



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## **Comité permanent des anciens combattants**

---

ACVA



NUMÉRO 062



1<sup>re</sup> SESSION



42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 3 octobre 2017**

**Président**

M. Neil Ellis



## Comité permanent des anciens combattants

Le mardi 3 octobre 2017

• (0850)

[Traduction]

**Le président:** Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement et à une motion adoptée le 6 février 2017, le Comité reprend son étude comparative des services offerts aux anciens combattants à l'étranger.

Je souhaite la bienvenue à John Boerstler. Il est directeur exécutif de NextOp, et nous l'entendrons par vidéoconférence de Houston, au Texas.

John, vous avez 10 minutes et nous espérons pouvoir ensuite passer à d'excellentes questions.

Merci, John, de vous joindre à nous ce matin.

**M. John W. Boerstler (directeur exécutif, NextOp):** Merci de m'avoir invité, monsieur.

Ici, à Houston, nous avons eu quelques problèmes à cause d'un ouragan, au cas où vous ne le sauriez pas, qui nous a fait prendre conscience de la question de la résilience et de ce à quoi ressemble une ville résiliente. Bien que nous ayons rebondi très rapidement et nous soyons remis après l'ouragan, bien que tout le monde soit de retour au travail et ait retrouvé un logement, nous avons constaté que le milieu des anciens combattants a joué un rôle très important dans le retour à la normale de notre ville après l'ouragan. Cela correspond tout à fait avec ce que nous avons prévu quand nous avons bâti le système Combined Arms.

J'ai servi au sein du Corps des marines des États-Unis. J'ai travaillé au Congrès, en qualité d'officier de liaison, puis j'ai travaillé à l'échelon municipal où j'ai mis sur pied l'initiative Houston-Harris County pour les anciens combattants de retour au pays, initiative qui a été dirigée par notre maire et juge du comté dans le cadre d'un effort collectif. Comme nous sommes une entité de l'administration municipale, nous avons rapidement pris conscience que la création d'un seul programme ne permettait pas de répondre à tous les besoins ni à tous les problèmes complexes des anciens combattants, dont le deuxième groupe en importance aux États-Unis se trouve dans notre région, ce qui nous place derrière Los Angeles.

Nous avons donc décidé de lancer un autre programme par l'entremise de Centraide, une ONG qui est une véritable institution ici, aux États-Unis. Centraide a mis sur pied une ligne d'urgence 211 à l'intention des vétérans afin de les diriger vers les ressources dont ils ont besoin. Nous avons rapidement constaté que seuls les anciens combattants âgés et ceux qui utilisent le téléphone plutôt qu'Internet avaient accès à ces ressources. Cela étant, nous sommes complètement passés à côté de tous les militaires en transition ainsi que de ceux ayant servi en Irak et en Afghanistan après le 11 septembre 2001, de même que leurs familles.

C'est alors que nous avons mis sur pied un autre programme, après avoir été plafonnés pour une deuxième fois, celui de l'association des

anciens combattants Lone Star. Il visait à recréer le système de camaraderie dont nous jouissons dans les forces armées et à servir de filet pour rattraper tous les anciens combattants de l'Irak et d'Afghanistan rentrés au pays, ainsi que leurs familles, et à faire en sorte qu'ils réussissent leur transition à la vie civile.

Encore une fois, comme il s'agissait d'un autre programme, nous avons rapidement atteint le maximum prévu. Il nous a fallu huit ans pour nous rendre compte de toutes ces erreurs et du fait qu'il ne suffit pas simplement de créer un autre programme pour apporter une solution aux besoins et aux problèmes complexes du milieu des anciens combattants. Nous devons en fait créer un système de programmes établissant des passerelles entre les différents organismes gouvernementaux, les ONG et les organisations privées qui s'intéressent à la transition des militaires dans le civil et au cas des anciens combattants.

C'est ainsi que nous avons créé le système Combined Arms. Nous nous sommes en partie fondés sur des données de l'Université de la Californie du Sud et sur son enquête sur la situation des anciens combattants américains. Nous nous sommes aussi servis des résultats de l'étude de Cincinnati, étayée par Deloitte, qui étaient assortis de certaines recommandations. Cette étude a démontré que les vétérans ne sont pas préparés à leur retour dans la vie civile. Cela, nous le savions tous. Toutefois, comment régler ce problème? Devrions-nous mener une campagne de sensibilisation ciblant les anciens combattants et leurs familles pour nous assurer qu'ils connaissent les ressources offertes?

Une organisation ne peut pas vraiment régler tous les problèmes. Pendant très longtemps, les gens ont cru que le département des Anciens combattants était la solution en matière de transition pour les vétérans. En fait, ce département n'offre que trois services: la prestation des soins de santé, l'administration des prestations et l'administration des cimetières. Techniquement, il ne peut pas tout faire pour tout le monde, essentiellement parce que nos effectifs sont limités. Il nous fallait donc mettre sur pied un réseau de soutien communautaire qui s'attaquerait véritablement aux problèmes des vétérans, de façon holistique, et qui obligerait ces organismes à rendre des comptes afin de s'assurer que les anciens combattants ne soient pas laissés pour compte et que des organisations bidons se joignent à notre réseau.

Les organisations elles-mêmes s'ignoraient mutuellement. L'organisation A et l'organisation B ne savaient pas ce que faisait l'autre et ne savaient certainement pas comment orienter les vétérans entre elles. C'est pour cela que nous avons créé notre système de technologie intégrée, soit pour mettre au point un accélérateur de la collaboration pour réduire les frais généraux et les redondances en programmation, dans le cas des anciens combattants admis dans le système, tant sur un plan électronique que sur un plan physique.

Enfin, nous avons tiré certains constats et formulé des recommandations dans la foulée de nos recherches: les données ne sont ni cohérentes, ni partagées. À condition de pouvoir normaliser le tout, d'aller chercher ce genre de données et de les échanger au niveau du réseau et de la communauté des anciens combattants, nous serons en mesure de recenser les redondances, de réduire les frais généraux et d'obtenir un financement plus cohérent, suivant une meilleure collaboration.

Notre mission d'organisation de base dans la région de Houston est d'unir les anciens combattants pour qu'ils soient plus vite intégrés dans la vie de Houston. Nous n'appliquons pas des énoncés de mission traditionnels où l'on retrouve toutes sortes de mentions étranges sur les opérations et les héros des théâtres de guerre. En fait, nous existons pour accélérer la transition des vétérans, leur intégration sociale et faire en sorte qu'ils puissent laisser une empreinte sociale et économique plus importante au sein de leurs collectivités d'accueil, surtout ici, dans le Sud-Est du Texas.

Nos trois grands objectifs stratégiques sont les suivants: créer un système devant permettre d'établir et de soutenir réellement le système d'organisation qui fournit des services et un soutien holistiques. Comme je l'ai dit, nous misons sur l'efficacité de sorte à réduire les redondances et les coûts liés aux programmes et à nous assurer que nous servons rapidement et efficacement les anciens combattants. La notion de collaboration est au coeur de tout ce que nous faisons, c'est pourquoi nous voulons accroître la collaboration entre les organisations ainsi que la qualité des services. Nous le faisons de quatre façons différentes. Nous disposons d'un centre de transition. Nous avons un seul point d'entrée physique pour notre grande ville, la troisième en importance aux États-Unis. Certes, Chicago réclame la même place, mais si l'on tient compte de notre population de sans-papiers, il est évident que nous sommes la troisième ville aux États-Unis, comme le démontrera hors de tout doute le recensement de 2020.

Notre centre de transition est situé au centre-ville. On peut s'y rendre par la ligne de chemin de fer et par autobus. On y trouve du stationnement gratuit, un café et une salle de sport. Il s'agit en fait non seulement d'un espace de collaboration pour nos organisations, qui leur permet d'être plus efficaces, mais aussi d'un point d'entrée unique, d'un guichet unique pour les militaires en transition et les vétérans des conflits ayant suivi le 11 septembre 2001, de même que pour leurs familles, afin que tous puissent avoir accès à six services différents, en moyenne, quand ils sont admis dans le système, que ce soit en se présentant physiquement ou en le faisant en ligne.

Quand je dis admission en ligne, c'est qu'il s'agit de la deuxième façon de s'inscrire, c'est-à-dire par le recours à notre plateforme technologique. La plateforme est celle de Salesforce.com, un outil de gestion de la relation client qui fait partie des produits classés à Fortune 500, et qui est vraiment innovant. Nous avons essentiellement adopté cette plateforme en collaboration avec le concepteur afin de nous assurer que chaque organisation dispose d'un compte et que, chaque fois qu'elle reçoit une recommandation pour admettre un ancien combattant s'inscrivant par voie électronique ou en personne, ou par l'intermédiaire d'une des 40 organisations partenaires, la recommandation fasse l'objet d'un suivi et que l'organisation soit tenue responsable. Quand je parle de responsabiliser les organisations, cela ne veut pas dire que quelqu'un va les appeler pour leur dire qu'elles sont en retard. Nous disposons d'un tableau d'affichage, disposé dans le café, au sein du centre de transition, grâce auquel tout le monde sait qui est responsable. Nous créons ainsi une sorte de mise en concurrence des 40 organisations faisant partie du système, par le biais d'une collaboration. On voit celles qui se traînent les

pieds et celles qui réagissent rapidement et on sait à quelle vitesse les dossiers sont traités, avec des résultats positifs pour les vétérans que ce soit sur le plan de l'emploi, des services en santé mentale, de l'assistance générale, des services communautaires, du bénévolat, de la camaraderie et que sais-je encore.

Nous avons lancé une campagne de marketing intégré, ce qui manque à beaucoup de collectivités, selon moi. La mise en commun de nos ressources financières nous permet de mener des campagnes de promotion auprès des populations de militaires en situation active, dans les bases, et de promouvoir Houston comme destination. Nous pouvons dire: « Regardez ce qui se passe dans votre unité à San Diego, en Californie, ou à Fort Leonard Wood, au Missouri, ou encore à Norfolk, en Virginie, et vérifiez ensuite auprès de notre unité de Houston. Vous verrez que nous pouvons vous trouver un boulot, un logement et aider votre famille ainsi que vous-même en vous fournissant une assistance financière ainsi que des services du département des Anciens combattants. Nous pouvons vous aider à tout régler, d'une façon aussi globale que possible. » Nous intervenons comme s'il s'agissait d'une initiative de développement économique.

Notre « plus » consiste à accélérer l'intégration des militaires, et je vais terminer sur cela afin de permettre à tout le monde de poser des questions, parce que je n'ai pas trop de temps et qu'en ma qualité de marine, j'essaie d'être le plus bref possible. Les anciens combattants se présentent donc chez nous munis d'une évaluation. Grâce à notre approche sans tracas, ils peuvent s'inscrire à nos programmes auprès d'une de nos 40 organisations partenaires ou par le biais d'une autre méthode qui les conduit à nous, comme la campagne de marketing ou le bouche-à-oreille ou encore les conseillers d'aide à la transition. Notre système Combined Arms, qui est une sorte d'organisation tierce, de soutien indépendant, qui unifie les différents organismes concernés, le gouvernement, les organisations sans but lucratif et le secteur privé, est garant de rapidité, d'efficacité, de responsabilisation et de soutien holistique. La valeur que nous représentons pour nos 40 organisations membres réside dans le partage de données, la collaboration, la rétroaction, l'orientation de la mission et un espace gratuit.

Pour démontrer notre valeur auprès de la collectivité de Houston, nous parlons de répercussions économiques. Pour cela, j'évoque le salaire moyen de début des anciens combattants et leur contribution sur le plan économique, parce qu'ils peuvent acheter des provisions dans les magasins, inscrire leurs enfants dans les écoles, payer leurs impôts fonciers, acheter des maisons et participer à la vie de la collectivité, notamment par le bénévolat, parce que nous voulons tous continuer à servir le pays même quand nous ne portons plus l'uniforme. Nous voulons montrer à quel point nous pouvons avoir un impact sur les quartiers à faible revenu et à risque élevé dans la ville. En ce qui concerne la croissance sur le plan social, nous pouvons montrer que les anciens combattants, non seulement participent davantage aux organisations civiques, mais aussi qu'ils ont tendance à voter plus que les autres et qu'ils représentent une meilleure santé civique, à condition de réussir leur transition et de progresser dans la vie civile.

● (0855)

En fait, il est simplement question de faire davantage participer les civils. Nous voulons tous combler le fossé entre militaires et civils et nous voulons faire participer la collectivité du mieux possible.

Aujourd'hui, par exemple, on constate que Ford, le fabricant de camions, a déployé un énorme effort de secours dans la foulée de l'ouragan Harvey. Ford est un fabricant d'automobiles, ici à Houston, mais aussi partout ailleurs. Les Texans de Houston, notre équipe de football américain, ont fait énormément de publicité, à grand renfort de tambours, pour toutes les organisations qui se sont portées volontaires, participant ainsi aux efforts de remise en état après Harvey. Il s'agit donc d'obtenir la participation active des collectivités et des médias, de mobiliser nos politiciens et de faire participer les ONG établies, comme Easter Seals et Centraide. Il faut aussi, bien sûr, obtenir un coup de main des organismes gouvernementaux, comme le département des Anciens combattants, de même que des gouvernements des États et des administrations municipales qui savent qui nous servons.

Je voulais être bref parce qu'il y a d'autres témoins, mais si vous voulez voir nos données concernant les vétérans, par catégorie de service, ainsi que le nombre de clients, les temps de traitement en heures et d'autres données portant sur les rapports établis jusqu'ici, sans oublier des données démographiques sur la population que nous servons, je serai heureux de vous montrer mon écran et de vous expliquer tout cela.

Merci de m'avoir invité.

**Le président:** Super. Merci pour votre passion.

Monsieur McColeman.

**M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci, John, pour votre témoignage.

Existe-t-il d'autres programmes semblables à celui-ci dans d'autres centres municipaux ou d'autres régions des États-Unis?

• (0900)

**M. John W. Boerstler:** Oui, monsieur, nous collaborons directement avec Los Angeles et l'Université de Californie du Sud gère la collaboration au nom de cette ville. L'université est à la recherche d'une technologie intégrée et il est possible qu'elle utilisera bientôt la nôtre, mais son mode de collaboration est très au point, et leurs organisations sont toutes au même diapason.

AmericaServes, initiative dirigée par l'Institute for Veterans and Military Families de l'Université de Syracuse, qui n'est pas très loin de plusieurs villes au Canada, a un programme très bien élaboré et fort bien financé par JP Morgan Chase et par la Fondation Walmart. Ce programme repose sur une plateforme technologique exclusive appelée Unite Us, qui fait essentiellement la même chose, mais le prix est nettement plus prohibitif pour certaines collectivités qui ne veulent pas faire d'importants investissements.

Parmi les autres plateformes figurait également l'America's Warrior Partnership, créé par une compagnie basée à Augusta, en Géorgie, et financée en grande partie par le Wounded Warrior Project, organisme de bienfaisance très important, doté de 330 millions de dollars et basé en Jacksonville, en Floride.

**M. Phil McColeman:** J'imagine qu'il ne doit pas être facile de mettre sur pied un tel projet. D'où proviennent les capitaux qui vous aident à vous lancer?

**M. John W. Boerstler:** Nous avons dû rechercher du financement de démarrage auprès de grandes fondations institutionnelles, à l'échelle nationale, et prouver en quelque sorte la valeur du projet pilote et celle de nos concepts. Nous cherchons d'autres fonds auprès de fondations locales, ici, dans la grande région de Houston,

maintenant que nous disposons de données nous permettant de montrer le côté positif de notre action.

Nous avons aussi élaboré des modèles de revenu pour aller chercher des commandites privées ainsi que des modèles de revenu pour certains des organismes logés ici. Par exemple, Team Rubicon et Lone Star Legal Aid ont loué des espaces au deuxième étage, surtout dans le cadre de l'assistance après Harvey. Nous avons plusieurs solutions pour aller chercher des revenus et accélérer le processus que nous pouvons adopter pour répondre aux besoins importants.

**M. Phil McColeman:** Notre ombudsman des vétérans a formulé une recommandation semblable, bien que différente, et j'aimerais que vous me fassiez part de vos réflexions à ce sujet. Il a recommandé de créer un service de conciergerie, qui serait un point central où les anciens combattants pourraient se rendre. On rejoint ici l'idée de guichet unique que vous avez mentionnée.

Y avez-vous songé ou savez-vous si un État ou une municipalité envisage d'appliquer ce genre de formule, sans vraiment... Si vous n'avez pas les capitaux nécessaires pour couvrir les coûts de l'installation physique, de l'édifice et du personnel, ce serait une façon, pour vous, de vous concentrer sur les anciens combattants en les aidant individuellement, et de façon unique, à régler leurs problèmes.

Qu'en pensez-vous?

**M. John W. Boerstler:** Voilà, je pense, une excellente façon de tirer parti des relations avec les élus municipaux et les personnes nommées à ce niveau. Habituellement, les villes et les comtés disposent de beaucoup d'espaces ouverts, de beaucoup de bâtiments qui ne servent à rien. C'est ce que nous avons fait dans le cas de la Lone Star Veterans Association, l'un des programmes dont j'ai parlé, à partir des enseignements tirés du passé.

La Ville de Houston lui a cédé des espaces gratuits et elle s'est beaucoup investie dans ce projet. Le bureau du maire a un siège au conseil d'administration de Combined Arms et fait partie de notre coalition depuis les tout débuts. Nous recevons des incitatifs fiscaux ainsi qu'un certain financement — ce que j'ai omis de mentionner en réponse à votre question précédente — de l'État fourni par le truchement de la commission de la santé et des services humanitaires du Texas, financement qui est acheminé par la Ville de Houston et exécuté à titre de subvention de partenariat important pour 14 organisations différentes.

Je suis persuadé que, si nous pouvons mettre en oeuvre de telles relations à l'échelon local pour recenser les édifices où il serait possible d'offrir des points d'accès uniques, en partenariat avec le gouvernement fédéral et des organismes du secteur privé, nous disposerions alors de points d'accès pour les ex-militaires intégrant la vie civile et pour leurs familles.

**M. Phil McColeman:** Vous avez parlé de 40 partenaires dans le programme, de 40 organisations. Les deux dont je me souviens sont Centraide et... j'oublie même l'autre. Ça n'a pas d'importance. Ce qui m'intéresse, c'est la logique du regroupement de 40 organisations. Beaucoup poursuivent des visées concurrentes. Il n'est pas rare que les ONG, par exemple, se fassent concurrence entre elles pour obtenir les fonds disponibles. Comment en êtes-vous arrivés à ce tour de force?

•(0905)

**M. John W. Boerstler:** Nous avons commencé par un petit groupe, un groupe de réflexion pourrait-on dire, constitué de six organisations qui avaient vraiment constaté la nécessité de collaborer plus efficacement avec d'autres. À l'époque, sous l'administration Obama, nous faisons face à des réductions massives dans les forces armées. Nous pensons que nous allions accueillir quasiment le double de militaires dans nos collectivités et que nous devons nous y préparer. Il est toujours bon de se préparer, quoi qu'il arrive, en fonction de la future population de gens qui réintégreront la vie civile.

Nous avons commencé avec six organisations qui partageaient les mêmes idées. Elles étaient prêtes à renoncer à un peu de leur autonomie et à consacrer un peu de temps pour que le collectif soit plus efficace que nous travaillions dans un meilleur esprit de collaboration. Après que nous ayons fait cela, tous les autres... C'était l'idée du film de Kevin Costner, *Jusqu'au bout du rêve*, voulant qu'il suffise de construire ce qu'il faut pour que les gens y viennent. Et, évidemment, une fois le centre mis sur pied, tout le monde a déménagé sous le même toit plutôt que les gens ne soient répartis aux quatre coins de la ville, ce qui, jusque-là, avait compliqué les choses pour accéder aux services offerts. Nous avons co-implanté nos locaux et, après cela, tout le monde voulait venir emménager avec nous. Nous sommes passés de 6 à 40 en un an.

**M. Phil McColeman:** C'est excellent. Je vous remercie.

**Le président:** Merci.

Allez-y, monsieur Fraser.

**M. Colin Fraser (Nova-Ouest, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur, merci de vous joindre à nous ce matin. Je tiens à féliciter votre ville pour son incroyable résilience après le passage de l'ouragan Harvey. Nous avons suivi la situation d'ici au Canada. Nos pensées vous accompagnent durant cette période de reconstruction. Nous vous remercions d'avoir mentionné que les anciens combattants se sont vite mobilisés pour prêter main-forte à leur ville.

J'aimerais revenir sur l'une des questions qui vous ont été posées au sujet des ONG. Pouvez-vous me dire comment elles ont été choisies? Comment en êtes-vous arrivé au chiffre 40? Prévoyez-vous continuer à faire appel à d'autres organisations qui pourraient aider les anciens combattants?

**M. John W. Boerstler:** Bien sûr. Voilà une excellente question qui me permettra de répondre aux précédentes.

En fait, nous avons retenu les services de KPMG, l'une des cinq meilleures sociétés d'experts-conseils au monde. Ces gens souhaitent participer à ce que nous faisons ici. Il y a un groupe d'affinité local d'anciens combattants et tous ceux qui travaillent au service de consultation de KPMG ont voulu participer.

Nous leur avons demandé d'élaborer pour nous un outil similaire à celui qu'ils utilisent pour évaluer les compagnies qu'ils veulent acheter et de l'adapter au secteur des ONG et du gouvernement, autrement dit au secteur public. Nous leur avons ensuite demandé d'évaluer les organisations en fonction de leur gouvernance, de leur situation financière et des résultats de leurs programmes, de s'assurer qu'elles n'avaient aucun litige en cours et n'avaient fait l'objet d'aucun reportage négatif dans les médias.

Le rapport est ensuite transmis électroniquement au conseil d'administration. Dès qu'une organisation réussit cette première évaluation, le conseil d'administration doit voter à la majorité des deux tiers de ses membres afin de lui donner le feu vert et l'intégrer

au système. Chaque organisation reçoit ensuite une formation avant d'être autorisée à faire partie du système. Son personnel est également mis à contribution.

**M. Colin Fraser:** C'est fort intéressant.

Vous avez dit qu'elles devaient rendre compte et que vous aviez, en fait, un tableau de pointage pour déterminer la nature de leur démarche auprès de chaque ancien combattant. Pouvez-vous nous expliquer plus en détail ce que vous faites pour les responsabiliser? Si le rendement d'une organisation ou d'un maillon du système n'est pas satisfaisant, que se passe-t-il?

**M. John W. Boerstler:** Le personnel pivot prend alors une mesure corrective. Nous avons cinq employés à temps plein qui travaillent pour le réseau interarmes. Ce réseau fonctionne un peu à la manière d'une chambre de commerce. Si une organisation n'accepte pas la mesure corrective, le conseil peut alors décider de l'exclure du réseau. Nous n'avons pas encore eu à le faire. Aucune organisation n'a encore été exclue ni sommée de quitter.

Les seules mesures correctives que le directeur exécutif a prises avec son personnel ont consisté à tenir des consultations sur la pertinence d'interrompre le flux de clients ou de le réduire. Si une organisation reçoit trop de clients et est incapable de fournir à tous un service adéquat et efficace, nous ajustons alors les paramètres du système informatique intégré.

Il y a beaucoup de mesures que nous pouvons prendre avant de demander à une organisation de partir. Je le répète, depuis deux ans, ce n'est encore jamais arrivé.

**M. Colin Fraser:** Vous avez glissé un mot sur la cueillette de données. Je conviens avec vous qu'il est extrêmement important de disposer de toute l'information pertinente pour pouvoir prendre des décisions judicieuses. Quelles données recueillez-vous chaque fois qu'un ancien combattant se présente?

**M. John W. Boerstler:** Nous indiquons quelle catégorie de service il souhaite obtenir. En général, un ancien combattant sur trois entre dans le système parce qu'il souhaite amorcer une transition de professionnelle. C'est le service le plus demandé, je pense. Si nous arrivons à prévenir le chômage, nous pourrions également prévenir la toxicomanie, les problèmes familiaux, l'itinérance, la criminalité et le suicide. Tout commence par la transition professionnelle.

Lorsqu'ils s'adressent à nous dans ce but, ils se soumettent à une évaluation. Ce faisant, certains réalisent qu'ils doivent faire une demande de prestations pour anciens combattants, qu'ils auront peut-être besoin d'aide pour trouver un logement ou qu'ils souhaitent participer à des activités sociales ou bénévoles. C'est justement ce qui nous intéresse: combien d'anciens combattants sont dirigés vers ces services, quel est de délai d'intervention des organisations vers lesquels ils sont dirigés, combien d'heures leur sont consacrées.

Notre délai de réponse moyen est de 39 heures. Nous proposons un encadrement aux organisations qui ont un délai de 96 heures.

Nous enregistrons le nombre de liens établis, le nombre de clients dirigés vers d'autres services de même que certaines données démographiques, comme la région, le sexe de la personne, son rang, ses compétences et son expérience, par exemple.

•(0910)

**M. Colin Fraser:** Les anciens combattants ont-ils accès à leurs données personnelles pour faire le suivi de leurs progrès?

**M. John W. Boerstler:** Bien sûr. Lorsqu'un ancien combattant est dirigé vers une autre organisation, il peut les consulter.

Si mon organisation, qui fournit des services de placement, dirige un client vers l'une de vos organisations qui offre des services liés aux prestations pour anciens combattants, nous pouvons faire le suivi des progrès à l'aide des mises à jour dans le système. Cela nous permet de savoir s'ils sont... Nous pouvons ainsi savoir si un résultat positif a été obtenu et comment les choses se passent. Auparavant, nous ne faisons qu'envoyer des courriels dans les limbes d'Internet, sans vraiment savoir comment les choses se passaient pour notre client.

**M. Colin Fraser:** Je vous remercie sincèrement, monsieur, de vous être adressé à nous aujourd'hui.

**Le président:** Madame Mathysen.

**Mme Irene Mathysen (London—Fanshawe, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci beaucoup pour votre collaboration et pour tous ces précieux renseignements.

J'ai quelques questions concernant la création de votre organisation. Comment ces 40 organismes ont-ils accueilli cette nouvelle façon de faire? Ont-ils été réceptifs et ont-ils emboîté le pas volontiers?

Comment le département des Anciens combattants a-t-il réagi face à cette nouvelle initiative de prestation de services?

**M. John W. Boerstler:** Les trois directions du département des Anciens combattants, à savoir l'administration de la santé, où nous voulons que tous nos anciens combattants s'enregistrent pour avoir accès à de bons soins de santé, l'administration des prestations et l'administration des cimetières, avec laquelle nous espérons, si Dieu le veut, ne pas avoir affaire avant longtemps...

Mais surtout, le personnel du département vient ici une fois par semaine pour enregistrer directement les anciens combattants auprès de l'administration des soins de santé et de l'administration des prestations. Le département a été l'un de nos premiers partenaires. De plus, le centre des vétérans, qui prodigue des soins en santé mentale, vient aussi rencontrer des clients dans des bureaux fermés. Ce partenariat fonctionne à merveille.

Pour répondre à votre première question, le fait de travailler avec le département des Anciens combattants et certaines de ces grandes ONG et des organismes communautaires à but non lucratif qui oeuvrent sur le terrain depuis longtemps nous confère la crédibilité requise pour inviter d'autres organisations à interagir dans notre réseau et pour les évaluer.

Je pense que ces organisations souhaitent assumer plus de responsabilités. Certaines n'ont pas très bien réagi. D'autres ne respectent pas encore le délai de réponse voulu et n'obtiennent pas encore des résultats positifs en matière de rendement, mais nous les encadrons afin qu'elles s'améliorent. La plupart des organisations dont le délai d'intervention avoisine les 96 heures sont dirigées par des bénévoles, comme Pets for Vets, un organisme qui fournit des chiens d'assistance, ou Team Red White & Blue, qui propose des activités physiques à des groupes d'anciens combattants. Comme elles sont gérées par des bénévoles, elles sont un peu plus lentes à réagir. Le respect des délais n'est pas leur priorité.

**Mme Irene Mathysen:** Merci.

Notre étude porte sur les anciens combattants, mais il y a un élément important, la famille, qui revient toujours dans nos discussions. Soutenez-vous les familles des anciens combattants? Offrez-vous de l'aide aux conjoints et conjointes qui ont parfois de la difficulté à trouver un emploi ou à répondre aux besoins du vétéran?

**M. John W. Boerstler:** Bien sûr. Nous croyons fermement, tout comme vous, que nous devons soutenir la cellule familiale, surtout au moment d'une difficile transition à la vie civile, lorsque ces gens arrivent des quatre coins du pays, voire du monde entier, dans une ville comme Houston qui ne possède pas de base militaire. Il n'existe pas de réseau de soutien ici, en fait.

Près du tiers de nos organisations offre des services aux conjoints, aux enfants ou à d'autres proches. Elles soutiennent les anciens combattants pendant leur transition.

**Mme Irene Mathysen:** Merci.

Vous avez mentionné les chiens d'assistance. Nous nous demandons ici quel rôle peuvent jouer ces chiens. Pourriez-vous nous dire ce que vous avez découvert quant à l'importance que ces animaux peuvent avoir?

•(0915)

**M. John W. Boerstler:** J'ignore s'il existe beaucoup de données empiriques démontrant l'efficacité de ces animaux, en particulier de la thérapie équine. Je n'en ai pas trouvé, mais je n'ai pas approfondi ma recherche sur le sujet. Comme je vous l'ai dit, je m'occupe surtout des services d'emploi; je suis loin d'être un spécialiste en santé mentale.

Je pense que les chiens facilitent la transition d'un grand nombre d'anciens combattants souffrant de stress opérationnel ou lié au combat. Qui n'a jamais vu un chiot faire du bien à quelqu'un? Je pense qu'ils jouent un rôle positif dans la transition.

Nous devons surtout chercher à régler d'autres problèmes majeurs qui se posent durant la période de transition, comme le chômage, la toxicomanie, les problèmes familiaux et autres. Si nous ne pouvons prévenir ces problèmes, nous n'arriverons jamais à prévenir les problèmes chroniques de santé mentale.

**Mme Irene Mathysen:** Je vous remercie.

Vous avez glissé un mot sur l'importance du travail et les difficultés que vivent les personnes sans emploi. Pouvez-vous nous parler des défis que doivent relever les anciens combattants pour obtenir un certificat de compétences pour un emploi civil? Ils quittent l'armée avec un bagage de compétences. Est-ce difficile de les transposer à un emploi civil? Comment les aidez-vous à faire la transition au marché du travail?

**M. John W. Boerstler:** Malheureusement, il y a une pénurie de compétences professionnelles. Dans bien des cas, l'armée n'offre pas des titres de compétences qui correspondent aux normes civiles. Les seules exceptions sont les avocats et les médecins qui, comme nous le savons tous, représentent moins de 2 % de l'ensemble des militaires actifs. Dans les domaines de l'ingénierie, de la construction, des professions militaires spécialisées et de l'avionique, par exemple, nous collaborons de près avec le département de la Défense pour trouver des passerelles vers des emplois civils.

En attendant, il incombe vraiment aux collectivités qui accueillent des anciens combattants de diriger ceux qui ne possèdent pas les compétences ou l'expérience requises vers des collèges communautaires et techniques où ils pourront se perfectionner et faire évaluer leurs compétences. Si un militaire a travaillé dans la marine comme soudeur, il peut faire évaluer ses compétences. Il peut les démontrer dans le cadre d'un emploi ou dans une école technique et effectuer sa transition plus rapidement, au lieu de suivre une formation après l'autre, ce qui coûte beaucoup plus cher aux contribuables, en plus d'être une source de frustration pour les militaires, étant donné qu'ils ont déjà suivi toutes ces formations.

Nous faisons notre possible pour les orienter vers ces possibilités et nous nous assurons qu'ils transposent au civil les compétences et l'expérience qu'ils ont acquises dans l'armée. Cela veut dire que nous devons décoder tout le jargon militaire, les acronymes par exemple, et encadrer les anciens combattants pour les aider à se préparer à une entrevue dans une entreprise civile.

**Mme Irene Mathysen:** Je vous reviendrai, merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Bratina.

**M. Bob Bratina (Hamilton-Est—Stoney Creek, Lib.):** Merci.

Monsieur Boerstler, merci beaucoup pour votre témoignage. Je suis ravi de vous entendre aujourd'hui.

J'ai moi-même été maire de la ville d'Hamilton, au Canada. Parmi les nouveautés dont j'ai voulu faire profiter la mairie, il y avait un conseiller principal en matière de patrimoine et de protocole militaire, en la personne de l'ancien commandant d'un régiment local. Je voulais reconnecter les résidents d'Hamilton avec leur patrimoine militaire.

Au début de votre allocution, vous avez parlé du lien avec les programmes municipaux. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet? Quel était le but, comment est née cette idée?

**M. John W. Boerstler:** Avec plaisir, monsieur.

Je vous remercie pour votre question. C'est l'une des meilleures initiatives que notre ville a lancées en 2008. Dans la foulée des scandales très médiatisés survenus au centre médical Walter Reed, l'ancien maire White et le juge de la cour de comté Ed Emmett ont décidé de lancer une initiative pour les anciens combattants qui rentreraient au pays. Ce programme répondait à une foule de questions, par exemple, que faisons-nous pour aider nos vétérans et combien y en a-t-il au sein de notre collectivité? C'est ainsi que nous avons découvert que nous avions le deuxième groupe en importance du pays. Il fallait que nous devenions plus proactifs pour faciliter la transition des anciens militaires à la vie civile, si nous voulions vraiment investir dans nos actifs municipaux.

Lorsque vous voulez mettre sur pied une organisation parapluie névralgique, les élus municipaux sont probablement les meilleurs porte-parole que vous pouvez avoir parce qu'ils sont capables de mobiliser de nombreux intervenants et de conférer une crédibilité immédiate à cette organisation aux yeux des investisseurs tant privés que publics.

Par exemple, le maire Sylvester Turner, qui a été présent dans tous les médias pour obtenir des secours après l'ouragan Harvey, a assisté à l'inauguration du centre de transition. Il a fait un excellent travail pour expliquer pourquoi il fallait investir dans nos anciens combattants dès le début de leur transition à Houston.

Après avoir siégé au Congrès, j'ai travaillé pendant de nombreuses années à la mairie à l'élaboration de l'initiative sur le retour des

anciens combattants. Même si nous avons rapidement atteint nos limites en matière de services et de programmes à offrir, ce phare, cette visibilité apportée par le cabinet du maire, cette crédibilité, a eu un impact très fort.

● (0920)

**M. Bob Bratina:** C'est tout à fait exact. Cette idée ne vient pas de moi. La politique est une affaire locale. Les gens ont tort de penser qu'un bureau situé dans la capitale peut régler un problème qui survient à l'autre bout du pays. Il doit y avoir une présence locale.

Vous avez également dit que vous aviez atteint vos limites. Vous ne pouvez pas tout faire, vous devez faire appel au réseau de programmes dont vous nous avez parlé.

Que pouvez-vous nous dire de ce réseau tel qu'il existe aujourd'hui? Cherchez-vous encore à combler de grosses lacunes ou est-ce que tout va dans le bon sens?

**M. John W. Boerstler:** Votre question est intéressante. Au début, les médias, le département des Anciens combattants et le Congrès ne cessaient de répéter que les vétérans étaient démoralisés et qu'il fallait leur offrir des services en santé mentale. Toutes nos données démontrent que ce n'était pas le cas. Nous devons prévenir les problèmes de santé mentale, grâce à l'emploi, à des activités sociales, à des services à la famille et au bénévolat dans les collectivités. Cela donne un sens et un but à tous ceux qui ont l'impression d'avoir perdu leur identité en quittant l'uniforme. C'est le facteur essentiel de toute transition: nous devons nous assurer que ces personnes ont une mission à accomplir et une raison de se lever le matin, qu'ils aident leur communauté et qu'ils interagissent avec leurs frères et leurs soeurs avec qui ils avons servi.

Nous constatons que la santé mentale est au bas de la liste des services par rapport aux besoins réels. Le problème, selon moi, c'est qu'il n'y a pas suffisamment d'organismes qui offrent des services de transition professionnelle et répondent véritablement aux besoins d'un ancien combattant sur trois que nous recevons chaque mois, soit entre 200 et 300. Nous n'avons pas assez d'organismes capables de les aider à effectuer plus rapidement leur transition vers le marché du travail. C'est ce que nous cherchons à faire. Nous avons fait des démarches pour travailler avec des partenaires nationaux, comme Hire Heroes USA, le Call of Duty Endowment et divers autres, afin de les intégrer à notre réseau pour que nous puissions leur envoyer des clients.

**M. Bob Bratina:** Que pouvez-vous dire au sujet de la réticence des employeurs à embaucher des anciens militaires? Existe-t-il des mythes quant au comportement que les anciens militaires pourraient avoir dans une entreprise privée?

**M. John W. Boerstler:** Tout à fait. Tous les jours, nous essayons de déstigmatiser le stress post-traumatique et de corriger toutes les faussetés, ce que les médias et, malheureusement, notre propre département ne cessent de répéter à tort depuis quelques années. Les anciens combattants ne sont pas des employés dangereux. Ils ne représentent aucun danger au travail. En fait, 98 % d'entre nous sont prêts à aller travailler dès le moment où nous quittons la base pour intégrer notre collectivité. L'important, c'est d'accélérer le processus de retour au travail.



Tous les jours, quand je sensibilise des employeurs, j'essaie de démystifier ce qu'on appelle à tort le « stress post-traumatique ». J'attire aussi leur attention sur les chiffres. Ils me disent qu'aux États-Unis, il y a 22 suicides par jour parmi les anciens combattants. Examinons de près ces données. Nous n'avons pas besoin de décortiquer les chiffres quand nous parlons avec les employeurs, parce qu'ils comprennent généralement très vite. Or, parmi ces 22 anciens combattants, 20 sont des hommes de plus de 60 ans. Ces chiffres correspondent à ceux recensés dans la population civile aux États-Unis; cela démontre clairement qu'il n'y a aucun lien avec le service militaire. Ces chiffres indiquent tout simplement que les hommes de plus de 60 ans sont malheureusement plus susceptibles de se suicider que d'autres groupes de la population.

Il faut vraiment ventiler ces chiffres et faire notre possible pour rétablir les faits afin de démontrer que ces personnes sont des atouts pour la société civile et non des nuisances.

**M. Bob Bratina:** Monsieur, votre contribution nous a été fort précieuse. Je vous en remercie.

**Le président:** Merci.

Monsieur Samson, c'est à vous.

**M. Darrell Samson (Sackville—Preston—Chezzetcook, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci, John, de votre exposé extrêmement intéressant qui nous permet, bien entendu, de réfléchir à ce que nous faisons ici, au Canada.

J'aimerais revenir un peu sur le programme de sensibilisation dont vous avez parlé, votre nouveau programme, le système Combined Arms. Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur la stratégie qui le sous-tend?

**M. John W. Boerstler:** Oui, monsieur.

En fait, nous nous sommes associés avec la chambre de commerce régionale et notre société de développement économique pour utiliser la même stratégie de marque qu'elles utilisent auprès des entreprises et des travailleurs partout sur le territoire américain et à l'échelle internationale en vue de les mobiliser et les attirer à Houston. En fin de compte, quand ils se retirent du service militaire, les anciens combattants deviennent, comme le dit notre département du Travail, des travailleurs déplacés. Nous quittons des endroits comme San Diego, le Japon, l'Allemagne ou Norfolk, en Virginie, pour nous rendre ailleurs comme à Houston où il n'y a pas d'installations ou de lieux de regroupement militaires, en quelque sorte.

Nous déployons vraiment de gros efforts pour nous assurer de vendre notre collectivité — les possibilités économiques et au plan du logement, les formidables écoles et tout ce qu'il y a de plaisant à faire. L'âge moyen de la population est 31 ans. Qui ne veut pas revenir à Houston — mis à part à cause des inondations, bien entendu, causées par le passage d'un ouragan, mais je pense que nous nous en sommes très bien sortis, compte tenu de la situation.

Tout est dans le partenariat. Il ne faut pas réinventer la roue. J'en suis convaincu, comme on dit souvent dans les Marines. Si vous amorcez des activités qui sont... Nos chambres de commerce et sociétés de développement économique régionales sont les meilleures pour convaincre les entreprises et les travailleurs de venir à Houston. Il nous suffit d'ajouter une touche militaire et d'utiliser la même stratégie de marque.

● (0925)

**M. Darrell Samson:** C'est intéressant.

Vous avez aussi parlé de collecte et de suivi des données. Je sais que vous avez indiqué ne pas vous occuper vraiment du côté médical, mais au Canada à tout le moins, il est difficile de suivre l'aspect médical et l'endroit où les anciens combattants se retrouvent dans ce spectre.

Pouvez-vous donner quelques renseignements à ce sujet et élucider la situation?

**M. John W. Boerstler:** Tout à fait.

Il y a beaucoup de données auxquelles nous n'avons pas accès quand on parle de l'Administration de la santé des anciens combattants qui relève du département des Anciens Combattants américain — tous les systèmes de santé de ce département. Nous avons toutefois accès aux données qui, à la fin, sont présentées au Congrès et qui vantent l'efficacité de notre hôpital local et de nos cliniques externes et qui montrent à quel point nos anciens combattants sont d'habitude en santé.

Le nombre d'anciens combattants qui sont, tous les ans, aiguillés vers l'Administration de la santé des anciens combattants américaine avec l'arrivée du système Combined Arms est un indicateur, une mesure du succès que nous pouvons exposer. Il y a maintenant une légère hausse d'anciens combattants plus jeunes qui accèdent à ces services de santé offerts au département. Alors qu'avant c'était d'habitude des anciens combattants plus âgés avec des contraintes de revenu et de logement, on parle aujourd'hui d'une population d'anciens combattants tout à fait différente, car ils passent par nous pour poursuivre une carrière, mais on les envoie aussi au département pour s'inscrire à l'Administration des soins de santé.

Les affaires s'en portent bien, en quelque sorte.

**M. Darrell Samson:** Sans critiquer les autres, à quel rang classeriez-vous Houston pour ce qui est des avantages et des services offerts aux anciens combattants par rapport à d'autres villes américaines et pour quelle raison?

**M. John W. Boerstler:** Bien, nous sommes toujours les meilleurs, n'est-ce pas?

**Des députés:** Oh, oh!

**M. Darrell Samson:** Pourquoi? Concentrez-vous sur deux ou trois choses qui vous font croire que vous allez plus loin pour les soutenir et précisez comment vous vous y prenez.

**M. John W. Boerstler:** Nous avons commis bien des erreurs au cours des 10 dernières années. Nous continuons à en faire et nous continuons à améliorer le processus et c'est la seule raison pour laquelle nous sommes ici aujourd'hui et que nous avons instauré ce système. Il n'est pas parfait, car notre administration publique est tellement limitée. Il y a tellement d'ONG qui comblent les lacunes, en quelque sorte, dans le dossier de la transition et des affaires des anciens combattants.

Nous avons encore tout un chemin à parcourir pour devenir une ville résiliente dans cette aventure, mais nous sommes sur la bonne voie pour y parvenir. Je nous classerais, sans hésiter, dans les trois premières villes. Je ne sais pas comment nous pourrions évaluer cela, mais nous espérons avoir bientôt un outil qui pourra véritablement... Nous responsabilisons nos organisations et KPMG les examine soigneusement. Nous pouvons peut-être mettre au point un outil permettant de déterminer la résilience d'une ville concernant la transition des militaires et les affaires des anciens combattants.

**M. Darrell Samson:** Merci.

Vous avez parlé d'agrément et de reconnaissance des acquis après la transition. À votre avis, qu'est-ce qui peut être fait pour accélérer les choses? Y a-t-il des mesures que nous pouvons prendre pendant que les militaires sont encore en service pour essayer d'établir un lien avec la population active afin qu'ils soient mieux préparés à intégrer le marché du travail ou devons-nous continuer à essayer d'intégrer les métiers des collèges communautaires pour les aider dans l'avenir?

Y a-t-il quelque chose que nous pouvons faire avant qu'ils ne soient libérés afin de faciliter la transition?

**M. John W. Boerstler:** Absolument, monsieur.

J'ai fait beaucoup d'études comparatives avec divers pays, en particulier le Royaume-Uni, le Danemark, l'Ukraine et Israël. Dans l'armée britannique, par exemple, — et je suis persuadé que vous en avez une version selon la spécialité professionnelle du militaire — pour être opérateur d'engin lourd sur une base, il faut d'abord avoir son permis civil.

C'est malheureusement beaucoup trop logique pour que les militaires le réclament, mais nous devons en venir là. Nous ne pouvons accepter que ces personnes quittent le service militaire sans rien pour indiquer qu'ils peuvent opérer cet équipement ou accompagner un médecin et procéder à une chirurgie. [*Difficultés techniques*] ... nous comblons la lacune des compétences. J'estime que c'est une très bonne pratique exemplaire.

Les forces aériennes des États-Unis ont aussi le collège communautaire des forces aériennes et on encourage les membres à acquérir des titres de compétence pendant qu'ils sont en service. Malheureusement, ce n'est pas le cas pour les Marines. La situation diffère d'un service à l'autre et c'est regrettable.

Je donnerais sans hésiter le Royaume-Uni comme très bon exemple de la façon dont la reconnaissance des acquis fonctionne avant et après le service.

• (0930)

**Le président:** Merci.

Madame Wagantall.

**Mme Cathay Wagantall (Yorkton—Melville, PCC):** Bonjour John. Je vous remercie de nous apprendre tout cela ce matin. J'entrevois bien des mesures qui pourraient vraiment améliorer notre système.

Il y a Anciens Combattants Canada, qui est responsable dans bien des domaines. Puis, il y a beaucoup de groupes d'anciens combattants qui s'organisent eux-mêmes et nous avons constaté ces lacunes dont vous parlez, mais nous n'avons pas tout à fait établi un bon système permettant à ces deux entités de conjuguer leurs efforts.

Vous parlez de quelque 40 organisations établies chez vous. Y en a-t-il d'autres qui pourraient s'ajouter? Comment choisissez-vous les 40? De toute évidence, c'est en fonction de vos besoins. Ici, plusieurs organismes ont des idées bien ancrées et sont très efficaces, mais ils sont à court d'argent. Ils pourraient faire tellement plus s'ils en avaient la possibilité.

**M. John W. Boerstler:** La concurrence pour s'approprier les ressources limitées sera toujours un obstacle pour de nombreuses organisations non-gouvernementales de plus petite taille qui ciblent une population à risque. Or, d'habitude, comme je l'ai mentionné, l'outil que nous avons demandé à KPMG de mettre au point pour évaluer les organisations dès le départ, les données en temps réel que nous avons produites pour illustrer leur efficacité dans l'atteinte des résultats et la vitesse à laquelle elles réalisent ces résultats permettent

de contrôler la situation, pour ainsi dire. Je l'ai déjà mentionné, mais je pense qu'il est important de continuer à signaler les lacunes quand nous les constatons, quand nous voyons les besoins et les catégories de services vers lesquelles la plupart sont aiguillés et notre incapacité à servir efficacement les anciens combattants. Nous devons solliciter l'apport de ces organisations. Nous avons mobilisé Hire Heroes USA et Call of Duty Endowment, par exemple, pour aider à combler les lacunes dans les services en matière de carrière et de transition de carrière, puisque c'est la catégorie de service la plus sollicitée.

Nous avons beaucoup à faire, je l'ai dit. Nous ne nous arrêtons pas à 40, mais nous ne nous rendons pas à 200, parce que nous voulons garantir que ce sont les meilleures organisations qui desservent les anciens combattants et qu'elles sont tenues de respecter une norme plus élevée. Si elles sont incapables de le faire, nous ne voulons pas les intégrer au système.

**Mme Cathay Wagantall:** Merci.

Savez-vous combien d'anciens combattants participent vraiment au volet services de votre organisme?

**M. John W. Boerstler:** Voulez-vous dire le nombre d'anciens combattants qui travaillent dans les ONG et les agences gouvernementales ou le nombre de vétérans intégrés au système?

**Mme Cathay Wagantall:** Je veux dire le nombre de vétérans qui sont intégrés au système pour offrir les services.

**M. John W. Boerstler:** C'est une bonne question. Il y a ici certains organismes panaméricains qui sont présents à l'échelle régionale et qui comptent de quatre à huit employés. Le département des Anciens Combattants est, bien entendu, un organisme énorme. Il y a même un hôpital. Beaucoup de vétérans et beaucoup de civils y travaillent. Par exemple, mon équipe, en tant qu'agence de placement, est composée de 10 personnes dont neuf sont des anciens combattants. Les vétérans ont l'habitude de travailler dans cet environnement, car ils ont connu la pauvreté en traversant cette transition parfois difficile de la vie militaire à la vie civile. Nous avons mis le pied sur beaucoup de mines terrestres pendant notre transition et nous sommes donc bien placés pour aider nos frères et soeurs à les éviter pendant la leur.

Je dirais que probablement plus des deux-tiers des employés de notre volet collaboratif sont des anciens combattants; bien entendu, nous ne pourrions y parvenir sans l'apport de nos homologues civils de certaines agences gouvernementales et organisations à but non lucratif de nature plus institutionnelle.

**Mme Cathay Wagantall:** Je présume donc qu'étant des vétérans bénéficiant de services, ils collaborent au système de rétroaction pour déterminer à quel point les mesures sont efficaces.

**M. John W. Boerstler:** Les anciens combattants qui reçoivent des services — ils sont au nombre de 1 200 à ce jour et ce chiffre atteindra probablement 2 500 d'ici la fin de l'année, car il s'agit d'une période occupée — peuvent coter leur expérience. C'est un point que je n'avais pas encore abordé et je vous remercie donc, madame, de l'avoir soulevé. Ils peuvent coter leur expérience, positivement ou négativement, une fois le dossier clos. Ils peuvent coter sur une échelle d'un à cinq comme dans Yelp, Google ou Facebook. Tous ces sites ont la même grille d'étoiles. Ce système nous permet de recueillir des observations qualitatives sur l'échelle d'un à cinq puis des commentaires de nature qualitative pour indiquer que le client n'a pas obtenu ce qu'il voulait ou que les intervenants étaient fantastiques. Les organisations peuvent ainsi améliorer les services qu'elles offrent et la prestation de ces services, en temps réel, en fonction des commentaires reçus. Ce système de notation fera monter ou baisser la réputation de l'organisation puis permettra d'y référer plus ou moins de clients. C'est assez intuitif.

• (0935)

**Mme Cathay Wagantall:** Merci.

Vous offrez plus de services qu' Anciens Combattants Canada. Comment comparez-vous le coût des services offerts par le truchement du gouvernement et de ceux offerts grâce à une approche du genre?

**M. John W. Boerstler:** Il n'y a rien de bien différent. Le département n'offre pas de services d'emploi. C'est la seule grande différence. Le département offre bien certains services de logement, mais beaucoup sont selon les subventions que reçoivent les ONG. Le département aime financer directement plusieurs organismes communautaires pour assurer la prestation des services. Les services d'emploi représentent une énorme lacune et, de toute évidence, c'est le service le plus souvent demandé et le département ne l'offre pas. Je pense que nous pouvons assurer la prestation de ces services beaucoup plus efficacement, car nous sommes beaucoup plus agiles en qualité de petits organismes à but non lucratif et que nous pouvons prendre des décisions beaucoup plus rapidement que la deuxième plus importante bureaucratie au monde. Je pense que c'est un avantage. Bien entendu, c'est l'avis d'une personne qui dirige une ONG, mais j'ai aussi occupé des postes aux gouvernements fédéral et municipal et ce n'est que mon humble opinion. Il coûte, par exemple et en moyenne, 1 500 \$ pour placer un ancien combattant dans ces organismes de placement à but non lucratif. Je ne sais quel en serait le coût pour les organismes gouvernementaux, mais j'imagine qu'il serait bien supérieur.

**Mme Cathay Wagantall:** Merci.

**Le président:** Merci.

Madame Lambropoulos.

**Mme Emmanuella Lambropoulos (Saint-Laurent, Lib.):** Bonjour John. Merci d'être avec nous aujourd'hui. Ce que nous avons appris jusqu'à présent ce matin m'impressionne au plus haut point. Je pense que c'est très concret; c'est bien que vous ayez trouvé une très bonne façon de collaborer et que tous les programmes et les ordres de gouvernement s'entendent pour améliorer considérablement l'expérience des anciens combattants.

Comment vous y prenez-vous pour rejoindre les anciens combattants ou leur faire savoir qu'il y a des programmes leur permettant d'établir contact avec vous en cas de problème?

**M. John W. Boerstler:** C'est une bonne question. En fait, il y a la campagne de marketing qui permet de rejoindre, je dirais, le quart des anciens combattants en transition vers Houston. Par contre, il n'y

a rien de mieux que le bouche-à-oreille, ou ce que nous appelons les ragots des caporaux dans les Marines ou la mafia des E-4 dans l'armée américaine. Ce sont vraiment des gars qui se font des confidences sur la façon dont ils s'y sont pris pour obtenir leurs prestations du département des Anciens Combattants ou pour dénicher le super poste qu'ils occupent actuellement. C'est vraiment la formule de marketing la plus efficace pour nous.

Bien entendu, outre la campagne de marketing que nous avons lancée de concert avec la chambre de commerce, nous avons aussi recours au géorepérage et aux tactiques des médias sociaux. Ce sont des outils extrêmement efficaces, mais le concept selon lequel on cogne toujours à la bonne porte est l'un des moyens les plus efficaces pour que les anciens combattants découvrent la panoplie de services qui leur est offerte. En principe, ils peuvent se rendre à notre centre de transition et obtenir des services de toutes les organisations qui s'y trouvent, mais s'ils choisissent la voie électronique, que ce soit grâce au bouche-à-oreille, aux médias sociaux ou à la campagne de marketing, ils ont alors accès aux 40 organisations différentes selon l'évaluation initiale de leurs besoins. Chacune de ces organisations, en face d'un ancien combattant... si je parle avec un ancien combattant au sujet des services de placement et que je me rends compte qu'il a besoin d'aide avec les prestations du département des Anciens Combattants, je peux alors naviguer dans le système et le référer aux organisations qui offrent les services pertinents.

C'est véritablement cette approche d'« aucune mauvaise porte » qui nous permet de le faire, qui responsabilise davantage ces organisations et qui garantit qu'aucun ancien combattant n'est laissé pour compte.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Je vous remercie. Vous dites qu'il n'y a pas de mauvaise porte et qu'il y a tellement d'organismes qui offrent différents services aux anciens combattants et qu'ils collaborent beaucoup. Y a-t-il une base de données dans laquelle tous ces intervenants versent de l'information? Comment cette information est-elle conservée et comment alimentez-vous la base de données?

**M. John W. Boerstler:** Le système de technologie intégrée dont j'ai parlé s'appuie sur Salesforce.com, qui est un outil de gestion des relations avec la clientèle du Fortune 500, un système nuagique dans lequel chaque organisation a un compte; ainsi, chaque fois qu'une organisation reçoit un renvoi par l'entremise des services de placement ou des services de bénévolat, elle entre les données dans son propre système, mais doit ensuite s'assurer que l'activité est mise à jour dans le système de Combined Arms afin que les autres organisations le sachent et que nous puissions tous consulter toute la base de données. Tout est abrité dans ce qui est désigné les collectivités Salesforce, qui est une façon exclusive de vraiment mettre en contact toutes les organisations. Notre adhésion ne nous coûte qu'environ 40 000 \$ en tout, ce qui représente, à mon avis, un rendement exceptionnel, car nous pouvons créer un système dynamique. L'adhésion à Salesforce en soi est gratuite pour les organismes à but non lucratif et vous n'avez qu'à payer pour le développement et l'ajout de l'application au haut de celle de la gestion des relations avec la clientèle.

• (0940)

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Merci.

J'aimerais vous poser une dernière question. J'ai lu, dans votre article, que vous aviez recommandé la mise en place d'un système national uniforme normalisé pour traduire les compétences professionnelles des militaires en titres de compétence civils. Je me demandais où en était votre gouvernement dans ce dossier. Y a-t-il eu des progrès quelconques pour convertir les compétences que les militaires ont acquises qu'ils pourront utiliser plus tard dans la vie civile?

**M. John W. Boerstler:** Je peux répondre positivement à cette question. Je pense qu'aux échelons les plus élevés de la bureaucratie au département de la Défense, rien n'a encore été fait à ce sujet, malheureusement; nous avons donc pris l'initiative de regrouper des représentants de l'industrie, de l'organe qui délivre les titres et du volet construction de l'école de génie de l'armée américaine et nous avons mis à contribution le doyen de l'école de génie et de construction de la base Fort Leonard Wood, au Missouri, qui a approuvé le fait que nous ayons mis en correspondance l'industrie et un organe de délivrance de titres. Ainsi, un électricien 12R dans l'armée, autrement dit un électricien de niveau 2 agréé selon les exigences NCCR dans le monde civil, peut commencer à travailler dès qu'il n'est plus en service actif. C'est un pas énorme, qui s'est toutefois fait, selon moi, au niveau opérationnel plutôt que stratégique. Le département de la Défense n'a aucune idée de la démarche qui a été appliquée pour y parvenir et maintenant, il cherche à se renseigner pour en faire une étude de cas afin de pouvoir l'appliquer à d'autres spécialités professionnelles des militaires et aux titres de compétences civils correspondants.

**Le président:** Merci.

Monsieur Calkins.

**M. Blaine Calkins (Red Deer—Lacombe, PCC):** John, je vous remercie pour les services que vous avez rendus à votre pays, cela pour le plus grand bien des forces alliées. Je vous en suis réellement reconnaissant. Que vous en soyez conscient ou non, vous avez préservé la sécurité des Canadiens et des gens dans le monde entier. Je tiens à vous en remercier.

Je vais vous poser une question sur l'égalité des services. Au Canada, on entend souvent parler de la frustration que ressentent les anciens combattants. Certains d'entre eux vivent dans de petites collectivités et ils sont isolés. Vous, monsieur, vivez dans un très grand centre urbain. Votre organisme fait un excellent travail auprès d'un grand nombre d'anciens combattants là où il existe une masse critique et où il est logique de le faire.

À titre d'exemple, comment l'ancien combattant qui retourne à Knox City, à Gorey ou à O'Donnell, au Texas, pourra-t-il trouver un niveau de services comparable à celui offert dans un centre urbain et quelles mesures votre organisme peut-il prendre pour assurer l'égalité des services à cette personne?

**M. John W. Boerstler:** C'est une excellente question. Il s'agit d'un énorme défi pour les organismes qui desservent nos anciens combattants.

Heureusement, il en existe dans le système qui sont extrêmement... Notamment le Military Veterans Peer Network, un réseau qui travail à l'échelle de l'État et dans les collectivités rurales où s'installent les anciens combattants pour les mettre en contact avec les services institutionnels, qu'ils s'agissent d'organismes publics ou sans but lucratif dont le siège social peut se trouver dans les environs et qui peuvent leur fournir les services dont ils ont besoin.

En outre, il y a le système ambulatoire du département américain des anciens combattants — que l'on nomme le CBOC, le Community-Based Outpatient Clinic System — lequel dessert les

régions qui sont trop éloignées pour que l'on puisse rejoindre un hôpital du département américain des anciens combattants en voiture pour des rendez-vous médicaux routiniers ou pour des services en santé mentale. Ce système veille à ce que les anciens combattants restent en contact avec ces organismes et il donne aussi accès à des services comme la ligne téléphonique spéciale 211, qui couvre tout l'État du Texas — nos voisins de la Louisiane ont un programme semblable. Par la suite, ils sont triés et envoyés aux organismes qui desservent les collectivités rurales dans cette zone géographique.

Ce n'est pas parfait. Nous cherchons des sources de financement afin qu'un plus grand nombre de travailleurs de services d'approche puisse être en contact avec les anciens combattants dans ces collectivités rurales, car l'inégalité dans l'accès aux services, comme vous l'avez mentionné, est un problème important. Il s'agit des endroits où plusieurs des problèmes de santé mentale les plus chroniques se manifestent, étant donné que le chômage a augmenté et que l'entrepreneuriat bat de l'aile. Nous devons être plus proactifs dès le début et aller au-devant de ces anciens combattants.

**M. Blaine Calkins:** J'aimerais revenir sur ce que vous avez dit tout à l'heure quant à la stigmatisation associée au SSPT. Je désire savoir à quel point celui-ci est réellement un problème, étant donné, je crois, que nous n'en parlons pas dans ce contexte. Je me suis réjoui de vous entendre dire que la plupart des anciens combattants n'en souffrent pas. À écouter les discours propagés par les médias et d'autres sources au Canada, on pourrait penser que tous les militaires qui reviennent au pays sont en quelque sorte dans l'incapacité ou qu'ils seront un fardeau à un moment donné dans leur retour à la vie civile.

Quelle proportion de vos efforts consacrez-vous à ce problème, ont-ils été fructueux et quelles sont les meilleures pratiques que vous avez utilisées auprès des employeurs potentiels pour éliminer la stigmatisation associée au SSPT? Pouvez-vous nous donner plus de précisions à cet égard?

• (0945)

**M. John W. Boerstler:** Absolument. Je crois qu'il s'agit d'informer les employeurs des avantages d'embaucher d'anciens combattants et des compétences qu'ils possèdent et que si le stress de combat et le stress opérationnel sont un problème, celui-ci est généralement aigu et non chronique. Et que nous pouvons rendre ce problème plus ou moins aigu et moins chronique en agissant rapidement pour donner aux anciens combattants un nouveau rôle, une nouvelle mission, et l'occasion de jeter de nouvelles bases pour eux et leurs familles, ce qui leur permettra d'apporter une contribution économique et sociale à leur collectivité.

Lorsque nous nous réunissions pour en discuter, nous avons une diapositive intitulée « Working with Warriors ». Il s'agit de la formation « W3 » que nous offrons, une adaptation de ce que le Wounded Warrior Project a mis sur pied, appelé « Working with Wounded Warriors » ou W4. Ce programme porte spécifiquement sur les erreurs et l'image dénaturée que propagent les médias au sujet du stress post-traumatique et du stress opérationnel lié au combat. Une foule de programmes gouvernementaux et d'ONG ont été mis en place pour régler ce problème. Lors de notre première analyse du contexte, lorsque nous avons mis sur pied le système Combined Arms, cela a démontré.

Il existe 15 organismes offrant des services de santé mentale aux anciens combattants et seulement trois qui leur offrent des services de transition en matière d'emploi. De toute évidence, les données dont nous disposons à propos de la transition de carrière soulignent un besoin beaucoup plus élevé, selon les données en temps réel et les statistiques que reçoit le système Combined Arms. Et la santé mentale se trouve au bas de l'échelle.

Afin d'éviter d'autres problèmes de santé mentale lors de la réintégration à la vie civile, nous devons nous concentrer davantage sur l'emploi et la transition de carrière, au lieu de dépenser plus d'argent, de faire plus d'efforts auprès des médias pour expliquer pourquoi les anciens combattants sont brisés. Il faudrait miser sur le fait que les anciens combattants sont des atouts sur le plan civique et qu'ils seront les meilleurs employés de votre entreprise.

**M. Blaine Calkins:** Je trouve cela absolument génial. J'espère que vous avez des preuves concrètes qui démontrent qu'un minimum d'efforts au stade initial du processus de transition peut résoudre tous ces problèmes en fin de compte.

Vous avez parlé de la frustration des anciens combattants qui se heurtent à des murs et à des obstacles de temps à autre partout où ils vont, et vous avez également parlé de la différence entre votre organisation et ce que vous faites au Texas et une autre organisation avec laquelle vous allez vraisemblablement vous associer. Elle fait un excellent travail en Californie, puis il y a une structure complètement différente sur la côte est.

J'ose à peine imaginer le cas d'un ancien combattant qui se déplace d'une région à l'autre, qui connaît les services offerts dans l'une d'elles... Le fait de passer de votre organisme à un autre lui causerait-il de la frustration, s'il était originaire, disons, de Syracuse ou d'un autre lieu semblable? Je suppose que votre approche est collaborative dans toutes les régions du pays, mais si vous coopérez avec différents organismes, cela pourrait créer cette barrière. Que fait-on pour résoudre ce problème?

**M. John W. Boerstler:** À l'origine, nous avons été très réfractaires à cet égard. Il existe tous ces termes en matière de données et de technologie comme l'API; nous devons nous assurer que les API soient à la hauteur. Un fantassin stupide du Corps des marines, est entré dans la salle et il nous a demandé pourquoi nous ne nous sommes pas abonnés à des concentrateurs communautaires. Nous pourrions alors communiquer entre New York et Houston, Memphis et la Californie, ou entre Seattle et le Missouri pour nous assurer que ces anciens combattants, qui quittent la vie militaire ou se déplacent parce qu'ils désirent être plus près de leur famille ou en raison de possibilités économiques ou de logement, soient servis adéquatement dans tous les centres communautaires. Jusqu'à présent, nous avons réalisé cela avec AmericaServes à l'Université de Syracuse et America's Warrior Partnership, qui dessert environ neuf collectivités dans le sud-est. Mais nous sommes encore loin d'avoir un réseau national.

**M. Blaine Calkins:** Merci, monsieur le président.

Ai-je encore un peu de temps?

• (0950)

**M. John W. Boerstler:** Nous étions loin d'avoir une interconnexion nationale entre les concentrateurs communautaires, mais nous avons mis en place des protocoles d'entente et des partenariats avec AmericaServes et America's Warrior Partnership, qui sont deux des plus grands carrefours communautaires et qui représentent environ 24 collectivités. Nous nous sommes abonnés à des concentrateurs communautaires afin de pouvoir communiquer de façon bilatérale et de faire le suivi auprès des anciens combattants qui quittent les

installations militaires dans ces régions ou qui se déplacent en raison de possibilités professionnelles ou économiques.

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

**Mme Irene Mathysen:** Merci

John, je voudrais revenir à une question que je n'ai pas eu l'occasion de poser. Nous avons parlé des écarts de compétences et vous avez souligné que l'armée de l'air disposait de services d'agrément, à la différence du Corps des marines.

Cela offre la possibilité à un ancien combattant de poursuivre des études postsecondaires ou de recevoir une formation. Le problème, est qu'il existe un échancier: il faut présenter une demande dans les deux années qui suivent le service militaire. Il existe aussi un plafond financier.

Est-ce une situation que vous rencontrez; le cas échéant, est-ce que cela vous présente des difficultés, étant donné que certains anciens combattants ne sont pas du tout prêts? Il leur faut du temps.

**M. John W. Boerstler:** Absolument, et notre nouveau GI Bill... Dans l'ancien GI Bill, on devait participer à ce programme dans les 10 années suivant le service militaire. Aujourd'hui, il n'y a plus d'échancier, mais il existe un plafond financier. Par exemple, si je compte 48 mois, ou quatre ans, de service, j'ai seulement droit à 36 mois d'études, ce qui n'est pas très significatif, mais c'est l'un des... Comme vous le savez tous en tant que députés, il s'agit d'une mesure adoptée pour économiser beaucoup d'argent aux contribuables.

Il existe des lacunes et nous avons constaté que seulement 50 % des personnes admissibles s'inscrivent à ces programmes de deux ou quatre ans en vue d'obtenir un diplôme technique ou professionnel.

• (0955)

**Mme Irene Mathysen:** Merci

Je crois comprendre que vous avez voyagé pour voir ce que font d'autres pays. Vous avez découvert que le Danemark a intégré des psychologues cliniciens et des aumôniers dans les unités avant, pendant et après le déploiement. Pour la gouverne du Comité, pourriez-vous expliquer quels avantages vous avez pu observer quant à l'intégration de psychologues cliniciens et d'aumôniers dans toutes les phases du déploiement militaire.

**M. John W. Boerstler:** J'ai observé d'énormes avantages. Je suis un fantassin et nous contestons plusieurs de ces choses, car nous croyons avant tout en notre équipe. Il s'agit probablement d'une vieille mentalité désuète. Mais nous avons observé les résultats, non seulement avant et après les déploiements, mais aussi dans les zones de combat en Afrique ou en Irak. Le fait qu'ils n'aient pas le rang d'officier est aussi un facteur important. Les soldats n'ont pas à donner du « madame » ou du « monsieur » lorsqu'ils s'adressent aux aumôniers et aux psychologues. Les coutumes et les politesses habituellement réservées aux officiers, ces barrières, sont supprimées, de sorte que les soldats peuvent leur parler individuellement, comme s'ils étaient leur psychologue, leur mentor ou leur aumônier.

À mon avis, une telle relation est beaucoup plus efficace que celle que nous avons aux États-Unis, par exemple, où ils ont le rang d'officier. Donc, chaque fois que je voyais notre aumônier — et je ne l'ai jamais vu, soit dit en passant, parce qu'il ne nous accompagnait pas en Irak — il m'aurait fallu l'appeler « monsieur » ou j'aurais été enclin à lui dire « monsieur ». Même s'il m'a dit que ce n'était pas grave, cela fait partie de nos coutumes, de nos politesses et de notre formation militaire. La même chose s'applique aux psychologues.

À mon avis, l'élimination de ces barrières et le fait qu'ils soient membres de l'unité... Même s'ils n'ont pas le rang d'officier, ils doivent passer tous les examens physiques avant d'être déployés. Or, en participant au processus de formation, en étant intégré aux unités pendant et après le déploiement, je crois qu'ils contribuent énormément au succès du retour à la vie civile de nombreux anciens combattants danois.

**Le président:** Merci.

Monsieur McColeman.

**M. Phil McColeman:** Merci, monsieur le président.

John, je me demandais si vous pouviez nous envoyer une liste des 40 organismes ou ONG qui font partie de votre groupe

**M. John W. Boerstler:** Certainement.

**M. Phil McColeman:** Ces renseignements seraient utiles comme cadre de référence pour comparer ce système avec le nôtre.

J'aimerais avoir votre réaction à mon prochain commentaire. Il me semble que notre système mise fortement sur la création d'une bureaucratie gouvernementale pour gérer toutes les questions liées aux militaires en transition. D'après vos propos aujourd'hui, je dirais que votre organisation propose une nouvelle approche. Si j'ai bien compris, vous voulez réaliser des économies, obtenir des résultats concrets et vous fixer des objectifs pour démontrer cela à votre clientèle et aux organismes qui fournissent ce service.

Tout d'abord, n'hésitez pas à réagir à mon observation. J'ignore si ce phénomène a la même envergure aux États-Unis, mais il me semble que nous recommençons toujours le processus différemment dans le but d'obtenir de meilleurs résultats; et votre approche, à mon avis, est assez novatrice. Cela, avec... J'ai perdu le fil de ma pensée. Je vais y réfléchir pendant que vous réagissez à mon commentaire.

**M. John W. Boerstler:** C'est exactement l'approche que nous avons adoptée pour être à l'opposé du processus hiérarchique que privilégient les départements de la Défense et des Anciens Combattants et leurs services. Évidemment, le programme d'aide à la transition est profondément défectueux et c'est pourquoi le taux de chômage est aussi élevé chez les anciens combattants, ou du moins il l'a été au cours des 10 dernières années, et nous réduisons enfin cet écart.

Comme l'ont souligné les autres témoins, la politique a inévitablement une dimension locale. La transition est également locale. En fin de compte, il incombe aux collectivités qui accueillent ces anciens combattants et leurs familles de veiller à ce qu'ils réussissent leur transition à la vie civile afin d'avoir un impact plus important sur le plan économique et social. Si nous n'y parvenons pas, personne d'autre n'y parviendra. Cela dépend vraiment de nous, car ils sont abandonnés, ils sont déplacés de leurs postes au département de la Défense, ils ne savent plus quoi faire. Ils n'ont ni réseau ni système de soutien, alors il s'agit véritablement de notre responsabilité.

C'est le système que nous avons créé, à partir d'une vision de ce que pourrait être une entreprise sociale, ce qui nous rend plus souples, plus rapides et plus efficaces dans la prestation de ces services, et apte à exiger que ces organismes soient plus responsables, dans le but ultime d'assurer qu'aucun ancien combattant ne soit laissé pour compte.

•(1000)

**M. Phil McColeman:** Merci de l'avoir exprimé ainsi.

J'imagine un grand nombre de comparaisons. J'ai plusieurs années d'expérience auprès des handicapés. Il s'agit de personnes

qui sont prêtes, désireuses et capables de travailler, mais qui souffrent d'un trouble intellectuel ou d'un handicap. Ils sont en quelque sorte une cheville carrée que l'on tente d'enfoncer dans un trou rond.

Je pense à tous les organismes qui fonctionnent pour ainsi dire en silos. On tente de coordonner leurs efforts, mais c'est une tâche très difficile, car ils ont tous leurs propres intérêts.

Je sais que nos tendances sociales sont quelque peu différentes de celles des États-Unis. J'ai vécu dans une petite ville universitaire américaine lors de mes études supérieures et j'ai immédiatement constaté que la collectivité s'occupait des personnes qui avaient des difficultés. Il ne s'agissait pas exclusivement d'anciens combattants. La société, en général, prend cette question très au sérieux — à l'échelon communautaire. Cette attitude, à maints égards, est bien différente de celle qui existe dans notre pays. Non qu'elle nous soit étrangère, mais nous n'assumons pas cette responsabilité autant que les Américains.

Je n'ai pas d'autres questions et je vous remercie encore une fois. Vos commentaires ont été très instructifs.

Je vais céder la parole à ma collègue qui désire poser une question.

**Mme Cathay Wagantall:** Merci.

Pour ce qui est d'aider les anciens combattants à se trouver un emploi, je ne peux m'empêcher de penser à l'infanterie, aux soldats sur le terrain, aux jeunes hommes qui s'enrôlent. Il n'est pas aussi facile de transférer leurs compétences à la vie civile. Nous cherchons à dialoguer avec eux dès le début de leur service, pour qu'ils comprennent qu'ils ne passeront peut-être pas toute leur carrière dans les forces armées, même si c'est ce qu'ils désirent, pour qu'ils s'interrogent quant à leurs autres champs d'intérêt, aux disciplines qu'ils aimeraient étudier au fil du temps.

Comment procédez-vous dans un tel cas, lorsqu'il s'agit d'hommes qui ont servi sur le terrain?

**M. John W. Boerstler:** C'est une excellente question.

La majorité des personnes qui utilisent nos services d'emplois sont issues de l'Armée et du Corps des marines. Plusieurs d'entre eux étaient membres d'unités de combat; leurs compétences et leurs expériences ne peuvent être transférées à la plupart des industries civiles. Je crois qu'il s'agit d'un manque de connaissances et d'éducation. Nous les sensibilisons quant aux possibilités qui s'offrent à eux dans la région où ils s'établissent. À titre d'exemple, Houston est la capitale mondiale de l'énergie. Nous avons également le plus grand centre médical au monde.

Ils ne savent pas ce que fait un technicien de terrain pour Chevron ou Exxon et ils ignorent les belles possibilités économiques et de formation qui s'offrent à eux. Ils peuvent utiliser les « compétences personnelles » qui leur ont servi à titre de fantassins ou de membres d'unités de combats pour être d'excellents camarades. Ils peuvent aider les entreprises à devenir plus productives, plus sécuritaires et plus respectueuses. Ils arriveront au travail plus tôt. Ils resteront plus tard. Ils apprendront les choses plus rapidement. En général, les entreprises ne trouvent pas ces qualités dans la génération du millénaire ces jours-ci et on en parle beaucoup. Je suis certain que les instances gouvernementales en discutent.

Les militaires du millénaire possèdent réellement ces compétences personnelles qui font défaut à un grand nombre de jeunes gens. Ils ont le même âge. Ils sont technophiles et ils utilisent Instagram et Snapchat, alors que je n'ai aucune idée du fonctionnement de ces réseaux. Ils peuvent également se présenter au travail et ne pas être au téléphone toute la journée. Ils sont en fait de meilleurs employés. Cela a un impact sur les résultats financiers. La rétention et la productivité ont un impact sur les résultats financiers.

Si on les sensibilise aux occasions qu'ils peuvent saisir par le biais d'un collègue technique ou en allant directement dans une industrie pour obtenir une formation en milieu de travail, c'est là où nous avons trouvé la formule secrète, pour ainsi dire.

• (1005)

**Le président:** Merci.

Monsieur Bratina.

**M. Bob Bratina:** Merci encore de nous avoir donné cette occasion, John.

Ma tante a épousé un Américain qui a servi dans la Marine américaine pendant la Seconde Guerre mondiale sur le porte-avions *Bunker Hill*. C'est une belle histoire, mais j'en reviens à l'essentiel. Il a pu faire ses études grâce à son service militaire et il a eu une excellente carrière, avec IBM, je crois.

Je suis curieux de savoir pourquoi un si grand nombre d'anciens combattants ont trouvé une carrière à la fin de la Seconde Guerre mondiale et pourquoi ce problème se manifeste aujourd'hui.

**M. John W. Boerstler:** Absolument. Je crois qu'il s'agit là d'une bonne observation et qu'il est tout à fait juste d'affirmer que la plus grande génération, comme nous l'appelons ici en Amérique, est attribuable au GI Bill, soit le GI Bill original, qui est quand même mieux que le GI Bill de l'après-11 septembre en place maintenant, qui est bien, mais pas autant que le précédent. Et mentionnons aussi les drôles de calculs effectués par le Congrès. Alors si nous servons 48 mois, nous avons seulement droit à 36 mois d'études scolaires. Selon l'ancienne formule du GI Bill, la période accordée était de 48 mois. Mon grand-père a alors été en mesure de faire non seulement des études universitaires, mais également de faire des études en droit, ce qui a influencé grandement sa vie après avoir été compagnon électricien à bord d'un sous-marin.

Je crois qu'un entrepreneur sur trois après la Seconde Guerre mondiale avait servi au départ dans les Forces et puis on a créé tout le volet de la classe moyenne en raison du GI Bill. Les membres en service ont eu l'occasion à leur retour de se perfectionner, ce qui a vraiment permis à l'Amérique d'être ce qu'elle est aujourd'hui. J'estime que si nous sommes en mesure de continuer à soutenir les membres en service et les soldats à leur retour, même si l'on en compte beaucoup moins, par habitant, qu'à cette époque-là dans la population américaine en général — et c'est également le cas au Canada et le nombre est nettement moindre aujourd'hui — alors nous pouvons toujours offrir une éducation à ces personnes-là, mais nous devons nous assurer également qu'ils ont les outils nécessaires pour fonder une petite entreprise et assumer également le rôle d'entrepreneurs.

**M. Bob Bratina:** Au sujet de l'hésitation de nos jours à parler du TSPT et de l'information publiée à cet égard, son porte-avions a été la cible de trois kamikazes. Plus de mille marins ont péri, sans compter les graves brûlures de l'équipage en dessous, c'était l'horreur. Je suis sûr que bien des membres de cette cohorte ont subi un TSPT et pourtant nous constatons la différence que vous venez de mentionner.

**M. John W. Boerstler:** Évidemment, je ne peux me prononcer de façon directe sur ce conflit et le retour au foyer, mais, si nous comparons cette situation à celle en Israël, il s'agit d'une expérience commune, d'une résilience commune et 75 % de la population en Israël fait chaque année son service militaire. Elle protège son pays, n'est-ce pas? Cette situation n'existe pas au Canada ni aux États-Unis comme c'était le cas lors de la Seconde Guerre mondiale au cours de laquelle une personne sur deux ou trois portait l'uniforme afin de protéger nos intérêts aux quatre coins du globe, que ce soit sur les côtes du Pacifique ou de l'Atlantique.

J'estime que cette résilience commune et cette expérience commune de la Seconde Guerre mondiale divergent grandement de la réalité actuelle, car nous représentons une fraction de la population et les civils n'ont pas idée de la situation.

**M. Bob Bratina:** Très bien, ce n'est pas tout à fait une question de transition, mais le troisième élément a piqué ma curiosité, soit celui portant sur la question des cimetières, et nous n'en faisons pas vraiment mention. Pouvez-vous nous informer sur la façon de procéder au sujet des prestations de décès et des honneurs militaires chez les anciens combattants américains?

**M. John W. Boerstler:** Tout à fait. Je crois qu'il y a beaucoup de plaisanteries au sujet de l'Administration nationale des cimetières, à savoir qu'il s'agit du volet de gestion le plus efficace des anciens combattants et ce genre d'humour est plutôt grinçant, mais c'est ce dont il est question. J'estime que les prestations qui nous sont versées, à nous, à notre famille, après notre décès, permettent d'alléger le fardeau de la famille, tant sur le plan financier que de l'organisation pour être en mesure d'être inhumés dans un cimetière dédié aux anciens combattants dans bien des grandes collectivités partout aux États-Unis, et il s'agit là d'une mesure qui nous est accordée.

Même si je ne connais pas les détails de nature financière, ni ceux sur les arrangements funéraires, ni les dépenses, je peux certainement approfondir la question, m'adresser au Comité et obtenir la liste de nos organisations et peut-être la présentation en guise de suivi.

**M. Bob Bratina:** On a mentionné qu'une partie du problème reposait sur le fait que bien des familles ne sont pas au courant des prestations auxquelles elles ont droit et je me demande, en cette ère de l'information, pourquoi il n'y a pas d'avis automatique après le décès d'un ancien combattant, pour Anciens combattants ni d'autre solution utilisée pour indiquer qu'il faut communiquer avec les membres de la famille au sujet des prestations.

• (1010)

**M. John W. Boerstler:** Ici aux États-Unis, on compte de nombreux cimetières privés et, au bout du compte, il faut diriger une entreprise. Alors, si un terrain familial est prévu pour l'inhumation d'un ancien combattant, on ne va pas militer pour que celui-ci soit inhumé au cimetière des anciens combattants, car on veut profiter des revenus. Je sais que c'est une question d'affaires au bout du compte et que l'entreprise funéraire joue un rôle actif ici. Alors j'estime que c'est plus une question de nature privée que publique et de sensibilisation comme il a été mentionné. Malheureusement, le gouvernement ne va pas déployer d'efforts proactifs pour informer les familles des avantages auxquels celles-ci ont droit.

**M. Bob Bratina:** Je vois. Merci beaucoup.

**Le président:** Madame Mathysen.

**Mme Irene Mathysen:** Je vous remercie monsieur le président.

Je tiens à revenir sur quelques sujets que vous avez mentionnés. Il a été question du fait que les anciens combattants de l'après-Seconde Guerre mondiale semblent mieux s'en sortir. Vous avez fait allusion au régime de soutien relevant du GI Bill, la capacité de prolonger les études, et les mesures de soutien qui étaient en place. Je crois que des mesures du genre visaient également les anciens combattants canadiens.

Des systèmes de soutien étaient prévus pour le retour des anciens combattants. Ceux-ci pouvaient acheter une ferme, obtenir un prêt ou faire des études. Cela semble avoir été délaissé dans une certaine mesure. Le filet de sécurité sociale qui a été adopté après la Seconde Guerre mondiale s'effrite.

Estimez-vous que l'effondrement du filet de sécurité sociale fait partie du problème? Je vais vous accorder du temps pour répondre à cette question et puis je vais passer à ma prochaine question.

**M. John W. Boerstler:** En grande partie, [*Difficultés techniques*] dans le cas des gouvernements centraux, soit de la plupart des systèmes de gouvernance, en Europe et même au Canada. Cela étant, je crois qu'il s'agit davantage d'une question de sensibilisation générale au sujet des anciens combattants.

La Guerre du Vietnam a réellement laissé un goût amer au peuple américain, à savoir ce que le service militaire voulait dire dans notre pays. Le peuple américain vient tout juste de réaliser qu'il n'est pas nécessaire de soutenir la guerre pour soutenir la personne au combat. Malheureusement, nous avons tardé à nous en rendre compte en tant que peuple.

**Mme Irene Mathysen:** Merci.

Vous avez fait allusion à divers partenaires du secteur privé dans vos activités. Je m'interroge sur cette question en particulier, car le secteur privé, comme vous l'avez mentionné au sujet des inhumations, s'attend à une certaine rentabilité. Est-ce que cette question suscite des problèmes? S'agit-il d'un obstacle aux anciens combattants? Doivent-ils disposer de certaines ressources financières au moment de gérer ce volet dans le secteur privé? Refuse-t-on une personne, car elle n'a pas l'argent nécessaire?

**M. John W. Boerstler:** Tout à fait. Je crois que nous avons accès à plus de services que les civils et il s'agit juste d'une question de se retrouver dans un vaste système de services et de ressources. Cela devient complexe et une source de frustration pour les anciens combattants lorsqu'ils abandonnent le service militaire qui leur permettait en particulier d'avoir accès à un système de soutien pendant quatre ou 20 ans sur la base militaire et maintenant qu'ils font une transition vers un milieu communautaire qui n'offre pas ce genre de services. Cette situation est décourageante pour quelqu'un qui a profité d'un système de soutien pendant longtemps.

J'estime que c'est vraiment juste une question d'éducation, de sensibilisation et de les épauler pour qu'ils se retrouvent dans ce système beaucoup plus efficacement en leur permettant d'évaluer leurs besoins et il faut y répondre, faire le tri au bout du compte et veiller à ce que les organismes responsables assurent ensuite le suivi auprès des personnes recommandées.

**Mme Irene Mathysen:** Dans le cas des partenaires d'affaires, que faites-vous pour les trouver? S'adressent-ils à vous directement ou les avez-vous approchés précisément?

**M. John W. Boerstler:** C'est ce qui se passe dans bien des cas. C'est grâce au réseau que nous avons créé.

L'organisation que j'exploite se nomme NextOp. Elle a été fondée par des dirigeants dans le secteur de l'énergie et de la construction qui désiraient vraiment mobiliser plus de militaires talentueux dans

ces secteurs, car on faisait face en particulier à un écart de compétences en matière de leadership.

Lorsque l'on a mis sur pied cette organisation, ils ont, en gros, passé le mot à tous leurs collègues. Tout est local, local, local comme nous l'avons mentionné. Des partenaires d'affaires viennent cogner à notre porte lorsqu'ils sont informés de cette importante occasion à saisir et ils nous transmettent des offres. Et puis nous jumelons les offres aux qualifications des anciens combattants.

• (1015)

**Mme Irene Mathysen:** Nous avons l'habitude de procéder de cette façon dans la ville d'où je suis originaire. Il y avait une base là-bas et certaines personnes très talentueuses de cette base accédaient à un poste de cadre supérieur à l'échelon local. Le problème, ou j'imagine l'inquiétude, reposait sur le fait qu'il s'agissait plutôt d'un système hiérarchique. On avait l'impression que ce processus ne visait pas les rangs inférieurs, et c'est problématique. Je suppose que votre organisation déploie l'effort nécessaire pour transposer les occasions offertes vers les échelons inférieurs de service.

**M. John W. Boerstler:** Tout à fait. Nous nous concentrons sur les militaires du rang de niveau intermédiaire. Nous ne mettons pas l'accent sur les officiers ni sur les militaires du rang de niveau supérieur. Puisqu'ils ont des réseaux, des diplômes et des aptitudes en leadership, leur transition vers des emplois bien rémunérés est habituellement plus rapide et fructueuse. On compte de nombreuses agences de recrutement à but lucratif qui sollicitent de façon proactive les services de ces personnes talentueuses, mais elles ne tiennent pas compte des 85 à 90 % de l'ensemble des forces qui sont des membres du service du rang de niveau intermédiaire, et voilà pourquoi nous leur accordons notre attention.

**Le président:** Madame Lambropoulos.

**Mme Emmanuela Lambropoulos:** Je sais que vous connaissez bien les différents programmes qui sont également offerts en Europe et nous ne nous y sommes pas autant attardés aujourd'hui. Votre expérience semble se concentrer davantage sur le Danemark et je me demande si vous pouvez nous présenter trois des pratiques exemplaires appliquées là-bas et que vous n'avez pas encore exploitées au Texas.

**M. John W. Boerstler:** [*Difficultés techniques*] Le centre des anciens combattants là-bas est relativement novateur. Nous avons tout d'abord choisi le Danemark, car le taux de victimes est le plus élevé par habitant parmi les contingents de la FIAS en Afghanistan, ce qui trouble bien des gens. À vrai dire, ce pays envoie seulement des troupes de combat, voilà pourquoi le taux de victimes y est le plus élevé.

De plus, sa population est très comparable à celle de la grande région de Houston, où j'habite. Le pays compte environ six millions d'habitants et il y a environ le même nombre de personnes à Houston, alors il est intéressant de faire cette comparaison directe. Il compte un nombre comparable de vétérans en Irak et en Afghanistan.



Le système du Centre des anciens combattants qui a été mis en place par l'entremise du ministère de la Défense représente un exemple éloquent de la façon dont le gouvernement au niveau fédéral peut assurer une transition vers le milieu communautaire. Des centres sont répartis à l'échelle du Danemark, qui traitent les problèmes d'emploi, de santé mentale, de nature familiale et les questions liées aux prestations et le tout est géré par un système à guichet unique, pour ainsi dire. De plus, puisqu'il s'agit d'un pays très riche et petit, le système est géré efficacement. Il s'agit d'un bon exemple à étudier pour les organisations au niveau d'un État ou local pour en assurer éventuellement la mise en oeuvre.

Manifestement, nous avons mentionné précédemment que les amoniers et les psychologues ne sont pas des officiers détenant un grade. Cette question était très importante.

De plus, juste la mesure générale du parlement danois, qui a créé une politique sur la question des vétérans en 2010 et s'est occupé des grands enjeux auxquels ont fait face les vétérans danois au moment d'intégrer la vie civile après l'Afghanistan, a été très positive. On a réellement démontré la détermination non seulement des élus, mais également des gens désireux d'épauler ces personnes au retour à la maison.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Avez-vous eu l'occasion d'examiner le système canadien et de le comparer à celui américain? Bien des domaines sont manifestement différents. On compte de nombreuses collectivités rurales et il est plus difficile d'interpeller nos vétérans. Que pensez-vous du système canadien?

**M. John W. Boerstler:** J'aimerais bien comparer le système américain par rapport à celui canadien, même pour quelques différentes collectivités que nous pourrions choisir. Nous nous sommes adressés à quelques sociétés pour financer ce projet,

notamment McKesson. Son empreinte est bien ancrée au Canada. Moi et un de mes collègues, qui m'a accompagné au Danemark et au Royaume-Uni en tant que compagnon Marshall, avons mobilisé des dirigeants afin d'investir dans le projet, mais les progrès ont été bien minces. Toute recommandation que vous pourriez formuler afin de collaborer à l'exécution d'un projet serait très intéressante et j'aimerais beaucoup en faire partie.

● (1020)

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Merci.

**Le président:** Merci.

Voilà qui met fin à notre séance d'aujourd'hui.

John, au nom des membres du Comité, j'aimerais vous remercier de votre passion et de votre contribution à la séance du Comité d'aujourd'hui. Le sujet était intéressant et les idées présentées nous ont permis à nous tous de comprendre les questions abordées ici aujourd'hui. Si nous pouvons faire quelque chose de notre côté, veuillez communiquer avec notre greffier et nous serons heureux de donner suite à votre demande. De plus, si vous pouviez répondre à nos quelques demandes ou si vous désirez ajouter de l'information, veuillez en faire part au greffier qui transmettra l'information aux membres du Comité.

Encore une fois je vous remercie, monsieur, et je vous souhaite une bonne semaine.

**M. John W. Boerstler:** Bonne semaine. Je vous remercie.  
[Difficultés techniques]

**Le président:** Cela conclut la séance d'aujourd'hui.

La séance est levée.





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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