** Oui, monsieur.

**Le président:** Après quoi, monsieur Dalton, nous vous demanderons de présenter à votre tour votre déclaration préliminaire. Lorsque vous aurez terminé, nous passerons directement à la période de questions.

Monsieur Lick, vous avez la parole.

[Français]

**M. Gregory Lick:** Merci, monsieur le président.

Je remercie les membres du Comité de m'avoir invité à témoigner aujourd'hui au sujet de l'embauche de vétérans dans la fonction publique.

Je suis très honoré de témoigner en tant qu'ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

[Traduction]

Je m'appelle Greg Lick. Avant d'assumer mon rôle actuel, j'ai été directeur général des Opérations pour la Garde côtière canadienne. J'ai aussi fièrement servi dans la Réserve navale pendant 17 ans.

Le major à la retraite Carole Lajoie m'accompagne aujourd'hui. Elle agit comme directrice de l'éducation et de la collaboration. Mme Lajoie possède une vaste connaissance et expérience du domaine que vous étudiez aujourd'hui. Si je ne peux répondre à une question, je crois qu'elle le pourra.

Je suis aussi ravi de témoigner en compagnie de l'ombudsman des vétérans, M. Craig Dalton. Craig et moi avons déjà établi une excellente relation de travail. Nos deux bureaux explorent déjà des secteurs d'intérêts communs se prêtant à la collaboration.

**M. Robert Aubin (Trois-Rivières, NPD):** Je n'ai pas la traduction. Je suis désolé.

**Le président:** Est-ce que tout le monde est prêt maintenant?

Désolé de l'interruption. Monsieur Lick, je vous en prie, continuez.

**M. Gregory Lick:** Nous avons récemment fait un exposé conjoint devant deux groupes externes et étudions présentement d'autres occasions d'aller présenter le duo « Craig et Greg » sur la route.

J'ai été nommé de façon intérimaire au poste d'ombudsman en novembre 2018. Ces sept derniers mois, servir cet important groupe de commettants a été pour moi l'expérience la plus gratifiante de ma carrière.

[Français]

Chaque matin, après mon réveil, je lis les résumés de l'actualité pour constater l'effet positif de la communauté de la Défense nationale sur la scène mondiale de même qu'ici, au Canada.

On le constate en ce moment même. Voir les militaires des Forces armées canadiennes déployés dans l'arrière-cour de la région de la capitale nationale pour combattre les inondations dévastatrices nous rappelle que nos militaires jouent un rôle vital dans la protection des citoyens. À ces militaires, je dis merci.

[Traduction]

La communauté que nous servons est extrêmement vaste. Nous servons non seulement les membres de la Force régulière et de la Réserve des Forces armées canadiennes, mais aussi les civils de la Défense, les Rangers canadiens, les cadets, les Rangers juniors canadiens, les employés des Fonds non publics, les nouvelles recrues, les familles de tous ces groupes, ainsi que les personnes détachées ou affectées aux Forces armées canadiennes.

Ces responsabilités ne sont pas prises à la légère par moi et mon équipe de plus de 65 fonctionnaires passionnés à l'emploi de mon bureau. En fait, je crois que ces employés servent nos commettants avec un professionnalisme et un sens du devoir sans égal. Certains de ces employés sont avec le bureau depuis ses tout débuts en 1998, ce qui nous donne la mémoire institutionnelle nécessaire pour nous acquitter de notre mandat, c'est-à-dire de s'assurer du traitement juste et équitable et contribuer à améliorer, de manière substantielle et durable, le bien-être des employés et des militaires au sein du ministère de la Défense nationale et dans les Forces armées canadiennes.

[Français]

C'est cette mémoire institutionnelle qui m'a aidé à comprendre l'histoire de notre engagement relativement à la question très importante qu'étudie votre comité.

Par ailleurs, durant ma carrière à la Garde côtière canadienne, et surtout lorsque j'étais un cadre supérieur au sein de cette organisation, j'ai vivement exprimé mon soutien à l'embauche active de militaires à la retraite dans la Garde côtière canadienne.

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé. Il semble y avoir un problème avec la traduction. Nous allons tenter de régler le problème.

Chers collègues, je vous suggère, si nous sommes incapables d'obtenir la traduction sur un canal, d'alterner entre les canaux pour que vous puissiez entendre les versions française et anglaise.

Encore une fois, monsieur Lick, je vous fais toutes mes excuses. Vous pouvez poursuivre.

[Français]

**M. Gregory Lick:** Mon soutien était basé sur ce que je voyais comme des liens naturels entre la Garde côtière canadienne et les Forces armées canadiennes.

Je reconnais que, en ce qui concerne la formation, les liens entre les Forces armées canadiennes et les organisations comme la Garde côtière canadienne, l'Agence des services frontaliers du Canada, Parcs Canada et la Gendarmerie royale du Canada peuvent être moins clairs pour les autres ministères qui envisagent de faire appel à des militaires à la retraite pour pourvoir des postes de fonctionnaire. Cependant, je crois qu'il incombe à tous les gestionnaires responsables des embauches à la fonction publique de rencontrer les militaires à la retraite à mi-chemin, car nous nous sommes engagés à donner des possibilités professionnelles aux militaires qui quittent les Forces. Selon mon expérience, finalement, c'est la fonction publique qui en vient à bénéficier de leur expertise.

• (1535)

[Traduction]

En ce qui concerne les militaires en processus de libération pour des raisons médicales, nous avons l'obligation de leur donner un accès prioritaire aux postes de la fonction publique. En effet, ceux qui sont en processus de libération à cause d'une maladie ou blessure découlant directement du service militaire figurent au sommet de la liste de priorité statutaire.

Quant aux militaires dont la blessure ou maladie ne découle pas du service, ils jouissent du droit de priorité réglementaire. Dans les deux cas, nous avons une obligation qui devance toute « politique » ou « initiative ». C'est dans ce contexte, et dans le contexte du dépôt et de l'adoption de la Loi sur l'embauche des anciens combattants que mon prédécesseur s'est exprimé publiquement sur cette question. En 2015, il a publié en consultation avec le prédécesseur de M. Dalton, un rapport qui recommandait ce qui suit: « [...] les Forces armées canadiennes sont les mieux placées pour décider si une libération pour raisons médicales est attribuable au service en vertu du projet de loi C-27 ».

Mais surtout, les membres blessés ou malades des Forces armées canadiennes ont beaucoup à gagner en ayant plus rapidement accès à des emplois dans la fonction publique.

En fin de compte, la Loi sur l'embauche des anciens combattants a confié à Anciens Combattants Canada la responsabilité d'arbitrer les demandes des militaires souhaitant être ajoutés à la liste d'embauche prioritaire de la Commission de la fonction publique. Depuis ce temps, Anciens Combattants Canada peine à respecter ses normes de service, malheureuse conséquence rapportée dans de nombreux reportages médiatiques et débats publics.

Le but de mon témoignage aujourd'hui n'est pas de jeter de l'huile sur le feu de ce débat. Bien au contraire, je voudrais vous donner en langage clair l'avis de mon bureau sur les éléments dont il faut tenir compte afin que cette initiative réussisse.

Premièrement, nous devons nous pencher sur la statistique peut-être la plus pertinente: l'âge de libération moyen des membres des Forces armées canadiennes se situe autour de leur 40<sup>e</sup> anniversaire de naissance. Cela signifie que les militaires à la retraite ont devant eux de nombreuses années d'employabilité avant leur pleine retraite. L'expérience acquise au sein des Forces armées canadiennes est unique et la fonction publique fédérale, dans sa recherche de candidats qualifiés pour remplir ses postes, a la possibilité de mobiliser une grande partie de cette énergie.

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

[Français]

Cela dit, ils font face à des temps d'attente tant à Anciens Combattants Canada, qui doit rendre des décisions sur l'admissibilité des demandeurs d'accès prioritaire à ces postes, qu'à la Commission de la fonction publique, où le processus est très long pour finalement ajouter ces personnes sur la liste d'embauche prioritaire.

La conséquence naturelle de ces deux délais administratifs est que des occasions passent sous le nez des militaires à la retraite, qui méritent pourtant ces emplois pour lesquels ils sont qualifiés. Les statistiques d'Anciens Combattants Canada s'améliorent, mais on est loin de l'idéal. Cela cause beaucoup d'anxiété aux membres des Forces armées canadiennes qui font la transition du militaire au civil, ou de mon champ d'application à celui de M. Dalton.

[Traduction]

Sur le plan administratif, ACC a éliminé certains arbitrages dédoublés afin d'améliorer ses temps de réponse. Cela est prometteur. Ce qui est tout autant prometteur est que les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada ont établi un processus afin qu'ACC puisse dorénavant accéder presque instantanément aux renseignements pertinents du Système d'information sur la santé des Forces canadiennes dans le but d'accélérer les décisions. Cette initiative devrait non seulement accélérer les décisions sur la priorité d'embauche, mais aussi les arbitrages dans leur ensemble.

Toutefois, les demandeurs continuent de faire face à des temps d'attente importants, alors des solutions plus créatives devront peut-être être mises de l'avant pour que les demandeurs soient ajoutés à temps sur la liste d'embauche prioritaire.

[Français]

Quant aux militaires libérés pour des raisons non médicales, certains ont peut-être déjà un emploi dans le secteur privé, ou encore dans la fonction publique fédérale, puisque les militaires en service peuvent déjà postuler lors de concours internes, en vertu des dispositions touchant la mobilité et la préférence. Pour plusieurs d'entre eux, cependant, cela n'est peut-être pas le cas.

Ce que de nombreux commettants et gestionnaires responsables des embauches nous ont rapporté, c'est qu'en dépit des efforts du gouvernement, la possibilité de transférer dans un milieu de travail civil les connaissances et les compétences acquises avec le service militaire est encore très mal comprise. Cela est troublant, vu que cet enjeu est une priorité clé des militaires à la retraite et du gouvernement depuis au moins 2011.

• (1540)

[Traduction]

Par exemple, en 2014, le Comité permanent de la défense nationale a publié un rapport intitulé *Soins offerts aux militaires canadiens malades ou blessés*. Dans ce rapport, le Comité recommandait que le « gouvernement du Canada mette au point un outil logiciel complet et algorithmique de conversion des compétences militaires, ce qui aiderait les membres des Forces armées canadiennes à trouver un emploi civil après leur libération ».

Ce type d'outil de conversion sophistiqué existe aux États-Unis. Un militaire américain n'a qu'à entrer les unités auxquelles il a appartenu et les certificats obtenus dans une base de données. Par la suite, le logiciel non seulement lui attribue les équivalences civiles, mais produit aussi un curriculum vitae, le tout à partir de menus déroulants faciles d'utilisation.

Les FAC ont développé un outil de conversion, mais un outil unique endossé par le gouvernement serait profitable à la fois aux militaires en service, aux militaires à la retraite et aux gestionnaires responsables des embauches. Peu importe la forme que prend cet outil, il faut qu'il puisse aller au-delà d'une transformation simple du code de profession militaire en un code de classification civil des professions. Il doit incorporer et reconnaître l'expérience en leadership et en gestion qu'un militaire acquiert durant une carrière militaire, ici au Canada et en déploiement à l'étranger.

De plus, on note une méconnaissance évidente de certains programmes importants comme le Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service. Ce programme permet aux militaires des FAC ayant été avisés de leur libération médicale imminente d'entreprendre, avec l'autorisation de leur commandant, un programme de réadaptation professionnelle, jusqu'à six mois avant la première des dates suivantes: le début de leur congé de retraite ou la date définitive de leur libération des Forces armées canadiennes.

Qu'est-ce que le Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service veut dire pour les gestionnaires responsables des embauches dans la fonction publique?

Que les Forces armées canadiennes continueront de payer le salaire du militaire pendant qu'il travaille au sein de votre organisation. S'il s'avère que le militaire a un bon rendement au sein de l'organisation civile, la probabilité est grande pour qu'on l'embauche à temps plein s'il répond aux critères d'un poste devenu vacant. Ce programme est incroyable, mais peu de gens en ont entendu parler. C'est le parfait exemple du concept de « transition harmonieuse ». Le Bureau de l'ombudsman et moi-même avons eu recours à ce programme dans le passé, ce qui nous a été profitable.

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

Lorsque j'étais directeur général des opérations de la Garde côtière, je m'étais pleinement engagé dans l'embauche de militaires à la retraite au sein de mon organisation. J'ai visité certaines bases et escadres des FAC afin de convaincre les militaires en processus de libération de se joindre à nous. Je sais que de nombreux gestionnaires de la fonction publique sont tout aussi enthousiastes. Mais nous devons leur donner l'information, les outils et les

instruments pour qu'ils puissent agir. Nous avons tous un rôle à jouer dans cette question.

Chers membres du Comité, monsieur le président, je tiens à vous remercier, encore une fois, de m'avoir permis de m'adresser à vous aujourd'hui.

Je suis maintenant prêt à répondre à toutes vos questions sur cet important dossier.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, avant de passer à la période de questions, nous entendrons une autre déclaration, cette fois elle sera présentée par M. Dalton.

Monsieur Dalton, vous avez la parole.

**M. Craig L. Dalton (ombudsman des vétérans, Bureau de l'ombudsman des vétérans):** Merci, monsieur le président.

[Français]

Monsieur le président, membres du Comité, merci beaucoup de m'avoir invité ici aujourd'hui et de me donner l'occasion de vous parler de l'embauche prioritaire.

Je suis accompagné de Sharon Squire, qui occupe le poste d'ombudsman adjoint des vétérans.

[Traduction]

J'aimerais tout d'abord vous expliquer ce que nous espérons faire aujourd'hui du temps qui nous est accordé. En vérité, nous souhaitons vous communiquer notre point de vue qui repose sur les commentaires dont les anciens combattants nous ont fait part ces dernières années au sujet de l'embauche prioritaire. Mais nous aimerions également vous parler du point de vue d'une organisation qui a embauché des vétérans il y a seulement deux semaines de cela dans le cadre du processus d'embauche prioritaire.

Je dois également avouer un certain parti-pris, un parti-pris que j'essaie de garder à l'esprit. En effet, je pense que la population des vétérans représente un énorme bassin de talents dont il faut tirer parti. Ce n'est pas toujours bien compris dans l'ensemble du Canada, dans les secteurs public et privé. J'ai fini par développer ce parti-pris après avoir servi pendant 25 ans, avoir fait la transition dans la fonction publique, mais aussi après avoir travaillé en tant qu'administrateur général dans deux provinces, et aujourd'hui pour le gouvernement fédéral, et également après avoir embauché des vétérans par l'intermédiaire du processus d'embauche régulier et prioritaire.

J'aimerais commencer par vous féliciter d'avoir entrepris cette importante étude. La Loi sur l'embauche des anciens combattants est une mesure législative importante à l'instar de toutes les autres initiatives liées à l'embauche prioritaire des vétérans qui jouent un rôle tout aussi important. Ces initiatives, lorsqu'elles sont appliquées efficacement, peuvent avoir des répercussions considérables tant pour le gouvernement dans son ensemble que pour les vétérans et leurs familles.

Du point de vue d'un vétéran, l'embauche prioritaire représente une occasion pour une personne en fin de carrière au service du Canada et des Canadiens de continuer à servir d'une autre manière. Il s'agit d'une occasion extraordinairement puissante. Je pense que nous sommes tous conscients des difficultés que peut présenter la transition entre la vie en uniforme et la vie civile. L'embauche prioritaire représente un moyen, si elle est utilisée efficacement, de surmonter ces difficultés.

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

Du point de vue de la fonction publique, l'embauche prioritaire représente une occasion extraordinaire de mettre à profit ce vaste bassin de Canadiens hautement qualifiés, éduqués et expérimentés, soit environ 10 000 vétérans hommes et femmes, des Forces régulières et de Réserve, libérés pour diverses raisons chaque année. Ce ne sont pas tous les vétérans qui chercheront des occasions d'emploi dans la fonction publique fédérale. Certains se tourneront vers le secteur privé. Certains ont la bosse des affaires et d'autres iront travailler dans le secteur des organismes sans but lucratif, mais un certain nombre sont justement à la recherche d'un emploi dans la fonction publique. En tant que grand employeur d'un bout à l'autre du pays, c'est tout à fait logique, à mon avis, que le gouvernement fédéral souhaite recruter ces quelque 10 000 personnes très talentueuses et compétentes chaque année, étant donné que la fonction publique cherche à attirer, recruter et retenir les meilleurs et les plus brillants.

Enfin, du point de vue du gouvernement, il me semble que l'embauche prioritaire des vétérans représente une occasion de faire preuve de leadership dans un important domaine. D'ailleurs, le gouvernement a déjà donné des preuves de ce leadership notamment en promulguant la Loi sur l'embauche des anciens combattants, mais pour ce qui est de sa mise en oeuvre, il reste encore beaucoup de travail à accomplir.

Un certain nombre d'entreprises du secteur privé et de sociétés de partout au Canada se sont donné pour mission d'embaucher des vétérans et de faire la promotion de la valeur de ces derniers auprès d'autres entreprises du secteur privé. Divers organismes et groupes travaillent d'arrache-pied à la promotion des vétérans et à les mettre en contact avec des employeurs des secteurs public et privé. Ces personnes font preuve d'un leadership évident. Nous sommes d'avis que le gouvernement fédéral pourrait continuer de jouer un rôle de leadership et même un plus grand rôle encore à titre de premier employeur au Canada et envoyer un message clair au reste des secteurs public et privé comme quoi le recrutement d'un vétéran comporte des avantages énormes.

J'ai été frappé par les commentaires d'une personne qui a écrit au Comité pour lui faire part de son expérience dans le cadre du processus d'embauche prioritaire des vétérans. Après avoir expliqué de façon très articulée et très intéressante les tribulations vécues, il a conclu par une question. Cette question se trouvait à la toute fin de sa déclaration, et comme elle faisait référence au rôle de leadership, je vous la cite, « si le gouvernement fédéral n'engage pas de vétérans, pourquoi les secteurs public ou privé dans d'autres administrations voudraient-ils engager des vétérans? » Cette question mérite réflexion.

À quel point la Loi sur l'embauche des anciens combattants est-elle efficace? Dans quelle mesure sa mise en oeuvre est-elle réussie? Je comprends que répondre à ces questions incombe tout à fait à votre comité.

● (1545)

Honnêtement, je suggérerais que sur le plan tactique, il est très difficile de répondre à cette question. Nous disposons de quelques chiffres; ils sont assez intéressants, puisqu'ils sont révélateurs. Cependant, ils ne disent pas tout.

L'une des raisons pour lesquelles je ne pense pas que nous soyons réellement en mesure de répondre à cette question est le fait que nous avons déterminé l'intention de la Loi sur l'embauche des anciens combattants qui est d'améliorer l'emploi des vétérans, mais nous n'avons pas établi ni articulé clairement les objectifs. C'est un peu comme si nous connaissions notre destination, mais sans nécessairement indiquer de manière générale ou en particulier comment nous avons l'intention de nous y rendre, ni comment déterminer si nous y sommes parvenus. De plus, nous n'avons pas établi clairement les responsabilités en regard de l'atteinte des objectifs ou des résultats, quels qu'ils soient. Selon moi, cela se reflète dans les témoignages que vous avez reçus des vétérans qui se sont présentés en personne et également dans les déclarations qu'ils vous ont transmises.

Sur un plan plus tactique, il y a clairement place à l'amélioration de l'exécution de l'embauche prioritaire des vétérans dans la Loi sur l'embauche des anciens combattants. Je n'ai nulle intention de répéter les témoignages que vous avez déjà reçus ni de répéter certains des commentaires formulés par M. Lick, mais j'aimerais néanmoins souligner quelques observations que notre bureau a déjà faites. Ces observations vous ont été transmises par écrit, aussi je ne vais pas les aborder individuellement, mais je souhaite seulement en reprendre quelques-unes.

La première est que le processus est trop complexe et n'est pas centré sur les vétérans. Je décrirais la situation comme suit: le fardeau administratif incombe au vétéran qui est libéré et qui souhaite être engagé dans la fonction publique, et non à l'institution elle-même.

Si vous tenez compte du contexte de la libération d'un vétéran, surtout s'il s'agit d'un vétéran libéré pour raisons médicales — encore une fois, pour bon nombre d'entre eux, la libération n'est pas le résultat de leur décision à eux — essayez seulement d'imaginer ce que l'on doit ressentir lorsqu'à un certain moment de l'existence, on vous explique que vous ne pouvez plus servir votre pays comme vous le faisiez auparavant, et que l'on a décidé de vous libérer. Trouver un emploi — ou trouver un but et donner un sens à sa vie après le service — n'est que l'une des nombreuses questions avec lesquelles vous allez jongler.

Vous êtes peut-être en train de vous interroger au sujet des soins médicaux que vous recevez et que vous devrez continuer à recevoir après votre libération. Vous êtes peut-être en train de vous demander où vous allez habiter, à quel endroit votre conjoint va pouvoir travailler et si la situation entraînera des répercussions sur les études de vos enfants. Ce serait peut-être simplifier à l'extrême que de décrire cette période comme un moment difficile et chargé de stress dans la vie d'un militaire, mais je pense qu'il est assez clair que c'est le cas.

Je dirais même que la possibilité de se joindre à la fonction publique fédérale pourrait se révéler vitale. Ce devrait être un moyen d'aborder l'une de ces questions clés comme « Comment vais-je réussir à trouver un sens à ma vie après ma carrière militaire? »

Malheureusement, ce n'est pas nécessairement le cas aujourd'hui. Je pourrais vous décrire par le menu détail le processus suivi par une personne que nous venons d'engager chez nous, mais je me contenterai de dire que c'est loin d'être simple, et qu'à mon avis, cela n'a pas été conçu en vue d'aider un vétéran à réussir sur le marché du travail.

Les décisions ne sont pas prises en temps opportun. M. Lick a mentionné la question de l'attribution au service. C'est l'une de ces questions qui revient fréquemment. Les membres des Forces armées canadiennes ne sont pas tous au courant du processus d'embauche prioritaire, et ils ne sont pas nécessairement au courant, d'après leur expérience d'emploi, de ce qui est requis pour participer au processus de recherche d'un emploi au sein de la fonction publique fédérale.

Je vais sauter une bonne partie de mes notes et vous parler seulement de ce qui se passe du côté de la fonction publique fédérale et de certaines difficultés dont nous entendons parler, et dont nous savons qu'elles existent.

L'une de ces difficultés tient aux gestionnaires de ressources humaines et à la compréhension de la complexité des initiatives liées à l'embauche prioritaire des vétérans et à la capacité de les mettre à exécution. Nous en avons fait l'expérience dans notre bureau récemment. Tout aussi important, et même plus, peut-être, on constate un manque de compréhension de la part des dirigeants et des gestionnaires de la fonction publique de la valeur des membres des Forces armées canadiennes qui doivent retirer leur uniforme.

Permettez-moi une anecdote, lorsque j'étais administrateur général, un sous-ministre adjoint m'a consulté au sujet d'un concours qu'il était en train d'organiser. Il ne restait plus que trois candidats sur la liste, dont l'un était un vétéran. Il m'a confié, « Mon instinct me dicte de choisir ce type ». Il a ajouté, « Je suis préoccupé, cependant ». L'une des difficultés avec lesquelles il tentait de composer était l'environnement de leadership de son équipe de direction, et il se demandait comment ce vétéran allait réagir dans ce nouvel environnement.

En fin de compte, je lui ai dit de suivre son instinct. Il a fini par engager ce vétéran, mais en ce qui me concerne, ce fut une autre preuve de l'existence de ce préjugé inconscient; et si nous ne faisons rien pour éduquer les gens, il pourrait bien continuer d'exister. Cette même personne a communiqué avec moi par la suite et m'a avoué qu'en 26 ans, c'était le meilleur choix qu'il avait fait sur le plan du recrutement au sein de la fonction publique.

En conclusion, j'aimerais formuler trois recommandations au Comité.

Premièrement, attribuer des cibles claires aux ministères et organismes dans l'ensemble du gouvernement.

Deuxièmement, définir clairement les responsabilités en ce qui concerne l'atteinte de ces cibles.

• (1555)

Troisièmement, veiller à ce que tous les vétérans libérés pour raisons médicales qui souhaitent profiter d'occasions d'emploi dans la fonction publique après leur libération soient pleinement en mesure, tant sur le plan personnel qu'administratif, de participer activement au processus d'embauche dès qu'ils reçoivent leur avis de libération.

[Français]

Monsieur le président, membres du Comité, je vous remercie. Je serai heureux de répondre à vos questions.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer directement à la période de questions.

Nous commençons avec M. Peterson pour sept minutes, je vous en prie.

**M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci à vous de vous être déplacés aujourd'hui pour nous présenter vos déclarations préliminaires. Et merci de votre service pour notre pays et des services que vous continuez de rendre. Je vous en suis très reconnaissant.

Je ne dispose pas de beaucoup de temps pour aborder tous les sujets qui me tiennent à coeur.

Monsieur Dalton, je vais commencer par vous. La première des trois recommandations que vous avez formulées se lit comme suit: « Attribuer des cibles claires aux ministères et organismes dans l'ensemble du gouvernement ». Est-ce que ces cibles s'apparentent aux quotas qui existent aux États-Unis et dans d'autres pays? Est-ce à cela que vous pensiez lorsque vous avez fait cette recommandation?

**M. Craig L. Dalton:** Oui.

**M. Kyle Peterson:** Avez-vous réfléchi à la forme que pourraient prendre ces quotas? Seraient-ils définis par les ministères, à votre avis?

**M. Craig L. Dalton:** Non. Je dirais que cet exercice sera difficile compte tenu de la nature des activités qui s'exercent dans les différents ministères du gouvernement, aussi ces cibles pourraient varier. J'attirerais votre attention sur certains témoignages reçus d'Anciens Combattants Canada dans lesquels ils expliquaient s'être fixé des objectifs, et travailler en vue d'atteindre ces objectifs. Je pense que ces objectifs traduisent probablement la réalité de ce milieu de travail.

• (1555)

**M. Kyle Peterson:** Donc, vous pensez que ces cibles pourraient être établies par le ministère.

**M. Craig L. Dalton:** Oui, et je verrais bien la Commission de la fonction publique et les ministères travailler en collaboration à la détermination de ces objectifs.

**M. Kyle Peterson:** Merci.

Cette question s'adresse à vous deux, probablement, et il s'agit plutôt d'une question d'ordre général.

Une transition doit avoir lieu, de toute évidence, entre les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada en général, pas seulement en lien avec l'embauche, mais pour tout le reste lors d'une libération. Est-ce que vous travaillez de concert pour que la transition soit plus harmonieuse? Je pense que l'expression que tout le monde utilise en ce moment est « harmonieuse ». Au-delà de l'embauche, comment pourrions-nous travailler en collaboration pour que cette période de transition soit plus favorable aux militaires qui quittent le service?

**M. Gregory Lick:** Pour ce qui est des deux bureaux de l'ombudsman, si cela concerne le traitement d'une plainte en particulier adressée à l'un ou l'autre ombudsman, la manière habituelle de procéder, si le problème a un lien avec la Défense nationale, c'est notre bureau qui s'en occupe, et si le problème est lié au processus d'Anciens Combattants Canada, c'est leur bureau qui s'en occupe. Lorsqu'il y a une zone grise, nos équipes travaillent ensemble pour trouver une solution. Nous n'essayons pas de nous renvoyer la balle.

**M. Kyle Peterson:** C'est à cela que je voulais en venir. Cela fait plaisir à entendre. Merci de cette réponse.

Dans votre déclaration, monsieur Lick, vous avez dit, entre autres, que la conséquence naturelle de ces deux facteurs administratifs est que d'anciens membres des Forces armées canadiennes, qualifiés et pleinement méritants voient des occasions leur échapper en raison de délais administratifs.

Comment pourrions-nous raccourcir ces délais administratifs?

**M. Gregory Lick:** Je vais revenir un peu sur ce que M. Dalton a dit dans l'une de ses recommandations parce qu'à mon sens, c'est très important. Les délais sont causés par la lenteur du processus de décision. Dans le cas d'une libération pour raisons médicales, la décision appartient à Anciens Combattants. Ce processus traîne en longueur. L'un des processus qui, à mon avis, recèle d'énormes possibilités de réduction des délais serait un accès pour ainsi dire en temps réel aux renseignements médicaux sur le militaire qui pourraient passer facilement d'une instance à l'autre, c'est-à-dire entre les FAC et ACC pour que la décision puisse être prise plus facilement.

Je pense que ce que disait M. Dalton dans sa troisième recommandation est réellement très important. Nous n'aurions plus à attendre le moment de la libération pour raisons médicales pour faire l'inscription sur la liste prioritaire. Commençons à y penser dès que le militaire reçoit l'avis qu'il pourrait être libéré ou qu'il sera libéré pour raisons médicales. Pourquoi ne pourrait-on pas transmettre ces renseignements à la Commission de la fonction publique pour que le militaire soit inscrit dès ce moment sur la liste prioritaire?

Si, en fin de compte, ils ne sont pas libérés pour des raisons médicales, il suffit de les retirer de la liste. Cette façon de faire pourrait probablement permettre de raccourcir considérablement les délais.

**M. Kyle Peterson:** Comment cette procédure de libération pour raisons médicales s'articule-t-elle dans les forces armées? Quel est le délai habituel pour ce genre de décision? De combien de temps disposerait-on pour pouvoir commencer cette liste rapidement, d'un simple point de vue pratique?

[Français]

**Mme Carole Lajoie (directrice de l'éducation et de la collaboration, Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes):** Bonjour.

[Traduction]

Pour ce qui est de l'examen administratif, il commence dès que la catégorie permanente a été établie. Si vous avez été malade ou blessé et que vous vous retrouvez dans une condition qui présente des risques élevés de ne pas répondre aux critères de l'universalité du service, on procède à une analyse pour déterminer quel pourrait être votre emploi futur, que ce soit dans les FAC ou après la libération.

Cet examen peut prendre, de manière générale, près d'une année, du début à la fin; mais dès que la décision a été prise sur le plan

administratif de procéder à une libération, pour la majorité des membres des FAC le délai est de six mois avant la date de libération. Cela signifie que le militaire dispose d'une période de six mois pour changer de vie et trouver un emploi pour que la transition se passe de façon harmonieuse.

**M. Kyle Peterson:** Durant ces six mois, est-ce qu'ils continuent de recevoir tous les avantages auxquels ils avaient droit en tant que membre des Forces armées canadiennes?

**Mme Carole Lajoie:** Oui, tout à fait.

**M. Craig L. Dalton:** J'aimerais ajouter que dans la troisième recommandation on suggère que c'est dès ce moment — au début de la période de six ou neuf mois, quelle que soit la longueur de cette période — que le vétéran, selon nous, devrait être pleinement informé et que toutes les autorisations devraient être mises en place. On ne devrait pas attendre le lendemain de leur libération pour leur permettre de poser leur candidature à un poste dans la fonction publique fédérale.

**M. Kyle Peterson:** Pour des raisons évidentes, je le reconnais.

J'aimerais soulever deux ou trois points. Cette question s'adresse à vous deux, parce que vous en avez parlé tous les deux.

Monsieur Lick, vous avez indiqué que trop peu de personnes connaissent l'existence du programme de réadaptation professionnelle à l'intention des membres actifs, et ce, même s'il s'agit d'un programme très populaire.

Monsieur Dalton, vous avez mentionné que l'un des obstacles tient au fait que bon nombre de membres des FAC ne connaissent pas l'existence de ce programme qui est pourtant à leur disposition.

Que pourrait faire le gouvernement fédéral pour les sensibiliser davantage?

● (1600)

**M. Craig L. Dalton:** Je vais vous répondre rapidement.

À mon avis, tout commence par des cibles. Le processus met en cause trois ministères: la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale — et en fin de compte, tous les autres ministères du gouvernement. Il s'agit de vastes organisations bureaucratiques. Fixer des objectifs et aider les gens à comprendre comment atteindre ces objectifs ou leur expliquer qu'en n'atteignant pas ces objectifs, ils attirent l'attention sur les processus déjà en place. Je pense que mettre en lumière la myriade de processus à suivre ne comportera que des avantages marginaux, mais la vraie question, c'est de fixer des cibles à atteindre, d'attribuer la reddition de comptes et d'essayer de comprendre ensuite pourquoi on est parvenu à atteindre ces cibles ou non.

**Le président:** Merci.

Monsieur McCauley.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Bienvenue à tous. J'apprécie vos commentaires jusqu'ici. Ils sont très utiles.

Une bonne partie de ce que nous avons entendu aujourd'hui est comparable à ce que nous avons déjà entendu dans le passé, ce qui s'avère à la fois rassurant et pénible.



Monsieur Lick, vous avez mentionné le programme américain. Ce que les vétérans sont venus nous dire à maintes reprises c'est qu'ils possèdent toutes ces compétences extraordinaires, mais dès qu'ils se présentent à la fonction publique, on leur affirme qu'ils savent peut-être conduire un tank ou un véhicule qui vaut des millions de dollars, mais qu'ils ne sont pas qualifiés pour conduire une navette parce que les compétences ne sont pas équivalentes. Avez-vous étudié de près le système américain?

Je crois savoir que le British Columbia Institute of Technology possède un programme semblable qui effectue la conversion des compétences. Est-ce qu'il s'agit simplement de se procurer une licence pour pouvoir utiliser le programme américain ou est-ce plus compliqué que cela?

**M. Gregory Lick:** Je ne mesuis pas penché d'assez près sur la question pour savoir s'il s'agit de signer un contrat ou de faire une acquisition. Mais j'imagine que le gouvernement fédéral a certainement dû entreprendre des démarches pour recréer ce système à notre intention.

Celui qui est disponible actuellement, comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, ne fait que convertir le code militaire en un code civil. En fait, je l'ai essayé moi-même ce matin. J'avais sous la main le dossier d'un ingénieur naval de la Réserve navale, aussi j'ai fait un essai. J'ai obtenu d'autres emplois en génie naval et des emplois civils. Le système n'intègre pas de renseignements sur les compétences en matière de leadership, les cours suivis ou l'expérience acquise dans le domaine de l'intervention environnementale et qui auraient pu être convertis dans un autre genre d'emploi. C'est ce niveau de sophistication qui est requis, selon moi.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que cette question de la conversion des compétences constitue un obstacle?

Peut-être que je me montre un peu brusque, mais se pourrait-il que les gestionnaires de l'embauche dans la fonction publique s'en servent comme outil pour ne pas choisir les vétérans?

**M. Gregory Lick:** En ce qui concerne la dernière partie de votre question, je l'ignore. Mais je ne le pense pas.

Monsieur Dalton et moi-même avons affirmé dans nos déclarations que, principalement, c'est un manque de connaissance des tâches que les militaires accomplissent dans le cadre de leur emploi au quotidien et du genre de compétences qu'ils acquièrent tout au long de leur carrière, des éléments qui ne peuvent être résumés dans un code ou une description de travail. C'est précisément ce genre de compétences qui sont énoncées dans le système utilisé aux États-Unis. On y intègre non seulement le genre de profession, mais aussi tous les cours suivis, toutes les expériences acquises et tous les déploiements effectués. Ces compétences sont ensuite converties en occasions d'emploi.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce qu'un tel système pourrait être une priorité pour un gouvernement qui souhaiterait régler cette question?

**M. Gregory Lick:** Absolument, ce serait l'un des outils susceptibles de nous aider, non seulement à éduquer les gestionnaires responsables du recrutement sur les compétences que possèdent les militaires, mais aussi à faire comprendre aux militaires que leurs compétences pourraient se convertir en énormes occasions d'emploi dans le monde civil.

**M. Kelly McCauley:** Je veux vous lire un article. Il est tiré de l'édition du 16 mai de *Globe and Mail*. Il se lit comme suit: « Au fédéral, des gouvernements successifs ont déclaré vouloir aider les vétérans handicapés à obtenir un emploi dans la fonction publique...

un défenseur de longue date de cette idée affirme que la fonction publique ne coopère pas et se demande si quelqu'un est chargé de veiller à ce que les candidatures de militaires à la retraite soient prises en considération lorsqu'un poste se libère ». La personne en question ajoute, « La fonction publique est contre cette idée... ce n'est pas elle qui va aider les vétérans blessés à obtenir un poste. Alors qui va se charger de leur trouver un emploi? »

C'est précisément ce que les témoins et les vétérans viennent nous dire. Cela reflète en effet passablement le contenu de leurs témoignages. Et cependant, lorsque des responsables du gouvernement ou d'Anciens Combattants Canada viennent s'asseoir devant nous, il semble que ce soit pour se congratuler et nous déclarer que tout va bien dans le meilleur des mondes.

Qu'est-ce que vous en pensez? Pourquoi existe-t-il un tel décalage entre ce que les vétérans viennent nous confier et ce que les bureaucrates se plaisent à affirmer? Lorsqu'il est question de commentaires sur les gouvernements successifs à l'échelle fédérale, je ne vise pas mes collègues ici ou à ma gauche. Je n'en fais pas une affaire de partisanerie en tant que député. Il me semble que le problème se trouve dans la bureaucratie.

**M. Gregory Lick:** Je peux vous faire part de mon expérience. Mais je ne peux pas parler au nom de toute la fonction publique ni vous dire ce que chaque gestionnaire de la fonction publique fait.

Selon mon...

• (1605)

**M. Kelly McCauley:** Me permettez-vous de vous interrompre, cependant?

Si vous ne pouvez pas parler des autres.... Voici ce qui se produit: « Je ne peux pas faire de commentaires sur ce que font les autres. Je ne peux pas parler de ce sujet. » Un bureaucrate après l'autre vient s'asseoir devant nous pour clamer qu'il ne peut pas parler pour les autres.

Si tout le monde se contente de dire, « Cela concerne un autre ministère, pas le mien », qui va s'exprimer au nom des vétérans, dans ce cas, qui va essayer de trouver des emplois pour eux dans la fonction publique? Je suis désolé. Je ne suis pas en train de vous critiquer. Mais j'essaie d'obtenir une réponse. Comment devrions-nous aborder cette question alors que tout le monde du côté du gouvernement, du côté de la bureaucratie semble dire, « Nous n'y sommes pour rien. Nous ne pouvons rien faire pour eux? »

**M. Gregory Lick:** Je vais répondre à votre question.

D'après mon expérience, ce ne sont pas les gestionnaires du recrutement qui décident de ne pas engager les militaires simplement parce que ce sont des militaires. Ce n'est pas l'expérience que j'en ai.

À mon avis, c'est plutôt véritablement de l'ignorance, surtout de la part de ceux qui n'ont jamais servi dans la Réserve, ni dans les Forces régulières ou qui n'ont pas été beaucoup en contact avec des militaires. C'est vraiment un manque de connaissance au sujet des aptitudes, des compétences, des qualités en matière de leadership que possèdent les militaires. Ils ne comprennent tout simplement pas. C'est pourquoi je ne pense pas que les gestionnaires du recrutement puissent dire, « Non, nous ne voulons pas les engager parce que ce sont des militaires ». Je ne le crois vraiment pas.

Je suis convaincu que si nous pouvions offrir de l'information, que ce soit dans le cadre d'un mentorat ou d'un encadrement, sur ce qu'un militaire pourrait faire pour eux, ce serait la meilleure solution.

**M. Craig L. Dalton:** Puis-je ajouter quelque chose?

Je voulais simplement dire que je pense...

**M. Kelly McCauley:** Soyez bref parce qu'il me reste une dernière question à votre intention.

**M. Craig L. Dalton:** J'aimerais revenir rapidement sur la question des cibles. Je pense que nous devrions savoir ce qu'en pensent les vétérans. A-t-on pris des mesures dans ce domaine?

Je souscris à ce qu'a déclaré M. Lick. Je ne pense pas qu'il y ait vraiment de la mauvaise volonté. Je pense qu'il s'agit plutôt le plus souvent d'une partialité inconsciente.

Il y a une intention derrière ce projet de loi. Nous n'avons pas un programme qui fixe des cibles claires et qui énonce « Obtenez ce résultat et si vous ne l'obtenez pas, essayez de comprendre pourquoi ». Un aspect important de ce programme consisterait à faire passer une entrevue à ces vétérans.

Regardons les chiffres d'aujourd'hui, savons-nous pourquoi 58 % d'entre eux n'ont pas été choisis? Les a-t-on écartés? Leurs candidatures faisaient-elles problème? Je crois qu'il nous manque beaucoup de renseignements parce que le programme n'a pas un objectif contraignant. C'est une option parmi d'autres.

**M. Kelly McCauley:** C'était une des questions que je voulais poser plus tard. Devrions-nous envisager de renverser le fardeau de la preuve dans le cas de l'embauche des vétérans de sorte que, si un vétéran se porte candidat et possède vraiment les compétences nécessaires, il faudrait expliquer pourquoi c'est une autre personne qui a été choisie?

Cela revient à votre question. Vous avez mentionné que le directeur avait retenu un vétéran et deux autres personnes et qu'il s'était fié à son impression. Lorsqu'on accorde une priorité à l'embauche, si les trois candidats étaient également compétents, pourquoi est-ce que le directeur devrait même vous consulter ou suivre son impression si le candidat était compétent?

**Le président:** Je crains que vous n'obteniez pas maintenant la réponse à cette question.

**M. Kelly McCauley:** La bureaucratie ne respecte pas la loi.

[Français]

**Le président:** Monsieur Aubin, vous avez la parole.

**M. Robert Aubin:** Merci, monsieur le président.

Je remercie chacun des invités d'être parmi nous.

Je ne suis pas un membre permanent de ce comité. J'arrive en fait du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités. Curieusement, un des très bons employeurs pour les vétérans et les réservistes, c'est VIA Rail. Je reconnais qu'il ne s'agit pas d'un ministère, mais je tiens quand même à le souligner.

Existe-t-il une approche visant à promouvoir les bonnes pratiques de ces employeurs, de manière à créer un effet d'entraînement sur d'autres organismes? En ce moment, il n'est question que de problèmes, mais il faut aussi parler de solutions. Pourrions-nous créer un effet d'entraînement en faisant la promotion des employeurs qui ont compris l'expertise et l'expérience de nos anciens militaires?

**M. Craig L. Dalton:** Merci de votre question.

Je crois qu'il serait important d'établir une reddition de comptes. La fonction que vous avez suggérée pourrait être assignée à l'organisme responsable de la gestion du programme d'embauche prioritaire.

[Traduction]

Je vais ajouter quelques mots en anglais parce que je ne suis pas certain de bien répondre à votre question.

Je pense que, si nous considérons qu'il s'agit là d'une question d'équité en matière d'emploi, avec des cibles claires et des résultats qui nous obligent à savoir si nous les atteignons ou non, à savoir quels sont ceux qui sont très performants... Si un ministère obtient des résultats exceptionnels et qu'un autre ne le fait pas, il serait bon que les bonnes pratiques soient connues dans les différents secteurs du gouvernement pour pouvoir nous rapprocher de ces cibles.

J'ai lu le témoignage qu'a fourni ACC. Il accomplit une partie de cette tâche, de sa propre initiative, auprès d'autres ministères pour leur expliquer certains aspects qui ne sont pas toujours compris, comme l'a mentionné M. Lick. Je pense que rendre quelqu'un officiellement responsable de la mise en oeuvre de ce programme, des efforts déployés dans cette direction et du rôle qui lui a été assigné serait une bonne idée.

• (1610)

**M. Robert Aubin:** Voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Gregory Lick:** Oui. Il y a quelques années, des groupes comme Canada Company accordaient des prix, des prix annuels pour faire connaître les sociétés qui avaient beaucoup de succès dans l'embauche de vétérans, qui favorisaient l'embauche des vétérans, tous ces aspects. C'est un autre outil à notre disposition qui est susceptible de sensibiliser non seulement le secteur privé, mais également le secteur public à l'importance d'embaucher des vétérans. C'est effectivement un outil qui peut nous aider à obtenir le résultat désiré.

[Français]

**M. Robert Aubin:** Merci.

Je reviens à vous, monsieur Dalton. Quand on en est rendu à rencontrer l'ombudsman, c'est habituellement parce que cela ne va pas très bien.

Dans le document que vous nous avez remis contenant vos propos préliminaires, il est indiqué que l'on n'a retenu que 42,8 % des candidatures présentées par des anciens combattants. Ce n'est même pas la moitié.

Toutes les candidatures rejetées l'ont-elles été pour la simple raison que les compétences offertes ne correspondaient pas à celles recherchées? Le cas échéant, quelle aide offre-t-on à nos militaires ou à nos anciens combattants pour mettre à niveau leurs compétences?

**M. Craig L. Dalton:** Nous avons accès à ces données, mais pas à l'information nécessaire pour répondre à votre question. Je ne sais pas pour quelle raison plus de la moitié des candidatures ont été rejetées.

[Traduction]

C'est pourtant le genre d'information dont nous avons besoin et qu'il faudrait transmettre aux vétérans. Je sais que d'autres témoins vous ont parlé du fait qu'il y avait un manque de transparence dans le processus. Dans un certain nombre de cas, les personnes qui ont posé leur candidature et qui n'ont pas été choisies n'ont pas reçu les commentaires qui les auraient aidés à se préparer à d'autres concours. C'est une excellente question, mais encore une fois, nous avons accès à des données générales, mais notre bureau n'a pas encore examiné les raisons qui expliquent ces données.

[Français]

**M. Robert Aubin:** Merci. Cela m'apparaît être un problème assez majeur.

Monsieur Lick, je reviens à vous puisque, dans le document contenant vos propos préliminaires, il est écrit quelque chose qui m'a fait réagir: « Toutefois, les demandeurs continuent de faire face à des temps d'attente importants, alors des solutions plus créatives devront peut-être être mises de l'avant [...] »

J'imagine que vous avez déjà une bonne idée de ce que devraient être ces solutions créatives. Qu'est-ce que vous avez en tête?

[Traduction]

**M. Gregory Lick:** J'ai déjà mentionné une de ces solutions créatives, à savoir un spécialiste de l'équivalence des compétences qui fournirait de l'information à la fois aux responsables de l'embauche ainsi qu'aux vétérans et aux militaires. L'autre dont nous avons parlé est l'idée que les personnes qui apprennent qu'elles seront libérées bientôt ne devraient pas simplement attendre que s'écoulent les six mois qui précèdent leur libération définitive. Il faudrait les inscrire immédiatement sur la liste des priorités. C'est une solution facile à mettre en oeuvre, d'après moi.

L'autre revient aux recommandations qu'a présentées M. Dalton au sujet du fait que nous devons préciser les résultats que nous voulons obtenir et nous donner des cibles. Nous devrions gérer ce programme comme le fait le gouvernement lorsqu'il agit dans un cadre de mesures du rendement avec tous les outils de gestion nécessaires à la bonne exécution d'un programme.

Nous devrions également veiller à savoir qui est responsable de ce programme. Si vous répartissez la responsabilité entre différents secteurs du gouvernement ou entre différentes parties d'une grande organisation, alors personne n'est responsable. Nous devons prendre soin de définir clairement qui est responsable du programme. On pourrait choisir comme solution de faire assumer cette responsabilité par un ministère.

[Français]

**M. Robert Aubin:** J'ai une dernière question. Vous essaieriez de me répondre le plus brièvement possible, car il ne me reste plus qu'une minute.

Quel parcours suit un militaire qui retourne à la vie civile et qui aboutit chez Anciens Combattants Canada afin de bénéficier des programmes du ministère? Est-il accompagné tout au long de ses démarches ou doit-il s'installer devant son ordinateur et naviguer sur différents sites comme celui de Service Canada?

[Traduction]

**M. Craig L. Dalton:** D'après ce que nous ont dit les vétérans et ce que vous avez entendu de la part des témoins, c'est plutôt la deuxième situation qui est la plus fréquente. Mais encore une fois, je sais que l'on déploie beaucoup d'efforts pour résoudre ce problème. Le groupe de transition des Forces armées canadiennes en est un exemple, mais votre deuxième option est la plus fréquente, à mon avis.

**Le président:** Je vous remercie.

Madame Ratansi, vous disposez de sept minutes.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Je vous remercie ainsi que les témoins qui sont ici.

J'essaie de réfléchir aux renseignements que nous ont fournis les vétérans eux-mêmes, les anciens combattants et ce que vous nous dites. Je pense que je vais poursuivre avec ce que vous demandait M. McCauley.

Qui est responsable? Il y a les Forces armées canadiennes, il y a les vétérans, et il y a ensuite la fonction publique. D'après votre rapport, ce sont les Forces armées canadiennes qui sont les mieux

placées pour décider si un vétéran est handicapé — je poserais une question à ce sujet plus tard —, mais la Commission de la fonction publique est celle qui détermine si ce vétéran est en mesure de travailler.

Si nous renvoyons la balle à la Commission de la fonction publique et si celle-ci ne dispose pas des outils qui lui permettraient de transposer ou d'harmoniser ces compétences... Nous avons entendu très souvent des cas de vétérans. Vous avez déclaré que vous facilitiez la transition des travailleurs handicapés vers la fonction publique. Comment vous y prenez-vous? Quelles sont les mesures concrètes que vous avez prises dans ce but?

• (1615)

**M. Gregory Lick:** La question de savoir si un état est attribuable au service, comme je l'ai mentionné, a été confiée à Anciens Combattants, de sorte que c'est une décision qui est prise par le gouvernement. En fait, j'ai également mentionné les dispositions que nous avons prises pour faciliter le processus. Les forces armées et Anciens Combattants collaborent de plus en plus dans divers domaines pour faciliter le processus. Nous voulons notamment veiller à ce que les renseignements médicaux soient facilement et rapidement transmis aux décideurs pour qu'ils puissent se prononcer de façon appropriée. Cela facilite les choses.

**Mme Yasmin Ratansi:** C'était une préoccupation qui a été soulevée par un certain nombre de vétérans. Lorsqu'ils sont libérés de l'armée, pour des raisons médicales, ils s'adressent au ministère des Anciens Combattants et les médecins de ce ministère évaluent les choses différemment. Ils se retrouvent dans un trou noir. Ce sont des gens qui ont été dans l'armée, qui ont été blessés pendant leur service actif, et qui ne peuvent quand même pas obtenir les renseignements ou le respect qu'ils méritent. Ils ne sont même pas en mesure de reprendre la vie civile.

Avez-vous réussi à réduire les différences entre les évaluations qu'effectuaient les médecins des Forces armées canadiennes et ceux d'Anciens Combattants?

**M. Gregory Lick:** Il y a une partie du processus que nous espérons voir améliorée — et nous avons tous les deux recommandé cette mesure au ministère — il faudrait que toutes les prestations, toutes les décisions qui doivent être prises le soient avant la libération des anciens combattants, de sorte qu'en fin de compte, les retards que nous constatons aujourd'hui pourraient être réduits pratiquement à zéro.

**Mme Yasmin Ratansi:** Quand cette mesure a-t-elle été mise en oeuvre?

**M. Gregory Lick:** Ce n'est pas encore fait.

C'est une des initiatives qui font partie du programme du groupe de transition à l'heure actuelle, mais elle n'a pas encore été mise en oeuvre. Cela devrait se faire un peu plus tard au cours de l'exécution de leur plan.

**Mme Yasmin Ratansi:** Trente-trois pour cent du personnel des forces armées qui est libéré sont des blessés. Avez-vous des statistiques, quelqu'un possède-t-il des statistiques sur le nombre d'entre eux qui sont employés, qui sont sans domicile fixe, qui ont des problèmes? Y a-t-il quelqu'un qui connaisse ces aspects?

**M. Craig L. Dalton:** Je ne connais personne dans le gouvernement qui possède ce genre d'information.

**Mme Yasmin Ratansi:** Ne faudrait-il pas faire une recommandation à ce sujet parce qu'il y a des gens qui sont laissés pour compte? Ils ont parfois des problèmes de santé mentale. Nous voulons assurer leur sécurité financière et il semble que personne ne soit prêt à s'en charger. Lorsqu'ils quittent l'armée, ils estiment qu'ils doivent se débrouiller tout seuls.

Qui devrait être responsable de tout cela, à votre avis?

**M. Craig L. Dalton:** Je vais essayer de vous répondre.

Lorsque des vétérans sont libérés, ils le sont pour toutes sortes de raisons qui reflètent une très grande variété de situations. La plupart des vétérans n'ont pas besoin de beaucoup d'aide lorsqu'ils sont libérés. Par exemple, je crois que le nombre de vétérans a été établi autour de 600 000. Le nombre des clients d'ACC s'élève à près de 165 000. Pour la plupart des vétérans, la transition s'effectue facilement.

Je pense que le pourcentage des personnes qui ont répondu à l'enquête sur « la vie après le service actif » et qui ont exprimé avoir connu des difficultés sur le plan de la transition est de 17 %. L'idéal serait que le gouvernement sache quelles sont les personnes qui éprouvent des difficultés après leur libération et au cours de leur transition. Nous devrions suivre ces personnes jusqu'au moment où elles sont en mesure de se passer des services et des programmes du gouvernement ou si elles en ont encore besoin, jusqu'à ce qu'elles n'aient pas besoin de beaucoup de soutien. C'est bien évidemment l'orientation que nous aimerions voir le gouvernement se fixer.

• (1620)

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous ne voulez pas les laisser tomber parce qu'il y en a beaucoup que l'on a laissé tomber.

Une des suggestions qu'ils ont faites est que les vétérans blessés devraient pouvoir travailler dans le secteur militaire parce qu'il y a beaucoup de responsabilités administratives qui sont confiées à des civils. Pourquoi n'avons-nous pas recours à leurs services? Pourquoi sont-ils complètement exclus des Forces armées canadiennes? Y a-t-il quelqu'un qui le sait?

**M. Gregory Lick:** Je n'ai pas les chiffres avec moi, pour ce qui est de savoir le nombre des militaires malades et blessés qui retournent dans le ministère. C'est un aspect à propos duquel nous pourrions probablement vous faire rapport. Bien évidemment, d'après les statistiques transmises au comité, en 2017-2018, qui est la dernière année pour laquelle nous disposons de statistiques, au moins les plus récentes, les militaires qui étaient en phase de transition représentaient 40 % et 50 % de l'embauche effectuée par le ministère de la Défense nationale. Je n'ai pas devant moi les chiffres concernant le nombre des militaires blessés ou malades, mais ce sont probablement des chiffres que nous pourrions fournir au comité.

**Le président:** Je vous remercie.

Chers collègues, nous avons un autre groupe de témoins qui va nous rejoindre à 16 h 30, mais nous avons le temps, je crois, pour deux interventions de trois minutes.

Nous allons commencer par M. Deltell et donner ensuite la parole à M. Drouin.

[Français]

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci, monsieur le président.

Messieurs et mesdames, bienvenue à votre comité parlementaire.

J'ai deux questions précises et j'aimerais que vous y répondiez l'une après l'autre.

D'abord, selon vous, un programme de préparation à la retraite devrait-il commencer 6 mois, 12 mois ou 18 mois avant la fin du travail des militaires?

[Traduction]

**M. Craig L. Dalton:** Cet aspect concerne davantage M. Lick, mais l'approche que les FAC et le MDN adoptent en ce moment est que cela doit commencer le plus tôt possible. Le premier jour où le militaire endosse son uniforme, il sait qu'il sera libéré à un moment donné. Il serait donc souhaitable que la préparation commence le plus tôt possible. Je peux dire que dans nos contacts avec le groupe de transition...

**M. Gérard Deltell:** J'aimerais obtenir un chiffre. S'agit-il de 6, 12 ou 18 mois?

**M. Craig L. Dalton:** Cela devrait se faire dès que la personne s'engage dans l'armée. J'estime que cette préparation doit s'effectuer tout au long de la carrière du militaire.

**M. Gérard Deltell:** Très bien.

Monsieur Lick.

**M. Gregory Lick:** À l'heure actuelle, l'objectif que s'est donné le groupe de transition est un délai de six mois. Ce projet pilote a en partie pour but d'essayer de comprendre, d'une façon générale, quelle serait la période au cours de laquelle il serait bon que les soldats effectuent leur transition.

Je conviens avec M. Dalton qu'il ne faut évidemment pas commencer à le faire à la fin de sa carrière, même si cette fin n'arrivera que dans six mois, un an ou plus tard. Il convient de commencer pratiquement au moment du recrutement. Comme nous l'avons tous fait au cours de notre carrière, nous avons toujours tendance à suivre des cours de préparation à la retraite à la fin de notre carrière. Non, cela devrait commencer à l'école secondaire pour comprendre comment gérer ses finances et gérer sa santé. Toutes ces activités devraient commencer très tôt. En fait, les militaires ont déjà accès à des services qui leur fournissent ce genre d'information, ce genre de formation, mais il est toujours possible d'en faire davantage.

**M. Gérard Deltell:** Messieurs, je vous remercie.

J'ai une autre brève question. Vous avez parlé plus tôt du fait que la situation était qualifiée de prioritaire en 2011. Cela fait huit ans que cette situation perdure sous deux gouvernements différents et rien n'a changé. Cherchez l'erreur?

**Le président:** C'est une question difficile et vous n'avez que 30 secondes pour y répondre.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Gregory Lick:** Je vais en fait parler de ce qui me paraît avoir été bien fait et c'est que nous avons beaucoup fait sur le plan du recrutement dans l'armée. Nous faisons beaucoup de choses, évidemment, pour préparer nos militaires et développer leur carrière. Nous n'avons pas travaillé autant sur la période de transition qui les transforme en vétérans. C'est l'aspect auquel il est donné la priorité à l'heure actuelle. Je pense que nous allons constater, à mesure que le groupe de transition prolonge son action, qu'il va obtenir d'excellents résultats. Il s'est donné de bons objectifs et j'espère qu'il aura du succès au cours des années à venir.

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Drouin, vous avez trois minutes, allez-y.

[Français]

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais simplement répéter les mots que M. Lick a dits dans son énoncé. Je suis entièrement d'accord avec lui: les Forces armées canadiennes ont donné un très bon service à nos concitoyens qui ont été touchés par les inondations. D'ailleurs, plusieurs résidents de ma circonscription ont été touchés, et les militaires ont été présents. Moi aussi, je tiens à les remercier.

• (1625)

[Traduction]

J'aimerais également parler de votre expérience. Vous avez dit que vous vous êtes donné comme mission d'embaucher des vétérans lorsque vous étiez le directeur général de la Garde côtière canadienne. Je pense que vous avez embauché des vétérans directement, mais qu'avez-vous fait exactement pour votre organisation ou les directeurs et les gestionnaires qui travaillaient sous votre responsabilité pour qu'ils comprennent qu'il s'agissait là pour vous d'une priorité et pour que les vétérans sachent que leur candidature à ce genre d'emploi a une bonne chance d'être retenue?

**M. Gregory Lick:** Je peux vous fournir un certain nombre de réponses. La Canada Company a offert un certain nombre de programmes qui ont permis, à l'époque, d'amener des personnes comme moi, certains de mes directeurs, jusque dans les bases et dans les escadrons, à faire du mentorat et du coaching. C'était une excellente façon de diffuser cette information et de parler directement avec les gens qui sont chargés de l'embauche.

Il y a un autre élément, le leadership. J'ai insisté pour que mes directeurs et les responsables de la dotation en personnel connaissent bien ce qu'offre l'armée. Je viens de la Réserve. Je savais ce que l'armée pouvait offrir. Nous étions également une organisation qui travaillait très étroitement avec l'armée pour des opérations conjointes, par exemple.

Lorsqu'il existe une masse critique de personnes au sein de votre organisation qui a acquis ces connaissances, cela représente un aspect qui devrait être prioritaire pour la fonction publique. Il faut atteindre cette masse critique de façon à sensibiliser toutes ces personnes et ensuite, les choses vont se développer naturellement.

**M. Francis Drouin:** Très bien. Merci.

Monsieur Dalton, je souscris à vos trois recommandations. Au sujet de la deuxième, qui concerne l'obligation de rendre compte de la réalisation des objectifs, j'aimerais savoir si vous pensez que ce sont les sous-ministres qui devraient assumer cette responsabilité? Devrions-nous, pour les primes de rendement, en plus des quotas, tenir compte des vétérans embauchés?

**M. Craig L. Dalton:** Oui et en tant que sous-ministre au palier provincial, j'étais chargé d'atteindre certaines cibles d'équité en matière d'emploi. Cela m'a obligé à me concentrer sur cette tâche. Se donner une cible est le meilleur moyen de se concentrer sur quelque chose.

**M. Francis Drouin:** Oui.

Vous avez également dit que les directeurs des RH ne connaissaient pas très bien les FC. Comment pouvons-nous transmettre cette connaissance? Faudrait-il mettre sur pied des groupes de travail à un niveau moins élevé?

**M. Craig L. Dalton:** Il y en a qui font de l'excellent travail, je le signale en passant, et je voulais le mentionner.

**Le président:** Veuillez fournir une réponse très brève.

**M. Craig L. Dalton:** En nous fixant des cibles et en considérant qu'il s'agit là d'un programme, nous pourrions faire passer le message, comme l'a dit M. Lick, et les personnes concernées vont en faire une de leurs principales responsabilités.

**M. Francis Drouin:** Merci.

**Le président:** Je vous remercie.

Mesdames et messieurs, je vous remercie d'être venus aujourd'hui. Vos témoignages nous ont été extrêmement utiles. Si vous avez d'autres renseignements, recommandations ou suggestions à transmettre au Comité, qui va poursuivre ses délibérations, je vous invite à les adresser directement à notre greffier. Nous les intégrerons à notre rapport final.

Encore une fois, je vous remercie d'être venus.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance quelques instants pour donner le temps à nos témoins suivants de prendre place.

• (1625)

(Pause)

• (1630)

**Le président:** Chers collègues, nous allons maintenant reprendre. Nous avons ici quatre personnes qui vont présenter des déclarations préliminaires. Bien entendu, notre période normale de questions et réponses suivra. Étant donné le peu de temps dont nous disposons, je propose, chers collègues, qu'après les déclarations préliminaires, nous passions à des tours de questions de cinq minutes. Cela nous permettra de poser le plus de questions possible.

Monsieur Généreux, je crois savoir que vous souhaitez faire une déclaration préliminaire. Vous avez cinq minutes au maximum pour le faire et vous avez la parole.

[Français]

**M. Luc Généreux (à titre personnel):** C'est parfait. Merci beaucoup.

Monsieur le président, messieurs et mesdames les députés, merci de me permettre de comparaître devant ce comité au sujet de l'accès des vétérans à la fonction publique canadienne.

Je m'appelle Luc Généreux. J'ai pris ma retraite des Forces armées canadiennes à la suite d'une libération médicale des Forces canadiennes, en 2016, pour des raisons non liées au service. Cette décision fait présentement l'objet d'une révision et d'un appel. J'ai servi durant 34 ans au sein des Forces canadiennes.

Comme il est noté dans la fiche, je suis ingénieur, urbaniste et planificateur. Je suis membre de plusieurs associations et ordres exigeant des qualifications nationales et provinciales. Je suis bilingue et j'avais une cote de sécurité très secrète. Je suis apte à travailler à la fonction publique.

[Traduction]

Au cours de l'automne 2018, j'ai démarré le processus qui permet d'entrer dans la fonction publique fédérale. Cela n'a pas été facile. C'était comme faire un parcours du combattant. Je présente aujourd'hui 10 recommandations que je souhaite vous communiquer pour améliorer le processus et atténuer les obstacles administratifs de façon à faciliter pour les anciens combattants des Forces canadiennes l'accès aux postes de la fonction publique. Les vétérans comme moi ont beaucoup à apporter à la fonction publique canadienne. Nous souhaitons transmettre nos connaissances, notre expérience et notre sens du leadership et nous voulons également guider la prochaine génération des employés de la fonction publique fédérale.

Je tiens à remercier SPAC, Services publics et Approvisionnement Canada, pour avoir cru à mon dossier et m'avoir aidé à obtenir un excellent poste temporaire — je répète, un poste temporaire — mais parallèlement, on supprime certains obstacles administratifs pour que je puisse obtenir un poste permanent dans la fonction publique.

[Français]

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Je vous remercie d'avoir été aussi concis. Cela nous donnera plus de temps pour les questions.

Monsieur Hicks, vous avez droit à cinq minutes. Allez-y.

**M. Robert Hicks (à titre personnel):** Je mentionne pour le compte rendu que je m'appelle Robert Thomas Hicks. J'ai une licence, un diplôme et la cote secret.

[Français]

Je suis plus ou moins bilingue, mais, en tout cas, je me débrouille.

[Traduction]

Je suis à l'heure actuelle en train d'étudier pour obtenir mon PMP et mon CPM.

J'ai servi dans l'armée canadienne à deux reprises. J'ai obtenu une commission de la Reine et cela fait presque exactement 20 ans aujourd'hui que j'ai été envoyé au Kosovo dans les troupes d'assaut des Lord Strathcona's Horse, Royal Canadians. Mon père a servi dans l'armée au cours des années 1970 et mon grand-père, Thomas Hicks, a été blessé à Ortona en 1943. Les membres de ma famille ont tous été en service actif dans l'armée canadienne.

Je vous demande d'accepter mes sincères remerciements pour m'avoir permis de prendre la parole.

Il devrait être désormais évident que les mécanismes utilisés actuellement pour introduire les vétérans dans la fonction publique pourraient bénéficier d'un nouvel élan. La plupart d'entre nous ne sont pas blessés et ne vont pas occuper des postes de direction et peu d'entre nous ont une pension.

Je dois reconnaître que je ne suis pas un spécialiste de l'embauche, mais je suis un spécialiste de la non-embauche. J'ai été exclu d'un concours parce que j'ai utilisé l'expression « communications d'urgence » pour décrire une compétence au lieu de l'expression « communications de crise ». Les RH ne se sont pas donné la peine de m'expliquer la différence entre les deux. D'autres vétérans m'ont parlé de cas semblables.

Aujourd'hui, avec ce forum, je vais faire ce que j'ai toujours fait — parler, un choc pour ceux qui me connaissent, j'en suis certain.

À l'heure actuelle, l'histoire, les statuts, la culture et la fonction publique du Canada ne sont plus respectés; ils sont détruits par l'intersectionnalité, le moralement correct, et le régionalisme. Le Canada s'est construit par des gens qui n'avaient pas peur de travailler dur, qui étaient pragmatiques et qui savaient s'adapter. Nous devrions revenir à ces valeurs.

On m'a montré à être fier du Canada, à respecter nos traditions et notre histoire et à faire une contribution positive. Pour y parvenir, toutes les bonnes communications, initiatives et projets de changement ont au moins deux choses en commun. Ils viennent d'en haut et obligent certaines personnes à rendre des comptes. La seule façon d'améliorer la situation est que la haute direction trouve les moyens d'amener les gestionnaires de la fonction publique à apprendre sans risque à connaître les vétérans et, éventuellement, à

les embaucher. Une fois à l'intérieur de la fonction publique, ils se rendront compte des avantages que nous apportons.

Regardons les classifications. À l'heure actuelle, les classifications et les structures qui les régissent sont très rigides. Si un secteur ministériel a besoin d'un rédacteur, il faut le demander au service des communications du ministère, ce qui entraîne habituellement l'embauche d'un entrepreneur sous-payé. J'ai été cet entrepreneur sous-payé. Une solution consisterait à établir une nouvelle classification. Il faudrait penser « agent de projets spéciaux » ou pour reprendre la méthodologie de la gestion de projet « une réserve pour éventualité ».

Il faudrait créer une nouvelle classification souple et flexible pour que les vétérans puissent combler les postes qui n'intéressent pas les civils. Créez un bassin de vétérans et obligez les gestionnaires à les prendre en compte au moment d'embaucher du personnel. Demandez des explications chaque fois qu'un membre de ce bassin n'a pas été choisi.

Allez jusqu'à faciliter les choses pour les gestionnaires. Créez des postes ou des catégories temporaires qui leur permettent d'embaucher un vétéran pendant trois ans, un an au minimum, et si après deux ans, tout le monde est content, le processus qui rendra le poste qu'occupe le vétéran permanent démarre. Pensez « un consultant peut devenir un employé à durée indéterminée ».

La solution consiste à assouplir le processus d'embauche pour les vétérans. Donnez-nous la possibilité de remporter des concours. Apprenez à nous connaître. Demandez aux vétérans d'inciter les gestionnaires à embaucher jusqu'au dernier d'entre nous. Nous avons l'habitude qu'on nous soumette des problèmes pour que nous les réglions.

Permettez-nous de donner aux gestionnaires le moyen de se vanter du nombre des vétérans qu'ils ont parmi leur personnel. Je sais que nous sommes capables d'amener notre pays à apprécier notre souplesse, notre intégrité et notre débrouillardise, mais encore faut-il que les gestionnaires soient en mesure de nous trouver, de nous connaître et de nous embaucher.

N'oubliez pas que nous sommes des contribuables, des électeurs et des citoyens; nous avons le droit de bénéficier de la même considération pour les emplois dans la fonction publique que celle dont bénéficient tous les autres.

Encore une fois, je vous offre mes remerciements sincères. Persévérance.

• (1635)

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Northey.

**M. Robert Northey (agent de vérification, Bureau du sous-ministre adjoint, Services d'examen, à titre personnel):** Je vous remercie de m'avoir invité à comparaître aujourd'hui devant le Comité.

Je m'appelle Rob Northey et je suis un vétéran des Forces armées canadiennes. J'ai été en service actif un tout petit peu moins de 23 ans — de mai 1991 à mars 2013. Pendant cette période, j'ai été technicien de véhicules principalement dans le 2<sup>e</sup> groupe-brigade mécanisé du Canada. J'ai été affecté tant au Canada qu'à l'étranger. Au Canada, j'ai fait partie des opérations lancées pendant la tempête de verglas de 1998 et par la suite, j'ai fourni des services de soutien au 28<sup>e</sup> Sommet du G8 en 2002.

À l'étranger, j'ai été affecté en Bosnie en 1997 dans le cadre de l'OTAN et à nouveau, en 2002. En 2005, on m'a envoyé à Kandahar en Afghanistan avec l'équipe de reconstruction provinciale du Canada dans le cadre de l'opération Archer destinée à appuyer l'opération Enduring Freedom, la guerre contre le terrorisme. Malheureusement, en raison d'une blessure reliée à mon service actif, j'ai été libéré pour raisons médicales en 2013.

J'ai participé aux nombreux programmes qui m'étaient offerts pour faciliter ma transition à la vie civile. J'aurais pu bénéficier d'une priorité à l'embauche à cette époque; j'ai toutefois décidé d'attendre de parfaire mon éducation. J'ai étudié dans un collège et obtenu un diplôme en leadership commercial. Après cela, j'ai été accepté dans un programme de MBA pour cadres axé sur le leadership en matière d'innovation. J'ai obtenu mon diplôme en novembre 2016. J'ai pris un peu de congés pour me resituer et j'ai demandé de participer au programme de priorité à l'embauche vers le mois de décembre 2017.

J'ai décidé de demander principalement un poste d'AS, PM et ED-EDS; j'ai reçu près de 600 invitations à présenter une demande d'emploi au Canada. J'ai répondu à environ 15 de ces postes annoncés et j'ai finalement été embauché par le MDN à titre d'agent de vérification. J'ai commencé à travailler en août 2018 et j'ai été affecté dans la RCN. Je travaille avec des personnes extraordinaires et des chefs exceptionnels.

Le programme de priorité à l'embauche est une excellente initiative, mais elle comporte de nombreuses restrictions qui créent des obstacles pour les vétérans.

Voici les aspects positifs de ce programme: les vétérans doivent avoir la priorité et ils n'ont qu'à posséder les qualifications essentielles. J'ai participé au programme pilote d'embauche des vétérans au sein d'Anciens Combattants Canada et le personnel m'a beaucoup aidé avec les résumés, les lettres de présentation et l'accès aux autres formes de soutien. Il y a des responsables de l'embauche qui comprennent qu'il est intéressant d'embaucher un vétéran.

Il y a certains aspects du programme qui pourraient être améliorés. Le processus est lent, compliqué et bureaucratique; les personnes embauchées par priorité portent un stigmate négatif au sein de la fonction publique; on pense qu'elles ont un rendement inférieur à la moyenne, elles ne sont pas désirées et on se les renvoie d'un ministère à l'autre. Plusieurs responsables de l'embauche ou leurs représentants m'ont clairement déclaré qu'ils avaient déjà quelqu'un à l'interne qu'ils voulaient embaucher et ils m'ont laissé entendre qu'ils apprécieraient que je retire ma candidature. Bien souvent, les responsables de l'embauche m'apprennent qu'il existe une priorité en matière d'embauche qu'après avoir déjà investi des ressources importantes dans une personne non prioritaire. Il m'est arrivé à plusieurs reprises d'être écarté d'un processus pour une raison qui me paraissait inappropriée.

Il y a également le fait que de nombreuses normes qui sont exigées pour les examens relatifs à certains emplois sont inéquitables. Par exemple, il y avait un emploi pour lequel je devais être capable de rechercher quelles étaient les politiques en matière de recherche; par contre, au moment de l'examen on m'a demandé de me rappeler de mémoire des politiques particulières à ce ministère. Certains représentants des services des RH ne connaissent pas bien le processus d'embauche prioritaire. Je mentionnerais par exemple qu'on a refusé de m'accorder cinq jours pour préparer une lettre de présentation et un curriculum vitae et on ne m'a jamais communiqué des exemples précis d'éléments qui expliquaient pourquoi ma candidature n'avait pas été retenue.

J'aurais fort bien pu contester les refus que j'ai essayés pour de nombreux emplois, mais j'ai décidé de ne pas le faire. Pourquoi voudrais-je travailler avec des personnes qui ne veulent pas m'avoir à leurs côtés? À mon avis, il était très clair que j'étais écarté pour des raisons qui n'étaient pratiquement jamais justifiées. Si je n'avais pas eu une attitude positive, et si je n'avais pas été décidé à me trouver un emploi, j'aurais peut-être renoncé à le faire et je pense qu'il y a de nombreux vétérans qui ressentent la même chose que moi.

● (1640)

Je suis toutefois reconnaissant envers l'excellent ministère qui m'a embauché et j'ai ainsi pu progresser dans ma vie après l'armée. En outre, j'ai beaucoup apprécié le fait que mon employeur reconnaisse l'intérêt d'embaucher quelqu'un qui a fait une carrière militaire.

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

Nous avons enfin M. Fraser Zerebecki, pour cinq minutes. Allez-y.

**M. Fraser Zerebecki (à titre personnel):** Merci, monsieur le président.

J'ai servi pendant 10 ans dans les Forces armées canadiennes comme ingénieur dans le génie de combat et en tant que préposé aux renseignements. J'ai servi en Afghanistan dans le cadre de l'opération Athena en 2009 et j'ai été libéré pour raisons médicales en 2017. J'ai eu la chance de préserver mes facultés grâce à une thérapie et une réhabilitation continues.

Je remercie les membres du Comité de bien vouloir nous consacrer leur temps cet après-midi.

Pendant ma période de transition, j'ai suivi un programme de réinsertion professionnelle et obtenu un certificat de troisième cycle en gestion de projet. J'ai réussi à manoeuvrer au sein du processus de priorité en matière d'embauche et je vais commencer à occuper un poste de gestion auprès de ESDC au mois de juin.

Dans l'ensemble, je dirais que, pour moi, la recherche d'un emploi au sein de la fonction publique a été stressante, frustrante et inutilement compliquée. Le passage de la vie militaire à la vie civile est stressant, en particulier lorsqu'il faut gérer un diagnostic médical. J'ai subi des pressions pour que je participe au PRPMAS, mais comme la plupart des soldats en transition, je n'ai pas été bien appuyé.

Il serait peut-être utile d'avoir un mécanisme clair permettant d'obtenir un emploi dans la fonction publique dès le début du processus, avec le soutien d'un conseiller de l'UVFP. Cette façon de viser un emploi pourrait aider les soldats à choisir le meilleur moyen de poursuivre leurs études et d'obtenir la reconnaissance de leurs diplômes.

Il conviendrait de prolonger suffisamment le programme de réinsertion professionnelle du RARM de façon à pouvoir obtenir les qualifications éducatives des emplois civils qui correspondent aux activités militaires du soldat. À titre d'exemple, j'ai travaillé dans le génie de combat. L'équivalent civil serait un technicien en génie civil, qui est un programme de trois ans.

Le programme du RARM ne prend pas en compte le temps dont ont besoin les soldats pour obtenir un emploi dans la fonction publique, une fois achevée leur réinsertion professionnelle. Lorsqu'on reçoit une référence pour un emploi, ou lorsqu'on examine une offre d'emploi, le vétéran intéressé a du mal à savoir exactement ce qu'implique l'emploi offert. Il est donc difficile pour le candidat de savoir si l'emploi est adapté à ses capacités.

Le candidat qui a droit à une priorité en matière d'embauche doit uniquement répondre aux qualifications essentielles qui font partie de l'énoncé relatif aux critères du mérite, mais c'est la partie la plus difficile du processus de sélection. Pour réussir, le candidat doit rédiger une réponse claire concernant ses qualifications essentielles, sans omettre aucun détail. Pour réussir dans ce processus, il faut bénéficier d'un appui pour examiner, réviser et relire ses réponses. Il y a beaucoup de gens qui éprouvent de la difficulté à rédiger de façon aussi précise.

Les commentaires obtenus en cas d'échec étaient bien souvent vagues et non constructifs. Il est extrêmement démoralisant de voir sa candidature rejetée sans recevoir d'explications.

Les exigences éducationnelles associées aux emplois pour lesquels j'étais autrement qualifié ont également soulevé de nombreux problèmes. Plus précisément, j'ai posé ma candidature à un poste d'analyste du renseignement pour lequel j'avais de l'expérience, mais je n'ai pas été embauché parce qu'il y avait des exigences éducationnelles très strictes.

Dans l'ensemble, il y a plusieurs organisations qui imposaient des exigences relatives à la compréhension de la structure organisationnelle et au mandat du ministère concerné, ce qui plaçait les vétérans ne faisant pas partie de la fonction publique dans une situation désavantageuse.

Enfin, les prestations relatives à l'embauche prioritaire peuvent être transférées au conjoint en cas de décès ou d'incapacité grave. J'estime que les prestations accordées au conjoint devraient être attribuées de façon plus libérale de façon à réduire le stress que subissent les familles pendant cette période de transition.

En résumé, les facteurs clés seraient d'établir très tôt des liens entre les soldats en transition et les possibilités d'emploi dans la fonction publique avec l'appui de l'UVFP; il faudrait simplifier les façons de répondre aux qualifications essentielles et les prestations du RARM devraient être améliorées.

Un soldat fait serment de servir les intérêts du Canada. Il devrait exister un processus simple lui permettant de continuer à servir le Canada en qualité de fonctionnaire. À l'heure actuelle, le processus est loin d'être simple.

Je vous remercie.

• (1645)

**Le président:** Je vous remercie tous.

Chers collègues, nous allons passer à des tours de cinq minutes pour essayer de poser autant de questions que possible.

Nous allons commencer par M. Jowhari, qui dispose de cinq minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous pour vos témoignages et pour le service que vous nous avez fourni ainsi qu'à notre pays.

Je vais commencer par M. Généreux.

Monsieur Généreux, vous avez fait des remarques préliminaires très brèves, mais j'ai quand même réussi à relever deux choses. Vous avez souligné le fait qu'il y avait des obstacles administratifs et vous avez également parlé de 10 recommandations.

Nous n'avons pas entendu quelles étaient ces 10 recommandations. Pourriez-vous néanmoins expliquer ce que vous entendez par « obstacles administratifs » et nous expliquer quelles sont vos trois premières recommandations?

**M. Luc Généreux:** Pour ce qui est des obstacles administratifs, je mentionnerais les choses suivantes: j'ai servi dans l'armée pendant 34 ans; j'étais considéré comme étant bilingue pendant 33 ans et j'avais la cote très secrète. Un des principaux problèmes que je connais à l'heure actuelle et qui m'empêche d'avoir accès à la fonction publique est le fait que je suis considéré comme étant unilingue parce que je n'ai pas encore pu passer le test — cela fait maintenant six mois que j'attends de le passer — un test me permettant de prouver que je suis bilingue, même si j'ai été suffisamment bilingue pour servir dans les Forces canadiennes. C'est la même chose pour la cote secrète. J'ai uniquement la cote secrète à l'heure actuelle. J'ai dû attendre six semaines avant de l'obtenir. Il existe de nombreux obstacles qui compliquent énormément le processus.

En outre, il faut obtenir des services pour des choses dont nous avons parlé il y a un instant, par exemple pour remplir correctement la page de couverture, qui constitue presque un art byzantin que personne ne maîtrise et il y a peu de gens qui sont prêts à vous aider à le faire. En fait, j'ai dû demander l'aide d'un sous-ministre à la retraite pour ce qui est de la rédaction de ma feuille de couverture parce que ACC m'a refusé l'accès à un conseiller, alors que c'est une des choses qu'il doit normalement faciliter pour les anciens combattants. Il y a de nombreux obstacles qui viennent compliquer le processus d'entrée dans la fonction publique.

Pour ce qui est des recommandations... Je pensais qu'on vous avait remis la feuille traduite. J'ai fourni une feuille sur laquelle...

**Le président:** Je vous demande de m'excuser, nous avons les 10 recommandations que M. Généreux a présentées et elles seront distribuées.

Excusez-moi de vous avoir interrompu, monsieur.

**M. Luc Généreux:** Je pense qu'il faudrait supprimer de nombreux obstacles, tout ce qui pourrait aider ACC ou les Forces canadiennes à accélérer le renouvellement de notre cote de sécurité pour que nous puissions être embauchés. Il faudrait également améliorer la question du statut bilingue. Le système de gestion prioritaire est déconcertant. Nous n'obtenons pas d'explications, comme certains de mes collègues l'ont mentionné, de sorte que nous devrions pouvoir obtenir des explications. Au sein d'ACC, la confusion est complète dans les programmes offerts. En fait, l'information devrait être diffusée.

• (1650)

**M. Majid Jowhari:** Je vous remercie. Je vais maintenant m'adresser à M. Hicks.

Monsieur Hicks, vous avez mentionné qu'il fallait adopter une approche verticale et veiller à ce qu'il y ait une reddition de comptes. Pouvez-vous nous en dire davantage sur le processus que vous voulez modifier et sur ce que vous entendez par responsabilité de la haute direction vis-à-vis ce processus particulier?

**M. Robert Hicks:** Dans la situation actuelle, il n'y a pas d'avantage à embaucher des vétérans. Nous parlons d'embaucher des vétérans dans la fonction publique, pour compléter leurs pensions, pour ceux d'entre nous qui en reçoivent. Pour ceux qui n'en reçoivent pas, nous sommes un peu plus près du but. Nous parlons de nous faire entrer dans la fonction publique. Il y a des avantages à atteindre les quotas en matière de bilinguisme: Quel est le pourcentage de votre personnel qui est bilingue? Combien y a-t-il de membres des minorités visibles et de femmes et tout le reste? Il n'y a absolument aucune incitation, il n'y a pas d'obligation de rendre compte, lorsqu'il s'agit d'embaucher des gestionnaires à la suite d'un concours et de nous faire entrer dans la fonction publique.



Pour ce qui est de la verticalité, il faut qu'il y ait une directive très claire qui précise que la haute direction doit attirer ces personnes et leur donner une chance ou alors il faudra fixer des quotas à respecter; il ne sert à rien de leur dire que 2 % de leur personnel doit être recruté dans ce bassin. Deux pour cent est un pourcentage probablement un peu élevé si l'on prend en compte le nombre des vétérans comparé au reste de la population civile. Mais nous avons le droit d'être recrutés dans la fonction publique et ce n'est pas ce qui se passe. Les vétérans blessés ont une chance déjà un peu meilleure que les autres et ceux qui ont deux revenus, qui passent du statut de colonel ou de général à membre de la haute direction, obtiennent des résultats fantastiques. Mais la plupart des vétérans sont comme moi. Je ne reçois pas de pension de retraite. Je n'ai rien.

Vous demandez que je vous mentionne un aspect particulier, mais il faut que ce soit une mesure d'application générale. Il faut qu'il y ait un mécanisme de reddition de comptes. Si les gestionnaires n'embauchent pas les vétérans, s'ils n'atteignent pas leur cible, quel que soit le gestionnaire concerné ou le ministère concerné, la fonction publique et les gestionnaires doivent être en mesure d'expliquer pourquoi ils n'ont pas embauché des vétérans.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous disposez de cinq minutes. Je vous en prie.

**M. Kelly McCauley:** Très bien.

Merci beaucoup pour toutes vos connaissances. Elles nous sont très utiles.

Monsieur Hicks, certains points que vous avez soulevés me mettent vraiment en colère. Une fois encore, des vétérans viennent nous faire part de problèmes très évidents, puis — je crois que vous étiez assis à l'arrière — chaque fois que nous avons un représentant de la fonction publique...

**M. Robert Hicks:** Je suis leur plus chaud partisan, monsieur.

**M. Kelly McCauley:** ... ils sont assis là et c'est « passez votre chemin, il n'y a rien à voir ici ». Je vous suis vraiment reconnaissant d'être venu parce que les problèmes sont manifestement nombreux. Nous prenons tout cela très au sérieux, dans une perspective non partisane, alors je l'apprécie.

Monsieur Northey, vous avez soulevé la question des gestionnaires recruteurs qui ont quelqu'un d'autre en vue. La présente étude découle d'une autre étude que nous menons sur l'embauche générale dans la fonction publique et nous avons entendu parler à maintes reprises de népotisme. Il ne s'agissait pas d'embaucher mon frère ou quelque chose du genre, mais de mon ami qui embauche cette personne, que je connais, au lieu d'une autre personne qualifiée. À quel point cette pratique est-elle répandue, si je peux poser la question à vous quatre? Est-ce une impression isolée? Avez-vous vécu la situation où, même si légalement, ils sont tenus de vous embaucher, ils trouvent des moyens de ne pas le faire?

**M. Fraser Zerebecki:** Je peux vous en parler...

**M. Kelly McCauley:** C'est l'impression très nette que j'ai quand je parle à des vétérans à Edmonton et ici. Le problème semble universel. C'est l'impression qu'ils ont tous.

**M. Robert Northey:** Comme je l'ai dit dans mes observations préliminaires, je peux dénombrer au moins trois situations où on m'a dit: « Vous brillez sur papier. Votre lettre d'accompagnement est exceptionnelle ». À propos de la lettre d'accompagnement, lorsqu'il s'agit d'essayer de déterminer comment la rédiger et de franchir cette étape initiale où vous réussissez à ce qu'un gestionnaire recruteur vous parle... Ils vous disent que vous brillez, pour vous dire ensuite:

« Nous avons quelqu'un à l'interne que nous tenons vraiment à placer dans ce poste, donc si vous n'en voulez pas, nous vous en serions reconnaissants. Nous pourrions aller de l'avant et vous pourrez passer à autre chose ».

**M. Fraser Zerebecki:** Je pourrais injecter un peu de mon expérience personnelle. J'ai postulé à plus de 26 postes, dont 12 au MPO et à la Garde côtière qui, pourrait-on croire, constitueraient une assez bonne transition. On m'a dit au téléphone — non par écrit — que je ne devrais pas postuler à des postes de niveau supérieur au niveau PM-4, car ceux-ci devraient être destinés à des embauches internes. Cela venait directement de la bouche du directeur.

Personne ne le mettrait par écrit, mais c'est ce qui se passe. Si vous voulez transférer vos compétences, ils vont chercher à l'interne, à 100 %.

• (1655)

**M. Kelly McCauley:** Une fois encore, cela confirme quelques-unes de mes pires craintes à propos du processus d'embauche.

Monsieur Généreux, quel était votre grade quand vous avez quitté les forces?

**M. Luc Généreux:** J'étais lieutenant-colonel. Dans ma dernière affectation, je gérais jusqu'à 600 personnes.

**M. Kelly McCauley:** C'est peut-être M. Zerebecki qui a fait remarquer que la transition vers la fonction publique était plus facile pour des officiers. C'est ce que j'ai lu à maintes reprises dans des rapports de nombreuses organisations. Croyez-vous que c'est le cas? Est-ce simplement parce qu'ils possèdent généralement un niveau d'instruction différent ou des compétences différentes, ou devons-nous chercher pourquoi il est plus facile pour les officiers que pour les sous-officiers ou...?

**M. Luc Généreux:** Fait intéressant, quatre des postes pour lesquels j'ai été convoqué en entrevue... En réalité, j'ai été convoqué à des entrevues dans la même semaine pour les quatre postes. Les quatre ministères avaient reçu un exemplaire de mon curriculum vitae par l'entremise d'amis. J'ai postulé en bonne et due forme, mais j'ai aussi demandé à des amis de faire circuler mon CV. Certains gestionnaires ne croient pas au système, donc si vous connaissez quelqu'un à l'interne qui peut faire circuler votre CV et dire: « Au fait, il y a un bon candidat dans le bassin. Pigeons dans le bassin ».

J'étais dans le bassin, et mon CV a aussi été distribué dans un réseau interne. Nous devons utiliser le système, mais ensuite le contourner pour être convoqué à une entrevue.

**M. Kelly McCauley:** Qui d'autre était dans ce bassin?

**M. Luc Généreux:** Il y avait des bassins auxquels j'avais postulé...

**M. Kelly McCauley:** D'accord, mais vu votre renvoi pour raison médicale, vous n'êtes pas inscrit dans certains bassins.

**M. Luc Généreux:** Il y en a deux, en fait. Il y a des postes affichés auxquels des bénéficiaires de priorité peuvent postuler, mais la fonction publique a aussi un bassin de noms. Si un gestionnaire sait que vous êtes prioritaire et inscrit dans le bassin, vous pouvez avoir plus de chances d'être convoqué à une entrevue.

**Le président:** Merci beaucoup.

[Français]

Monsieur Aubin, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Robert Aubin:** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être parmi nous.

D'entrée de jeu, de la part de tous les Canadiens, je vous remercie infiniment de vos années de service. Vous méritez mieux que le parcours du combattant que vous venez de nous raconter.

Ma première question sera très rapide. J'aimerais que vous y répondiez tous.

Dès le début du processus, de quelle façon avez-vous été personnellement informés que vous aviez droit à une priorité d'embauche? L'avez-vous découvert par vous-mêmes ou est-ce que quelqu'un vous a indiqué la voie à suivre?

**M. Luc Généreux:** Dans mon cas, j'ai été initialement libéré en 2014, de façon volontaire. Au bout de deux ans, en 2016, on m'a informé que j'étais libéré pour des raisons médicales. À ce moment-là, c'est par l'entremise de bulletins d'information, de documents ou de journaux que j'ai appris que j'avais le droit de postuler et que j'avais un nombre déterminé de mois pour activer ma priorité à la fonction publique.

**M. Robert Aubin:** C'est donc parce que vous recherchiez vous-même la documentation. Personne ne vous a accompagné.

**M. Luc Généreux:** Exactement.

**M. Robert Aubin:** Qu'en est-il de vous, monsieur Hicks?

**M. Robert Hicks:** C'est moi qui ai fait les recherches. C'était plutôt moi qui disais aux gens de la fonction publique quelles étaient les restrictions ou les exigences de la loi, au début du processus, en 2012, 2013 ou 2014. J'étais plus expert qu'eux.

**M. Robert Aubin:** Eh bien!

Quelle est votre expérience, monsieur Northey?

[Traduction]

**M. Robert Northey:** À propos de mon droit d'embauche prioritaire, j'ai obtenu de l'information par l'entremise du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM), de séminaires du Service de préparation à une seconde carrière (SPSC) et d'autres collègues qui quittaient les forces. Pour ma part, il était bien connu que j'avais droit à une priorité d'embauche, surtout comme libéré pour raison médicale.

[Français]

**M. Robert Aubin:** Qu'en est-il de vous, monsieur Zerebecki?

[Traduction]

**M. Fraser Zerebecki:** Oui, j'ai aussi été informé par l'entremise des séminaires du SPSC. Beaucoup de temps s'est écoulé entre le séminaire du SPSC et le moment où j'ai activé ma priorité. J'ai dû retourner pour trouver où faire cette activation. Je ne pensais pas que ce serait aussi long de passer par ce processus.

[Français]

**M. Robert Aubin:** Merci.

Je reviens à vous, monsieur Hicks. Dans vos propos préliminaires, vous m'avez un peu ébranlé, je dirais même que vous m'avez beaucoup ébranlé, en disant que vous n'aviez jamais eu de réponse quant à la différence entre les communications en situation d'urgence et les communications en situation de crise.

À votre avis, comment se passe la reconnaissance des compétences? Quelle distinction fait-on entre celles que vous avez acquises au cours de votre carrière militaire et celles qu'on recherche au civil?

J'ai l'impression que c'est aussi compliqué que de reconnaître les compétences d'un médecin provenant de l'étranger.

• (1700)

**M. Robert Hicks:** Selon mon expérience de la situation, c'est plutôt qu'on ne voulait pas m'engager. C'est une excuse qu'on a trouvée pour ne pas m'engager. Ce n'est pas parce qu'une crise ne signifie pas une urgence ou qu'une urgence ne signifie pas une crise. Ce sont des synonymes.

C'était tout simplement une excuse pour me dire que je n'avais pas les compétences pour participer au concours et qu'on allait se tourner vers quelqu'un d'autre.

**M. Robert Aubin:** Plusieurs d'entre vous ont parlé des nombreux obstacles à franchir au cours du processus. À votre avis, à qui doit-on imputer en premier lieu les obstacles que vous avez à franchir? Y a-t-il chaque fois une nouvelle personne responsable des obstacles qui se présentent ou revient-on toujours au même point?

**M. Luc Généreux:** Je dirais que les obstacles se situent à plusieurs niveaux, dans plusieurs ministères. Dans mon cas, j'ai rencontré des obstacles au sein de la fonction publique, au sein d'Anciens Combattants Canada et au sein du centre des langues.

Pour revenir à votre question, par exemple...

**M. Robert Aubin:** Permettez-moi de vous interrompre.

Faites-vous face aux mêmes obstacles dans chaque ministère, ou est-ce un parcours différent dépendamment du ministère pour lequel vous postulez?

**M. Luc Généreux:** Chaque ministère a ses obstacles, mais ils sont différents.

**M. Robert Aubin:** Eh bien!

**M. Robert Hicks:** Pour ma part, je dirais que ce sont les mêmes obstacles qui se reproduisent n'importe où. C'est la même mentalité d'un ministère à l'autre. C'est sur le plan des ressources humaines que se trouve le problème dans les différents ministères.

**M. Robert Aubin:** Où trouverons-nous la solution? Trouverons-nous la solution aux obstacles dans le service des ressources humaines de chaque ministère, ou la solution doit-elle venir de plus haut, par l'envoi d'un message à l'ensemble des échelons?

[Traduction]

**Le président:** Je crains que nous devions attendre au prochain tour pour obtenir une réponse à cette question.

Monsieur Boissonnault, bienvenue à notre comité. Vous disposez de cinq minutes.

**M. Randy Boissonnault (Edmonton-Centre, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président, c'est un grand plaisir d'être ici. Je ne peux pas croire que je le dise à propos du Comité OGGO, mais certains rapports de ce comité que j'ai lus sont de très bons soporifiques.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Randy Boissonnault:** Je tiens d'abord à vous remercier. Merci à chacun de vous pour votre service et pour tout ce que vous êtes et que vous avez appris sur la navigation dans le système de la fonction publique fédérale.

Au nord de ma circonscription et de celle de M. McCauley se trouve la base de soutien de la 3<sup>e</sup> Division Edmonton. Nous sommes très fiers de la garnison d'Edmonton et des hommes et des femmes qui y servent.

Je dispose de cinq minutes, je vais donc y aller de questions brèves et directes.

[Français]

Je vais commencer par vous, monsieur Généreux.

Vous étiez lieutenant-colonel. Vous avez beaucoup d'expérience. Vous avez notamment été gestionnaire de 600 personnes.

Savez-vous s'il existe, dans la fonction publique, une série d'équivalences de ces diverses compétences qui permette de déterminer que telle personne a les compétences nécessaires pour un poste en particulier?

**M. Luc Généreux:** Je dirais que non, et je vais vous raconter une anecdote.

Quand j'ai postulé à la fonction publique, j'ai soumis mon dossier en remplissant le formulaire demandé. Ce dossier a été soumis à un expert en classification. Selon la décision rendue, je pouvais postuler à un poste d'apprenti ingénieur, qu'on donne habituellement à une personne diplômée qui a deux ans d'expérience ou à un ingénieur intermédiaire.

Je ne me suis pas arrêté là.

Avant que je quitte les Forces, mon poste avait été classifié, à des fins d'emploi au civil — j'avais le droit de prendre des vacances —, au niveau d'ingénieur principal. J'ai donc demandé à l'experte en classification si je pouvais faire appel de la décision. J'avais les documents prouvant que mon poste avait été classifié au niveau d'ingénieur principal. J'ai envoyé les documents, puis on m'a finalement dit que j'avais le droit de postuler à des postes d'ingénieur principal.

Si je n'avais pas eu accès à ces documents, j'aurais seulement eu le droit de postuler à des postes d'apprenti ingénieur, qu'on attribue à des ingénieurs qui ont deux ans d'expérience, alors que j'en ai près de 30.

[Traduction]

**M. Randy Boissonnault:** Le Comité pourrait peut-être se pencher sur cette idée d'équivalences, pour que la fonction publique n'ait pas de raison de se limiter à l'interne.

Monsieur Northey, vous avez dit que quelque chose s'est mis en place à la fin, vous avez persévéré et vous avez trouvé un bon poste. À part votre persévérance, qu'est-ce qui a changé? Qu'est-ce qui a fait pencher la balance en votre faveur, pour que vous puissiez trouver l'emploi que vous avez?

• (1705)

**M. Robert Northey:** J'ai trouvé un gestionnaire recruteur et un ministère qui avaient les valeurs et l'éthique nécessaires pour respecter le programme de priorité d'embauche et qui ont assez cru en moi et en mon service pour voir la véritable valeur de ce que je pouvais offrir. J'irais un pas plus loin. Je travaille pour le ministère de la Défense nationale maintenant, mais dans mon département, je suis le seul représentant qui a déjà servi dans l'armée.

J'offre la valeur de pouvoir naviguer le système, de comprendre la chaîne de commandement, la culture, la vie au quotidien en uniforme. Mon département voit l'utilité de ma capacité à le communiquer à mes collègues civils.

**M. Randy Boissonnault:** Je peux avoir l'air d'un élément rebelle au sein de notre comité, mais les chapeaux partisans sont tombés. Nous sommes 338 au Parlement et il y a 300 000 fonctionnaires fédéraux. Faites le calcul — ça fait beaucoup de gestionnaires recruteurs. Il faut aussi du temps pour faire changer de cap au navire de l'État. Ce que vous venez de dire me donne l'impression de diriger un ministère de l'Agriculture où personne ne connaît le milieu agricole. Votre unité compte une personne qui a l'expérience du

terrain. Peu importe que vous travailliez dans la finance, l'agriculture ou ailleurs, il faut avoir de l'expérience du terrain. C'est pour ce genre de choses que nous menons cette étude. C'est pour éviter de ne pas avoir l'expérience de terrain dans son propre secteur. Je prends ça à cœur.

Monsieur Zerebecki, vous avez dit que vous espériez que les critères d'admissibilité aux prestations de conjoint et à certaines autres choses puissent être assouplis ou libéralisés. Pouvez-vous nous donner quelques exemples de ce que vous souhaitez?

**M. Fraser Zerebecki:** C'est un problème connu de longue date par rapport au déménagement de la famille quand vous êtes dans l'armée. Il est toujours difficile de trouver de l'emploi pour le conjoint. Quand le militaire, qui est le soutien de famille, fait la transition, les choses n'en sont que plus difficiles.

Il y avait le Programme d'aide à la transition de carrière des conjoints de militaires (PATConjoint). Il est toujours en vigueur. Ma femme a essayé d'utiliser le programme quand nous avons déménagé et les possibilités étaient marginales au niveau d'entrée, ce qui n'aurait pas été utile dans notre situation. Il s'agissait en grande partie d'emplois de nuit, de type « centre d'appels ». Si elle avait bénéficié d'une priorité ou d'un droit réglementaire de ne voir que les autres emplois disponibles dans la fonction publique fédérale... Loin de moi l'idée de les faire passer devant tout le monde, mais simplement d'obtenir un peu plus d'aide pendant cette période de transition.

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. Randy Boissonnault:** Merci, monsieur le président.

[Français]

**Le président:** Monsieur Deltell, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Gérard Deltell:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Messieurs, bienvenue à votre Chambre des communes.

Merci infiniment d'avoir si bien servi notre pays. Par votre entremise, je tiens à remercier les 2 000 soldats, hommes et femmes, qui ont été déployés au cours des dernières semaines, au Québec particulièrement, pour faire face aux inondations inédites que l'on a connues et subies. Je sais que mes collègues vous ont déjà offert leurs remerciements, mais je trouvais important de le faire à mon tour, étant donné que je suis de Québec, tout près de la base militaire de Valcartier.

Bravo à cette extraordinaire collaboration entre les gouvernements provincial et fédéral pour permettre à ces hommes et ces femmes d'agir, dans le sens le plus noble du terme, et de rendre service, ce pour quoi vous et ces soldats vous êtes engagés, d'ailleurs, dans l'armée canadienne.

Monsieur Généreux, permettez-moi de continuer à jaser avec vous et de faire suite aux propos de M. Aubin et de M. Boissonnault.

Vous nous avez un peu saisis tout à l'heure lorsque vous avez dit que vous aviez eu à passer par des amis pour remettre votre CV. Pouvez-vous revenir là-dessus? Comment se fait-il que le système ne fonctionne pas et qu'il ait fallu que vous passiez par des amis pour que cela fonctionne?

**M. Luc Généreux:** Comme l'ont dit mes collègues ici aujourd'hui, et comme plusieurs me l'ont confié, il y a une perception selon laquelle les candidats sur la liste de priorité ne sont pas les bons candidats. C'est une perception que plusieurs gestionnaires ont reconnue. Il y a un système par lequel des postes sont affichés et on peut être inscrit dans un bassin de candidats dans le but d'être considéré pour l'un d'entre eux. Les gestionnaires peuvent puiser dans ce bassin au besoin.

Dans mon cas, j'ai fait circuler mon CV dans certains ministères. Certains ministères cherchent des gens qualifiés, mais ils ont de la misère à en trouver. Quand ces personnes ont vu mon CV, elles ont dit qu'elles ne savaient pas que j'étais disponible. C'est à ce moment que j'ai reçu des appels pour m'inviter à une entrevue.

Le système est perçu comme s'il ne générerait pas de bons candidats. Dans trois cas, on a communiqué avec moi parce que j'avais mis en évidence ma candidature en faisant circuler moi-même mon CV. Le système fonctionne plus ou moins bien.

● (1710)

**M. Gérard Deltell:** Vous avez vécu cette situation dans quatre ministères différents?

**M. Luc Généreux:** Je l'ai vécue au sein du ministère de la Défense nationale, dans deux cas, et à Services publics et Approvisionnement Canada, dans un autre cas. Cela s'est produit dans au moins trois ministères.

**M. Gérard Deltell:** Je peux comprendre qu'il n'y ait pas la même ouverture d'esprit dans le cas d'Agriculture Canada, par exemple, car il ne s'agit pas de la même expertise. Ce n'est pas que je défende ce ministère, bien au contraire. Par contre, je ne comprends pas que la Défense nationale n'ait pas réussi à vous évaluer correctement. S'il y a un endroit sur la planète où vous devriez être bien évalué, c'est bien à la Défense nationale, puisque vous avez servi dans les Forces canadiennes pendant des années.

**M. Luc Généreux:** Oui.

**M. Gérard Deltell:** Comment expliquez-vous cela?

**M. Luc Généreux:** Si un gestionnaire sait qu'un candidat de qualité est disponible, il sera peut-être plus intéressé. À ce sujet, une des recommandations que je vous ferais aujourd'hui serait de faire valoir auprès des gestionnaires les avantages que peuvent représenter les vétérans pour leur ministère.

**M. Gérard Deltell:** Je comprends, mais comment se fait-il que cela ne fonctionne pas au ministère de la Défense nationale?

**M. Luc Généreux:** Je ne le sais pas.

**M. Gérard Deltell:** Puis-je vous poser une question? C'est pour cela que nous sommes ici, de toute façon. Les gestionnaires sont-ils des militaires?

**M. Luc Généreux:** Dans plusieurs cas, non. Les gens qui prennent la décision sont des analystes en ressources humaines. Ce sont généralement eux qui font le tri initial.

**M. Gérard Deltell:** Si, par bonheur, les gens responsables de la sélection avaient comme vous une expertise réelle dans le domaine militaire, croyez-vous que cela pourrait être utile?

**M. Luc Généreux:** Cela pourrait faciliter les choses, en tout cas.

**M. Gérard Deltell:** Ces gens comprendraient un peu mieux ce qui se passe.

**M. Luc Généreux:** Oui.

**M. Gérard Deltell:** Très bien.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Madame Yip, vous disposez de cinq minutes.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Merci pour votre service et merci d'être venu.

Nous avons entendu beaucoup de frustration à propos de la recherche d'un emploi. Je me demandais si vous vous étiez déjà adressé à l'ombudsman des vétérans ou à une autre personne qui aurait pu défendre vos intérêts à titre individuel ou collectif.

**M. Fraser Zerebecki:** Étant récemment passé par ce processus, j'ai effectivement présenté une demande. Je n'ai pas compris pourquoi elle avait été rejetée. Il s'avère qu'il y avait des problèmes de formulation dans une partie de la réponse. Mon premier recours après avoir reçu la lettre de rejet était de m'adresser à la Commission de la fonction publique. Ils ont dit au gestionnaire recruteur de me donner plus de rétroaction. J'ai obtenu plus de rétroaction. Je suis retourné à la Commission de la fonction publique et ils m'ont dit que j'avais reçu plus de rétroaction, et c'est tout.

De là, je suis retourné au ministère de la Défense nationale. Ils m'ont renvoyé à l'Unité des vétérans dans la fonction publique (UVFP) dont je ne connaissais même pas l'existence. On m'a parlé de la façon dont je devais formuler mes observations, à un point tel que je ne comprenais même plus à quoi je postulais. C'est le processus que j'ai vécu.

**Mme Jean Yip:** N'avez-vous pas pensé à retourner à Anciens Combattants?

**M. Fraser Zerebecki:** J'étais en contact avec Anciens Combattants par l'entremise des vétérans de l'Unité de la fonction publique. Ce sont eux qui ont examiné ma demande et m'ont dit comment je devais l'améliorer la prochaine fois. Ce n'était pas la Commission de la fonction publique, ni le MDN, et ce n'était pas non plus les gestionnaires recruteurs. C'était l'UVFP.

**Mme Jean Yip:** Qui d'autre...?

**M. Robert Hicks:** Voulez-vous dire le type qui est parti sans nous serrer la main ou qui ne voulait pas savoir qui nous sommes? Je suis désolé, mais vous avez là votre réponse.

Nous sommes jetés aux loups. Nous avons des grades, des diplômes, des titres de compétences professionnelles. Bien honnêtement, pour ce qui est d'essayer de nous faire entrer dans la fonction publique, il semble que tant qu'il n'y aura pas de système de reddition de comptes et une forme de — pardonnez mon langage, j'essaie d'être respectueux — marteau des Dieux pour dire: « Voyez, vous n'atteignez aucune de vos cibles. Vous ne faites rien de bien. Recommencez à zéro »...

**M. Fraser Zerebecki:** Actuellement, il incombe aux militaires de trouver l'aide dont ils ont besoin et de faire cheminer leurs demandes. Si vous ne pouvez pas défendre vous-même vos intérêts, vous allez échouer dans ce système. Il n'y a aucune façon d'y parvenir. Si je n'avais pas été intraitable et si je n'avais pas cessé de retourner chaque pierre, je n'aurais pas réussi.

● (1715)

**M. Robert Northey:** En outre, s'il est clair que quelqu'un ne veut pas de moi au sein de son équipe et que je fais pression sur l'ombudsman pour obtenir ce poste, déjà là, mon emploi est en péril. Je suis en probation pour un an. Si j'arrive deux minutes en retard, c'est fini.

**M. Fraser Zerebecki:** J'ai reçu le même conseil de la Commission de la fonction publique. Pourquoi voudriez-vous d'un travail où on ne veut pas de vous?

**Mme Jean Yip:** Bien.

Je cède le reste de mon temps à Randy qui brûle de poser une question.

**M. Randy Boissonnault:** Je vais vous soumettre une idée. Je sais qu'il est question d'emploi, mais nous tenons aussi à faire autre chose. Nous voulons ouvrir les marchés publics fédéraux à des groupes de la diversité. Les États-Unis le font depuis 12 ans pour les personnes de couleur, les femmes, les Autochtones, les vétérans, les LGBTQ2 et les personnes handicapées. Si nous pouvions certifier qu'il y a des entreprises appartenant à des vétérans et que celles-ci obtiendraient automatiquement une part de tous les services publics, des chantiers et des services fédéraux qui sont impartis, cette idée vous plairait? Si c'est le cas, dites-le-moi, et quand vous concluez vos observations, dites-moi d'où vient le préjugé contre les vétérans, parce que je ne l'accepte pas.

Allez-y, monsieur Hicks, vous n'avez pas eu la parole, la dernière fois.

**M. Robert Hicks:** Très bien. C'est juste.

Entre autres choses, vous avez évoqué le fait que presque tous ces groupes visés par l'équité en matière d'emploi...

**M. Randy Boissonnault:** Quatre sont protégés.

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

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous disposez de cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Fantastique.

Merci encore, messieurs. Je crois que nous partageons tous votre frustration à ce propos. Pour revenir à ce que quelqu'un a dit plus tôt, à mon retour de la pause entre des témoins, ils ne voulaient pas me parler non plus en traversant la pièce, ce qui en dit long. Nous semblons encore et encore renverser des moulins à vent contre les différents paliers bureaucratiques.

Un de mes collègues, M. Drouin, a parlé d'un système de contingents. Qu'en pensez-vous? Comment l'appliqueriez-vous? Je crois que nous devons faire quelque chose, mais qu'il serait difficile de le faire. Qu'en pensez-vous?

**M. Robert Hicks:** Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, messieurs, je vais sauter sur l'occasion parce que je me suis un peu préparé à répondre à cette question.

Quand la Loi sur l'équité en matière d'emploi a été mise en oeuvre, c'était parce qu'on reconnaissait que certains étaient marginalisés et exclus de la vie publique, de la vie commerciale. Cela remonte à loin. Il était question des femmes et des minorités visibles et la portée s'est quelque peu élargie.

En termes simples, nous souffrons. Nous formons un bassin de gens talentueux et nous sommes exclus d'emplois alors que, comme citoyens, contribuables et électeurs, nous devrions avoir tous les droits à ce genre de privilèges. Si nous devions passer par un système de contingents, ce que la Loi prévoyait à l'origine, et le faire pendant un certain temps, je serais ravi de demander de fermer le robinet une fois que nous aurions atteint une masse critique et que nous n'en aurions plus besoin. Nous avons commencé ainsi pour

veiller à ce que tous aient une chance d'accéder à la fonction publique. Dans le secteur privé, c'est le festin ou la famine. Il y a une raison pour laquelle les gens disent que la fonction publique, c'est comme gagner à la loterie.

Nous devons peut-être passer par un système de contingents, du moins jusqu'à ce que nous puissions faire nos preuves. Comme je l'ai dit, donnez-nous la chance — pariez sur nous — et nous vous livrerons la marchandise.

**M. Kelly McCauley:** C'est ce que la Loi est censée faire.

À propos de la remarque de M. Boissonnault sur les marchés publics, nous avons étudié la question et les bureaucrates nous ont dit très clairement que nous ne respectons pas la Loi. Puis, tous ces groupes désignés nous ont dit que non, nous ne respectons pas la Loi. Il ne s'agit donc pas seulement d'embauche de vétérans.

Nos premiers témoins ont parlé du système des États-Unis dans lequel ils appliquent l'équivalence des compétences. Des vétérans nous ont parlé du BCIT à Burnaby, qui a un programme similaire. Pour ma part, de prime abord, la première mesure la plus importante que nous pourrions prendre serait d'avoir quelque chose du genre, l'équivalence des compétences, afin qu'ils ne puissent pas nous reprocher de connaître les communications de crise et non les communications d'urgence. Est-ce une bonne idée? Sommes-nous sur la bonne voie si nous nous concentrons peut-être sur cette mesure en priorité?

• (1720)

**M. Fraser Zerebecki:** Oui, c'est ce que j'ai vécu par rapport à certaines de mes demandes d'emploi. Je sais que dans la Garde côtière, il y avait un besoin de communications radio maritimes. J'avais une expérience des communications avancées dans l'armée, mais cela ne s'appliquait pas vraiment.

Pour la plupart des qualifications qui étaient demandées, il s'agissait d'emplois techniques. J'ai posé la question au gestionnaire recruteur: s'il s'agit de cours simples, pourquoi ne pourrais-je pas les suivre une fois en poste? Que font les fonctionnaires pour obtenir ces qualifications en premier lieu? Aucune école ne vous décerne un certificat d'opérateur radio ou de cours sur l'utilisation d'embarcation gonflable à coque rigide, n'est-ce pas? Formez-moi simplement à le faire et je le ferai.

**M. Kelly McCauley:** À votre avis, quel serait le meilleur mécanisme de plainte si vous avez affaire à ces types de personnes? Je ne veux pas utiliser le mot « discrimination », mais la loi dit que vous bénéficiez d'une priorité et que vous devriez être embauché et ils agissent ainsi à l'endroit de, disons, M. Northey. Selon vous, quel serait le meilleur mécanisme de plainte? Manifestement, s'adresser à la CFP ne fonctionne pas, et l'ombudsman des vétérans ne semble pas être la solution. Avez-vous des idées à ce sujet?

**M. Fraser Zerebecki:** Honnêtement, je crois que la CFP doit avoir plus de mordant pour obliger les gestionnaires recruteurs à faire preuve de souplesse à l'égard de la conversion de ces compétences. Il faudrait laisser au gestionnaire recruteur la discrétion de dire: « Oui, vous savez quoi? Nous allons trouver une place. Nous allons trouver un système qui fonctionne, parce que vous êtes assez près. Vous n'aurez jamais un dossier parfait renfermant toutes ces qualifications, mais nous allons faire en sorte que ça fonctionne. Nous serons adaptables ». C'est ce qui manque.

**Le président:** Merci beaucoup.

Notre dernière intervention de cinq minutes sera celle de M. Drouin.

**M. Francis Drouin:** Merci, monsieur le président.

Comme je me sens généreux aujourd'hui, je laisserai une minute à M. Peterson.

**M. Kyle Peterson:** Merci.

**M. Francis Drouin:** Monsieur Zerebecki, vous avez expliqué votre cheminement dans le processus d'embauche. Quand vous avez postulé pour votre emploi actuel, combien de temps vous a-t-il fallu pour traverser le processus d'entrevue et tout le reste? Un an ou...?

**M. Fraser Zerebecki:** J'attends encore une lettre d'offre. Ça fait quatre semaines, donc je ne sais pas exactement quand je vais commencer. J'ai reçu la demande le 7 janvier, donc ça fait six mois. Je suis dans le système de priorité depuis un an. J'ai postulé systématiquement à toutes les possibilités que j'ai reçues à mon bureau et, oui, cela m'a pris un an.

**M. Francis Drouin:** Nous avons entendu la même chose. Quand des Canadiens postulent, l'attente moyenne est d'un an à compter de la présentation de leur demande. Je crois que tous ici présents, nous nous sommes dit qu'avant que ce délai soit écoulé, vous aurez trouvé un emploi ailleurs. Merci bien.

Nous avons parlé du système de contingents. Monsieur Hicks, vous avez dit ce que vous en pensiez: Si nous ne pouvons pas embaucher des vétérans, mettons en place un système de contingents jusqu'à ce que nous changions cette culture. À mon avis, voilà le problème. Même si, tous ici présents, nous disons: bien sûr, nous voulons embaucher des vétérans, une fois que c'est dit, cela ne filtre pas jusqu'aux gens qui sont chargés de l'embauche sur le terrain, je dirais.

Que recommanderiez-vous? Je vous ai entendu dire que les hauts gradés s'en tirent bien. Ils trouvent facilement un emploi et leurs compétences sont transférables. Je sais que vous étiez présent quand les témoins précédents ont pris la parole. Un système au MDN aide à convertir les compétences, plus ou moins, des codes militaires aux codes civils. En avez-vous fait l'essai?

**M. Robert Hicks:** Non, je n'en ai jamais entendu parler. J'ai été libéré, pour la deuxième fois, en 2012, donc pratiquement tout ceci est tout nouveau.

Par contre, je vais me répéter: pariez sur nous. Pariez sur chacun d'entre nous, parce que les chances sont que vous tirerez un numéro gagnant. Quel que soit le gestionnaire recruteur ou le responsable des RH, il faudrait lui ordonner d'examiner notre candidature. Une fois encore, j'ai été mis de côté à cause de la différence entre « crise » et « urgence ». Il y a d'autres histoires plus drôles encore. Ce sont des synonymes, mais...

L'autre chose que j'ai dite — et je crois que ce serait plus facile de procéder ainsi — ce serait de permettre aux gestionnaires recruteurs de retenir plus facilement nos services comme consultants. Dites-nous: « Voilà, nous allons vous embaucher à titre temporaire, en essai avant l'achat. Vous avez un an et si, après un an, vous livrez toujours la marchandise, nous vous accorderons une deuxième année ». Si après la deuxième année, ils veulent toujours vous garder, ils ont l'année pour vous accorder la permanence. Je crois que chacun d'entre nous serait prêt à dire: « D'accord, nous allons faire nos preuves ». Nous allons gagner notre sel quotidien si nous savons qu'il y a un parcours pour y parvenir et nous allons en tirer le meilleur parti.

Je ne sais pas si ça répond à votre question...

• (1725)

**M. Francis Drouin:** Oui.

**M. Robert Hicks:** ... mais à mon avis, c'est la façon de procéder.

**Le président:** Il vous reste une minute.

**M. Kyle Peterson:** Parfait, merci, monsieur le président.

Merci, messieurs, et à vous tous, pour votre service et votre présence aujourd'hui.

J'aimerais avoir brièvement l'opinion de tous, si possible. Selon vous, quel est l'avantage ou l'utilité d'un service de concierge par l'entremise des FAC ou d'Anciens Combattants pour vous aider dans ce processus? Personne ne possède les connaissances inhérentes pour savoir naviguer dans ce processus, donc quels services devrions-nous vous offrir pour vous aider à vous y retrouver?

**M. Fraser Zerebecki:** J'y ai réfléchi et, actuellement, ça ne fonctionne pas simplement parce que le système est si compliqué que personne ne peut savoir comment naviguer dans l'ensemble du système. Ce serait utile, mais ce n'est pas suffisant pour le moment.

**M. Kyle Peterson:** D'accord.

Quelqu'un d'autre?

[Français]

**M. Luc Généreux:** Présentement, nous avons un système fait de systèmes. Si nous avons l'aide d'un consultant ou d'un expert, nous pourrions mieux naviguer dans tout cela et cela nous aiderait grandement à améliorer le système. Cela ne résoudrait peut-être pas tous les problèmes, mais cela nous permettrait de mieux gérer nos frustrations. Cela nous donnerait des trucs et des avis pour naviguer dans ce champ de mines.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

[Français]

**M. Kyle Peterson:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Chers collègues, cela conclut nos interventions directes.

Permettez-moi de conclure en disant que je tiens à remercier chacun d'entre vous de votre présence. Je choisirai mes mots avec soin pour dire que vos témoignages ont été non seulement instructifs, mais dans bien des cas, révélateurs, et pour souligner que ce que MM. Boissonnault et McCauley ont dit était parfois troublant.

Si vous pensez que notre comité devrait prendre en considération d'autres suggestions ou recommandations quand nous poursuivons la rédaction de notre rapport, je vous recommande vivement de les faire parvenir à notre greffier. Croyez-moi, tous vos témoignages seront pris en compte dans notre rapport final.

Une fois encore, merci pour votre service à votre pays. Merci de votre témoignage ici aujourd'hui.

Chers collègues, 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.

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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