



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent de la défense nationale

NDDN • NUMÉRO 041 • 2^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 26 novembre 2009

Président

L'honorable Maxime Bernier

Comité permanent de la défense nationale

Le jeudi 26 novembre 2009

•(0905)

[Français]

Le président (L'hon. Maxime Bernier (Beauce, PCC)):
Bonjour à tous et bienvenue à notre Comité permanent de la défense nationale.

[Traduction]

La 41^e séance du comité est ouverte. Conformément à l'article 108 (2), nous étudions la stratégie de recrutement et de maintien de l'effectif.

Nous avons le plaisir d'accueillir trois témoins. Il s'agit tout d'abord du

[Français]

le major-général Semianiw, chef du personnel militaire.

Bonjour, merci d'être avec nous.

[Traduction]

Nous accueillons aussi le commodore Daniel MacKeigan, commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes.

Merci d'être avec nous.

[Français]

Il y a aussi Karol Wenek, directeur général, personnel militaire.

Merci d'être avec nous.

Messieurs, vous avez de cinq à huit minutes pour faire une présentation. Après, les membres du comité pourront vous poser des questions.

Major-général W. Semianiw (chef du personnel militaire, ministère de la Défense nationale): Merci.

Monsieur le président, mesdames et messieurs, c'est un plaisir pour moi d'être devant vous aujourd'hui pour faire une mise à jour du recrutement, de l'attrition et de la rétention au sein des Forces canadiennes.

[Traduction]

Comme vous le savez, les personnes constituent l'épine dorsale sur laquelle s'échafaudent les Forces canadiennes; ce sont la clé qui sert à réaliser les objectifs de la SDFC, y compris nos buts d'expansion de la force. Je crois que vous viendrez à le constater, nous avons consacré des efforts notables à comprendre les interconnexions entre le recrutement, l'attrition et la rétention et nous avons mis du soin à en saisir l'essence. Et oui, vous en êtes informés, la première priorité dans la réalisation de mon rôle d'autorité fonctionnelle sur toute question touchant le personnel des Forces canadiennes est le soin que nous offrons aux malades, aux blessés et à leur famille. Ma deuxième et ma troisième priorités, comme je l'ai souvent dit publiquement, sont d'abord de recruter les meilleurs au Canada et de retenir les meilleurs au sein des Forces canadiennes.

Avant que je ne commence, permettez-moi de vous présenter quelques-uns des employés essentiels qui me secondent ici aujourd'hui.

[Français]

Je suis accompagné par le commodore Daniel MacKeigan, commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes. Il est l'officier à qui revient surtout la tâche d'assurer le recrutement des Canadiens et des Canadiennes de partout au pays. Je suis aussi accompagné de M. Karol Wenek, directeur général, personnel militaire. Il a la responsabilité non seulement de déterminer combien de militaires il nous faut recruter et pour quelles professions le faire, mais également d'assurer la surveillance de l'attrition et de la rétention au sein des Forces canadiennes, de même que d'élaborer les stratégies qui nous permettront de retenir les meilleurs du Canada.

[Traduction]

Aussi, en plus de mes propos d'ouverture d'aujourd'hui, je vous offrirai des éléments d'exposition pour transmettre les informations qui tireront au clair ce qu'il en est de nos défis et de nos succès. J'invite les membres du comité à y jeter un coup d'oeil après la déclaration liminaire. Ils vous aideront à poser des questions et, je crois, à mener un débat éclairé sur ces deux questions très importantes.

La récapitulation présentée aujourd'hui quant au recrutement et à la rétention est positive. Mais il vous faut toutefois comprendre nos succès à partir d'une rétrospective de notre personnel qui remonte jusqu'aux années 1990. Vous n'êtes pas sans savoir que des réductions importantes des forces qui ont eu lieu au cours de cette période ont abouti, en 1999, à une chute du nombre de militaires à environ 55 000. Et ces compressions du personnel ont tracé un profil démographique faussé, non seulement pour ce qui est des niveaux d'expérience générale à la grandeur des FC, mais aussi pour ce qui est de la symétrie du profil qui s'imprime à l'ensemble des professions militaires.

[Français]

Ainsi, quand le temps est venu d'aller puiser les fonds nécessaires que le SDFC réservait à l'année financière 2010-2011 pour porter à 68 000 les effectifs des Forces canadiennes, nous avons fait face à des défis uniques en matière de recrutement. Dans ce contexte, il importe de prendre en note que les Forces canadiennes ne peuvent pas acheter l'expérience comme telle; il nous faut développer les habiletés proprement militaires tout au long de la carrière de chaque militaire. De plus, la nature unique du travail militaire peut expliquer que nous accusons un retard allant de deux à sept années, c'est-à-dire à partir du moment de l'enrôlement des recrues jusqu'à celui où elles sont formées et pleinement employables.

[Traduction]

En effet, non seulement étions-nous tenus de rivaliser avec d'autres employeurs dans le contexte d'une économie prospère, il nous fallait de plus adopter des stratégies de recrutement visant à garantir les effectifs d'ensemble voulus, ceux justement qui occupent les professions qu'il nous faut, ce qui est tout aussi important. C'est une question sur laquelle nous reviendrons. Il ne s'agit pas seulement d'arriver à 60 000, 70 000 ou 80 000, ou de recruter 7 000, il s'agit aussi d'avoir les bonnes recrues dans les bons postes avec les bonnes compétences.

[Français]

C'est ça, le défi. Il y a peut-être des difficultés, mais selon moi, c'est le défi.

[Traduction]

Enfin, où en sommes-nous rendus? En bref, la réponse est très bonne.

J'ai supprimé le mot « drôlement » de mon texte, qui est un peu familier. Nos résultats sont très bons.

Au cours de cette année, nous avons enrôlé 5 494 recrues, soit 74 p. 100 de l'objectif général, lequel correspond à un plan de recrutement stratégique de 7 440. En effet, les enrôlements totaux réalisés jusqu'à la fin octobre sont de 8 p. 100 plus élevés qu'ils ne l'étaient au même moment l'année passée. Sur les 101 professions militaires, 32 ont déjà atteint leurs objectifs de recrutement.

Comment avons-nous fait pour décrocher ce succès? Il serait facile de dire que le ralentissement économique nous a avantagés. De fait, nous croyons que ce ralentissement a joué un rôle important. Mais bien avant le ralentissement de l'économie, soit à l'heure de OP CONNECTION, qui était un programme, une opération, pour mieux relier l'armée à la population, nous avons expressément construit et mis en oeuvre des stratégies de recrutement et d'attraction qui ont porté fruit comme en témoigne un nombre nettement haussé de recrues potentielles qui envisagent une carrière dans les FC.

On comptait parmi nos collaborations des programmes de diffusion externe qui identifient et visent de près les professions prioritaires, à savoir, difficiles à combler par recrutement, la rationalisation des processus et un service à la clientèle amélioré, l'optimisation des nouvelles technologies, notamment celle du recrutement par voie électronique, le marketing ciblé et les campagnes d'attraction.

Une précision sur l'expression « difficiles à combler ». Vous nous entendrez souvent l'utiliser. Il s'agit des professions pour lesquelles nous avons du mal à trouver des candidats. Vous constaterez que nous les avons clairement identifiées, comme le commodore Dan MacKeigan l'expliquera tout à l'heure.

• (0910)

[Français]

On a élaboré des programmes axés sur ces occupations.

Tout en ayant des succès de recrutement notables, il n'y a pas de doute que nous avons nos défis. Vous le savez, les Forces canadiennes doivent affronter un contexte hautement concurrentiel, d'autant plus que notre bassin démographique idéal, soit la cohorte des 17 à 24 ans, ne fait que diminuer en tant que pourcentage de l'ensemble de la population. De plus, tout en ayant marqué de grands progrès au bilan du recrutement vers certaines professions difficiles à combler, un nombre de celles-ci nous posent encore des défis.

Cela dit, il reste que notre système de recrutement s'est avéré hautement flexible, et nous nous affairons à façonner nos stratégies

pour cibler ces professions. Nos récents succès qui ont fait avancer l'étalon de mesure du succès dans certaines professions navales en est un exemple concret. Effectivement, nous avons recruté plus de personnel jusqu'à présent, cette année, qu'au cours de toute l'année dernière.

[Traduction]

Passons du recrutement jusqu'à l'autre extrémité du spectre, où se trouvent l'attrition et la rétention. À n'en pas douter, et j'y ai fait allusion plus tôt, ces deux activités s'insèrent dans un réseau fermé et interconnecté de liaisons complexes où se déroulent les activités des ressources humaines. Je vous en donne un exemple, en m'écartant de mon texte. Si vous me disiez aujourd'hui: « Général, cessez de recruter », cela n'aurait probablement d'effet que dans 6, 7 ou 8 mois. C'est un domaine dans lequel il ne suffit pas d'appuyer sur un bouton pour avoir un effet immédiat. Comme Karol vous le dira, cela prend du temps, considérant ce que nous avons en place.

Le fait demeure qu'il nous faut de l'attrition pour assurer la croissance. Je répète: il nous faut de l'attrition pour assurer la croissance. L'attrition n'est pas une mauvaise chose. Nous en avons besoin pour assurer un profil démographique approprié, pour maintenir l'expérience et la continuité d'activité, tout en permettant, il faut le dire, au sang nouveau de venir alimenter l'organisation. Nous avons besoin d'attrition.

La clé est de prédire, de surveiller et de gérer l'attrition de manière à atteindre ces objectifs. Et comme j'y ai fait allusion, le profil démographique des FC après les réductions des années 1990 a rendu cette activité particulièrement complexe pour ce qui est du « point bas » d'expérience qui doit être géré avec soin.

Tout comme nous l'avons fait pour le recrutement, nous avons consacré de sérieux efforts aux activités liées à l'attrition et à la rétention. Et nous atteignons des succès importants. En septembre dernier, par exemple, notre taux d'attrition atteignait approximativement 9,2 p. 100, un taux qui exerçait une incidence négative — à n'en pas douter — sur la croissance des FC. Ce mois-ci, le taux d'attrition est de 7,9 p. 100. Voici ce qui est encore plus significatif: le taux d'attrition volontaire a chuté de presque 2 p. 100 et est rendu à 5,1 p. 100.

L'impact de ce taux réduit d'attrition ne peut être exagéré; il réduit sans conteste les stressés de notre système de recrutement et de formation. Également important, ce taux réduit permet aux FC d'optimiser l'ensemble des compétences d'un personnel muni d'un très haut niveau d'expérience au cours d'une période de croissance de la force, de recapitalisation et d'opérations notables.

Permettez-moi de m'écartier de mes notes. Si vous avez des gens qui quittent les Forces au rang de colonel, ce n'est pas un échange un contre un. Ça ne veut pas dire que je dois recruter une personne au début mais probablement deux ou trois. Karol vous en parlera. Cela confirme l'importance d'avoir une stratégie de rétention qui permet de conserver les gens dans les Forces canadiennes pour les bonnes raisons.

Ce que nous faisons à l'heure actuelle, c'est élaborer — je dirais plutôt « mettre en application » dans les cas où cela est immédiatement réalisable — une stratégie de rétention à l'échelle des FC. Ainsi avons-nous mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives à notre école de recrues afin de réduire l'attrition attribuable à la formation. Nos initiatives comprennent des programmes améliorés de conditionnement physique et de testage pour réduire au minimum le choc initial de la vie militaire sur les jeunes recrues, dont bon nombre se trouvent loin de chez eux pour la première fois.

Sans le moindrement compromettre nos normes, nous avons adopté une philosophie de formation menant à une formation ultérieure. À l'autre bout du spectre, nous encourageons notre personnel de longue date à rester des nôtres. Nous le faisons en nous attaquant aux facteurs de mécontentement de la vie militaire comme la reconnaissance des personnes, les conditions de service, la conciliation travail-vie, et beaucoup d'autres.

Alors, qu'est-ce que tout cela comporte pour les FC? En quelques mots, les FC ont atteint les délais prévus, je dirais même, sont en avance sur leur calendrier pour ce qui est de la réalisation de notre objectif de l'AF 2011–2012, à savoir 68 000 membres dans la Force régulière. De fait, j'en suis déjà à 67 350, ce qui me pose un problème car on me demande pourquoi je ne continue tout simplement pas à recruter. La réponse est très simplement que nous avons aussi besoin d'un système de formation capable d'accueillir toutes les recrues et que sa mise en place prend un certain temps.

• (0915)

[Français]

Est-ce que la situation est parfaite? Non. Nous constatons que des défis nous attendent. Ils comprennent des pénuries dans certaines occupations techniques, *the stress trades*.

En dépit de cela, des activités de recrutement ciblées semblent même permettre l'amélioration mesurée de nos performances dans ces professions habituellement problématiques. Le plus grand défi sera probablement de faire en sorte que nous puissions maintenir un bon équilibre entre le recrutement, la croissance et l'attrition au cours des prochaines années, tout en optimisant nos systèmes de recrutement et de formation.

[Traduction]

Permettez-moi de dire en conclusion que nos efforts de recrutement et de gestion de l'attrition constitue un franc succès. Tout en reconnaissant que nous affrontons une grande tâche, nous avons néanmoins marqué des progrès considérables en vue d'atteindre la croissance de la force exigée par la SDFC. Et bien qu'il n'y ait aucun doute que l'économie a joué son rôle, ce succès s'explique également par un énorme travail accompli par mes effectifs tout aussi bien que par ceux de la Force terrestre, de la Marine et de la Force aérienne.

Je veux remercier les membres de ce comité de s'être penchés sur cette question primordiale, de même que pour le grand appui que vous offrez aux militaires et aux familles des Forces canadiennes. Le commodore MacKeigan et M. Wenek, qui sont des experts dans ces domaines, et moi-même sommes contents de répondre à toute question que vous voudrez bien nous poser.

[Français]

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

The Chair: Merci de cet exposé, major-général.

Je donne la parole à M. Wilfert.

L'hon. Bryon Wilfert (Richmond Hill, Lib.): Merci, monsieur le président. Je partagerai mon temps de parole avec Mme Neville.

Merci, général. Merci, messieurs, de votre présence.

Je suis heureux de ce que vous avez dit, surtout en ce qui concerne la rétention du personnel, élément absolument crucial.

Pourriez-vous nous donner des précisions sur les niveaux supérieurs de la hiérarchie? Des préoccupations ont été exprimées au sujet de la rétention à ces niveaux. Que faites-vous à cet égard?

Mgén W. Semianiw: Vous verrez dans mes remarques liminaires, dont j'ai lu le texte pour ne pas dépasser la limite de huit minutes, car je sais que c'est important pour le comité, qu'il y a deux domaines reliés à ce défi.

Les problèmes concernaient les années 1 à 3, dont j'ai parlé. Ce que nous avons fait, c'est que nous avons agi au niveau de l'école de recrutement, ce qui a permis d'en ramener le taux d'attrition de 24 p. 100, à peu près, à 15 p. 100, à peu près. La contrepartie est que tout cela concerne le groupe des 19 à 24 ans. C'est le deuxième problème.

Ce qu'il faut souligner, c'est que, pour les jeunes — si je me fonde sur l'exemple de mes enfants —, tout est transactionnel. Ce n'est pas relationnel. Même si je dis chaque jour à mes enfants que je les aime, ça reste très transactionnel à cet âge-là.

À l'autre extrême, pour les 19 à 24 ans, c'est très relationnel, comme Karol vous le dira. Ce n'est pas une question d'avantages sociaux ni d'argent. C'est une question d'être traité correctement, de se sentir membre de l'organisation.

Étant donné la transformation, étant donné tout ce que nous avons fait, étant donné l'expansion des Forces canadiennes, c'est un problème qui s'est manifesté. Karol sera très heureux de vous dire ce que nous avons fait à ce sujet. Je vous donne un exemple.

L'un des facteurs d'insatisfaction était celui-ci, et Karol me corrigera si je me trompe. Il y a dans les Forces canadiennes plusieurs portes de sortie.

Monsieur le président, je crois que nous avons près de deux heures et, si c'était possible, j'aimerais prendre un peu de temps pour répondre aux questions.

Quoi qu'il en soit, vous arrivez à la porte de 20 ans et la suivante se situe à peu près à 27 ans. Ce sont les portes de pension que nous avons. Si vous aviez dit que vous vouliez rester mais que vous décidiez ensuite de partir, vous étiez pénalisé du point de vue de votre pension.

Ce que nous avons mis en place, et même en fait avant d'avoir établi la stratégie de rétention, si vous vous souvenez de cette partie du processus, c'est un petit outil qui permet aux gens de rester, de ne pas être pénalisés, s'ils le veulent, pendant une période moins longue.

• (0920)

M. Karol Wenek (directeur général, personnel militaire, ministère de la Défense nationale): Exact.

Monsieur le président, je pense qu'il y a en réalité trois facteurs à prendre en considération pour expliquer et analyser l'attrition et la rétention au niveau supérieur. L'un d'entre eux est la question structurelle dont a parlé le général.

Dans les années 1970, lorsqu'on a conçu et mis en oeuvre la structure des modalités de service dans les Forces canadiennes, on a prévu que les gens auraient le choix, à certaines portes, de partir volontairement, et que les Forces canadiennes auraient le choix de libérer des gens si elles pensaient qu'ils étaient excédentaires ou si elles voulaient conserver une population plus robuste dans les Forces canadiennes.

L'une des portes qui ont été créées à cette époque était la 20^e année de service, et on a aussi inclus dans la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes une disposition permettant de toucher une pension de retraite après 20 années de service.

Il y a environ huit ans, quand nous avons commencé à nous pencher sur les paramètres démographiques de la population des Forces canadiennes, nous avons conclu que cela ne nous serait pas bénéfique à longue échéance. Nous avons donc apporté une modification à cette disposition. Nous avons modifié la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes pour exiger 25 années de service avant de pouvoir toucher une retraite.

Toutefois, nous avons aussi réalisé que cela n'aurait pas beaucoup d'effet sur les gens qui effectuent leur service selon la modalité de 20 années de service. Nous avons dit qu'il faudrait à peu près une génération pour que cette cohorte s'en aille mais, à partir de ce moment-là, tout le monde serait obligé de servir pendant au moins 25 ans avant de pouvoir toucher une retraite.

Pour le groupe des 20 années de service, nous avons dépenalisé l'attrition anticipée après 20 années de service. Nous avons en fait offert un petit incitatif en disant que chaque année de service supplémentaire au-delà des 20 années compterait dans le calcul de la pension. Donc, si vous décidez de partir au bout de 22 ans, vous auriez une pension de 44 p. 100.

Mgén W. Semianiw: Cela garantirait que nous conservions une partie de cette expérience pendant quelques années.

M. Karol Wenek: Exactement.

L'autre question à prendre en considération, car elle pose un problème en ce qui concerne la perte de gestionnaires de haut rang, c'est que le profil démographique des Forces canadiennes est loin d'être idéal. En fait, il est bimodal, si je peux dire. Nous avons une très vaste cohorte de jeunes, nous avons une très vaste cohorte de gens ayant beaucoup d'années de service, et nous avons une très petite cohorte de gens à mi-carrière. Or, c'est là que se trouvent les futurs chefs des Forces canadiennes.

Nous devons donc essayer de les conserver — pratiquement tous — parce qu'il n'y a pas beaucoup de profondeur dans ce groupe. En même temps, nous devons couvrir cette période en conservant les gens ayant beaucoup d'années de service, ceux qui sont chevronnés, les gens de plus haut niveau, aussi longtemps que possible. C'est un problème qu'on ne peut pas régler une fois qu'on a commis l'erreur. Or, l'erreur a été commise dans les années 1990, durant la période de dégraissage, lorsque nous n'avions pas de programme de libération contrôlé ou de programme de réduction des effectifs qui eût permis de préserver le profil. Cela dit, ce qui est fait est fait et, je le répète, nous devons maintenant attendre que le problème se règle avec le temps.

Le troisième facteur qui influe sur la perte de cadres supérieurs concerne les modalités de service actuelles. Comme vous le savez, nous sommes loin de l'époque où nous avions des familles à revenu unique. Les familles à deux revenus sont la norme depuis une vingtaine ou une trentaine d'années. Les familles de militaires doivent également faire face à cette exigence.

L'un des facteurs qui empêchent les familles de militaires de préserver leur flux de revenu est celui des exigences de mobilité dans les Forces canadiennes. Nous avons une géographie gigantesque et nous avons des bases dispersées dans tout le pays. À cet égard, nous sommes très comparables à l'Australie. Nos armées respectives sont à peu près de la même taille, nous avons des pays de taille similaire, et ils doivent eux aussi déplacer souvent leurs gens.

Cela perturbe le flux de revenu des familles ainsi que la scolarisation des enfants. À 40 ans, à peu près, lorsqu'ils ont une vingtaine d'années de service et qu'ils ont des enfants à l'école, au secondaire ou à l'université, et que le conjoint ou le partenaire

occupe un emploi bien stable, l'obligation de déménager à 1 000 km de distance les oblige à prendre des décisions.

Ce que nous avons essayé de faire pour corriger ce problème, dans le cadre de la stratégie de rétention, a été de voir si nous pouvons concevoir des profils de carrière régionaux, ce qui permettrait aux gens de passer au moins la majeure partie de leur carrière dans la même région. Ce sera un défi. C'est plus facile dans la marine, puisqu'elle a des ports sur la côte Est et sur la côte Ouest et que certains marins peuvent terminer leur carrière au QGDN. Ce sera plus difficile pour l'armée de terre, pour l'armée de l'air et pour les professions de soutien.

Il y a donc vraiment trois problèmes: le problème structurel, le problème démographique et les modalités de service.

• (0925)

Mgén W. Semianiw: Je déplace 15 000 personnes par an, dont la moitié font partie du programme. Nous pourrions en parler plus tard durant la période des questions.

L'hon. Bryon Wilfert: Je vous remercie de cette information et je suis heureux que vous vous penchiez sur cette question.

The Chair: Merci beaucoup.

C'est maintenant au tour de M. Paillé.

[Français]

M. Pascal-Pierre Paillé (Louis-Hébert, BQ): Merci, monsieur le président.

Je remercie également nos invités.

J'ai plusieurs questions, mais je vais commencer par celle du recrutement des effectifs. Je vous avoue avoir de la difficulté à comprendre. Vous avez besoin d'une nouvelle cohorte de soldats pour les Forces canadiennes, mais comme vous le savez sûrement déjà, il y a une certaine résistance, au Québec, à l'égard du recrutement dans les cégeps et même dans les écoles secondaires.

Vous dites que vos objectifs semblent suivre une bonne lancée et que vous avez même devancé certains objectifs. J'aimerais savoir si vous envisagez de revoir une partie de cette politique pour limiter les recrutements dans les établissements scolaires. Selon moi, c'est une incohérence totale par rapport à l'objectif visé.

Commodore Daniel MacKeigan (commandant, Groupe du recrutement des Forces canadiennes, ministère de la Défense nationale): Merci.

Je suis tout à fait au courant de la situation impliquant les syndicats, que nous avons pu observer dans les rues. Je ne fais pas de recrutement dans les écoles secondaires parce que ces élèves sont trop jeunes. Dans les cégeps, il ne s'agit que d'information.

[Traduction]

Je n'offre que des programmes d'information. Ce sont des sessions d'information.

Comme je l'ai dit, j'envoie le même message que les conseillers en orientation, et c'est pourquoi nous sommes fréquemment invités dans les écoles. Je dis à mes recruteurs — ils sont engagés comme recruteurs mais ils ne font pas de « recrutement » dans les écoles — de dire: « N'abandonnez pas les maths et la physique, préservez vos options. »

Les conseillers en orientation aiment vraiment que mes jeunes adultes viennent dans les écoles diffuser ce message.

[Français]

Seulement six cégeps ont refusé de rencontrer mes recruteurs. En ce qui concerne ces cégeps, ce n'est pas nouveau.

[Traduction]

Pendant longtemps, ils ne nous ont pas invités, et nous n'allons pas là où nous sommes pas invités.

Mgén W. Semianiw: C'est une très bonne question, monsieur le président.

Permettez-moi de répondre en détail.

[Français]

Je trouve cela un peu confondant.

[Traduction]

Si c'est un défi au Québec, comment se fait-il que le recrutement au Québec ait connu une augmentation de l'ordre de 8 p. 100 à 10 p. 100? Je n'envoie personne dans la rue forcer des gens à venir dans les centres de recrutement. Ils viennent d'eux-mêmes.

C'est une question à laquelle j'ai beaucoup réfléchi étant donné que ma famille vient du Québec et, je ne sais pourquoi, il y a quelque chose qui ne marche pas. C'est peut-être une question de génération mais le recrutement au Québec, en particulier, a augmenté de près de 15 p. 100, peut-être, par rapport à ce qu'il était.

Ce ne sont pas que des jeunes. Vous devez savoir, mesdames et messieurs, que nous avons à l'école de recrutement des personnes âgées de 51 ans. Comme je l'ai dit la dernière fois, je serais plus que ravi de recruter n'importe quel d'entre vous dans les Forces canadiennes. Nous avons des recrues âgés de 51 ans et on ne peut donc pas dire que ce sont seulement des jeunes. C'était ça autrefois mais, aujourd'hui, il y a des gens de tout âge qui viennent dans les centres de recrutement, surtout au Québec.

[Français]

C'est incroyable. Si c'est un défi, c'est très difficile à expliquer.

• (0930)

M. Pascal-Pierre Paillé: Je vous remercie de votre explication. Ma position est néanmoins la suivante: ce n'est pas le recrutement des jeunes qui me cause problème, c'est le recrutement dans les établissements scolaires québécois.

On m'a fait part d'une information selon laquelle certains employés des forces de réserve seraient mis à pied. Naturellement, je ne dévoilerai pas mes sources, monsieur le président. Selon cette information, entre le 1^{er} janvier et le 1^{er} avril 2010, il y aurait une certaine rotation et une mise à pied temporaire pour une trentaine de jours. Avez-vous des détails à ce sujet?

[Traduction]

Mgén W. Semianiw: Oui. Vous parlez à l'évidence

[Français]

les gens qui appartiennent à la classe B, les réservistes qui travaillent presque à temps plein. On emploie des effectifs de classe B dans chaque commandement des Forces canadiennes.

[Traduction]

Ce que je peux vous dire au sujet de votre commentaire ou de votre question, c'est que ce n'est pas le cas sous mon commandement. Sous mon commandement, il n'y a pas de mises à pied temporaires des gens de classe B.

Pour être franc, je n'ai pas les toutes dernières informations et je ne peux pas vous donner de détails. Je ne suis pas le commandant. Je ne

gère pas les Forces canadiennes. C'est une question que vous devriez peut-être poser au vice-chef, qui doit venir la semaine prochaine, je crois.

[Français]

Il va être question de la situation des effectifs de classe B.

[Traduction]

Ce que je peux vous dire, c'est qu'il n'y a pas de mises à pied temporaires des gens de classe B dans mon organisation d'environ 17 000 personnes.

[Français]

M. Pascal-Pierre Paillé: Vous dites dans votre texte que vous portez attention à la conciliation entre le travail et la vie des militaires ainsi qu'à l'appui à leur famille. Vous savez sûrement qu'à l'heure actuelle dans la région de Québec, dans mon comté, il est question qu'un nouveau manège militaire soit construit dans le secteur de Sainte-Foy. Or cette décision a été prise sans que les familles de militaires soient consultées.

Ce n'est peut-être pas un dossier dont vous êtes informé directement. Je suis conscient que ma question est très précise. Toutefois, j'aimerais savoir si, en vertu de votre politique, vous avez l'intention de vérifier les demandes des familles des militaires avant de poursuivre les démarches pour la construction de ce futur manège militaire.

[Traduction]

Mgén W. Semianiw: Je ne sais pas quelle est la réponse directe à la question car je ne sais pas ce qui se passe avec la construction du nouveau manège. Je n'en sais rien.

Par contre, nous menons des enquêtes. J'ai amené avec moi la directrice générale de la recherche et l'analyse du personnel militaire, Mme Susan Truscott. Nous envoyons des questionnaires aux familles.

[Français]

On pose des questions.

[Traduction]

Des choses comme « Qu'est-ce que la vie de militaire? » ou « Que pensez-vous de ceci ou cela? ».

Cela nous ramène à ce dont a parlé Karol Wenek au sujet de la mobilité. Nous devons formuler une politique de mobilité moderne pour les Forces canadiennes afin d'assurer plus de stabilité géographique aux familles. C'est ça le problème.

Cela dit, je ne connais pas la réponse à votre question. Vous devriez probablement interroger le commandant de l'armée de terre.

Si vous me permettez de préciser, je pense qu'il est important pour la suite de votre étude de ne pas oublier que la composition de la famille canadienne a considérablement changé. Je suis sûr que vous le savez tous. Ce n'est plus seulement deux parents d'office. Dans bien des cas, c'est un seul parent, peut-être plus qu'un seul parent, peut-être plus que deux. Cela pose de nouveaux problèmes.

[Français]

M. Pascal-Pierre Paillé: Merci, monsieur le président.

Le président: Je vais maintenant donner la parole à M. Harris.

[Traduction]

M. Jack Harris (St. John's-Est, NPD): Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être venus cet après-midi. C'est un sujet complexe, comme vous l'avez dit.

Je suis sûr que vous faites vos propres enquêtes, comme chef du recrutement, commandant MacKeigan, et je suis sûr que vous connaissez certaines des informations du domaine public. J'ai vu une enquête ou un rapport d'enquête il y a quelques mois. Je ne l'ai malheureusement pas avec moi mais on y disait que la plupart des gens qui entrent dans les Forces canadiennes ne le font pas nécessairement parce qu'ils tiennent avant tout à se battre, à combattre un ennemi, mais plutôt pour des raisons de carrière.

Tout d'abord, partagez-vous cette opinion?

Ensuite, que se passe-t-il dans cette période de zéro à trois ans dont vous... Vous avez amélioré la situation mais c'est quand même 25 p. 100 d'attrition. Est-ce parce que les jeunes sont déçus des choix qui leur sont proposés? Donnez-nous le scénario.

Supposons que je décide d'entrer dans les Forces canadiennes parce que j'en ai une bonne opinion et que je pense que j'y serais bien, mais que je tiens aussi faire une carrière. Je ne sais pas vraiment ce que je pourrais faire. Vous avez 101 professions.

Allez-vous me dire: « Très bien, M. Harris, venez, nous vous ferons passer un test pour savoir ce qui vous intéresse et nous essaierons de vous proposer un plan de carrière ou un programme de formation en conséquence »?

● (0935)

Mgén W. Semianiw: Je vais répondre rapidement à la première question, monsieur le président, puis laisser la parole au commodore MacKeigan. Nous reviendrons sur la deuxième.

Ayant participé de près à ce qui se passe à l'école de recrutement, je peux vous dire ce qui arriverait si M. Jack Harris était recruté. Je vais vous l'expliquer en détail.

Je vous rappellerai rapidement que les gens entrent dans les Forces canadiennes pour sept raisons différentes, probablement: faire une carrière, souci de sécurité, parents militaires, servir le pays, etc. Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles on entre dans l'armée. Je laisserai le commodore MacKeigan répondre à l'autre.

N'oubliez pas que, si 7 000 s'enrôlent, ça ne veut pas dire que 7 000 franchiront la porte. Ça veut probablement plus dire que 25 000 à 30 000 franchiront la porte et que nous en choisirons 7 000.

Il y avait dans un journal, le *Citizen* ou le *Post*, un article inexact. J'allais téléphoner au journaliste mais j'ai laissé tomber. On y disait que les Forces canadiennes n'ont pas atteint leurs objectifs. Il y a eu 30 000 personnes qui ont franchi la porte d'entrée. Nous n'en avons choisi que 7 000, à peu près, en sachant que nous allions rater notre objectif de 20 ou 30 personnes.

Si j'avais voulu atteindre l'objectif, je lui aurais téléphoné pour lui dire: « Appuyez sur le bouton, faites venir du monde », mais ce n'est pas ce que nous faisons. Je veux être sûr que nous faisons venir les bonnes personnes. C'est une remarque que je voulais ajouter.

Je cède la parole à Dan qui va vous donner des détails sur le recrutement.

Cmdre Daniel MacKeigan: Monsieur le président, quand une personne intéressée entre dans un centre de recrutement, elle arrive d'abord à un bureau typique d'accueil de la clientèle comme il y en a dans toute maison bien gérée. Nous lui demandons pourquoi elle est là, nous la remercions d'être venue et nous l'invitons à s'asseoir.

La plupart des gens ont une bonne idée de ce qu'ils veulent faire. Heureusement ou malheureusement, ça vient des films de guerre, des livres sur la guerre, des jeux vidéos ou, dans le meilleur des cas, des

publicités que vous voyez à la télévision, de la campagne sur le combat — dans ce cas, une meilleure idée. Ils viennent et disent: « Je veux entrer dans l'armée de l'air », « Je veux entrer dans l'armée de terre » — beaucoup veulent en fait entrer dans l'armée de terre — ou « Je veux entrer dans la marine ».

Ensuite, nous allons vous faire asseoir et évaluer vos atouts, votre aptitude. Vous passerez un test très rigoureux qui nous dira quelles sont les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitude, sur la base de ce que vous avez fait jusqu'à présent. Nous vous demanderons si ces choses-là vous intéressent. Si vous répondez: « Oui, mais n'y a-t-il d'autres possibilités? », nous vous dirons peut-être: « Si, vous avez la chance, il y a de la place ici ou là ». Ensuite, il y aura un examen médical et tout le processus qui débouchera finalement sur une offre et sur votre enrôlement.

Les conseillers en carrière militaire sont excellents en ce qui concerne les parties subjectives et objectives consistant à essayer de trouver ce qui convient le mieux aux gens. Je serai franc: ce sont à la fois des conseillers en carrière et des vendeurs de voitures d'occasion. Si quelqu'un vient dire qu'il aimerait entrer dans l'armée pour faire une chose précise, ils lui demanderont s'il a envisagé telle ou telle autre possibilité. Il y a ce que je veux et il y a ce que veut la personne: c'est comme une danse de la dialectique. Nous les amenons au point où les deux groupes sont satisfaits.

Nous ne mentons à personne, nous ne cachons pas ce qu'impliquent les diverses possibilités.

M. Jack Harris: J'ai deux autres questions, très brièvement. Je ne sais pas si vous aurez le temps d'y répondre mais...

Mgén W. Semianiw: Voulez-vous que je réponde à la deuxième?

M. Jack Harris: Oui, allez-y.

Mgén W. Semianiw: Au sujet de la deuxième, nous avons examiné ce qui se passe entre la première année et la troisième, notamment à l'école de recrutement.

Ce qui se passe, c'est que vous entrez dans un centre de recrutement... et je rappelle que c'est mon équipe qui approuve la publicité de recrutement. C'est Dan lui-même, et elle est produite par les Affaires publiques. Cela garantit que nous sommes connectés.

Ce que vous voyez... certains d'entre vous la regardent en ce moment même. Nous faisons évoluer la campagne de recrutement pour l'orienter vers les métiers où il est difficile de recruter, pour que les deux soient connectés.

Donc, vous avez peut-être vu ça à la télévision mais souvenez-vous que 40 p. 100 de nos gens sont aujourd'hui recrutés en ligne. Ça n'a rien à voir avec une rencontre face-à-face et je pourrais y revenir un peu plus tard. C'est un sujet très fascinant. Nous avons à North Bay un centre de recrutement virtuel par lequel nous discutons tous les jours avec des gens de tout le pays, après quoi nous leur téléphonons. Dans l'ensemble, 40 p. 100 de tous les formulaires sont remplis en ligne. Les gens viennent dans un centre de recrutement puis participent à une très courte entrevue. Donc, les choses changent.

Mais vous faites ça et on vous dit ensuite de vous présenter à Saint-Jean. Nous sommes victimes de notre succès. Ce que nous avons dit, c'est que nous voulons rationaliser et accélérer le processus amenant les jeunes hommes et femmes, et des gens de tout âge, à Saint-Jean. Nous avons là une cohorte que nous avons obtenue après 25 jours. Ce que beaucoup nous ont dit, c'est: « Oh là, c'est un peu trop rapide pour moi. Je ne pensais pas me retrouver si vite ici. »

La première question, monsieur le président, est donc le choc culturel. Nous avons parlé à beaucoup des jeunes, et de gens qui partent, pour leur demander leurs raisons et, bien souvent, c'est parce que le choc était trop fort par rapport à ce qu'ils avaient quitté.

Personnellement, je pense que le tissu social est en train de changer, la société. Je le vois mes enfants qui veulent presque rester à la maison jusqu'à 30 ans.

Des voix: Oh!

Mgén W. Semianiw: J'espère qu'ils ne liront pas mon témoignage.

Mais ce n'est pas une anomalie, nous le constatons de plus en plus. Quand nous leur demandons pourquoi, ils nous disent: « C'est parce que je m'ennuie de chez moi. J'ai vraiment envie de parler à maman et à papa. »

L'autre problème est peut-être — nous l'admettons — que nous y allons peut-être un peu trop fort au début. Ce qui a provoqué la baisse, c'est que, quand vous arrivez à l'école de recrutement, vous rencontrez toute l'équipe de leadership. On ne vous rencontre pas au milieu de la nuit. L'équipe de leadership vous rencontre au début de la journée. Ses membres s'assoient avec vous et se présentent.

Nous avons en fait adopté une approche très différente, une approche très relationnelle — je sais que cela fait rire certaines personnes quand je le dis publiquement — en commençant par dire: « Eh, nous vous aimons, nous sommes très heureux que vous ayez fait ce choix et nous voulons vous entraîner pour vous conserver. Nous ne sommes pas ici pour vous expulser. Nous voulons plutôt vous adopter. »

Ça commence donc dès le début. Nous avons changé certains des processus. Et ce que j'ai fait personnellement — puisque je suis le responsable ultime —, c'est que j'ai changé le jour où vous pouvez quitter l'école de recrutement. Jusqu'en avril dernier, vous pouviez partir le premier jour. Mais, si le problème est le choc culturel, ce qu'il a constaté, c'est que si vous gardez les gens jusqu'à la cinquième semaine, il est très probable que beaucoup resteront. Nous avons pris la théorie et l'avons mise en application. Devinez quoi? Ça marche.

Donc, ce que nous avons trouvé, c'est une manière différente de travailler avec les recrues, d'entraîner pour conserver, de plusieurs manières différentes. Si vous allez dans les détails, je suis sûr que vous comprendrez ce que vous avez vu dans les films et ailleurs. Je les ai gardés jusqu'à la cinquième semaine. Le taux d'attrition a baissé à cause de cet élément culturel parce que la famille leur manquait.

La deuxième chose que nous avons faite, c'est d'entrer en contact avec les mères et les pères pour qu'ils sachent exactement ce qui s'est passé si vous téléphonez à vos parents pour leur dire que nous vous avons mis dehors alors que vous êtes en fait parti de vous-même.

Nous avons mis en place un programme pour que vous puissiez être en contact avec vos parents. Nous l'avons mis sur le site Web. Vous pourrez y jeter un coup d'oeil. Nous allons bientôt leur envoyer une documentation afin qu'ils soient mieux informés. Nous avons

réalisé que la nature de l'unité familiale a changé et que tout le monde participe à la décision.

Mais je dois vous dire ce qui est extraordinaire. Tout cela me passionne, comme vous pouvez sans doute le constater. Le jour de remise des diplômes, nous avons changé le programme pour commencer chaque semaine avec un nouveau peloton. Nous remettons le diplôme à l'ensemble du peloton. Les parents viennent et sont très fiers de leurs enfants, et les enfants aussi, d'ailleurs.

Ce ne sont d'ailleurs pas que des enfants, il y a tous les âges.

● (0940)

M. Claude Bachand (Saint-Jean, BQ): En plus, c'est bon pour les affaires à Saint-Jean.

Mgén W. Semianiw: C'est excellent pour Saint-Jean.

[Français]

spécialement pour la Corporation du Fort Saint-Jean.

[Traduction]

Des voix: Oh!

Mgén W. Semianiw: En fin de compte, ça marche avec un style et une approche différents. Nous vous conservons pendant un peu plus longtemps maintenant.

Si quelqu'un veut partir, s'il y tient absolument, nous le laissons partir, mais le nombre de départs a baissé de manière spectaculaire parce que nous avons changé notre approche et appliqué de nouvelles politiques.

L'autre chose que nous avons faite concerne notre nouveau programme de conditionnement physique. Nous ne faisons plus passer d'examen de forme physique dans les centres de recrutement. Nous avons arrêté cela. C'est moi qui ai pris la décision, il y a un an et demi. Maintenant, quand vous arrivez à l'école de recrutement, vous passez votre examen de conditionnement physique la première semaine. Si vous réussissez, vous continuez votre entraînement. Si vous ne réussissez pas, nous conservons et nous nous chargeons de vous mettre en forme. Nous vous donnons un entraîneur personnel.

Tout cela est très structuré. On vous laisse pas dormir toute la journée. On vous réveille le matin, on vous donne un entraînement personnel, et votre carte magnétique ne vous permet de consommer que des bons aliments à la cafétéria. Nous vous mettons au lit pendant une heure l'après-midi.

N'oubliez pas que l'objectif est de conserver. Nous mettons les gens en forme. Au départ, ce que j'avais prévu, c'était de garder les gens pendant 90 jours. Ils le font maintenant en 30 jours.

L'an dernier, grâce à ce petit changement d'approche, nous avons augmenté l'objectif global d'expansion des FC de 550 personnes, rien qu'avec ce petit programme de conditionnement physique. Si nous n'avions pas mis ce programme en place, l'an dernier, ces 550 seraient partis.

Nous avons eu qu'un seul candidat — j'anticipe la question parce que je sais que vous allez la poser — qui soit entré dans les Forces canadiennes pour profiter du programme de conditionnement physique. Il est parti à la fin.

Des voix: Oh!

Mgén W. Semianiw: Mais c'est le seul.

Je suis allé voir sur place trois fois maintenant. Je suis allé assez souvent à Saint-Jean. Je suis allé parler aux membres de la compagnie de conditionnement physique. Il y a maintenant une structure de compagnie. Ils sortent de là au bout de 30 jours en pleine forme. Ensuite, ils continuent leur entraînement. Et vous savez quoi? Ça marche.

Nous faisons donc un certain nombre de choses pour vous faire entrer, pas pour vous faire sortir.

• (0945)

Le président: Merci.

Mgén W. Semianiw: Comme vous le savez certainement, nous pourrions vous parler de ça pendant des heures mais je sais que votre temps est limité et je m'excuse.

The Chair: Merci, major-général.

M. Hawn a la parole.

M. Laurie Hawn (Edmonton-Centre, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous d'être venus.

Ce que vous nous avez expliqué aujourd'hui est très impressionnant. Je songe à ma propre expérience. À mon époque, on appelait le système de recrutement et d'entraînement « chopper Charlie ». Interprétez ça comme vous voulez.

J'ai quelques questions à vous poser.

À la pièce D, vous indiquez des objectifs pour les femmes, les autochtones et les minorités visibles. Sans aller trop dans les détails, comment les calculez-vous?

Mgén W. Semianiw: Je laisse Karol vous répondre puisque c'est son domaine.

M. Karol Wenek: Monsieur le président, le modèle général de détermination des objectifs de représentation dans la fonction publique fédérale et dans les autres secteurs de l'économie sous réglementation fédérale a été établi par le ministère du Travail en fonction de la disponibilité pour le travail de ces diverses populations.

Toutefois, comme l'armée n'est pas homogène sur le plan de l'emploi — il y a beaucoup d'emplois différents et le ministère veut qu'on en tienne compte —, nous lui avons expliqué qu'entrer dans l'armée n'est pas la même chose qu'accepter un emploi dans une entreprise. Il y a tout un changement de mode de vie qui vient avec. Par conséquent, nous lui avons demandé d'ajuster ces taux de disponibilité pour le travail en fonction de l'intérêt général de la population à l'égard de l'armée.

Par suite du travail que nous faisons... Au moyen d'enquêtes de tierces parties, on a établi le degré d'intérêt de la population à l'égard du service militaire. À partir de ça, nous ajustons les estimations de disponibilité pour avoir des chiffres raisonnables.

Par exemple, selon le ministère du Travail, le taux de disponibilité des femmes dans la population active est d'environ 50 p. 100 alors que la proportion des femmes intéressées par une carrière militaire est constamment bien inférieure. Voilà pourquoi notre objectif est de 19,5 p. 100 en ce qui concerne les femmes.

Mgén W. Semianiw: En revanche, n'oubliez pas que tout les postes leur sont ouverts. C'est très différent d'autres armées. Elles ont accès à tous les postes, y compris de combat.

Je me trouvais il y a un mois et demi en Israël pour examiner leur programme de traitement des malades et des blessés. Leur approche

est très différente. Chaque pays a une approche différente de l'emploi, selon ses valeurs sociales.

Chez nous, comme vous le savez, tous les postes sont ouverts. En Afghanistan, nous avons une armée très diversifiée.

M. Laurie Hawn: Général Semianiw, en ce qui concerne les immigrants, certains pays, comme les États-Unis et la France, leur offrent des incitatifs pour qu'ils entrent dans l'armée et cela leur donne des points supplémentaires pour obtenir la citoyenneté. Avez-vous envisagé la même chose? Sommes-nous prêts à l'envisager?

Mgén W. Semianiw: Je vais répondre brièvement et laisser Karol vous donner les détails.

Nous avons tout envisagé. En ce qui concerne les primes et les incitatifs, notre sentiment est que cela aurait peu d'effet sur les 19 à 24 ans parce que ce n'est pas une question d'argent. La rémunération est très satisfaisante aujourd'hui dans les Forces canadiennes. Ce n'est pas ce qu'il y a de mieux mais c'est très bon. C'est juste ce qu'il faut.

En ce qui concerne les incitatifs, nous en offrons déjà. Si vous êtes médecin et que vous voulez venir, nous vous fournirons un incitatif financier.

Je le répète, nous n'avons pas de problème à attirer des gens dans les Forces canadiennes. Par conséquent, pourquoi aurais-je besoin d'incitatifs?

M. Karol Wenek: Il y a deux groupes que je n'ai pas encore mentionnés. En ce qui concerne les Autochtones, par exemple, où notre objectif est de 2,8 p. 100, nous avons des programmes d'orientation culturelle pour leur permettre d'essayer la carrière militaire. Nous avons le programme Bold Eagle qui a été conçu en Saskatchewan. C'est un programme de l'Ouest. Il y a aussi Raven sur la côte Ouest. Nous avons un nouveau programme à Borden. Nous avons ensuite un programme séparé d'entrée des Autochtones qui est destiné à les faire entrer dans les Forces. Les autres sont des cours de familiarisation culturelle. Ils ont le choix d'abandonner à la fin mais ils acquièrent des compétences en leadership, etc.

En ce qui concerne les minorités visibles, nous avons eu des difficultés. Nous avons des programmes d'extension et des contacts avec les personnalités marquantes de ces collectivités pour encourager leurs membres à entrer dans l'armée mais nous n'avons pas autant de succès.

Certains de nos membres des minorités visibles estiment que certains de ces groupes visent des professions offrant un statut plus élevé. Dépendant de leur origine, beaucoup estiment que l'armée n'est pas une profession ou une carrière de haut statut. Notre rôle est de les convaincre que c'est une carrière valable et honorable.

• (0950)

Mgén W. Semianiw: Pour ce qui est de la paye, quand vous parlez des avantages, je ne pense pas que nous voulions que ce soit uniquement une question d'argent. Je sais que c'est devenu cela dans d'autres pays. Comme vous le dira le commodore MacKeigan, bon nombre des recrues le comprennent très vite. Toutefois, la paye est vraiment très, très bonne. Après cinq années dans un métier spécialisé, vous gagnez un très bon salaire.

Je pense que le fait de ne pas tout donner dès le départ a plusieurs conséquences. Ils doivent attendre pour l'obtenir. Je me souviens que j'ai dû fonctionner avec cinq cageots d'oranges chez moi. Je ne dis pas que c'est le cas aujourd'hui — c'est la bataille que j'ai avec mes enfants. Mais tout compte fait, je pense que la situation actuelle est très bonne dans les Forces en ce qui concerne la rémunération. Nous n'avons pas besoin de parler des avantages sociaux pour le moment.

M. Laurie Hawn: Tant que ce n'est pas un facteur d'insatisfaction.

Mgén W. Semianiw: D'accord. Ça ne l'est pas.

M. Laurie Hawn: Pour ce qui est de ce que j'appelle le facteur Afghanistan — je ne sais absolument pas si vous avez examiné cela —, j'ai parlé à un certain nombre de soldats qui m'ont dit être entrés dans l'armée à cause de l'Afghanistan et qu'ils en sortiraient quand nous en partirions.

Est-ce un facteur important?

Mgén W. Semianiw: Ah, excellente question. Nous avons eu des données à ce sujet hier. Ce n'est pas vrai.

Karol, pouvez-vous expliquer de quoi il s'agit?

M. Karol Wenek: Selon des recherches très préliminaires, comme certaines cohortes ne sont revenues dans ce que j'appellerai des tâches non opérationnelles que pendant une courte période, il n'y a aucune différence entre les taux d'attrition de ceux qui ont servi en Afghanistan et de ceux qui ne l'ont pas fait lorsque les échantillons sont ajustés en fonction de diverses caractéristiques.

Cela dit, l'opération continue. Potentiellement, c'est encore un attrait pour certaines personnes.

Voici une statistique étonnante. Interprétez-la comme vous voulez. Nous examinons certains des atouts des diverses professions militaires. Je crois que le chef d'état-major de l'armée de terre en a parlé devant le comité sénatorial au printemps en disant qu'il avait des difficultés avec certaines professions. Comme vous le savez, si vous prenez la liste des victimes de l'Afghanistan, les professions les plus touchées ont été les ingénieurs de combat et l'infanterie. Pourtant, dans ces professions, nous avons 100 p. 100 de notre effectif, avec des centaines de personnes en cours d'entraînement. Expliquez-moi ça.

Je soupçonne que c'est parce que ça répond au désir d'aventure. Nos collègues américains ont certainement exprimé des préoccupations similaires, c'est-à-dire une fois qu'ils posent leurs outils, si vous voulez, opérationnellement pendant une certaine période, ils peuvent avoir plus de difficulté à attirer certaines personnes dans les Forces.

Mgén W. Semianiw: Le chiffre qu'il faut garder en tête — mes gens et moi avons examiné ça et nous donnons toujours ce conseil — est le nombre de rotations.

C'est après la troisième rotation qu'on commence vraiment à se demander s'il faut rester ou non. Jusqu'à la troisième rotation, quelle que soit l'opération, en Afghanistan ou au Congo, opérationnellement, on est toujours animé par le défi qui nous a fait devenir militaire. Après la troisième, on entre dans une réflexion ou une interprétation complètement différente. C'est pourquoi le commandant de l'armée de terre applique une politique garantissant que les gens ne...

Vous en verrez qui en sont à leur quatrième ou à leur cinquième rotation. Dans bien des cas, c'est parce qu'ils le veulent. S'ils voulaient partir, ils le pourraient. S'ils choisissent de rester, l'armée les appuiera.

Le président: Merci beaucoup.

Je donne la parole à Mme Neville.

L'hon. Anita Neville (Winnipeg-Centre-Sud, Lib.): Merci beaucoup d'être venus. Vous avez manifestement un plan exhaustif issu d'une mûre réflexion.

Je voudrais revenir sur la question de M. Hawn concernant la diversité de l'effectif. Vous en avez un peu parlé mais j'aimerais en savoir plus sur les mesures que vous prenez pour attirer certains groupes, notamment les femmes, les Autochtones et les minorités visibles.

J'aimerais savoir également si vous avez examiné les deux outils d'évaluation que vous utilisez au début, au recrutement, pour éviter tout déséquilibre culturel ou sexuel. Pourriez-vous me dire quelques mots à ce sujet?

● (0955)

Mgén W. Semianiw: Je laisserai le commodore MacKeigan vous dire ce qu'on fait sur la côte Ouest, en particulier, en ce qui concerne la diversité. Il vous donnera des exemples concrets.

L'hon. Anita Neville: Ce n'est pas la même chose dans tout le pays?

Mgén W. Semianiw: Non. C'est la première chose qu'il faut comprendre, à mon avis. Il n'y a pas de méthode unique pour l'ensemble du pays car on ne peut pas dire que chaque province a les mêmes caractéristiques sociales. Il faut donc une approche légèrement différente dans chaque cas.

Je vais laisser le commodore MacKeigan vous expliquer ce qui se fait sur la côte Ouest en ce qui concerne la diversité, puis je laisserai Karol vous parler des programmes que nous appliquons à l'autre bout. Il vous expliquera ce que vous verrez et entendrez quand vous visiterez un centre de recrutement, que vous soyez Autochtone ou non.

Cmdre Daniel MacKeigan: En bref, les gens entrent dans les forces armées s'ils voient des gens comme eux qui font des choses intéressantes sous l'uniforme. Donc, si je veux recruter dans un groupe particulier, je mets de l'avant de jeunes adultes qui leur ressemblent. Cela ne veut pas nécessairement dire des membres des minorités visibles. Il y a toutes sortes de méthodes. Dans mes communautés de Vancouver, Toronto et Montréal, j'attache beaucoup d'importance à la représentation de la diversité de ces communautés locales dans les centres de recrutement, ce qui incite les gens à venir. C'est la première chose.

J'ai des femmes occupant des postes de commandement dans les centres de recrutement. Pour éviter un déséquilibre entre les sexes, j'analyse tous les tests que nous effectuons pour m'assurer qu'il n'y en a pas, le mieux possible, comme on le fait dans toute organisation moderne. La plupart concernent l'aptitude cognitive et bien d'autres choses.

Pour ce qui est du recrutement d'Autochtones et de membres des premières nations — vous savez, les Dénés, les Gwitch'in et tous les autres —, le facteur le plus important est une présence et un engagement personnels et permanents. Ils voient les mêmes gens mois après mois, année après année, qui disent la même chose. Ils font des promesses et ils les tiennent. C'est le facteur le plus déterminant pour attirer des Autochtones et des membres des premières nations dans les forces armées et c'est donc celui sur lequel j'insiste.

L'hon. Anita Neville: Avant de passer à autre chose, avez-vous des informations sur la participation des femmes, des Autochtones et des minorités visibles dans toute l'organisation? Combien y en a-t-il parmi les gradés? Combien aux grades inférieurs?

M. Karol Wenek: Monsieur le président, je n'ai pas cette information mais nous avons une base de données pour faire le suivi. Elle est exploitée séparément de la base de données principale du système d'informations de gestion des ressources humaines simplement parce qu'il s'agit d'informations personnelles. Les gens s'auto-identifient comme membres de ces groupes. Nous ne pouvons pas les y obliger.

L'hon. Anita Neville: Je sais.

M. Karol Wenek: Cette base de données est donc confidentielle et séparée mais nous faisons le suivi pour mesurer nos progrès car, dans le cadre des examens systémiques périodiques, nous sommes tenus d'atteindre certains résultats au titre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et nous vérifions donc si certains groupes sont désavantagés ou non. Je n'ai pas les chiffres avec moi mais nous pourrions vous les communiquer.

En ce qui concerne votre question précédente sur les programmes, j'ai mentionné les programmes d'accueil d'Autochtones, qui constituent une série d'activités. Nous avons aussi un forum de leaders autochtones. La stratégie destinée à influencer les membres des groupes désignés, en vertu de la loi, consiste en partie à être en contact avec les chefs d'opinion. Autrement dit, avec les chefs d'opinion des diverses communautés.

Le forum des leaders autochtones comprend des chefs de communautés des premières nations, des Inuits et des métis, ainsi que des Anciens. Nous les rencontrons une fois par trimestre avec divers agents représentant le recrutement, la gestion de carrière et les politiques du personnel pour répondre aux questions qu'ils soulèvent. Nous sollicitons leur appui pour diffuser notre message, qui est que les Forces canadiennes ont des emplois intéressants à offrir aux jeunes.

Nous avons des programmes similaires pour les groupes des minorités visibles, mais de moindre portée. De manière générale, je pense que notre meilleur outil, si je peux m'exprimer ainsi, est de montrer une image diversifiée des Forces canadiennes à la population. Dans tout notre matériel publicitaire, vous verrez que nous présentons des membres représentatifs de ces groupes qui sont fiers de faire partie des forces armées, et que ce sont nos meilleurs représentants et nos meilleurs porte-parole.

Nous attachons beaucoup d'importance à cela et nous nous sommes également assurés que nos politiques internes tiennent compte de choses telles que les différences culturelles, les pratiques religieuses et l'habillement. Nous essayons d'être le plus accueillants possible à leur égard sans compromettre nos capacités opérationnelles.

• (1000)

Mgén W. Semianiw: Pour revenir à votre question — c'est une excellente question —, voici ce que nous avons fait au CMR. L'an dernier, nous avons mis sur pied un programme appelé PILA qui permet à de jeunes autochtones de venir au CMR, non pas pour faire des études universitaires mais pour se préparer à en faire s'ils ont besoin d'une formation supplémentaire.

Après avoir réalisé qu'il pourrait y avoir un choc culturel et que certains pourraient avoir besoin d'un complément d'enseignement et d'entraînement, nous avons lancé ce programme l'an dernier. Il connaît un succès énorme. Nous avons au CMR de Kingston des leaders autochtones qui nous aident dans ce processus. Maintenant, certains veulent rester au CMR pour obtenir un diplôme universitaire parce qu'ils ont acquis les bases leur permettant de faire des études universitaires.

L'hon. Anita Neville: Je sais que mon temps de parole est écoulé mais une dernière brève question: suivez-vous les taux de rétention de ces groupes?

M. Karol Wenek: Oui, nous le faisons, et ils ne sont pas différents du reste des Forces canadiennes. Je pense que c'est un indicateur de notre succès.

L'hon. Anita Neville: Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Merci, Mme Neville.

C'est maintenant au tour de Mme Gallant.

Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC): Merci, monsieur le président, et merci aux témoins.

Je tiens d'abord à remercier le général Semianiw de nous avoir donné la possibilité de voir comment fonctionnent les unités interarmées de soutien au personnel. Le Jour du souvenir, pour m'assurer que les bonnes choses que j'ai entendues ce jour-là correspondent bien à la réalité, j'ai interrogé des soldats qui ont été très gravement blessés et qui ont perdu un ou plusieurs membres. Ils m'ont confirmé qu'un agent de soutien de l'UISP les avait accueillis à leur arrivée à Ottawa afin de les aider immédiatement. Leur objectif n'est pas seulement de se rétablir mais aussi d'obtenir de nouvelles affectations. Grâce à ces soins merveilleux, ce sera peut-être possible.

J'aimerais parler d'une chose que nous avons vue ce jour-là.

Certains postes ne peuvent pas toujours être occupés par des militaires. Par exemple, il y a des postes de secrétariat y sont occupés par des civils. Je vais vous expliquer brièvement pourquoi je veux une réponse à cette question. Je cherche le nombre de postes qui ont été remplacées par des civils au cours des cinq dernières années. En Ontario, il semble que le nombre d'employés civils a beaucoup augmenté dans l'armée de terre, alors que cette croissance s'explique peut-être par le fait que des employés civils ont remplacé des employés militaires.

À Petawawa, par exemple, comme vous voulez que le nombre de recrues reste stable, on laisse partir des gens de métiers qui sont des civils et cela a vraiment un impact sur le bien-être de nos soldats. Vous savez que cette infrastructure qui date d'avant la Première Guerre mondiale coûte très cher en réparations et en maintenance préventive, et qu'il coûte beaucoup plus cher d'engager un entrepreneur que d'utiliser un employé régulier.

Avez-vous la réponse à cette question?

Mgén W. Semianiw: Nous n'avons pas la réponse à cette question mais nous l'obtiendrons pour vous. Comme il s'agit de Petawawa, vous devriez probablement poser la question au commandant de l'armée de terre, mais nous pouvons vous donner le point de vue global des Forces canadiennes.

La position générale du ministère est que les Forces canadiennes sont avant tout une équipe de défense. Ce ne sont pas seulement des hommes et des femmes en uniforme, ce sont aussi des fonctionnaires et des employés indépendants qui composent l'équipe de la défense. Dans bien des cas, en doit se demander qui est le mieux à même d'exécuter une tâche particulière.

Je dois revenir sur l'une de vos remarques. N'oubliez pas que nous attendons, au Canada, à ce que les hommes et femmes qui portent l'uniforme puissent être déployés et qu'ils soient employables lorsqu'ils sont déployés. Peu importe l'emploi qu'ils occupent dans les Forces canadiennes. Les Canadiens s'attendent à ce que moi-même, le commodore MacKeigan et, autrefois, Karol puissent aller partout où le gouvernement nous demande d'aller. Cela fait parti du défi.

Nous vous enverrons des réponses détaillées à vos questions, bien sûr, mais c'est une équipe de la défense composée de la réserve régulière, à temps plein et à temps partiel, et d'un personnel civil.

•(1005)

Mme Cheryl Gallant: Ma prochaine question porte sur un sujet que nous avons abordé la dernière fois. C'est relié à la rétention, plus ou moins. Il s'agit de l'accès des familles aux soins de santé.

Vous avez décrit un projet à Trenton. Nous avons fait la même chose à Petawawa mais nous n'arrivons tout simplement pas à faire rester les médecins. Il y a eu une bonne collaboration entre Petawawa et l'armée mais, à cause de la pénurie de médecins... L'Ontario rationne ses médecins en limitant le nombre de places en résidence.

Voici ma question: est-ce que le groupe Calian qui fournit des médecins à l'armée exige que ceux-ci soient accrédités dans l'une des provinces?

Mgén W. Semianiw: En bref, oui. En fait, il s'assure que les accréditations sont toujours valides, et l'accréditation est obligatoire.

Il est difficile de trouver non seulement des médecins mais aussi des dentistes pour les familles de militaires et c'est une question que nous examinons actuellement. Nous faisons beaucoup de choses au sujet des familles, dans six domaines. Le premier concerne ce qui se passe lorsque les hommes et femmes en uniforme partent en mission et laissent leur famille à la maison. Le deuxième est la garde d'enfants, qui est la première préoccupation des hommes et des femmes en uniforme et de leurs familles. Nous examinons ce que nous faisons dans ce domaine. Le troisième concerne les soins de santé et la recherche de médecins. Il y a également l'emploi des conjoints et, finalement, le logement. Nous nous penchons sur tous ces domaines en ce moment.

Je suis tout à fait prêt à revenir, probablement en avril ou en mai prochain, pour vous faire part des résultats de ce travail mais, vous avez raison, c'est un problème.

Le président: Merci beaucoup.

Je donne la parole à M. Bachand.

[Français]

M. Claude Bachand: Merci, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue au général et à l'amiral. D'ailleurs, il ne faut jamais appeler un amiral un général. J'ai appris que ce n'est pas la bonne chose à faire en guise d'entrée en matière. Je vous félicite pour le travail que vous faites. Vous faites vraiment un effort pour faire en sorte que les choses se déroulent rondement.

D'abord, mon général, s'il y a de nouveaux développements à la suite de la question de M. Paillé sur le manège militaire et que cela vient à votre attention, pourriez-vous nous le signaler par écrit? Pour nous, il s'agit d'un dossier important. Pour ce qui est des mises à pied de 30 jours, on a compris que l'on pourrait adresser nos questions au vice-chef d'état-major, lorsqu'il pourra comparaître devant nous.

J'ai la mauvaise habitude de lire les documents dans les deux langues officielles. Parfois, j'ai d'énormes surprises. C'est la première

fois, cependant, que cela me frappe à la lecture de chiffres dans les documents. Je veux comparer avec vous la version française et la version anglaise de pièce H. Je sais que les Québécois sont distincts, mais je ne m'attendais pas à voir des chiffres distincts en français et en anglais. Les chiffres qu'on peut lire dans la version française sont complètement différents de ceux qu'on peut lire dans la version anglaise. Je ne comprends pas. Entre autres, en ce qui concerne le sonar, en français, le pourcentage des offres est de 38 p. 100, alors qu'en anglais, il est de 84 p. 100. L'ensemble des chiffres qui sont là ne concordent pas, dans les deux versions. J'ai besoin d'une explication; ça doit sûrement être une erreur.

Si vous me le permettez, général, je poserais mes deux autres questions avant de vous céder la parole. En ce qui concerne le *double-dipping*, des articles ont paru dernièrement. Cela coûte cher au contribuable. Cela doit coûter cher dans l'enveloppe salariale du ministère aussi. Des individus de haut rang quittent et sont enrôlés de nouveau le lendemain. Ils peuvent ainsi facilement doubler leur salaire. J'aimerais connaître la politique du ministère au sujet du *double-dipping*.

Enfin, en ce qui concerne la politique de recrutement, j'aimerais que vous nous donniez une idée. Je ne sais pas s'il s'agit de votre domaine. Cela concerne peut-être davantage le général responsable des cadets. Je sais que les Britanniques espèrent beaucoup que les jeunes participant à leur programme de cadets vont pouvoir intégrer les forces armées, alors que la philosophie canadienne n'est pas la même. Il s'agit davantage d'un groupe social, bien qu'il soit d'importance. J'y assiste continuellement.

Quelqu'un au ministère pense-t-il à la possibilité de changer la philosophie des cadets pour que certains d'entre eux soient intéressés à faire une carrière dans les forces armées?

•(1010)

Mgén W. Semianiw: Premièrement, en ce qui concerne les chiffres, c'est ma faute. Je m'excuse. Je sais qu'il y a une différence entre les deux, mais on va vous envoyer les chiffres corrigés, véritables.

[Traduction]

C'est de ma faute. J'en suis responsable. Veuillez m'excuser. Je ferai le nécessaire pour que vous receviez les bons chiffres.

M. Claude Bachand: Vous ne savez pas encore si c'est la version anglaise ou la version française qui...

Mgén W. Semianiw: Je vous dirai laquelle est la bonne.

En ce qui concerne les cadets, cela relève du vice-chef d'état-major.

M. Claude Bachand: Le cumul?

Mgén W. Semianiw: Non, le programme des cadets relève du vice-chef d'état-major. Vous pourrez lui poser vos questions.

Je pourrais répondre à vos questions sur le programme mais ce ne serait que mon avis personnel. C'est lui qui le dirige.

[Français]

Il est responsable du Programme des cadets.

[Traduction]

Vous avez parlé de cumul. Je vais vous donner une longue réponse à cette courte question.

Premièrement, est-ce que ça existe? Oui. Deuxièmement, je pense qu'il faut replacer ça dans le bon contexte. Ce n'est pas seulement pour les grades supérieurs, c'est en fait pour tout poste des Forces canadiennes pour lequel le recrutement est difficile. Nous avons le caporal-chef qui s'occupe du même problème. Ce qui est sorti dans la presse concernait les grades supérieurs mais ça concerne en fait pratiquement tous les grades d'une manière ou d'une autre.

Ce dont il s'agit — pour préciser le contexte —, c'est qu'une personne qui quitte les Forces canadiennes touche une pension...

Je tiens à préciser que toucher une pension est un droit. Je ne peux dire à aucun membre des forces armées qu'il n'a pas droit à sa pension. C'est un droit.

Il touche sa pension et il prend connaissance d'une possibilité d'emploi dans le civil. Il est important que j'en parle. La possibilité d'emploi procède d'un processus tout à fait ouvert et transparent. Si j'ai besoin d'un chauffeur, j'enverrai à un réserviste une lettre indiquant cette possibilité d'emploi, en disant que je cherche un chauffeur, caporal-chef, sergent ou caporal, et quelqu'un se présentera.

En fin de compte, ce que je peux vous dire dans ce contexte, c'est que je ne sais absolument pas avant l'entrevue si cette personne a déjà servi dans les Forces canadiennes ou si c'est un réserviste à temps partiel. Quoi qu'il en soit, si vous examinez le processus de recrutement, il est très ouvert et transparent. Ce que cela reflète, et nous en avons parlé, c'est une pénurie d'expérience professionnelle dans le groupe des 19 à 24 ans depuis 3, 4 ou 5 ans, à cause des départs.

Dans bien des cas, ces postes ont été dotés. La plupart le sont au niveau supérieur par des gradés qui reviennent.

La question est de savoir ce qu'on peut faire. Allons-nous refuser de prendre quelqu'un qui a déjà servi dans les forces armées et qui pourrait nous faire profiter de son expérience pendant une courte période? Ça, c'est l'autre aspect dont on n'a pas parlé. Le contrat est un contrat de trois ans, pas de 20 ans. C'est seulement pour trois ans. Au bout de trois ans, le contrat se termine, ou après un an, et ensuite l'offre d'emploi doit sortir, si c'est nécessaire. C'est le contexte.

Nous examinons la situation du point de vue d'un poste de classe B — nous en avons déjà parlé, la question a été posée — pour voir s'il faudrait réduire certaines des offres d'emploi de classe B. Nous nous penchons sur tout le programme et, en réalité, peut-être, le réduisons.

Pour l'avenir, voilà le problème. Comme je ne cesse de le répéter, combien d'années faut-il pour obtenir 20 années d'expérience? Il en faut 20.

Quand j'ai tout le monde qui part entre 19 ans et 24 ans, même si je peux en recruter 7 000 par an, je ne reverrai pas ces gens-là pendant 15 ou 16 ans. C'est pourquoi j'ai maintenant une carence de connaissance et c'est pourquoi nous avons envoyé des lettres pour faire venir des gens. C'est ce que vous avez vu. C'était cette chose qu'on appelle le cumul.

Je tiens à rappeler aux membres du comité, monsieur le président, que ce n'est pas différent du côté de la fonction publique. Vous pouvez quitter l'armée avec une pension et trouver ensuite un emploi de fonctionnaire, surtout si vous êtes une personne qui a été blessée. Vous aurez la priorité pour le recrutement. Ce n'est pas un

phénomène limité à l'armée. Ça existe dans toute la fonction publique.

C'est la même chose avec les sous-traitants. Je ne saurais vous dire si certains de nos sous-traitants ont déjà servi dans les Forces canadiennes ou non. Beaucoup l'ont fait. Là aussi, vous pouvez dire que c'est du cumul. La question importante est de savoir qui a les connaissances et l'expérience requises pour répondre à un besoin d'emploi à court terme, 19 à 24? Ça commence à baisser. Nous verrons cela ici bientôt.

Mais ça arrive. C'est une politique. Cela a été une politique. Elle émane en fait du Conseil du Trésor. Il y a un règlement très clair — trois ans et il doit y avoir une interruption d'un an. Je n'irai pas dans les détails mais cela nous a permis en fin de compte de doter des postes pour lesquels nous n'avions personne d'autre.

• (1015)

Le président: Merci, monsieur.

[Français]

Mgén W. Semianiw: Encore une fois, je m'excuse pour les chiffres. C'est ma faute.

[Traduction]

Le président: Merci.

Je donne la parole à M. Hawn.

Je sais que vous allez partager votre temps de parole avec M. Payne.

M. Laurie Hawn: Je serais très bref et je céderai ensuite la place à M. Payne si c'est le suivant.

Le président: Très bien.

M. Laurie Hawn: Simplement pour que les choses soient tout à fait claires — je n'ai pas besoin d'une longue réponse —, il s'agit de cumulards qui ont gagné leur pension et ont servi dans les Forces canadiennes. Les Forces canadiennes ont un poste à combler et de l'argent dans leur budget. Ça arrive pour tous les grades et ça n'est pas un fardeau budgétaire supplémentaire pour les FC.

Mgén W. Semianiw: Exact, il faut ajouter quelques pièces à cela, car le processus est ouvert et transparent. Ce n'est pas moi qui vais engager telle ou telle personne. Le poste est annoncé publiquement pendant 30 jours.

Nous ne trouvons plus de gens. Les réservistes sont employés dans tout le pays en grande mesure. Il faut ajouter cela, je dirai.

M. Laurie Hawn: Oui. Bien.

Merci.

The Chair: M. Payne.

M. LaVar Payne (Medicine Hat, PCC): Je vous remercie d'être ici, général, commodore et M. Wenk. J'ai beaucoup de respect pour notre armée, et d'admiration aussi. Mon fils est réserviste.

J'ai une question concernant les réservistes. Vous avez parlé de la classe B et des forces régulières. Pourriez-vous nous dire brièvement comment un réserviste à temps partiel peut accéder à la classe B ou même aux forces régulières?

[Français]

Mgén W. Semianiw: Monsieur le président, c'est très simple.

[Traduction]

Nous avons trois catégories de réservistes: classe A, classe B et classe C. La classe B est celle dont nous parlons tous comme la classe des réservistes à temps partiel. Ils se présentent deux fois par semaine, ils travaillent dans leur...

Une voix: Classe A.

Mgén W. Semianiw: Oui, la classe A, veuillez m'excuser.

Donc, les réservistes de classe A se présentent une ou deux fois par semaine et travaillent au manège militaire local, ce qui est probablement le cas de votre fils, et ils reçoivent un peu d'argent et sont prêts à partir s'ils sont appelés. À l'heure actuelle, on met plus l'accent sur la Stratégie de défense Le Canada d'abord.

Toutefois, si les Forces canadiennes manquent de personnel, pour une raison quelconque, comme un déploiement opérationnel, on peut faire appel aux réservistes s'ils veulent se présenter et travailler à temps plein. Il y a cependant l'autre facteur à prendre en considération au sujet du cumul des réservistes de classe B. Ils ne reçoivent que 85 p. 100 du salaire de la force régulière. Ça peut quand même représenter beaucoup d'argent mais ce n'est que 85 p. 100.

J'ai beaucoup d'employés de classe B dans mon organisation qui touchent 85 p. 100 de ce que toucherait un membre de la force régulière, pour de bonnes raisons. Ils ne sont pas déployés. Je ne peux pas les envoyer ici ou là dans le concept actuel. En fait, ils nous aident à combler certains vides pendant une période de trois ans. Les contrats étaient d'un an dans bien des cas, et c'était d'une année à l'autre, mais ils sont là pour trois ans.

La dernière est la classe C. Si nous avons besoin de vous pour des raisons d'ordre opérationnel, nous vous mettons dans la classe C. Vous obtenez tout ce qu'obtient un membre de la force régulière. Ce n'est pas seulement l'argent, ce sont aussi les soins de santé, et il y a un programme d'avantages sociaux pendant cette période de service.

Ce que nous avons mis en place pour les réservistes blessés — parce que les réservistes dans beaucoup de cas vont classe C, classe A, et classe C, classe B —, c'est que, s'il y a des blessés, on les laisse dans la classe C jusqu'à ce qu'ils soient guéris et qu'il se soient rétablis. Donc, quand ils reviennent d'Afghanistan, par exemple, nous les gardons aussi longtemps que nécessaire pour qu'ils obtiennent les soins de santé dont ils ont besoin.

M. LaVar Payne: Nous vous en remercions.

Mon fils vient tout juste d'obtenir un emploi de classe B chez Sally Horse.

Mgén W. Semianiw: Vous lui faites payer un loyer, maintenant?

M. LaVar Payne: Non. En fait, il a son propre logement, heureusement.

L'autre chose que je veux mentionner brièvement est que j'ai eu le privilège d'être l'un des parlementaires ayant participé à Canadian Maple Defender à Wainwright l'été dernier. Ce fut une excellente occasion de vivre auprès de militaires, notamment de réservistes. Pendant que j'y étais, il y a eu Bold Eagle. C'était l'époque des diplômés.

Je dois dire aux membres du comité qu'il était très impressionnant d'être avec les Anciens, les parents et les familles qui étaient venus et étaient tellement fiers de ceux qui avaient participé à ce programme. Nous avons eu l'occasion de discuter avec certains militaires et

beaucoup souhaitaient entrer dans les forces régulières. Je pensais qu'il valait la peine de le mentionner

Vous avez aussi parlé de la remise de diplômes. Entre le moment où l'individu s'inscrit... combien de temps y a-t-il entre le recrutement et le diplôme?

• (1020)

M. Karol Wenek: Tout dépend de la profession dans laquelle l'individu s'est enrôlé mais il y a de toute façon un entraînement de base obligatoire. C'est 13 semaines pour un simple soldat et, je crois, 11 ou 12 semaines pour un candidat officier.

Après cela, il y a plusieurs facteurs qui déterminent le temps qu'il faut pour se qualifier. Le premier est la durée de la formation professionnelle. Normalement, c'est d'environ six mois mais, dans certaines professions, les plus techniques, la formation peut durer un an ou plus. Pour certaines professions d'officiers, par exemple pour être pleinement qualifié comme officier de marine de surface, il faut plusieurs années. Essentiellement, il faut être capable de piloter le navire.

L'autre facteur déterminant la durée de la formation est la capacité des services de formation. Pour vous donner un exemple, l'armée de l'air a actuellement une petite pénurie de pilotes, de pilotes bien entraînés — environ 300, à peu près, ou 250 — mais il y a plus de 500 pilotes en cours de formation. Nous ne pouvons pas simplement précipiter leur formation. Il y a donc là une contrainte de capacité.

C'est donc variable mais, dans beaucoup de cas, les gens sont pleinement qualifiés environ un an après leur enrôlement, ou un an et demi.

M. LaVar Payne: Je sais que mon temps de parole est écoulé mais j'ai beaucoup d'autres questions à ce sujet.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Je donne maintenant la parole à M. Wilfert.

L'hon. Bryon Wilfert: Vous n'y êtes pas obligé mais je vous en remercie.

Des voix: Oh!

L'hon. Bryon Wilfert: Merci, monsieur le président.

J'allais vous interroger sur la capacité de formation et vous avez dit qu'elle allait s'améliorer avec le temps. Ce qui m'intéresse plus particulièrement, c'est l'investissement dans le personnel. Aucune organisation ne peut durer très longtemps si elle n'investit pas dans son personnel. Je suis dans le même secteur que vous. Je dois essayer de conserver mon personnel. Évidemment, l'une des solutions est de lui offrir des défis et des occasions.

Pourriez-vous nous donner des détails, messieurs, sur l'approche retenue pour assurer que les gens atteignent leur capacité en ce qui concerne les défis qu'ils recherchent? Parfois, ils peuvent rechercher des défis qui ne sont pas réalistes. Mais comment faites-vous cela? Et dans quelle mesure cherchez-vous à l'extérieur — dans des entreprises ou d'autres institutions — pour trouver des techniques pouvant être appliquées aux forces armées?

Mgén W. Semianiw: Merci.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'investissement, je suis totalement d'accord. Mais si vous parlez de l'investissement dans le personnel, les Forces canadiennes sont probablement en haut de la liste en ce qui concerne ce que nous faisons pour les gens, si l'investissement signifie l'entraînement, l'éducation, la rémunération et les avantages sociaux, et l'offre de défis à relever.

Pour nous, nous trois et toute mon équipe — nous avons environ 17 000 personnes —, voici notre mantra: la bonne personne au bon endroit au bon moment avec les bonnes qualifications. C'est le mantra. La clé est de savoir comment s'y prendre.

Ce que nous avons mis en place, c'est un système de gestion de la carrière. J'ai environ 250 gestionnaires de carrière, comme on les appelle, qui travaillent pour l'un des généraux placés sous mes ordres. Leur rôle, si je vous prends comme exemple, est de savoir exactement où vous êtes, ce que vous faites, quels sont vos opportunités, et ce que vous voulez savoir.

Je peux vous dire que nous venons juste de mettre en place un nouvel outil qui vous permet de dire en ligne aux gestionnaires de carrière ce que vous aimeriez faire, ce qui se passe dans votre vie. Vous pouvez en fait envoyer un courriel en ligne — ça se faisait auparavant par téléphone — et dire: « Voici ce que j'aimerais voir ».

Par ailleurs, nous commençons maintenant à diffuser en ligne toutes les possibilités d'emploi dans l'ensemble des Forces canadiennes. Peut-être voudriez-vous déménager l'été prochain ou l'an prochain? Dans ce cas, vous pouvez voir les possibilités futures et vous pouvez envoyer un courriel à votre gestionnaire de carrière pour lui dire ce qui vous intéresse.

Les gestionnaires de carrière prennent contact avec nos gens au moins une fois par an pour dire: « Faisons le point. Je sais que vous voulez quitter le Parlement. Nous avons une excellente occasion à vous proposer ailleurs. » Et ça va dans les deux sens. Vous devez vous dire ce que vous voulez, géographiquement et comme défi, et selon ce qui est disponible, essayer de faire concorder les deux.

Chose intéressante, le système de gestion des carrières vient juste de terminer ses conseils. Nous prenons alors tout ça et emballons ça dans des conseils. Nous tenons des conseils chaque année sur le mérite pour déterminer, pour chaque grade, quels ont été les résultats de chacun, et c'est ce que nous utilisons pour les promotions chaque année. C'est comme ça que nous nous assurons que les meilleurs continueront d'avancer dans leur carrière. Et, en même temps, nous contactons les gens. Tout le monde ne tient pas à devenir adjudant-chef dans les Forces canadiennes ou chef d'état-major. Beaucoup de gens sont heureux là où ils sont, avec ce qu'ils font, mais ils tiennent à avoir des défis à relever, que ce soit par l'emploi ou par l'éducation et la formation.

Du côté civil, je fais partie du conseil des cadres en RH. Je rencontre mes homologues — de la Banque TD, par exemple, de Home Depot, Sears, la Baie — pour parler des pratiques exemplaires, de ce qui se passe, afin d'essayer d'intégrer ça à ce que nous faisons. Mais je dois dire aussi, monsieur le président, que, dans bien des cas, ce sont les autres qui veulent savoir ce que nous faisons, notamment du point de vue de la planification de la succession et de l'offre d'opportunités.

Mais je reviens à ce que je disais. Nous sommes tout en haut de la liste en ce qui concerne l'éducation et la formation. Si vous me prenez comme exemple, j'ai été suivre des cours et une formation pendant cinq ans, pas cinq ans à la suite mais en tout. C'est difficile de trouver ça n'importe où dans le secteur public ou même dans le secteur privé. Nous faisons donc du bon travail à ce chapitre.

●(1025)

L'hon. Bryon Wilfert: J'en suis vraiment très heureux. C'est une excellente nouvelle et c'est évidemment utile pour votre stratégie de rétention.

Commodore, en ce qui concerne la capacité de formation à longue échéance, pouvez-vous donner des précisions? Il y a eu un commentaire à ce sujet.

Cmdre Daniel MacKeigan: Oui.

L'étalon— serait pour moi, après avoir recruté et enrôlé quelqu'un, de l'envoyer directement à la formation de base puis de lui donner un petit congé suivi immédiatement de sa formation professionnelle afin de minimiser la période entre le moment où il s'est montré intéressé par les Forces canadiennes et celui où il a commencé à travailler. C'est ce que nous essayons de faire. Nous essayons d'y arriver.

C'est ce que nous faisons pour minimiser le temps d'attente durant lequel ils ne feront pas encore ce qu'ils ont vu dans la publicité.

L'hon. Bryon Wilfert: Merci beaucoup, monsieur le président.

The Chair: Merci beaucoup.

M. Boughen, vous avez cinq minutes.

M. Ray Boughen (Palliser, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vous souhaite la bienvenue, messieurs. Il est bon que vous veniez partager avec nous ce que vous savez.

Général, si je peux vous rassurer au sujet du fait que vos enfants sont encore à la maison, ma femme m'a demandé un jour, lorsque mes enfants étaient dans la vingtaine, si je pensais qu'ils finiraient par quitter un jour la maison. Je lui ai répondu: « Eh bien, tu es la femme de chambre, je suis le maître d'hôtel. Pourquoi voudraient-ils partir? »

Des voix: Oh!

M. Ray Boughen: Ne vous inquiétez pas, ils finiront bien par partir. Les miens sont maintenant mariés et ont fondé leurs propres familles.

Mgén W. Semianiw: Ça me rassure.

M. Ray Boughen: Général, pourriez-vous nous dire comment coexistent les opérations civiles et les opérations militaires? Je songe à la 15^e Escadre Moose Jaw où il y a un programme d'entraînement de pilotes. C'est en partie militaire et en partie civil. Ça semble très bien marcher. On y forme des pilotes et il ne semblait avoir aucune confusion dans les rôles.

Pouvez-vous nous en parler un peu?

Mgén W. Semianiw: Monsieur le président, vous devrez probablement convoquer le commandant de l'armée de l'air pour avoir des détails à ce sujet, mais ce que nous faisons depuis plusieurs années, c'est que nous établissons des partenariats avec des sociétés privées, par le truchement d'un processus de décision ouvert et transparent. Dans le cas que vous évoquez, nous avons un excellent partenariat, très différent de ce qu'il eût été il y a 20 ou 30 ans.

Je peux vous donner quelques détails. Dans les cas où nous avons plus de civils qui travaillent avec nous, dans le cadre de nos opérations à travers le monde, ça marche extrêmement bien. Certains diraient peut-être que c'est un défi mais je vais vous raconter une petite anecdote.

L'an dernier, nous avons décidé de réaliser trois pilotes. Nous avons décidé d'aller dans des collèges communautaires pour lancer des pilotes de formation. Cela nous ramène à la question que posait l'un des membres du comité sur la capacité de formation. Que pouvons-nous faire si nous n'avons pas assez d'écoles pour former tous les candidats que nous avons recrutés?

Nous sommes donc allés dans cinq collèges pour leur demander si cette idée les intéressait. Songez que nous étions des militaires discutant avec des gens du secteur privé. Nous avons mis nos recrues dans les collèges avec des gradés. Les présidents des collèges sont extrêmement heureux. Tous les étudiants prennent mieux soin de leur tenue et se comportent beaucoup mieux.

Chose étonnante, mais c'est probablement compréhensible, cela a eu un effet positif des deux côtés de la barrière. Les militaires comprennent mieux les civils, et vice versa. Cela leur permet de travailler beaucoup mieux comme membres de l'équipe de la défense.

M. Ray Boughen: Bien.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup.

M. Braid.

M. Peter Braid (Kitchener—Waterloo, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci d'être ici, messieurs, et merci du solide leadership dont vous faites preuve en améliorant continuellement ces indicateurs. C'est très impressionnant.

J'ai quelques questions à vous poser à partir de vos diapositives. Je commence avec la pièce H, les professions prioritaires. Dans le document anglais, je vois deux signaux d'alerte rouges: techniciens de systèmes d'information de communications terrestres et pharmaciens.

Je me demande quels problèmes vous rencontrez pour recruter dans ces deux professions et quelles stratégies vous employez pour les surmonter.

• (1030)

Cmdre Daniel MacKeigan: Encore une bonne question, monsieur le président. C'est rouge pour une bonne raison.

Je commence avec les pharmaciens, pour qui l'explication est la plus simple: dans le civil, les pharmaciens gagnent gros. Ma stratégie pour en attirer est de rencontrer les candidats avant qu'ils aient commencé leur formation en pharmacie. Lorsqu'ils réalisent l'ampleur des prêts qu'ils devront souscrire pour obtenir leur formation, l'idée de faire des études subventionnées et de faire une carrière dans les forces armées devient intéressante. Si nous les contactons après qu'ils ont obtenu leur accréditation et qu'ils sont sur le point de toucher le gros salaire qui leur permettra de rembourser leurs dettes, ils sont moins intéressés. C'est un peu plus transactionnel. Comme chacun sait, il y a beaucoup de possibilités d'emploi pour les pharmaciens.

Voilà comment je fais face au problème. J'ai confié à un officier la fonction unique de sillonner le pays pour chercher des candidats afin de les encourager à devenir pharmaciens chez nous.

En ce qui concerne les TECH SICT, je pense qu'un des plus gros défis provient du titre car chacun sait que... J'ai rempli l'infanterie et l'artillerie de gens voulant être dans les blindés, être des ingénieurs de combat. Je ne peux pas en prendre plus, dans n'importe quelle province. J'affiche complet. Mais TECH SICT, ça n'évoque pas un emploi de combat actif, alors que c'en est un. Si l'on remplaçait le

titre par technicien de commandement de combat terrestre, ou quelque chose comme ça, ce serait plus attrayant. En outre, c'est une profession qui exige des études plus poussées que les autres.

Ce qu'a donc fait le commandant de l'armée de terre, c'est qu'il a créé une équipe de combat des transmissions avec ses propres véhicules, des gens de tout premier niveau du point de vue professionnel et de la tenue, qui vont d'un endroit à un autre en synchronisant leurs déplacements avec mes activités de recrutement afin de présenter une image différente de la profession et de montrer qu'il ne s'agit pas de passer sa vie dans un sous-sol devant un ordinateur. Ce sont des gens qui se retrouveront dans un véhicule dans une zone de combat avec des antennes et toutes sortes de choses se passant autour d'eux.

Voilà ce que je fais pour montrer que cette profession n'est pas une profession passive confinée dans des bureaux.

Mgén W. Semianiw: Si vous examinez la liste des professions de la marine où il est difficile de recruter — cela vaut la peine d'être noté —, le commodore MacKeigan s'est efforcé de cerner la vraie raison. Nous avons constaté que, pour beaucoup — mais pas tous —, la vraie raison, ce sont les mathématiques de 10^e année.

Si vous examinez le concept actuel — je le vois avec mes propres enfants —, ils ont l'option de prendre des maths élémentaires, des maths de collège ou des maths d'université. Ce dont nous avons besoin, dans beaucoup des métiers techniques, c'est de gens ayant fait des maths au niveau universitaire. Nous avons constaté qu'il y a une cohorte, un grand groupe, qui a passé tous les autres examens mais qui ne peut pas entrer parce qu'elle ne possède pas de maths supérieures.

Que faisons-nous? Le 1^{er} janvier, il va en recruter 30. Nous allons lancer un petit pilote. Une fois qu'ils auront fini leur séjour au SRFC, ils iront à Borden où nous allons leur enseigner les maths supérieures. Ce sera presque la même chose que le conditionnement physique. Nous allons en sélectionner un groupe pour lui enseigner les maths de 10^e année dans notre propre petite école afin de pouvoir les enrôler.

Pour beaucoup des professions de la marine où le recrutement est difficile, ou certaines, nous allons agir de cette manière. C'est un autre exemple tangible de ce que fait le commodore MacKeigan pour résoudre les problèmes.

M. Peter Braid: Merci.

Je passe maintenant à la pièce J concernant l'attrition. Je suppose qu'une des différences entre la courbe verte et la courbe bleue est que la première comprend les départs à la retraite. Quelles sont les autres différences?

Deuxièmement, réduire les taux d'attrition est un peu un travail de Sisyphe. Vous avez enregistré certains succès à cet égard. Quelles sont les deux ou trois choses les plus importantes qui les ont permis?

M. Karol Wenek: Tout d'abord, monsieur le président, pour expliquer un peu la pièce J, la courbe verte représente le taux d'attrition réel sur la période de trois à quatre ans considérée. La toute première catégorie, que montre la courbe bleue en pointillé, est celle des départs volontaires. C'est notre première source de pertes. La deuxième est celle des départs pour raisons d'ordre médical. Elle n'a pas autant d'importance, évidemment. Ensuite, il y a un niveau notable d'attrition structurelle des gens qui atteignent l'âge de la retraite. Il y a eu aussi quelques cas administratifs et quelques cas de mesures disciplinaires mais ce sont là les principales catégories.

Pour replacer les choses dans leur contexte, même un taux de 8 p. 100, à peu près, est très satisfaisant par rapport aux autres armées, qu'il s'agisse de celles de nos alliés ou des services militaires de front d'autres pays industrialisés. Ce taux signifie en effet que nous avons un taux de rétention d'au moins 92 p. 100. C'est également un taux très satisfaisant par rapport à ceux du secteur privé.

Certes, nous aimerions que le taux soit plus bas et nous nous y efforçons. Les choses que nous avons faites dans notre plan de campagne reflète ce que nous avons appris au cours des années en faisant des recherches auprès de nos membres et, plus récemment, de leurs familles. Quels sont les principaux facteurs d'insatisfaction qui incitent quelqu'un à quitter les Forces armées?

Le tout premier, récemment, était l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Cela reflète simplement à la fois le niveau élevé d'intensité opérationnelle que connaissent les forces armées depuis quelques années, et d'intensité personnelle. Par suite d'études effectuées les années précédentes, nous avons vraiment insisté sur une re-professionnalisation des Forces canadiennes. Cela veut dire que nous avons beaucoup investi dans la formation et, plus particulièrement, la formation professionnelle. Tout cela exige du temps que le soldat ou l'officier ne peut pas consacrer à sa famille. C'est donc un facteur qui contribue à ce que j'appelle l'intensité personnelle.

La mobilité est également l'un des facteurs qui obligent les gens à se demander s'ils veulent rester ou partir, surtout aux étapes ultimes de leur carrière où ils ont établi des liens étroits dans leur communauté, ou lorsque les enfants sont à l'école, comme je l'ai déjà expliqué.

Lorsque nous avons tenu des séances d'information avec le chef d'état-major et avec les hauts gradés de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air, il y a environ un an, j'ai dit qu'il n'y avait réellement que deux choses que nous pouvions faire pour réduire ce facteur d'intensité personnelle.

La première est d'interrompre les opérations pendant un certain temps. Je pense que le chef d'état-major de l'armée de terre avait parlé d'une pause opérationnelle après l'Afghanistan, pas nécessairement très longue mais suffisante pour permettre aux gens de récupérer. L'autre solution consisterait à augmenter sensiblement l'effectif pendant une courte période mais ce n'est tout simplement pas faisable.

Donc, la seule chose que nous puissions vraiment faire est d'essayer d'atténuer les effets de l'intensité personnelle ou de l'intensité opérationnelle et de veiller à ce que les commandants respectent le plus possible la politique que nous avons adoptée, qui exige foncièrement qu'on accorde une période de repos obligatoire au retour des opérations et aussi une période durant laquelle les soldats peuvent être dispensés pendant un maximum d'un an d'un redéploiement sans dispense spéciale ou peuvent aller suivre des cours de perfectionnement professionnel. Voilà une solution.

En ce qui concerne la mobilité, c'est un peu plus difficile, comme je l'ai déjà dit. Nous étudions l'élaboration de modèles de carrière plus régionalisés, ce qui assurerait plus de stabilité géographique. Nous pensons que cela serait particulièrement important pour les anciens plutôt que les jeunes puisque ces derniers n'ont peut-être pas forgé des liens communautaires aussi profonds en début de carrière.

Pour ce qui est des autres choses que nous examinons, comme l'a dit le général, il s'agit d'un certain nombre de programmes susceptibles d'améliorer la vie des familles ou d'atténuer le stress auquel la vie militaire les expose. Nous envisageons des programmes

pilotes en matière de garde d'enfants, de facilitation de l'accès aux soins de santé, et de l'amélioration des possibilités offertes aux conjoints et partenaires en ce qui concerne l'obtention d'un nouvel emploi sérieux lorsqu'ils changent de région.

Ce ne sont là que quelques exemples. Il y a six grands secteurs d'activité, dont certains sont axés sur les premières étapes de la carrière, mais nous avons en tout quelque 44 initiatives destinées à s'attaquer à ces problèmes. Évidemment, vous pourriez me dire: « Considérant les pourcentages que vous avez obtenus, 7,9 p. 100 globalement et 5,1 p. 100 volontairement, pourquoi ne déclarez-vous pas simplement victoire? »

• (1035)

Eh bien, c'est parce que nous avons dans une certaine mesure bénéficié de la récession économique. Voyez la pièce J. La flèche rouge indique septembre 2008, le début de la récession. Il y a là une corrélation très étroite. Le très grand facteur qui influence notre recrutement, dans une certaine mesure et, ce qui est plus important, la rétention des recrues, est ce qui se passe dans l'économie externe.

S'il est vrai, comme l'affirme le Conference Board du Canada, que nous retrouverons un marché du travail compétitif dès 2011, ce qui est rapide, nous devons nous assurer d'avoir fait quelque chose à ce moment-là au sujet des facteurs actuels et permanents d'insatisfaction à l'égard de la vie militaire.

Pour replacer la situation dans son contexte, je dois dire que, quand nous menons des enquêtes sur ce que pensent nos membres de la vie militaire, les réponses sont très largement positives. Les militaires pensent que nous leur donnons un appui satisfaisant. Il y aura toujours une minorité qui sera d'avis contraire. En outre, les enquêtes que nous avons menées auprès des conjoints et des partenaires nous montrent qu'ils appuient solidement la carrière militaire de leur partenaire.

Nous avons donc des indicateurs montrant que nous faisons beaucoup de bonnes choses mais, comme l'ont dit le général et d'autres, on peut toujours faire mieux.

• (1040)

Mgén W. Semianiw: Si vous me permettez de compléter cette réponse, j'ai un plan à ce sujet. Certes, c'est plus un art qu'une science. Je ne peux pas vous dire que tout sera pour le mieux dans le meilleur des mondes possible si nous faisons tout ce qui est prévu dans notre plan. Par contre, ce que tout cela nous a appris, c'est qu'il faut tout faire si nous voulons au moins améliorer la situation.

The Chair: Merci beaucoup.

M. Peter Braid: Merci beaucoup.

J'ai une dernière question à poser, tout aussi importante. Pourrais-je m'inscrire au programme de conditionnement physique?

Des voix: Oh!

Mgén W. Semianiw: Vous semblez pourtant être en forme.

Le président: Major-général, commandant et M. Wenek, merci d'avoir passé la matinée avec nous. Cette séance aura été très utile pour les membres du comité.

M. Bachand.

[Français]

M. Claude Bachand: Monsieur le président, je veux d'abord remercier nos témoins, comme vous venez de le faire. Je ne sais pas si mes collègues ont reçu autant de lettres que moi au sujet de Réserves 2000, qui est une espèce de groupe qui représente la réserve. Vu qu'on en a beaucoup parlé aujourd'hui, je pense que ce pourrait être intéressant, dans un avenir rapproché, de les entendre, parce que c'est un peu relié à l'étude sur le recrutement que nous faisons. Alors, je propose à mes collègues qu'on convoque les gens de Réserves 2000 et qu'on les entende le plus rapidement possible, avant de compléter notre travail sur le recrutement et la rétention. D'ailleurs, ils nous ont fait parvenir des lettres pour demander à comparaître devant notre comité il y a longtemps. On pourrait profiter de cette occasion pour compléter notre étude.

Le président: Merci, monsieur Bachand.

Je pourrais ajouter que dans le point 4 du rapport du Sous-comité du programme et de la procédure du Comité permanent de la défense nationale, on peut lire ce qui suit:

Que le Comité permanent de la défense nationale invite des représentants du ministère de la Défense nationale à donner un exposé de deux heures au sujet du réembauchage par le ministère de soldats et de fonctionnaires retraités.

Je sais que le greffier tente de convoquer ces gens pour mardi prochain, si possible. Votre proposition tombe bien, puisque mardi, si ces gens ne peuvent pas se présenter, on pourrait peut-être inviter les gens de Réserves 2000, sachant que le ministre de la Défense nationale, M. MacKay, sera parmi nous jeudi, de 8 h 30 à 9 h 30, et que de 9 h 30 à 10 h 30, nous accueillerons des fonctionnaires pour discuter des crédits du ministère de la Défense nationale.

J'aimerais que les membres du comité me disent s'ils sont d'accord pour que le greffier demande aux gens de Réserves 2000 d'être prêts à nous rendre visite mardi, si jamais les gens du ministère ne peuvent pas se joindre à nous pour discuter du réembauchage de soldats et de fonctionnaires. On pourrait alors inviter des gens de Réserves 2000.

Des voix: D'accord.

Le président: Merci. Le greffier a noté cela.

[Traduction]

Merci beaucoup et bonne fin de journée.

Cela met fin à la 41^e réunion.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :
Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

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.

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>