



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

# Comité permanent des anciens combattants

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 037**

Le lundi 13 février 2023

---

Président : M. Emmanuel Dubourg





## Comité permanent des anciens combattants

Le lundi 13 février 2023

• (1550)

[Français]

**Le président (M. Emmanuel Dubourg (Bourassa, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte.

Je vous souhaite la bienvenue à la 37<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des anciens combattants.

[Traduction]

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement et à la motion adoptée le lundi 3 octobre 2022, le Comité poursuit son étude sur la stratégie nationale pour l'emploi des vétérans après le service.

[Français]

La réunion d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride, conformément à l'ordre adopté le jeudi 23 juin 2022. Certains députés et témoins participent à la réunion en personne ou par l'entremise de l'application Zoom.

Veillez attendre que je vous nomme avant de prendre la parole. Je vous rappelle que toutes les observations doivent être adressées à la présidence.

Conformément à notre motion de régie interne concernant les tests de son, je souhaite informer le Comité que les témoins ont effectué les tests de son requis avant la réunion.

J'aimerais donc accueillir maintenant nos témoins.

Le major à la retraite M. André Thivierge est avec nous. Il est cofondateur et coprésident du Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa.

Je vous remercie d'être avec nous en personne, aujourd'hui. Je sais que nous avons éprouvé des difficultés techniques la dernière fois.

[Traduction]

Nous accueillons aussi Jason Wahl, fondateur et directeur de Veteran Staffing Canada, qui compare avec vidéoconférence.

[Français]

Nous recevons aussi M. Oliver Thorne, directeur général du Réseau de transition des vétérans, qui se joint à nous par vidéoconférence.

Nous allons maintenant passer aux présentations des témoins.

Monsieur Thivierge, comme vous le savez, je vais vous prévenir lorsqu'il vous restera une minute, puis lorsqu'il ne vous restera plus de temps. Vous avez la parole pour les cinq prochaines minutes.

**M. André Thivierge (major à la retraite, cofondateur et coprésident, Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa):** Monsieur le président, honorables membres du Comité,

j'ai le plaisir de coprésider le Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa. Mandatés par le conseil municipal, nous avons pour mission d'établir des ponts entre la communauté et les organismes de la capitale nationale en offrant des services à nos vétérans.

Lorsque nos militaires prennent la décision de faire le saut vers la vie civile, ils ont encore plusieurs années productives à offrir. Depuis toujours, occuper un emploi valorisant est une composante clé dans le processus de transition. On doit comprendre que les militaires souhaitant poursuivre une seconde carrière ont des motivations différentes. Les militaires en transition sont relativement peu attirés par le salaire et les avantages sociaux. Ils sont davantage motivés par leur désir d'accomplir leur mission et de créer un impact positif au sein de leur milieu de travail. Lorsque le vétéran devient membre d'une équipe de travail, la notion de service est toujours bien présente.

Dans la communauté des employeurs, certains préjugés persistent quant à leur perception des vétérans en tant qu'employés, notamment celui voulant que ceux-ci soient aux prises avec des problèmes de santé mentale. De plus, certains employeurs semblent sous-estimer l'importance de leurs acquis sur le plan de l'expérience et de la formation.

Toutefois, certaines perceptions et certains préjugés existent aussi chez les vétérans envers les employeurs. Par exemple, il y a des vétérans qui orienteront leurs actions selon la croyance que l'employeur ne les comprend pas et qu'il a une perception négative du service militaire et des vétérans en tant que candidats à l'emploi. Ces perceptions constituent des obstacles à l'emploi, pour le vétéran, et au recrutement, pour l'employeur.

Le manque de dialogue entre l'écosystème de soutien aux vétérans et les employeurs, notamment ceux du secteur privé, constitue une barrière qui a notamment contribué à alimenter ces préjugés sur les vétérans. Je crois que les prochaines étapes consisteraient à combler le fossé entre la communauté militaire et tous les secteurs de l'industrie, afin de s'attaquer aux légendes urbaines qui semblent exister des deux côtés. Cela nous aiderait à mieux comprendre leur incidence sur la relation entre les candidats et les recruteurs. Un tel dialogue constituerait une fondation qui contribuerait à développer des relations durables et productives entre la communauté militaire et les employeurs.

Dans notre groupe de travail, des initiatives ont été mises sur pied afin d'emmener les départements de ressources humaines non seulement à reconnaître les besoins et les atouts des vétérans dans leur stratégie de recrutement, mais à s'impliquer dans le processus de préparation de nos militaires en transition vers une seconde carrière. De telles initiatives contribueront à favoriser un changement de culture permettant à la fois de préparer les militaires en transition par la communication d'informations et d'influer sur les stratégies de recrutement.

Lors de ma présence aux audiences du Comité, la semaine dernière, j'ai été surpris d'apprendre que relativement très peu de vétérans étaient employés dans la fonction publique fédérale. Toutefois, j'ai été consterné d'apprendre que seulement 4 % des employés des ministères fédéraux qui offrent directement des services à la communauté militaire étaient des vétérans. Ces informations me portent à croire que nous avons beaucoup de travail devant nous.

En conclusion, les unités de transition des Forces armées canadiennes ont accompli des progrès titanesques au cours des dernières années, car elles ont su professionnaliser la prestation de leurs services de transition. Ceux-ci sont maintenant offerts à partir de données probantes, telles que les interdépendances du bien-être.

Sur tous les aspects de la transition, particulièrement l'accès à l'emploi, nous avons prouvé que les communautés, comme celle de la ville d'Ottawa, peuvent jouer un rôle de rassembleur, favorisant ainsi des partenariats fondés sur un dialogue continu et productif. Nous continuerons de bâtir des ponts entre les employeurs œuvrant dans notre communauté et l'écosystème de soutien aux vétérans.

Merci.

• (1555)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Thivierge.

Nous allons passer à M. Jason Wahl.

[Traduction]

Vous avez cinq minutes pour votre déclaration préliminaire. Veuillez ouvrir votre microphone. Vous avez la parole.

**M. Jason Wahl (fondateur et directeur, Veteran Staffing Canada):** Tout d'abord, j'aimerais remercier le président de nous avoir invités ici aujourd'hui.

Je vais vous donner un aperçu de la situation. Veteran Staffing a été lancée en 2016 à titre de succursale d'Athenian Group, une entreprise de dotation en personnel technique que nous avons fondée ici, en Alberta. Nous répondons aux besoins de dotation en personnel de nos clients d'un bout à l'autre du Canada.

Cela signifie que certains de nos clients nous demandent de les aider à embaucher des anciens combattants et de trouver des ressources à cette fin. À l'époque, nous avions une ressource, soit le Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires de la Compagnie Canada, un prédécesseur du programme de transition actuel. Nous trouvions ce programme très utile, car il offrait des ressources qui nous permettaient de communiquer directement avec les anciens combattants, comme un site Web sur lequel étaient publiés des curriculum vitae et des profils avec les coordonnées des anciens combattants. Lorsque ce programme a été éliminé et qu'An-ciens Combattants Canada a adopté son nouveau programme, nous avons perdu la possibilité de communiquer directement avec les anciens combattants. Je pense que c'était une erreur.

Depuis que j'ai pris ma retraite des forces armées, il y a de nombreuses années, j'ai recruté du personnel partout au Canada et aux États-Unis. J'ai observé un manque général de capacité à trouver des anciens combattants au-delà de la recherche sur des sites Web généraux, par exemple Indeed ou Workopolis, sur lesquels les gens précisent qu'ils sont d'anciens combattants. Les organismes, qu'ils soient publics ou privés, n'ont plus la possibilité d'entrer en communication directe avec ces personnes. C'est certainement une lacune, à notre avis.

Le programme Services de transition de carrière actuel fournit des ressources précieuses aux anciens combattants, par exemple des guides de rédaction de curriculum vitae et de préparation aux entrevues, mais il n'aide pas les employeurs à trouver ces anciens combattants. C'est sur ce point qu'il faut se concentrer si l'on envisage un nouveau programme de transition.

Nous avons aussi tenté de déterminer le nombre d'anciens combattants qui quittent actuellement le ministère de la Défense nationale. Il y a quelque temps, CBC a annoncé qu'il y avait environ 461 000 anciens combattants autodéclarés dans le recensement de 2021. Anciens Combattants Canada, à l'aide d'une équation mathématique, a calculé qu'il y avait 617 000 anciens combattants. Je pense que le calcul du chiffre réel nous aidera grandement à déterminer comment nous pouvons favoriser la transition de ces personnes qui se dirigent vers le secteur public.

Nous avons déjà réussi à aider des anciens combattants à entrer dans le secteur public, mais je pense que le plus gros problème est de trouver les anciens combattants eux-mêmes, lorsqu'on cherche au-delà des organismes sans but lucratif qui les soutiennent.

Nous avons formulé quelques suggestions et cerné quelques ressources qui, selon nous, pourraient être utiles.

Nous suggérons tout d'abord la mise sur pied d'un programme de subventions salariales semblable à ceux qui existent déjà pour les étudiants, les nouveaux arrivants au Canada ou les personnes sous-représentées sur le marché du travail. Cela inciterait les entreprises à aller chercher des anciens combattants.

Deuxièmement, la suggestion la plus importante serait la création d'un outil ou d'un site Web qui serait géré soit par Anciens Combattants Canada, soit par un organisme externe, et auquel les organismes pourraient accéder pour communiquer directement avec les personnes recherchées. Je pense que c'est un outil qui nous manque et dont nous avons désespérément besoin depuis l'élimination du programme, il y a quelques années.

J'ai hâte de répondre à vos questions. Je vous remercie.

• (1600)

**Le président:** Je vous remercie beaucoup, monsieur Wahl.

[Français]

Nous passons maintenant à M. Oliver Thorne, du Réseau de transition des vétérans.

Monsieur Thorne, vous disposez de cinq minutes pour faire votre allocution d'ouverture.

[Traduction]

**M. Oliver Thorne (directeur général, Réseau de transition des vétérans):** Je vous remercie, monsieur le président et membres du Comité, de me donner l'occasion d'être ici aujourd'hui.

Je m'appelle Oliver Thorne. Je suis directeur principal du Réseau de transition des vétérans, un organisme de bienfaisance canadien enregistré qui offre des services de consultation et des programmes de transition aux membres en service et aux anciens combattants des Forces armées canadiennes. Nous offrons ces programmes aux hommes et aux femmes, en anglais et en français, d'un bout à l'autre du Canada.

[Français]

À l'intention des membres francophones du Comité permanent des anciens combattants, je précise que je vais faire mon allocution d'ouverture en anglais, vu que mon temps de parole est limité. Je m'en excuse.

[Traduction]

Même si l'emploi est un sujet de discussion couramment abordé dans nos programmes, les programmes offerts par le Réseau de transition des vétérans sont axés sur la santé mentale, les relations familiales et la transition de l'armée à la société civile. Même si je ne suis en aucun cas un expert en matière d'embauche d'anciens combattants, je peux certainement offrir le point de vue d'un organisme qui offre des services de transition aux anciens combattants depuis plus d'une décennie.

Dans cette perspective, j'aimerais concentrer mon témoignage sur deux enjeux importants aujourd'hui, à savoir l'accès et la transition culturelle.

Tout d'abord, notre expérience de la prestation de services aux anciens combattants à l'échelle du Canada depuis 10 ans nous a appris que l'accès représente l'un des principaux problèmes auxquels les anciens combattants font face pour profiter de tous les services qu'ils reçoivent. En effet, un bon programme d'emploi ne sera pas efficace s'il n'est pas accessible aux anciens combattants, et surtout s'il n'est pas accessible aux anciens combattants qui ont le plus de mal à réussir la transition vers la vie civile.

Les recherches indiquent qu'un certain nombre de critères sont liés à une transition plus difficile, par exemple des antécédents de service plus longs, une libération involontaire, le service dans les rangs subalternes, le service dans l'armée et le déploiement. Tous ces critères sont liés à une transition plus difficile après le service.

Voici ma première recommandation. Pour être efficace, une stratégie d'emploi des anciens combattants doit être élaborée en tenant compte des besoins de ces anciens combattants. Par ailleurs, il est très probable que les anciens combattants qui éprouvent les plus grandes difficultés auront besoin d'autres services immédiats de transition et de réadaptation avant d'être prêts à recevoir des services liés à l'emploi.

Ma deuxième recommandation consiste à établir une relation étroite entre le programme de réadaptation des anciens combattants et les services fournis dans le cadre de la stratégie d'emploi, afin qu'ils se consultent l'un l'autre pour veiller à ce que des anciens combattants ne passent pas entre les mailles du filet.

Le deuxième enjeu concerne la transition culturelle. La transition des anciens combattants vers l'emploi se fait en même temps qu'une transition importante et profonde sur le plan de la culture et du mode de vie. Une bonne stratégie d'emploi doit donc reconnaître cela et offrir les outils appropriés pour aider les anciens combattants à effectuer cette transition, afin qu'ils puissent obtenir la formation nécessaire et un emploi dans la vie civile après avoir quitté le service.

Dans notre travail de fournisseur de services, les anciens combattants nous parlent de deux lacunes importantes. La première est liée à l'écart entre les compétences requises dans un environnement civil et celles qui sont requises dans l'armée. Nous pouvons observer cet écart dans le style de communication professionnelle, ainsi que dans les connaissances financières. Le secteur privé et le secteur de l'éducation forment très bien les gens dans ces domaines avant qu'ils arrivent sur le marché du travail après des études postsecondaires, mais les exigences dans ces domaines sont très différentes dans les contextes militaire et civil.

Encore une fois, pour être efficace, une stratégie d'emploi doit tenir compte de ces réalités et offrir une formation pratique pour aider à combler ces lacunes en matière de compétences.

La deuxième lacune qui est signalée est liée au soutien social. En effet, nous constatons que l'expérience des anciens combattants qui passent de l'environnement de service à celui des études postsecondaires — c'est-à-dire où ils en sont sur le plan de la transition personnelle et du mode de vie — est souvent très différente de celle des autres personnes qui les entourent dans ce contexte. Pour assurer le succès de ces programmes d'éducation et d'emploi, il sera donc essentiel de leur fournir le soutien approprié pour répondre à leurs besoins et de leur offrir un endroit où ils peuvent interagir avec leurs pairs et recevoir un soutien social.

Je vous remercie encore une fois de m'avoir donné l'occasion de faire cette déclaration préliminaire. Je suis maintenant prêt à répondre à vos questions.

● (1605)

**Le président:** Je remercie M. Thorne et tous les témoins. Je vous remercie également du travail que vous faites pour les anciens combattants.

Au nom du Comité, j'aimerais remercier M. Wahl et M. Thivierge de leur service.

Nous entamons maintenant les séries de questions de six minutes.

La parole est d'abord à Mme Cathay Wagantall. Elle a six minutes.

**Mme Cathay Wagantall (Yorkton—Melville, PCC):** Je vous remercie, monsieur le président. Je tiens également à remercier M. Wahl et M. Thivierge de leur service.

J'aimerais d'abord m'adresser à vous, si cela vous convient.

J'aimerais mieux connaître votre programme. Je constate que vous êtes en partenariat avec Anciens Combattants Canada, le mouvement Sans Limites et l'Initiative multiconfessionnelle sur l'habitation ici, à Ottawa, ce qui est merveilleux.

Vous avez mentionné le problème lié à la fonction publique et vous avez précisé qu'un nombre limité, semble-t-il, d'anciens combattants sont employés au sein d'Anciens Combattants Canada. Récemment, la Commission de la fonction publique — qui est responsable de l'administration des priorités d'embauche au sein de la fonction publique — a indiqué que seulement 330 nominations sur 64 796 embauches en 2021 et 2022 étaient des anciens combattants. C'est moins d'un demi pour cent.

Vous indiquez que vous travaillez fort pour établir des relations solides et durables, et qu'un certain nombre d'initiatives ont été mises sur pied.

Voulez-vous dire que le Groupe de travail des anciens combattants de la ville d'Ottawa a formulé ces initiatives et qu'elles ont été mises par écrit?

**M. André Thivierge:** D'accord. Nous sommes un groupe de travail. Notre groupe de travail sur la deuxième carrière est en train d'établir des relations, notamment avec les services de ressources humaines. Je pense que ce sera une vaste initiative, car nous nous concentrons actuellement sur le secteur privé, mais le fait est que le secteur public... Nous nous adresserons au secteur public, cela ne fait aucun doute...

**Mme Cathay Wagantall:** C'est ce que je voulais entendre. Je vous remercie.

Dans ce cas, les services de ressources humaines du secteur public devraient également être en mesure de tirer profit des notions sur lesquelles vous travaillez et que vous apprenez ici, et ces notions seront ensuite communiquées pour veiller à ce que les services de ressources humaines aient accès aux mêmes notions qui soulignent les besoins des anciens combattants. Est-ce bien cela?

**M. André Thivierge:** Oui. Le secteur public fait partie de notre plan de travail, mais il est réellement plus avantageux de se concentrer sur les services de ressources humaines que sur les dirigeants des entreprises, car ce sont les services de ressources humaines qui rédigent les politiques et qui sont responsables du recrutement. C'est dans ce domaine que nous pouvons exercer une influence.

**Mme Cathay Wagantall:** Je suis très heureuse d'entendre cela.

Dans le cadre de vos travaux, publierez-vous des documents pour faire connaître vos réussites? Je pense à d'autres communautés qui ont réellement besoin d'incorporer ce genre de recherches lorsqu'elles souhaitent aider les anciens combattants qui cherchent un emploi.

**M. André Thivierge:** Lorsque nous serons plus avancés dans le processus, nous publierons des documents. Nous commençons avec des notes d'information sur nos réunions et nos discussions. Cela se traduira ultérieurement par des documents lorsque nous aurons suffisamment de données et de recommandations concrètes.

**Mme Cathay Wagantall:** Je vous remercie beaucoup.

Monsieur Thorne, j'ai une question pour vous. Vous avez indiqué que, même si vous avez reçu des subventions pour permettre la croissance du programme, le Réseau de transition des vétérans demeurerait un organisme indépendant. Considérez-vous qu'il s'agit d'une bonne chose? Cela vous permet-il d'agir plus efficacement auprès des anciens combattants avec lesquels vous travaillez, et si oui, pourquoi?

**M. Oliver Thorne:** Si je comprends bien, vous faites précisément référence à la répartition du financement entre le gouvernement et le secteur privé... Est-ce exact?

**Mme Cathay Wagantall:** Oui, c'est exact.

**M. Oliver Thorne:** Nous sommes un fournisseur de services autorisé pour Anciens Combattants Canada depuis près d'une décennie.

Cela signifie que les anciens combattants qui ont une demande admissible peuvent participer à notre programme et les coûts seront remboursés par Anciens Combattants Canada. Je dirais que de 30 à 50 % des anciens combattants qui participent à notre programme n'ont pas présenté de demande d'indemnisation à Anciens Combattants Canada, pour une raison ou une autre. Notre organisme travaille avec un segment de la population des anciens combattants

qui n'a pas pu ou n'a pas voulu avoir accès aux services d'Anciens Combattants. Je dirais donc que c'est en partie une nécessité.

C'est en partie par choix que nous tentons d'obtenir des fonds d'organismes de bienfaisance pour soutenir ces anciens combattants, car nous ne refusons aucun d'entre eux. Ils sont toujours inscrits au programme gratuitement, mais c'est aussi de plus en plus nécessaire, car bien que nous soyons un fournisseur de services autorisé, le taux d'approbation des demandes présentées par les anciens combattants admissibles a considérablement diminué, surtout au cours des trois dernières années.

Nous voyons un certain nombre d'anciens combattants qui sont admissibles à un financement par le ministère des Anciens Combattants. Ils ont la bonne demande d'indemnisation, mais les formulaires ne sont pas remplis correctement, et nous ne recevons malheureusement pas ces fonds. Par principe, nous ne refusons jamais un ancien combattant, et nous devons donc avoir recours à des fonds d'organismes de bienfaisance pour nous assurer que les anciens combattants puissent participer au programme.

• (1610)

**Mme Cathay Wagantall:** D'accord. Je vous remercie beaucoup de vos réponses et je vous remercie du travail que vous faites.

J'aimerais céder la dernière minute et demie à M. Dowdall.

**M. Terry Dowdall (Simcoe—Grey, PCC):** Je vous remercie d'être ici aujourd'hui.

Je n'ai qu'une seule question. En réalité, nous entendons surtout parler des préoccupations liées à la stratégie pour les anciens combattants qui ont le plus de difficultés. La chose la plus troublante que j'ai entendue depuis que je suis ici est probablement le nombre d'anciens combattants qui n'ont pas de logement, et une personne ne peut pas trouver un emploi si elle n'a pas d'endroit où vivre.

Est-ce que des organismes ont déjà envisagé — le gouvernement semble travailler en vase clos — de collaborer avec les employeurs pour tenter de trouver une solution en ce qui concerne la question des logements, peut-être avec l'aide de certaines entreprises? Dans ma circonscription, les employeurs n'arrivent pas à trouver des employés, et ils vont maintenant construire des logements pour le secteur du tourisme, par exemple. Je pense que les personnes qui sortent des forces armées sont peut-être habituées à vivre avec d'autres personnes, et cela pourrait donc bien fonctionner. Quelqu'un a-t-il déjà pensé à intégrer ce genre de chose dans une stratégie à cet égard?

**Le président:** À qui s'adresse votre question?

**M. Terry Dowdall:** Elle s'adresse à tous les témoins.

A-t-on déjà réfléchi à cela? Vous avez parlé d'une subvention salariale, par exemple, pour faciliter les choses. A-t-on formulé une stratégie qui pourrait faire appel aux entreprises?

**Le président:** Veuillez répondre en 20 secondes, s'il vous plaît.

**M. Jason Wahl:** Je vais vous donner un exemple rapide qui se passe ici, en Alberta.

Je peux vous donner l'exemple d'ATCO, qui a créé des villages de transition pour les anciens combattants, et c'est un excellent programme. Le plus gros problème lorsqu'il s'agit du logement — et je sais que l'IVET, l'institut pour l'éducation et la transition des vétérans, a le même problème —, c'est qu'un grand nombre d'anciens combattants n'arrivent pas à déterminer les soutiens auxquels ils sont admissibles, car la définition d'ancien combattant fait l'objet de nombreuses interprétations.

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

La parole est maintenant à Mme Rechie Valdez. Elle a six minutes.

Vous avez la parole.

**Mme Rechie Valdez (Mississauga—Streetsville, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins, et un merci spécial à ceux qui ont servi notre pays.

Par votre intermédiaire, monsieur le président, je pose ma première question à M. Thivierge.

Dans votre allocution, vous avez mentionné que les anciens combattants ont des problèmes de santé mentale ou souffrent de différents préjugés. Pouvez-vous nous faire une recommandation en vue de notre stratégie d'emploi afin d'y remédier?

**M. André Thivierge:** Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, il y a bien des perceptions erronées concernant les problèmes de santé mentale. Le préjugé dont il est question, ici, c'est que la plupart des anciens combattants, des militaires qui ont quitté les forces, ont des problèmes de santé mentale. Ce n'est pas tout à fait vrai. La grande majorité des militaires, lorsqu'ils quittent l'armée, même ceux qui ont participé à de nombreuses missions, n'ont pas de problèmes de santé mentale. Certains en ont.

Avant d'adopter une stratégie, il importe de bien comprendre la situation et d'avoir une discussion franche avec les différents employeurs sur la perception qu'ils ont des problèmes de santé mentale. Certains vétérans n'ont pas besoin de mesures d'adaptation spéciales. Comme nous élargissons l'accès à nos programmes, beaucoup d'entre eux sont tout à fait employables.

Pour l'élaboration de la stratégie, je pense qu'il doit y avoir un dialogue permanent entre l'écosystème de soutien aux anciens combattants et la communauté des employeurs.

**Mme Rechie Valdez:** Merci.

Ma prochaine question est la suivante: quand vous travaillez avec les anciens combattants, quelles sont leurs principales préoccupations en matière de recherche d'emploi?

**M. André Thivierge:** Eh bien, je ne travaille pas directement avec les anciens combattants, alors je ne peux parler que de mon expérience. Certains veulent simplement changer de carrière, faire quelque chose de différent de ce qu'ils faisaient auparavant. Je pense à un de mes amis qui a quitté l'armée et est devenu sommelier.

Dans la région de la capitale nationale en particulier, la population est très intéressante. La population de la capitale nationale se compose d'officiers, d'officiers supérieurs et de sous-officiers supérieurs. Beaucoup d'entre eux ont acquis des compétences dans le domaine de la gestion de projets, on les verra donc devenir des entrepreneurs, créer leur propre entreprise de gestion de projets.

D'autres signeront des contrats avec des entreprises pour devenir gestionnaires de projets.

Encore une fois, certains préféreront faire quelque chose de totalement différent pendant leur seconde carrière et d'autres voudront utiliser les nouvelles compétences qu'ils ont acquises. De nombreux militaires suivent des programmes de perfectionnement universitaire. Lorsqu'ils obtiennent leur diplôme, ils veulent servir; ils veulent utiliser leurs compétences dans différents secteurs.

• (1615)

**Mme Rechie Valdez:** Merci, monsieur le président.

Je vais maintenant m'adresser à M. Thorne.

Vous avez mentionné la transition culturelle et les lacunes en matière de compétences et de soutien social. Pouvez-vous nous donner un peu plus de contexte que vous n'avez eu l'occasion de le faire dans votre exposé, faute de temps?

**M. Oliver Thorne:** Oui. En particulier, pour vous donner quelques exemples dans lesquels ce genre de service est offert, ici en Colombie-Britannique, où notre organisation a son siège social, il y a deux organisations qui me viennent immédiatement à l'esprit.

La première est l'Institute for Veterans Education and Transition, ou IVET, qui a ses bureaux à l'Université de la Colombie-Britannique. Il s'agit d'un programme spécialisé dont l'objectif est de faire de cette université un campus accueillant pour les anciens combattants. L'idée est que les personnes qui quittent l'armée et décident de tirer avantage de ce programme d'éducation peuvent recevoir des crédits universitaires pour une partie de leur expérience et de leur service dans l'armée et bénéficier essentiellement d'une voie rapide vers un certificat.

L'objectif est de permettre aux gens de mener des études postsecondaires tout en bénéficiant du soutien de leurs pairs. Ils sont intégrés à un groupe de pairs qui peuvent se soutenir mutuellement dans ce contexte, qui peut être culturellement très différent de leur expérience dans l'armée. L'idée est d'augmenter le taux de réussite et le taux de rétention.

Il existe un programme similaire au B.C. Institute of Technology, qu'on appelle le programme de conversion des compétences militaires de la Légion. Il existe d'autres programmes du genre au Canada.

Je crois sincèrement que c'est ce dont nous avons besoin. Nous voyons beaucoup de gens, particulièrement aux États-Unis... Oh! Je pense que je n'ai plus de temps.

**Le président:** Allez-y, monsieur Thorne.

**M. Oliver Thorne:** Aux États-Unis, des problèmes similaires se posent avec le GI Bill. Les gens abandonnent ou ne terminent pas leurs études postsecondaires, non pas parce qu'ils ont des problèmes financiers, mais parce qu'ils ont des problèmes d'adaptation culturelle et de rétention.

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

[Français]

Monsieur Desilets, vous avez maintenant la parole pour six minutes.

**M. Luc Desilets (Rivière-des-Mille-Îles, BQ):** Merci, monsieur le président.

Je salue mes collègues et je remercie les témoins de leur présence.

Monsieur Thivierge, tantôt, vous avez mentionné que, pour les vétérans, le salaire, les conditions salariales et les avantages sociaux n'étaient pas des éléments essentiels. Vous avez mentionné que, en fait, les vétérans étaient motivés par leur désir de servir, comme lorsqu'ils étaient dans l'armée.

Ce que nous avons entendu, c'est que le taux de chômage des vétérans est de 4,5 %, comparativement à 6,6 % dans les populations québécoise et canadienne. De plus, les vétérans sont apparemment plus susceptibles de se déclarer insatisfaits d'avoir un emploi qui ne leur permet pas d'exploiter leur plein potentiel.

Pourriez-vous m'éclairer à ce sujet?

D'une part, le taux de chômage des vétérans est faible — je n'ai pas les bonnes données en main. D'autre part, l'attrait qu'ils ont pour un boulot ne correspond pas à leurs aspirations.

**M. André Thivierge:** Monsieur le président, je remercie le député de sa question.

Il est important de comprendre que, lorsque les militaires prennent leur retraite, ils sont dans la force de l'âge. Ils sont au sommet de leur potentiel et de leurs capacités. Ils cherchent donc à relever des défis. Pour eux, un défi, ce n'est ni le salaire ni les avantages sociaux. Ils veulent relever des défis semblables à ceux qu'ils ont relevés lorsqu'ils faisaient partie des Forces canadiennes.

Quand on sert dans les Forces canadiennes, on doit accomplir des missions comportant d'importants risques, et ce, avec très peu de ressources. Lorsqu'une personne a un rôle de meneur, elle est responsable de la vie des hommes et des femmes qui servent à ses côtés. On leur demande d'accomplir une mission qui fait appel à leur créativité. Lorsque le militaire quitte les forces, il carbure encore à cela. Ce que veut le vétéran, c'est relever des défis.

Pour un vétéran, le succès se définit par sa capacité à relever les défis. Cela dit, cela ne veut pas dire qu'il est prêt à accepter un plus petit salaire.

J'espère avoir répondu à la question, monsieur le président.

• (1620)

**M. Luc Desilets:** Vous y avez très bien répondu, monsieur Thivierge.

Je trouve cela fort intéressant. En fait, c'est une façon de voir que je n'avais pas tout à fait saisie précédemment.

Plus tôt, vous avez fait allusion au fait que seulement 4 % des gens qui travaillent au ministère sont des vétérans. Comme nous, vous semblez trouver cela un peu particulier.

Pouvez-vous m'expliquer pourquoi le taux d'anciens combattants est aussi faible?

Qui connaît mieux un vétéran qu'un autre vétéran?

**M. André Thivierge:** Je trouve difficile d'expliquer cela; je ne peux qu'émettre des hypothèses.

Un changement de culture est-il nécessaire à l'intérieur du ministère? Par là, je veux dire qu'on ne reconnaît peut-être pas les compétences du vétéran. Ce n'est qu'une hypothèse, et je ne veux pas porter de jugement à cet égard.

De plus, peut-être que très peu de vétérans souhaitent poursuivre une carrière dans un tel ministère.

Nous essayons de voir ces deux aspects.

Je n'ai pas de données tangibles à ce sujet, mais je vous remercie de l'intérêt que vous portez à cette importante question.

**M. Luc Desilets:** Pourquoi les vétérans ne souhaiteraient-ils pas travailler pour ce ministère? Il me semble pourtant que c'est une suite logique. Le domaine privé, c'est un autre monde. S'ils travaillent au privé, ils vont devoir chercher des défis à relever, mais, au ministère des Anciens Combattants, il y a déjà plusieurs défis à relever.

**M. André Thivierge:** C'est une question à laquelle j'aimerais bien pouvoir répondre.

**M. Luc Desilets:** Vos yeux parlent, mais je ne comprends pas tout.

**M. André Thivierge:** Il faut comprendre la relation de l'ancien combattant avec le ministère en question. Cela pourrait expliquer certaines choses.

Comme je l'ai dit, je n'ai pas vraiment de réponse à cette question, mais j'ai des pistes de réponse.

Il faut vraiment s'intéresser à ce ministère, à ses stratégies de recrutement et à ses perceptions sur les compétences des anciens combattants.

**M. Luc Desilets:** C'est intéressant, mais c'est aussi possible que les vétérans n'ont aucun intérêt à accomplir des tâches administratives de ce genre. Je comprendrais cela.

**M. André Thivierge:** C'est peut-être le cas.

**M. Luc Desilets:** En tout cas, vous devriez vous délier la langue. En fait, ce serait intéressant, car nous cherchons aussi à faire des recommandations à la fin du rapport et ce sont des éléments qui pourraient nous aider.

Nous souhaitons tous énormément qu'il y ait beaucoup de vétérans qui travaillent au ministère. Cependant, le taux de ceux qui y travaillent est faible et difficilement compréhensible.

Mon temps de parole est écoulé. Merci beaucoup.

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

C'est maintenant le tour de Mme Rachel Blaney.

Madame Blaney, vous disposez de six minutes.

[Traduction]

**Mme Rachel Blaney (North Island—Powell River, NPD):** Merci, monsieur le président. Je vous remercie tous de témoigner aujourd'hui devant ce comité.

Ma première question s'adresse bien sûr à M. Thivierge.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier pour vos nombreuses années de service. Merci pour les services déjà rendus à notre pays et pour la poursuite de cet important travail à Ottawa. Je pense que c'est très louable. Je vous remercie de travailler ainsi d'arrache-pied pour faire de cette ville un endroit plus accueillant pour ceux et celles qui nous ont servi.

Passons à ma première question. Nous avons entendu très clairement, dans les témoignages de la semaine dernière, que l'un des grands défis auxquels les militaires sont confrontés lorsqu'ils quittent l'armée et deviennent des anciens combattants dans la vie, c'est qu'il n'existe pas de document qui explique en détail, d'une manière que le monde civil peut comprendre, l'étendue de la formation et des connaissances qu'ils possèdent. Des anciens combattants nous ont raconté qu'après avoir quitté l'armée, ils ont dû suivre de nouvelles formations dans des domaines dans lesquels ils étaient déjà passés maîtres, simplement parce que ces compétences extraordinaires ne se transposent pas dans le monde civil.

Je me demande si vous avez des commentaires ou des réflexions à nous communiquer sur la façon dont nous pourrions changer un peu les choses pour améliorer le sort des anciens combattants.

• (1625)

**M. André Thivierge:** Au cours des dernières années, beaucoup d'efforts ont été déployés pour reconnaître les aptitudes, les compétences et la formation des militaires. Je pense au Programme d'accréditation de la formation militaire à des fins civiles créé il y a plusieurs années. À l'époque, c'était la genèse de l'initiative d'évaluation et de reconnaissance des acquis.

Je sais qu'au cours des dernières années, le groupe de transition et les différentes organisations qui existent au sein des forces ont établi un répertoire des aptitudes et des compétences. C'est comme un dictionnaire, un catalogue des compétences reconnues dans le monde civil, avec l'équivalent en niveau de formation reçue qui correspond à un métier civil, par exemple, mais c'est encore un peu un défi.

Encore une fois, il y a bien des idées fausses qui circulent sur la formation militaire. C'est pourquoi, pour solutionner le problème, il importe de favoriser un dialogue continu afin de mieux comprendre comment toutes ces aptitudes et compétences sont transférables dans le monde civil. Bien souvent, ce transfert se fait vers de petites entreprises privées, de sorte que le dialogue avec les employeurs aidera à mieux comprendre comment ces compétences sont transférables.

Inversement, le militaire qui amorce sa transition doit arriver à traduire ses compétences dans des mots qui seront compris par les employeurs.

**Mme Rachel Blaney:** Vous avez mentionné dans votre témoignage — et je m'adresse à vous par l'intermédiaire du président, bien sûr — qu'il y a des préjugés sur les anciens combattants. C'est un obstacle qui peut souvent être difficile à surmonter. Vous avez parlé de travailler avec le secteur privé pour aider les employeurs à comprendre l'énorme atout que représente en réalité l'embauche d'un ancien combattant. Je me demande, dans le cadre de cette étude, si vous pensez qu'il serait bon qu'Anciens Combattants Canada joue un rôle plus actif dans l'éducation des employeurs sur les atouts que possèdent les anciens combattants.

**M. André Thivierge:** Sans aucun doute. En fait, le ministère aurait l'avantage de pouvoir travailler avec les unités de transition des Forces armées canadiennes. Dans notre jargon, nous les appelons les UT FAC. Ces unités jouent un rôle très important dans la préparation des militaires en transition vers une seconde carrière. En fait, ce sont elles qui leur fournissent des services. Elles comprennent très bien les enjeux.

L'un des grands défis consiste à sensibiliser les gens afin de dissiper les mythes. Mon groupe de travail sur la seconde carrière

commence justement à y réfléchir. En fait, il veut comprendre d'où viennent ces préjugés et comment il peut les déboulonner. Il y a cependant aussi un travail à faire auprès des militaires en transition, qui ont leurs propres préjugés sur les employeurs. Je pense qu'il sera très utile de comprendre d'où viennent ces préjugés pour préparer les militaires à une seconde carrière, et aussi pour permettre aux employeurs de mieux comprendre les militaires. Dans un monde idéal, nous souhaiterions qu'ils aillent jusqu'à harmoniser leurs politiques de recrutement avec ce que les anciens combattants ont à offrir.

**Mme Rachel Blaney:** Quand je vous entends parler, il me semble qu'au lieu d'adopter une approche unique pour l'ensemble du pays, il serait peut-être plus judicieux d'avoir une approche plus régionale et personnalisée.

Qu'en pensez-vous?

• (1630)

**M. André Thivierge:** Absolument. Chaque communauté a sa propre culture. Chaque région a ses propres employeurs, ses propres industries, et celles-ci... Chaque industrie a sa propre culture. C'est un travail qui doit être réalisé par chaque unité de transition.

Ce pourrait être un bon projet collectif. Le problème, c'est qu'il faut aussi mobiliser le milieu des affaires pour cela. Le plus grand défi est de mobiliser les gens d'affaires, puis d'établir un partenariat et de maintenir une communication constante. Je pense que de cette façon, beaucoup de progrès pourraient être accomplis.

**Mme Rachel Blaney:** Merci.

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

Nous allons maintenant entamer une deuxième série de questions. Six députés pourront vous poser des questions.

J'ai le plaisir de donner d'abord la parole à M. Fraser Tolmie, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Blake Richards (Banff—Airdrie, PCC):** J'ai un rappel au Règlement, monsieur le président.

Évidemment, nous avons commencé avec environ 20 minutes de retard, en raison des votes et de diverses autres choses. Nous en sommes à ce qui aurait dû être le point médian de la réunion si nous avions commencé à l'heure.

J'aimerais savoir comment nous comptons nous organiser, parce que nous avons un deuxième groupe de témoins à entendre. Quand commencerons-nous la deuxième partie de la réunion? Quand se terminera la deuxième partie de la réunion?

**Le président:** Eh bien, nous avons deux heures en tout pour le Comité. Nous avons une heure pour le premier groupe de témoins, puis une heure pour le suivant. Nous avons commencé à 15 h 50 exactement, alors nous sommes autorisés à siéger jusqu'à 17 h 50. Nous siégerons ainsi pendant deux heures.

**M. Blake Richards:** Merci.

**Le président:** Je vous en prie.

Monsieur Tolmie, allez-y pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Fraser Tolmie (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Thorne, j'aimerais connaître vos impressions. Lorsque je suis sorti de l'armée, je crois que j'ai eu un séminaire d'une journée avec le ministère des Anciens Combattants au sujet des prestations et avantages offerts. Je pense que pour quelqu'un qui a été dans l'armée pendant 15, 20 ou 25 ans, un séminaire d'une journée ne suffit pas.

Nous venons d'entendre que les anciens combattants ont un curriculum vitae qui aurait probablement besoin d'être traduit pour le monde civil, afin qu'ils puissent mieux l'intégrer.

Que penseriez-vous de la possibilité d'aider les anciens combattants en leur offrant plus qu'un petit séminaire d'une journée, comme je le disais? Je me trompe peut-être, mais c'est ce dont je me souviens. Je pense que c'était un séminaire d'une journée, sandwiches fournis, puis chacun partait de son côté, bonjour, bonsoir. On nous disait à quoi on avait accès, mais on ne nous donnait pas d'outils lors de ce séminaire.

Qu'en pensez-vous?

**M. Oliver Thorne:** Oui, absolument. Je suis tout à fait d'accord pour dire qu'une journée ne suffit pas.

Je crois qu'avec la mise sur pied de l'unité de transition des FAC, ces services seront offerts...

[Français]

**M. Luc Desilets:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

[Traduction]

**Le président:** Excusez-moi, monsieur Thorne...

[Français]

**M. Luc Desilets:** L'interprète nous dit que la qualité du son n'est pas adéquate.

[Traduction]

**Le président:** Je pense que vous avez un vieil équipement; nous avons un petit problème avec le son. Pouvez-vous parler plus fort et essayer de garder le micro...

Essayons à nouveau. Allez-y, monsieur Thorne.

**M. Oliver Thorne:** D'accord, je vais essayer à nouveau. Je vais parler plus fort et plus lentement, puis voir si cela aide.

Oui, absolument. Je suis d'accord pour dire qu'une journée, ce n'est vraiment pas assez.

**Le président:** Non, monsieur Thorne, encore une fois. Pourriez-vous tenir le microphone avec vos doigts pendant que vous parlez, s'il vous plaît? C'est un problème pour les interprètes.

Essayons à nouveau, s'il vous plaît.

**M. Oliver Thorne:** Je vais essayer encore une fois, avec le micro un peu plus près. J'espère que cela aidera.

Effectivement, une journée ne suffit pas. Si j'ai bien compris, l'unité de transition des FAC va fournir des services pendant tout le cycle de service d'un militaire, dès le début et pendant son service, puis de plus en plus, sûrement, à partir du moment où il se prépare à être libéré.

Je pense que vous avez mentionné deux choses importantes.

Premièrement, l'information doit être communiquée plusieurs fois, sur une longue période de temps, pour être bien assimilée. Encore une fois, c'est vraiment une question d'accessibilité.

Deuxièmement, c'est comme pour tout autre apprentissage, dans les Forces armées canadiennes, un PowerPoint ne suffit pas. Quand on apprend une nouvelle information, il faut la répéter ensuite. Il faut s'exercer à la mettre en application. Je pense qu'il en va de même des compétences en communication, de la transposition des compétences militaires en compétences civiles et de tout ce qui fait partie d'une transition réussie. Il faut de la répétition. Le militaire doit travailler ces compétences activement, à la fois pendant et après le service, pour réussir à les maîtriser.

• (1635)

**M. Fraser Tolmie:** Merci.

J'ai une deuxième question: êtes-vous d'accord pour dire que plus d'anciens combattants devraient travailler pour le ministère des Anciens Combattants? Si oui, pourquoi?

**M. Oliver Thorne:** Absolument. Il est difficile de voir comment cela pourrait ne pas être une chose positive.

C'est en partie la raison d'être de mon organisation: à la fin des années 1990, les fondateurs de notre programme se sont rendu compte que les anciens combattants n'étaient souvent pas bien servis par les nombreux services civils qui existent, parce qu'il y avait un fossé énorme entre les anciens combattants et les fournisseurs de services, qui ne comprenaient pas leur expérience. Le fait d'intégrer des anciens combattants au ministère crée une compréhension immédiate entre le bénéficiaire du service et son fournisseur. Je le vois comme une chose très positive.

Pour ajouter aux commentaires de M. Thivierge, un peu plus tôt, l'un des principaux problèmes est inhérent à la relation que les anciens combattants entretiennent avec le ministère des Anciens Combattants. Je ne peux qu'imaginer que cela découragerait beaucoup d'entre eux de postuler pour des emplois là-bas.

**Le président:** Merci, monsieur Thorne. Continuez comme cela jusqu'à la fin, s'il vous plaît.

J'aimerais maintenant inviter M. Sean Casey à prendre la parole pour cinq minutes ou moins.

Allez-y, monsieur Casey.

**M. Sean Casey (Charlottetown, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais reprendre là où vous vous êtes arrêté, monsieur Thorne.

Je ne sais pas si vous étiez là à l'époque, mais à l'époque où les comités voyageaient, j'étais membre du comité des anciens combattants et j'ai eu l'honneur de visiter votre établissement à Vancouver avec l'ensemble du comité. Ce fut une visite mémorable. Il est évident que votre organisation a beaucoup cheminé depuis. Je vous en félicite.

Je vais commencer par ceci: une étude intitulée « Étude sur la vie après le service militaire » a été réalisée en 2019. Elle montrait que le plus grand employeur des anciens combattants, après leur libération, était de loin la fonction publique.

Qu'est-ce que cela vous indique? Quelle conclusion tirez-vous du fait que, premièrement, les anciens combattants sont attirés par la fonction publique après leur service et, deuxièmement, ils réussissent à obtenir des emplois dans la fonction publique, en grand nombre?

**M. Oliver Thorne:** Je pense que pour bien comprendre ce que cette donnée nous indique, nous aurions besoin de connaître le profil plus détaillé de ces gens.

Le plus grand employeur, selon cette étude, est la fonction publique. Je crois que M. Thivierge en a parlé plus tôt. Nous constatons que ceux qui ont été officiers sont attirés par ce genre de travail. Ils ont de l'expérience en gestion de projet et de l'expérience de travail avec les différents ordres de gouvernement, ce qui peut leur conférer une affinité naturelle avec ce travail. Je pense que c'est une bonne chose à voir.

Souvent, ce qui manque, lorsqu'on examine ce genre de données, c'est ceux qui passent à travers les mailles du filet. Je n'ai pas de données devant moi pour étayer cette affirmation, mais je suis à peu près sûr que les personnes dont je parlais plus tôt, celles qui ont du mal à faire la transition entre les rangs subalternes, les armes de combat, le déploiement et l'armée... D'après mon expérience, ces personnes ne sont pas si nombreuses à entrer dans la fonction publique. C'est formidable de voir un groupe opérer une bonne transition vers la fonction publique, mais nous devons aussi nous demander qui passe à travers les mailles du filet.

**M. Sean Casey:** Merci.

Je vais me tourner vers M. Wahl. Dans vos remarques préliminaires, vous avez dit qu'une subvention salariale pour l'embauche d'anciens combattants et un programme d'identification des anciens combattants seraient des choses utiles.

J'aimerais revenir au premier point, si vous me le permettez. Je vais me référer à cette étude qui a été menée en 2019. À l'heure actuelle, le taux de chômage au Canada est d'environ 6,6 %. Le taux de chômage actuel chez les anciens combattants est d'environ 4,6 %. Par rapport à la population générale, les données indiquent qu'ils s'en sortent mieux pour ce qui est de l'emploi.

L'étude a également indiqué qu'après la libération, les anciens combattants connaissent une réduction de revenu pendant environ trois ans, en moyenne. Leur revenu augmente ensuite constamment jusqu'à la 10<sup>e</sup> année environ. Voilà ce que démontrent les données.

Comment conciliez-vous ces données avec la nécessité d'avoir une subvention salariale?

• (1640)

**M. Jason Wahl:** Ce que nous envisageons avec l'idée d'une subvention salariale vise plutôt à encourager les employeurs à embaucher des anciens combattants dans certains secteurs. Le secteur privé hésite à embaucher des anciens combattants. Y a-t-il un problème auquel nous pourrions nous heurter? Comment pouvons-nous intégrer cette personne? Y a-t-il un avantage à embaucher un ancien combattant par rapport à quelqu'un d'autre qui postule?

C'est là où nous voulons en venir. Les anciens combattants qui ont le plus de mal à trouver un emploi sont ceux qui ont le plus besoin d'être encouragés pour être embauchés. C'est ce que nous essayons de faire. Il s'agit de voir comment nous pouvons les aider à faire la transition vers le secteur privé.

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

[Français]

Monsieur Désilets, vous avez maintenant la parole pour deux minutes et demie.

**M. Luc Desilets:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Thorne, vous avez dit, comme M. Thivierge, je pense, que la proportion des employés du ministère qui sont des vétérans est faible. Cela se situe autour de 4 %.

On vient de s'apercevoir que, pour un poste de recteur dans une université, on a tellement ciblé les critères et on faisait allusion à une telle quantité d'éléments que l'entonnoir s'est rétréci énormément.

Monsieur Thorne, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu, selon vous, d'avoir une espèce de politique ou des critères d'embauche particuliers qui miseraient sur le fait qu'on veut des vétérans pour travailler au ministère?

Je demanderai à M. Thivierge de répondre également.

[Traduction]

**M. Oliver Thorne:** Certainement. Je pense que ce pourrait être, disons, une campagne d'embauche ou un effort du ministère des Anciens Combattants qui vise à embaucher plus d'anciens combattants. Je pense que ce serait très positif.

Je serais prudent quant à une cible précise qui doit être atteinte. Il est parfois très difficile de tenter de caser des êtres humains dans des boîtes de chiffres bien nettes, et ce n'est pas toujours productif de procéder ainsi.

Je pense vraiment qu'Anciens Combattants Canada devrait élaborer des politiques pour devenir un employeur plus attrayant pour les anciens combattants. Ce serait très positif pour le ministère et les anciens combattants.

[Français]

**M. Luc Desilets:** Je vous remercie.

Si vous pouviez me donner une brève réponse, monsieur Thivierge, j'aurais ensuite une autre question pour vous.

**M. André Thivierge:** Je suis d'accord avec la recommandation de M. Thorne. Nous avons des politiques pour les minorités visibles et des politiques pour les personnes qui souffrent d'un handicap. Pourquoi n'en aurions-nous pas pour les vétérans?

**M. Luc Desilets:** Cela répond parfaitement à ma question.

Monsieur Thivierge, vous proposez d'instaurer des incitatifs fiscaux pour les petites et moyennes entreprises. Certains pays le font-ils déjà? Cette idée chemine-t-elle? Le ministère est-il au courant?

**M. André Thivierge:** Non, le ministère n'est pas au courant. Au fond, l'idée d'un incitatif vaudrait la peine d'être étudiée.

Ce qui serait intéressant, ce serait d'examiner les initiatives en matière d'incitatifs à l'embauche de nos voisins du Sud, les États-Unis. Je n'en connais pas les détails, mais je pense que cela vaudrait la peine d'aller voir la recherche qui se fait sur ces initiatives.

En revanche, puisque la grande majorité des employeurs sont des petites et moyennes entreprises, il serait bon d'étudier les incitatifs que nous pourrions avoir, comme des crédits d'impôts provinciaux ou fédéraux, ou certains incitatifs provenant des municipalités.

• (1645)

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

C'est maintenant au tour de Mme Rachel Blaney.

[Traduction]

Vous avez deux minutes et demie. Allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Rachel Blaney:** Merci, monsieur le président.

Je vais revenir à vous, monsieur Thivierge. J'ai quelques questions.

Les recherches nous ont démontré que les anciens combattants qui tirent de l'arrière après le service, en matière d'emploi, sont les nouveaux anciens combattants — ceux qui n'ont pas servi longtemps —, les femmes anciennes combattantes et les anciens combattants libérés pour des raisons médicales. Il est honteux que nous n'ayons pas une bonne stratégie pour soutenir ces groupes afin qu'ils puissent vivre la meilleure expérience après leur service.

Avez-vous des observations à ce sujet? Quelles mesures pourrions-nous recommander à ACC pour vraiment régler ces problèmes?

**M. André Thivierge:** Bon nombre des membres des forces armées qui sont libérés au début de leur carrière... Parfois, ils sont libérés pour des raisons hors de leur contrôle, comme pour des raisons médicales. Ce qu'il est important de comprendre, c'est que ceux qui sont libérés pour des raisons médicales doivent également faire face à des obstacles liés à la santé. Plus précisément, s'ils sont libérés pour des raisons de santé mentale, ils doivent composer avec les préjugés qui y sont associés.

Si l'on se réfère à la pyramide de Maslow, nous voyons qu'avant d'obtenir un emploi, ces anciens combattants doivent d'abord s'occuper de leurs problèmes de santé. Certains membres des forces armées prennent leur retraite pour des raisons non médicales. Certains d'entre eux n'ont pas acquis une expérience qui leur donne beaucoup de crédibilité, ils ont donc parfois besoin de plus de préparation. Lorsque vous ne servez que quelques années dans les Forces armées canadiennes, vous n'avez pas le temps de faire des études. Parfois, ce n'est pas vous qui vous dites: « Bon, je vais quitter les forces. » Quand il s'agit d'une libération non volontaire, vous n'êtes souvent pas prêt, ce qui vous rend plus vulnérable.

**Mme Rachel Blaney:** Je vous ai vu hocher la tête lorsque M. Thorne a dit qu'il serait vraiment extraordinaire que des anciens combattants fournissent des services à ACC. Savez-vous pourquoi cette voie ne semble pas être aussi évidente? Nous aimerions que plus d'anciens combattants puissent accomplir cet important travail.

**M. André Thivierge:** Nous devons mieux comprendre les perceptions des membres des forces armées à l'égard d'ACC. Nous devons nous pencher sur cette question. J'espère que cette étude s'y attaquera, car il s'agit d'une question très importante. Parfois, ces perceptions peuvent nuire à la crédibilité d'ACC. Cependant, je suis d'accord pour dire que des militaires plus expérimentés devraient travailler à ACC.

J'ai connu des gestionnaires de cas extraordinaires, mais le fait est que les anciens combattants se demandent...

**Le président:** Merci. Je suis désolé, monsieur Thivierge.

**M. André Thivierge:** Puis-je continuer, monsieur le président?

**Le président:** Allez-y, pour quelques mots.

**M. André Thivierge:** Un ancien combattant voudra seulement parler à un ancien combattant qui a connu les mêmes difficultés que lui.

[Français]

Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vous en prie, monsieur Thivierge.

[Traduction]

Monsieur Dowdall, vous n'avez que deux minutes pour vos questions. Allez-y, s'il vous plaît.

**M. Terry Dowdall:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Thivierge, j'ai trouvé le début de votre témoignage très intéressant. Vous avez dit qu'on manquait de moyens pour trouver des anciens combattants. Nous ne pouvons aider que les personnes que nous pouvons trouver. Que pourrions-nous faire pour améliorer cette situation? Comment pouvons-nous trouver plus d'anciens combattants?

**M. André Thivierge:** Je suis désolé. Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris votre question, monsieur.

**M. Terry Dowdall:** Dans votre déclaration liminaire, vous avez dit qu'il était difficile de trouver des anciens combattants. Comment pouvons-nous améliorer notre capacité à trouver des anciens combattants?

**M. André Thivierge:** Lorsque vous dites « trouver » des anciens combattants, vous voulez dire attirer des anciens combattants. Eh bien, je pense que les salons de l'emploi peuvent être un moyen très efficace d'améliorer la situation. Nous pouvons également créer des occasions qui permettent aux employeurs de rencontrer directement les anciens combattants. Il s'agit aussi de savoir comment nous pouvons nous sensibiliser mutuellement. Il est certain que nous pouvons nous sensibiliser mutuellement. À l'heure actuelle, ces discussions ont lieu dans les unités de transition des FAC. Ces unités sont des forums parfaits pour l'échange et la communication entre les employeurs. Elles offrent aussi une approche plus personnelle.

• (1650)

**M. Terry Dowdall:** D'accord. J'ai une autre idée. J'ai siégé au comité de la défense nationale, et nous y avons entendu les témoignages de quelques anciens combattants. Ils nous disaient qu'ils avaient l'habitude de travailler avec d'autres personnes et qu'ils aimaient les emplois qui étaient axés sur l'atteinte d'objectifs. Songe-t-on à avoir deux types de forces qui pourraient fournir de l'aide à l'échelle locale, ou ici au Canada, que ce soit en cas d'inondations ou d'événements de cette nature? Est-ce que les forces armées pourraient être employées en ce sens?

**M. André Thivierge:** Je suis désolé. Je ne suis pas certain d'avoir compris votre question.

**M. Terry Dowdall:** Je vais vous donner un exemple. On a demandé à l'armée d'intervenir dans les foyers pour personnes âgées. Ce genre de situation fait que nous sommes à court dans d'autres régions du monde. Je me demandais s'il existait un processus de réflexion mené de concert avec le gouvernement sur la possibilité d'avoir une escouade qui pourrait embaucher ces gens qui ont l'habitude de travailler, et qui sont axés sur la réalisation de leurs objectifs.

**M. André Thivierge:** Je n'ai rien entendu à ce sujet. Je n'ai jamais entendu parler de cela. Certes, c'est quelque chose que...

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

Monsieur Rogers, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

**M. Churence Rogers (Bonavista—Burin—Trinity, Lib.):** Merci, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue à nos témoins.

Compte tenu du peu de temps dont je dispose, je vais commencer avec Veteran Staffing Canada et M. Wahl.

Tout d'abord, selon vous, quels sont les plus grands préjugés auxquels les anciens combattants sont confrontés lorsqu'ils postulent pour un emploi? Comment pouvons-nous mieux nous y attaquer pour éviter que les anciens combattants soient discriminés?

**M. Jason Wahl:** Je pense que le plus grand obstacle est de parvenir à comprendre ce dont ils sont capables et ce pour quoi ils devraient postuler.

Je suppose que la façon la plus simple de vous l'expliquer est de revenir au moment où j'ai quitté l'armée. J'ai rendu ma trousse et j'ai reçu une tape dans le dos. Six à neuf mois plus tard, j'ai reçu une petite enveloppe avec un message: « Hé, voici tes états de service. » Beaucoup de choses ont changé. La seule façon d'améliorer la situation est de travailler avec les anciens combattants pour comprendre où ils en sont, les aider à rédiger leur curriculum vitae, les aider à se préparer aux entrevues et à se lancer pour qu'ils sachent trouver leur place.

Il est difficile d'éviter les préjugés qui découlent de la discrimination. Comme pour toute discrimination, il est difficile de s'en sortir. Plus tôt, nous avons dit que nous pouvons essayer de trouver des moyens qui aideront les anciens combattants à se faire connaître des employeurs, à leur donner accès à un site Web, par exemple, où ils peuvent s'inscrire et bâtir leur profil, de sorte que les organisations qui veulent vraiment embaucher ces anciens combattants puissent consulter ces profils et passer à l'action.

**M. Churence Rogers:** Monsieur Thorne, pensez-vous que les anciens combattants sont généralement au fait de la banque d'emplois pour les anciens combattants du gouvernement du Canada qui, en date d'aujourd'hui, comptait 19 034 offres d'emploi disponibles?

**M. Oliver Thorne:** D'après mon expérience, non. Les gens avec qui nous travaillons connaissent peu cette ressource.

Je dois toutefois nuancer cette remarque avec quelques commentaires. Tout d'abord, je n'interagis pas souvent directement avec nos clients anciens combattants. Mon travail au sein de l'organisation est en grande partie stratégique. Ensuite, les gens avec lesquels nous travaillons sont ceux qui éprouvent le plus de problèmes de santé mentale pendant leur transition. Je le répète, nous nous efforçons souvent de les aider à traverser cette période jusqu'au moment où ils sont prêts à travailler. Souvent, les gens avec lesquels nous travaillons ne cherchent pas activement un emploi à ce moment-là, ce qui peut expliquer ma réponse.

**Le président:** Merci, monsieur Thorne. Voilà qui met fin à ce groupe de témoins.

J'aimerais rappeler aux députés que nous avons une heure pour chaque groupe de témoins, mais le temps dont nous disposons dépend du nombre de témoins qui prononcent des déclarations préliminaires et si des problèmes techniques surviennent. J'aime aussi laisser les témoins terminer leurs phrases, donc en ce qui concerne notre motion pour affaires courantes, tout est clair pour le premier tour de six minutes, mais pour ce qui est du deuxième tour, je dois composer avec le temps qu'il nous reste afin de respecter l'heure qui nous est impartie.

J'aimerais remercier nos témoins pour leurs témoignages et leur contribution aujourd'hui.

• (1655)

[Français]

Je commence par M. André Thivierge.

[Traduction]

Il est major à la retraite et cofondateur et coprésident du Groupe de travail des anciens combattants de la Ville d'Ottawa.

Merci, monsieur Wahl, fondateur et directeur de Veteran Staffing Canada, et monsieur Thorne, directeur général du Réseau de transition des vétérans.

Merci de votre participation.

[Français]

La séance est suspendue.

• (1655)

(Pause)

• (1700)

[Traduction]

**Le président:** Nous reprenons la séance. Nous pouvons maintenant passer au deuxième groupe de témoins.

J'ai un petit rappel pour nos témoins. Avant de parler, veuillez attendre que je vous nomme. Lorsque vous avez la parole, veuillez parler lentement et clairement.

J'aimerais maintenant souhaiter la bienvenue à nos témoins. Nous accueillons, de Challenge Factory, Mme Lisa Taylor, présidente.

[Français]

De Quatre-Chemins, nous recevons Mme Cassandra Poudrier, directrice générale.

[Traduction]

Vous aurez cinq minutes pour vos déclarations préliminaires.

Nous allons commencer avec Mme Taylor.

Allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Lisa Taylor (présidente, Challenge Factory):** Je vous remercie, monsieur le président, de m'avoir invitée. Il est temps que le Canada se dote d'une stratégie nationale pour l'emploi des vétérans après le service.

Comme c'est la première fois que je me présente devant vous, je vais prendre quelques instants pour vous parler de Challenge Factory.

Challenge Factory est une agence de recherche qui offre des conseils en matière de main-d'œuvre axée sur l'avenir du travail. Nous avons travaillé en Amérique du Nord, à Singapour et en Norvège, et nous avons travaillé avec des professionnels en orientation professionnelle et des analystes politiques de plus de 32 pays.

En tant qu'entreprise certifiée B Corp, nous sommes soumis à l'audit d'un organisme international pour évaluer l'incidence de notre travail sur les employés, les collectivités, les fournisseurs, la gouvernance et l'environnement, et notre rapport d'audit est disponible sur un site Web public. Ce processus d'audit est rigoureux. Seuls 665 organismes sur près de 1,5 million au Canada sont des entreprises qui ont la certification B Corp. Nous nous efforçons d'utiliser les affaires comme force positive et de faire progresser les objectifs de développement durable des Nations unies.

Depuis plus de 10 ans, Challenge Factory mène des recherches et offre des conseils et de la formation pour soutenir les anciens combattants, sensibiliser les entreprises aux avantages de l'embauche d'anciens combattants et donner aux employeurs des outils pour faciliter l'embauche. Nous nous appuyons sur les connaissances des anciens combattants pour nous assurer de bien faire les choses.

Notre étude sur les caractéristiques du milieu de travail des anciens combattants a dressé le profil des employés anciens combattants et évalué les préjugés des employeurs au Canada. Nous avons publié le *Guide canadien pour l'embauche de vétérans*, élaboré un cours de maître en ligne à l'intention des employeurs pour les aider à créer des milieux de travail propices aux vétérans, et produit le podcast *Hidden Talent*, dans lequel des vétérans et des employeurs discutent des défis de la transition de carrière et de l'emploi après le service, et fournissent chacun leur point de vue. Ces ressources sont accessibles au public, grâce au soutien du Fonds pour le bien-être des vétérans et de leur famille.

Je suis fier de siéger au conseil d'administration de l'association du Régiment d'opérations spéciales du Canada.

Mes commentaires porteront sur le domaine d'expertise de Challenge Factory, à savoir le domaine du perfectionnement professionnel dans un marché du travail en mutation.

Nous avons trois recommandations à soumettre à l'examen de ce comité.

Premièrement, utilisez un modèle de perfectionnement professionnel et adhérez au cadre national de compétences pour les professionnels du développement professionnel dans votre stratégie.

Deuxièmement, veillez à outiller les anciens combattants pour qu'ils s'approprient leur carrière, plutôt que de définir des emplois précis pour eux.

Troisièmement, faites en sorte qu'il soit plus facile pour les petites et moyennes entreprises du secteur privé et du secteur sans but lucratif d'embaucher des anciens combattants.

Les transitions professionnelles ont toujours une incidence sur l'identité et l'estime de soi. Pour les anciens combattants, l'incidence sur l'identité est plus extrême. Le développement professionnel offre les cadres intersectionnels nécessaires pour soutenir les anciens combattants dans cette transition.

Vous savez déjà que pour de nombreux anciens combattants, ce n'est pas l'obtention d'un emploi qui pose problème. Par contre, nombreux sont ceux qui peinent à donner un sens à ce qu'ils font et à trouver une carrière valorisante qui n'inclura pas le sous-emploi chronique et le fait de constamment sauter d'un emploi à l'autre.

Le développement professionnel ne se limite pas aux emplois et aux programmes de formation. Il est la pierre angulaire de stratégies efficaces qui permettent d'aborder les transitions fondées sur l'identité.

Le fait d'orienter les anciens combattants vers des emplois précis ne constitue pas une saine technique de développement professionnel. L'ancien combattant ne se trouve pas au centre de la stratégie, et donc, malgré ses grandes compétences, il n'acquiert pas une base solide qui lui permettrait de résoudre des problèmes liés à l'emploi plus tard.

L'appariement direct des emplois entre le milieu militaire et le milieu civil nous a conduits à cette situation où les anciens combattants en transition connaissent exactement quatre catégories d'emploi. Il s'agit du secteur public — comme si cela représentait un seul emploi —, la sécurité, le codage et la cybernétique, et l'entrepreneuriat.

La satisfaction au travail et la rétention découlent de la façon dont les rôles et la culture organisationnelle vont s'aligner avec la motivation personnelle et la reconnaissance. Par exemple, un ancien combattant peut posséder les compétences requises pour travailler dans le domaine de la sécurité, mais les raisons pour lesquelles il prospérerait dans l'armée, où il a acquis ces compétences, étaient la camaraderie, la compréhension collective d'une mission et l'occasion de toujours pouvoir apprendre. Ces éléments clés peuvent ne pas être présents sur le marché du travail civil.

Cela m'amène à parler de la demande de main-d'œuvre. Parmi les Canadiens qui travaillent dans le secteur privé, 90 % le font au sein de PME, et non de grandes entreprises qui prennent souvent part aux consultations. Les petites entreprises ne savent pas comment trouver, embaucher ou retenir les anciens combattants. Les anciens combattants ne savent pas ce que font les petites entreprises, ne savent pas comment trouver des emplois ou ce qui est offert.

Selon l'OCDE, le Canada a sous-utilisé et négligé les services d'orientation professionnelle de haute qualité pour les adultes. L'engagement professionnel tout au long de la vie des anciens combattants est un problème défini qui peut être réglé. Cette stratégie, si elle est bien déployée, peut nous permettre d'offrir des services d'orientation professionnelle à tous les Canadiens.

En résumé, nous vous offrons ces trois recommandations. Tout d'abord, il faut utiliser des modèles de développement professionnel et des cadres de compétences. Il faut ensuite outiller les anciens combattants pour qu'ils s'approprient leur carrière tout au long de leur vie. Enfin, il faut aider les petites et moyennes entreprises à embaucher les anciens combattants.

• (1705)

Je vous remercie pour votre attention. Je répondrai volontiers à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Taylor.

[Français]

Madame Poudrier, c'est à votre tour, et vous disposez de pour cinq minutes.

**Mme Cassandra Poudrier (directrice générale, Quatre-Chemins):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de prendre le temps d'entendre les différents points de vue des acteurs du milieu et de les prendre en considération.

En réfléchissant à cette allocution, j'ai pris le temps de discuter avec mes collègues, ainsi qu'avec les vétéranes et les vétérans que nous accompagnons. Il est important pour moi de vous faire part de nos observations avec l'intention d'alimenter votre réflexion quant à la création potentielle d'une stratégie nationale d'emploi pour les vétéranes et les vétérans.

Puisque c'est la première fois que je me présente devant vous, je vais vous parler un peu de notre organisation. Quatre-Chemins, anciennement La maison des champions, est un organisme à but non lucratif dont la mission est de transformer l'expérience de transition de personnes issues de milieux où la performance occupe une place importante, tels que le sport de haut niveau, les forces armées, les entreprises et les arts de la scène.

Nous aspirons à une société où chaque personne vit en adéquation avec sa nature profonde, une société où nous avons appris à nous redéfinir au-delà de nos uniformes et de nos réussites. Pendant une année, nous accompagnons ces gens, que ce soit des athlètes, des vétérans, des entrepreneurs ou des gens du milieu des affaires, dans leur processus de transition. Nous passons environ 60 heures à les écouter et à les accompagner dans leur quête identitaire.

C'est donc dans cette position d'observatrice privilégiée que je vous fais part de certains constats quant à l'expérience des vétéranes et des vétérans. Il est extrêmement important de vous présenter un élément en particulier: dans tous les cas, pour des raisons médicales ou non, l'effet du processus de libération du service militaire sur l'identité de la personne mène directement à un effet sur l'estime de soi et contribue à la difficulté à se réorienter hors des forces armées.

Pour plusieurs vétéranes et vétérans, le questionnement identitaire ainsi que le sentiment d'abandon ont mené à une perte de repères. Ils sont déboussolés. Ce manque de repères en a poussé plusieurs à accepter des emplois, pour finalement changer de place quelques mois plus tard. Il est donc essentiel de continuer d'aborder la notion identitaire dans le processus de transition lorsque nous parlons d'employabilité, puisque cela est directement lié à la capacité psychosociale d'une personne à s'investir dans son prochain cycle de vie. Il est difficile de s'investir dans un projet, un emploi ou même sa famille quand on n'est plus en mesure de reconnaître sa propre valeur sans uniforme.

On gagnerait également à accepter la possibilité que cet accompagnement ne doive pas être offert seulement par des militaires à des militaires. Je vous donnerai l'exemple d'un sergent-major qui a pris sa retraite après 34 ans de service au sein du Royal 22<sup>e</sup> Régiment et que nous accompagnons. Il y a deux semaines, il a choisi d'appeler, de sa propre initiative, un « *full civil* », un vice-président d'une banque canadienne à la retraite, pour lui parler des vraies conditions liées à la transition. On gagne en perspective à s'ouvrir à d'autres personnes qui vivent des transitions.

Finalement, un des derniers points qui m'a été mentionné en parlant avec les vétéranes et les vétérans, c'est la notion de la libération du service militaire pour raisons médicales à la suite du programme de réadaptation. Dans certains cas, il a été conclu que la personne était incapable d'occuper un emploi équivalent dans le monde civil. Elle est donc touchée par une diminution de sa capacité de gain et sera indemnisée jusqu'à l'âge officiel de la retraite.

Je vais vous parler d'Alain, un vétéran de la Bosnie que nous avons accompagné l'année dernière. Cet été, je lui avais trouvé un emploi auprès d'une firme que nous accompagnons. Alain m'a

d'abord demandé combien d'heures de travail étaient demandées par l'entreprise. Finalement, celle-ci avait besoin d'un employé à temps plein. Or, étant un vétéran indemnisé, Alain était limité à un revenu additionnel de 20 000 \$. Ainsi, l'entreprise, qui avait besoin d'employés stables, n'était pas en mesure de l'accommoder. Alain avait envie d'apporter sa contribution, mais il se retrouvait dans une position où il ne pouvait accepter le poste en raison des conséquences fiscales directes que cela aurait pour lui. La croyance actuelle des vétéranes et des vétérans indemnisés est que travailler coûte plus cher que de ne pas travailler.

● (1710)

En terminant, je vous invite, dans cette conversation, à élargir la notion d'employabilité afin de tenir compte de ce qui se passe avant qu'une personne soit apte à se lancer dans un nouveau projet ou la prochaine étape de sa vie.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Poudrier. Merci à vous deux de vos discours d'ouverture.

Nous allons passer à la période de questions. Chaque membre du comité aura six minutes de temps de parole.

[Traduction]

J'invite M. Blake Richards, vice-président du Comité, à prendre la parole pour six minutes.

**M. Blake Richards:** D'abord, je vous remercie toutes les deux. Je vois qu'au moins un des témoins du groupe précédent est encore avec nous pour assister à la deuxième partie de la réunion. Je remercie chacun et chacune de vous pour vos excellentes déclarations et réponses.

Je suis impatient de poser des questions aux témoins assises à la table en ce moment et d'entendre les questions des autres membres du Comité, mais avant, je dois interrompre brièvement la discussion pour déposer une motion.

Je tiens à expliquer aux deux témoins que c'est seulement à ce moment-ci de la réunion que les membres du Comité peuvent prendre la parole. J'ai une motion à présenter, et c'est ma seule occasion de le faire. Je dois donc interrompre la discussion, très brièvement j'espère.

Si tout va bien, il n'y aura pas de long débat et la motion sera adoptée rapidement; nous pourrions alors reprendre notre discussion avec vous. Je vous présente mes excuses. J'espère que j'aurai tout de même le temps de vous poser une question.

Je propose la motion suivante, dont j'ai donné avis le 7 février:

Que, conformément à l'alinéa 108(1)a) du Règlement, le Comité ordonne qu'An-ciens Combattants Canada fournisse ou crée, au besoin, une transcription de la conversation téléphonique enregistrée du 21 juillet (en prévoyant le caviardage de tout renseignement personnel qui permettrait d'identifier un ancien combattant) mentionnée à la page 230 des documents soumis au Comité le 26 janvier 2023, dans les 14 jours civils suivant l'adoption de la présente motion.

Je ne pense pas avoir à expliquer ma motion. Nous savons tous que nous avons reçu des documents et qu'ils font allusion à une conversation téléphonique. Or nous croyions tous que cette conversation n'existait pas auparavant. Maintenant, nous devrions tous y avoir accès afin de comprendre ce qui a été dit et d'approfondir notre examen du dossier auquel se rapportent les documents.

J'aimerais attirer l'attention des membres du Comité sur un élément de la motion. J'ai énoncé clairement que tout renseignement permettant d'identifier un ancien combattant devrait être caviardé. C'est aussi pourquoi j'ai demandé une transcription plutôt que l'enregistrement de la conversation. Comme nous ne voulons avoir aucun renseignement qui permettrait d'identifier un ancien combattant, il est préférable que nous recevions une transcription. D'après moi, la motion est tout ce qu'il y a de plus simple. J'espère que le Comité l'adoptera.

Ma motion est déposée. J'espère que nous pourrions l'adopter rapidement afin de reprendre la discussion avec les témoins. Je vais m'arrêter là.

• (1715)

**Le président:** D'accord, merci, monsieur Richards.

Pour préciser, la date donnée dans la motion est le 26 janvier 2022.

**M. Blake Richards:** Il semble y avoir une erreur typographique dans la version écrite. L'année exacte est 2023, car bien entendu, nous avons reçu les documents cette année.

Je ne crois pas qu'il soit nécessaire de proposer un amendement. Je pense que le Comité peut accepter à l'unanimité de corriger l'erreur typographique en remplaçant l'année par 2023.

**Le président:** D'accord.

La parole est à M. Casey.

**M. Sean Casey:** Je ne vois aucun problème à ce que l'erreur typographique soit corrigée.

Toutefois, je rejette l'affirmation selon laquelle le Comité ne savait pas qu'il existait un enregistrement de la conversation. Nous savions que l'ancien combattant avait fait un appel et que le ministère en avait fait un aussi. Nous savions également que selon la politique du ministère, les appels de ce type sont enregistrés. Par conséquent, on ne saurait être surpris d'apprendre qu'il existe un enregistrement.

Cela dit, la teneur de la motion ne me pose aucun problème. Ma seule réserve concerne la portée limitée du caviardage proposé. Je vais donc présenter un amendement pour élargir les renseignements à caviarder.

Je propose d'amender la motion par suppression de la parenthèse et par adjonction, à la fin de la motion, de ce qui suit:

de plus, qu'Anciens Combattants Canada caviarde dans la transcription tout renseignement personnel qui permettrait d'identifier l'ancien combattant ou des employés d'Anciens Combattants Canada, ainsi que tout renseignement de nature médicale.

L'objectif de l'amendement est d'empêcher la divulgation de l'identité des employés d'Anciens Combattants Canada et de tout renseignement de nature médicale au-delà des renseignements personnels que M. Richards a proposé de caviarder.

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

Nous sommes saisis d'un amendement. Voulez-vous en débattre?

M. Richards demande la parole, suivi de M. Desilets.

**M. Blake Richards:** Comme je n'ai pas levé la main, je vais céder la parole à M. Desilets.

**Le président:** Nous vous écoutons, monsieur Desilets.

[Français]

**M. Luc Desilets:** Cela vous donnera le temps de réfléchir.

Personnellement, ni l'amendement ni la motion ne me posent de problème. Ce que je trouve problématique — je vous l'ai mentionné la semaine dernière ou il y a deux semaines —, c'est notre façon de faire. Nous en arrivons à interrompre des discussions et nous débattons de sujets qui ne concernent pas nos invités.

Il y a deux semaines, je me suis fait dire qu'il n'était pas possible de faire autrement. Cependant, si nous le décidions unanimement, les conservateurs pourraient déposer une motion aujourd'hui, mais 10 minutes avant la fin de la séance pour qu'on puisse libérer nos intervenants et nos témoins, et discuter entre nous pour régler la question. Ce n'est qu'un exemple.

Nous pourrions procéder ainsi si tout le monde autour de la table y consentait. Selon moi, ce serait beaucoup plus pratique et respectueux. Je ne vise pas mon collègue conservateur, il y a peut-être eu discussion plus tôt autour de la table.

Je souhaiterais beaucoup que notre façon de faire les choses change.

• (1720)

**Le président:** Je vous remercie de votre intervention, monsieur Desilets.

Je rappellerai simplement qu'en vertu du Règlement, les membres du Comité ont le droit de procéder ainsi. De plus, il est aussi permis à tous les membres de demander un ajournement de la discussion en cours pour revenir aux témoins.

Y a-t-il d'autres interventions sur l'amendement?

[Traduction]

**M. Blake Richards:** J'appuie l'esprit de la proposition de M. Casey. Je ne m'oppose pas à ce que tout renseignement personnel qui permettrait d'identifier l'employé soit caviardé, même s'il se peut que l'employé se soit comporté de manière inappropriée. La proposition me convient.

La dernière partie de l'amendement porte sur les renseignements de nature médicale. Il faudrait trouver une façon de préciser qu'on parle de renseignements de nature médicale qui permettraient d'identifier la personne. La raison pour laquelle j'apporterais une telle précision, c'est que le ministère pourrait interpréter ce terme comme bon lui semble.

Par exemple, il pourrait choisir d'omettre tout renseignement relatif à l'aide médicale à mourir, car de tels renseignements pourraient être considérés comme étant de nature médicale. Or comme c'est le sujet qui nous intéresse, ce faisant, le ministère omettrait tout ce qui serait utile au Comité. Je ne crois pas que ce soit l'intention de M. Casey, mais quelqu'un pourrait choisir d'interpréter la motion de cette façon.

Nous devons trouver une formulation plus claire, par exemple en précisant qu'on parle de renseignements de nature médicale qui permettraient d'identifier l'ancien combattant. Je ne me rappelle plus la formulation qu'il a utilisée pour l'employé d'Anciens Combattants. Ainsi, la motion ne pourrait pas être interprétée d'une manière qui permettrait d'omettre tout renseignement utile au Comité.

**Le président:** La parole est à M. Casey.

**M. Sean Casey:** Il faudrait peut-être poser la question à la greffière, mais à ce que je sache, quand un comité demande la production de documents, il y a un processus à suivre pour déterminer si le caviardage est raisonnable. À ma connaissance, un processus officiel distinct a été mis en place pour contester le caviardage et demander une décision. Je dirais que ce processus nous offre l'assurance recherchée par M. Richards.

**Le président:** Monsieur Casey, je vous demanderais de répéter votre intervention. Pendant ce temps, je consulterai la greffière pour obtenir la réponse à votre question.

Veuillez répéter ce que vous venez de dire.

**M. Sean Casey:** À ma connaissance, le pouvoir du Comité d'ordonner la production de documents comprend un processus d'examen servant à déterminer si le caviardage fait par la partie qui soumet les documents est raisonnable. Étant donné qu'il existe un processus fiable pour déterminer si les documents ont fait l'objet d'un caviardage excessif, M. Richards devrait avoir l'assurance que les documents que nous recevrons ne seront pas entièrement censurés.

• (1725)

**Mme Cathay Wagantall:** Excusez-moi, monsieur le président. Puis-je intervenir?

**Le président:** Oui, nous vous écoutons, madame Wagantall.

**Mme Cathay Wagantall:** J'aimerais demander une précision par rapport à l'amendement. Quel « renseignement de nature médicale » permettrait d'identifier un ancien combattant? Je ne vois pas comment on pourrait identifier un ancien combattant à partir d'un diagnostic ou d'un renseignement pareil.

Qu'entendez-vous exactement par là, monsieur Casey?

**M. Darrell Samson (Sackville—Preston—Chezzetcook, Lib.):** La plupart du temps, ce n'est pas le médicament, mais plutôt le nombre d'anciens combattants qui le prennent. S'ils sont peu nombreux, des liens peuvent être faits entre eux.

**Mme Cathay Wagantall:** Ce n'est pas seulement le médicament.

**M. Sean Casey:** Aux termes de l'amendement que j'ai proposé, tout renseignement personnel de nature médicale devrait être retiré de la transcription. Autrement dit, tout renseignement propre à l'ancien combattant ne devrait pas être divulgué.

**Mme Cathay Wagantall:** À titre de précision, les anciens combattants ne s'opposent pas à ce que des renseignements sur leurs problèmes de santé soient divulgués, mais bien à ce que leur nom soit divulgué de pair avec leurs problèmes de santé. Ce n'est manifestement pas ce que fait la motion.

[Français]

**Le président:** Je peux répondre à l'intervention de M. Casey.

On me dit qu'une fois les documents caviardés reçus, c'est au Comité de décider si on a enlevé trop d'informations dans un document. Si, toutefois, le Comité décide qu'il faudrait revoir ce document et ajouter d'autres informations, on peut demander au légiste et au conseiller parlementaire de la Chambre de faire ce travail de façon à nous remettre un document conforme.

[Traduction]

**M. Blake Richards:** Monsieur le président, M. Casey peut-il répéter l'amendement? Je pense que je suis d'accord avec Mme Wagantall. Bien entendu, tout renseignement de nature médicale qui permettrait d'identifier la personne devrait être caviardé, mais je ne

crois pas qu'il soit nécessaire de caviarder les renseignements de nature médicale qui ne permettraient pas de l'identifier.

Pouvez-vous répéter l'amendement afin que nous puissions trouver une formulation qui conviendra à tout le monde?

**M. Sean Casey:** Je propose de supprimer la parenthèse et d'ajouter ce qui suit à la fin de la motion: « de plus, qu'Anciens Combattants Canada caviarde dans la transcription tout renseignement personnel qui permettrait d'identifier l'ancien combattant ou des employés d'Anciens Combattants Canada, ainsi que tout renseignement de nature médicale. »

**Le président:** Quelqu'un d'autre souhaite-t-il intervenir?

Je vois M. Richards, suivi de Mme Wagantall.

Nous vous écoutons, monsieur Richards.

**M. Blake Richards:** En ajoutant quelque chose comme « ainsi que tout renseignement de nature médicale qui permettrait d'identifier un ancien combattant », je pense que nous respecterions l'esprit de la proposition de M. Casey. Pour ma part, je craindrais certainement moins de recevoir un document tellement caviardé qu'il serait inutile au Comité.

C'est le sous-amendement que je proposerais, à moins que ce soit considéré comme un amendement favorable.

**Le président:** Avant de permettre à M. Casey d'intervenir sur l'amendement favorable, je donne la parole à Mme Wagantall.

• (1730)

**Mme Cathay Wagantall:** Merci, monsieur le président.

J'appuie la proposition de mon collègue. À moins que vous puissiez me donner des exemples, je ne crois pas que ce soit pertinent, car il est manifestement question d'anciens combattants qui ont demandé d'accéder à des programmes ou à des services en raison de leurs problèmes de santé. Je ne vois pas comment les renseignements permettraient de les identifier, mais j'appuie la proposition d'ajouter: « tout renseignement de nature médicale qui permettrait d'identifier un ancien combattant ». Ainsi, si tout va bien, les gens qui font les recherches... Nous espérons tous un dénouement positif au dossier pour le bien de nos anciens combattants.

**Le président:** La parole est à M. Casey.

**M. Sean Casey:** Je n'ai vraiment rien à ajouter. Je ne crois pas aux amendements favorables. Si mon collègue souhaite proposer un sous-amendement, il a le droit de le faire. Pour ma part, j'ai déposé mon amendement dans sa forme actuelle et c'est dans sa forme actuelle que je veux qu'il soit mis aux voix.

**Le président:** D'accord, très bien.

Je donne la parole à M. Richards.

**M. Blake Richards:** Dans ce cas, je propose mon sous-amendement.

**Le président:** Votre sous-amendement... Pouvez-vous le lire ou nous dire quels mots...

**M. Blake Richards:** Oui.

Je propose simplement d'ajouter à la fin de l'amendement: « qui permettrait d'identifier un ancien combattant ».

**Le président:** D'accord.

Nous sommes saisis d'un sous-amendement.

Madame Blaney, la parole est à vous.

**Mme Rachel Blaney:** Merci.

La discussion dure depuis 18 minutes. C'est très intéressant, mais je pense que le moment est venu de passer au vote.

Je propose que la motion soit mise aux voix. Qu'en dites-vous?

**Le président:** Oui, parfait.

Nous allons d'abord mettre le sous-amendement aux voix.

[Français]

(Le sous-amendement est adopté.)

(L'amendement modifié est adopté.)

(La motion modifiée est adoptée. [Voir le Procès-verbal])

**Le président:** Mesdames et messieurs, veuillez excuser ce contretemps.

Nous faisons un tour de questions de six minutes. Étant donné l'heure, nous allons offrir seulement quatre minutes de temps de parole pour les interventions. M. Blake Richards avait la parole.

Monsieur Richards, vous avez déjà pris une minute de temps de parole. Il vous reste donc trois minutes pour poser vos questions.

[Traduction]

Nous vous écoutons.

**M. Blake Richards:** Merci.

Je vous demande pardon encore une fois d'avoir interrompu notre discussion avec vous et de vous avoir enlevé du temps. Passons aux questions sans plus tarder afin que nous obtenions le plus de renseignements possible de votre part. Je vous remercie pour vos déclarations préliminaires.

Il y a une grande question que j'aimerais examiner avec vous deux. Au cours des dernières réunions, nous avons beaucoup parlé des défis supplémentaires que doivent relever certains groupes d'anciens combattants, par exemple ceux qui sont libérés pour des raisons médicales, ceux qui ont servi pendant longtemps ou encore ceux qui n'ont servi que très brièvement. Tous les anciens combattants n'ont pas nécessairement à surmonter les mêmes obstacles.

J'aimerais que vous nous parliez des services et des programmes nécessaires pour soutenir ces anciens combattants. Ce que je veux dire, c'est qu'ils ont souvent besoin de services, par exemple de réadaptation, avant même de pouvoir accéder aux services d'emploi. Quels sont les besoins? Quelles sont les lacunes des services offerts actuellement par Anciens Combattants Canada? Quelles améliorations faudrait-il apporter pour accélérer la transition des anciens combattants à la suite de leur service militaire et pour assurer leur réussite?

La question est pour vous deux. Je ne sais pas qui veut y répondre en premier.

• (1735)

**Mme Lisa Taylor:** Votre question touche la nature intersectionnelle de l'emploi. Tout le monde emprunte un chemin différent pour accéder à l'emploi; chacun a ses propres compétences et ses propres défis à relever pour accomplir son travail.

Les recherches montrent clairement que certains groupes connaissent plus de difficultés que d'autres après leur libération. Or ces groupes correspondent à ceux du reste de la population canadienne qui font face à des défis au chapitre de l'emploi et de la transition de carrière. C'est pourquoi il faut reconnaître dès le début de l'élaboration de la stratégie que certains groupes doivent être traités différemment et requièrent des mesures et des cadres distincts.

Les services doivent commencer dès le début de la transition et ils doivent être axés sur ce que les anciens combattants ressentiront lorsqu'ils ne pourront plus revêtir leur uniforme ou se présenter en donnant leur rang et leur titre. L'accent doit être placé d'abord et avant tout sur leur identité dans son ensemble, ce qui comprend, par exemple, leur situation familiale, l'endroit où ils veulent vivre, la région du pays où ils sont, ainsi que leur genre, leurs années de service et leur état de santé.

**M. Blake Richards:** J'aimerais ajouter quelque chose.

Qu'en est-il des défis que doivent relever les membres de la famille et les conjoints des anciens combattants? Eux aussi font parfois face aux défis que vous venez de mentionner. Pouvez-vous nous parler de cet aspect de la question?

**Mme Cassandra Poudrier:** Je peux répondre à la question.

La problématique de l'identité et les défis dont nous parlons ont le mérite de nous faire réaliser que l'ancien combattant n'est pas tout seul dans la vie. Il est membre d'une unité qui, elle aussi, est touchée par le changement qui est en train de se produire. Le processus de changement est très long et nécessite beaucoup de travail. Quelle que soit la stratégie mise en place, il est important de faire preuve de patience et d'être disposé à investir le temps et les ressources nécessaires.

Il est primordial d'admettre que les anciens combattants et leur famille auront besoin de temps pour aller au bout de ce processus de changement.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je cède la parole à M. Darrell Samson pour cinq minutes.

Oh, je suis désolé. Vous avez quatre minutes.

**M. Darrell Samson:** Merci à vous deux pour votre présentation. Il est très important d'entendre différentes voix faire part des résultats de leurs recherches et de leurs expériences respectives, comme vous le faites pour nous aujourd'hui.

Je vais commencer par Mme Taylor avec une question sur les petites entreprises. Vous avez souligné qu'il semble y avoir un problème avec les petites entreprises. Comment pouvons-nous remédier à ce problème selon ce que vous avez constaté jusqu'à présent?

**Mme Lisa Taylor:** Par l'intermédiaire du président, le plus gros pépin que nous observons du côté des petites entreprises, c'est qu'elles ne pensent pas aux anciens combattants. Le Canadien moyen qui ne connaît personne qui a servi dans les forces ne pense pas vraiment aux anciens combattants ou aux hommes et aux femmes militaires. Ce n'est pas qu'ils sont biaisés au sujet des anciens combattants; ils ne pensent tout simplement pas à eux. Plus nous ferons connaître aux entreprises ce bassin caché de talents, plus nous contribuerons à remédier à la pénurie de main-d'œuvre qu'elles essaient désespérément de juguler.

De leur côté, les anciens combattants ne connaissent pas vraiment les petites entreprises non plus. Ils ne savent pas ce qu'elles font. Ils ne savent pas où sont les emplois vacants. Ils entendent beaucoup parler de certains types de postes, mais pas beaucoup de tout l'éventail de lieux de travail et d'emplois occupés par les Canadiens.

**M. Darrell Samson:** Merci de votre réponse. Je pense que le Comité pourrait se concentrer sur ce point. Nous pouvons faire beaucoup de travail en ce sens.

[Français]

Madame Poudrier, vous avez fait référence à Alain qui se cherchait un emploi à temps partiel parce qu'il recevait d'autres types de revenus en tant que vétéran indemnisé.

Pouvez-vous nous en parler davantage? Combien y a-t-il de personnes dans sa situation? Selon ce que vous avez vu, y a-t-il beaucoup de gens qui recherchent ce type d'emploi? Est-ce une des raisons pour lesquelles il y a une faiblesse dans le processus d'embauche?

**Mme Cassandra Poudrier:** Je vous remercie de votre très bonne question

Il faut franchir certaines étapes pour en arriver à se dire, quelques années après un processus de libération, qu'on en est à une étape de sa vie où on est bien et où on est prêt à s'investir dans un autre emploi.

D'abord, il faut prendre cela en considération quand on pense à ces gens. Ensuite, je dirais que certains aimeraient pouvoir s'investir, pas tant pour l'argent, mais pour la valorisation que cela apporte que d'être impliqué dans un projet, que ce soit un emploi dans une petite entreprise ou du bénévolat.

• (1740)

**M. Darrell Samson:** Notre stratégie devrait-elle reconnaître les vétérans qui cherchent des emplois à temps partiel?

Comme il me reste une minute et demie, pouvez-vous nous parler de votre programme d'un an?

Comme vous le savez probablement, les vétérans qui ont servi pendant six ans ont droit à 40 000 \$ pour de la formation; pour ceux qui ont servi pendant 12 ans, c'est 80 000 \$.

Connaissez-vous ce programme? Quel est le lien avec votre programme? Pourrait-on faire quelque chose pour améliorer la situation des deux côtés?

**Mme Cassandra Poudrier:** C'est une excellente question.

En effet, quelque chose de simple pourrait être fait: élargir le sens du mot « formation ». On le limite à quelque chose qui mène à un diplôme. Cela limite l'accès à cette enveloppe, ce qui fait en sorte que la demande d'un militaire, par exemple, qui veut avoir accès aux services que nous offrons, va passer au travers des mailles du filet, parce qu'il s'agit d'un programme pour se préparer à l'employabilité.

Nous discutons depuis maintenant deux ans pour savoir comment cela va entrer dans le bon spectre. Nous sommes reconnus par Revenu Québec comme étant un établissement d'enseignement qui mène à l'obtention d'acquis permettant de retourner sur le marché du travail. Notre programme d'un an offre effectivement un accompagnement, mais, techniquement, celui-ci s'étend sur 13 mois. Il y a 10 rencontres d'une durée de cinq heures.

Au début, nous parlons de l'aspect identitaire: qui sont-ils au-delà de l'uniforme?

Cela permet à la personne de développer ses capacités psychosociales de conversations et de relations interpersonnelles, que ce soit avec la famille ou d'autres employés. Puis, arrive l'étape où il faut se poser des questions; maintenant qu'on est démobilisé et qu'on a pris un pas de recul, comment peut-on s'engager dans un nouveau milieu? À quoi va-t-on dire oui, et pour quelles raisons? Qu'est-ce qui est valorisant pour soi?

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

Maintenant, nous passons maintenant au deuxième vice-président du Comité.

Monsieur Desilets, vous avez la parole pour quatre minutes.

**M. Luc Desilets:** Merci, monsieur le président.

Je remercie également nos deux invités.

Je suis vraiment désolé que nous vous ayons fait perdre du temps.

Madame Poudrier, qui finance votre organisme?

**Mme Cassandra Poudrier:** Je vous remercie de votre question.

Notre organisme est présentement financé par certaines fondations, dont la Fondation québécoise des vétérans. Cette dernière finance principalement les services offerts aux femmes, parce que c'est là que vont les fonds.

En ce moment, nous attendons de savoir si le Fonds pour le bien-être des vétérans et de leur famille va accepter de financer notre programme d'un an. En ce moment, nous finançons les services aux vétérans, afin de nous assurer qu'ils n'ont pas à payer de leur poche.

**M. Luc Desilets:** Ils ne paient donc rien.

**Mme Cassandra Poudrier:** Ils ne sortent rien de leur poche, en effet.

**M. Luc Desilets:** Si j'ai bien compris, vous les prenez en charge pour une année complète.

Est-ce exact?

**Mme Cassandra Poudrier:** Oui, c'est exact.

**M. Luc Desilets:** J'ai trouvé intéressante la partie qui porte sur le questionnement identitaire.

Finalement, on veut les préparer adéquatement à retourner sur le marché du travail. Est-ce que je me trompe en disant que pratiquement tous les vétérans doivent travailler à temps partiel?

**Mme Cassandra Poudrier:** Certains travaillent à temps partiel, oui.

**M. Luc Desilets:** La solution passe-t-elle par des modifications fiscales ou par un traitement particulier pour les vétérans par exemple?

**Mme Cassandra Poudrier:** En fait, je pense qu'il faut entamer cette discussion.

Certains vétérans sont satisfaits de la situation dans laquelle ils se trouvent, alors que d'autres sont ouverts à voir comment ils peuvent s'accomplir autrement, sans être limités.

En ce moment, dans le milieu, on croit que le fait de travailler va limiter les vétérans et leur causer des pertes. Il faut donc ouvrir la discussion et définir les peurs.

Certains vétérans nous ont dit qu'ils avaient quitté leur emploi, parce qu'ils avaient peur qu'Anciens Combattants Canada voie leur feuillet T4 et diminue le montant de leurs indemnités. Il faut donc en discuter.

**M. Luc Desilets:** Pouvez-vous me donner des exemples d'ateli-ers? Que faites-vous avec ces gens? Combien d'heures par semaine?

**Mme Cassandra Poudrier:** C'est cinq heures par mois, en plus de rencontres individuelles et de rencontres virtuelles, au besoin. Chaque rencontre a un thème. Au début, nous apprenons à nous connaître. Ensuite, nous utilisons des outils comme la communication non violente et l'ennéagramme; cela permet vraiment d'apprendre à se connaître davantage. Pour plusieurs, l'uniforme est une part d'eux-mêmes, mais il ne les définit pas entièrement. Cela leur permet de prendre un pas de recul.

• (1745)

**M. Luc Desilets:** Avant, j'étais directeur d'école, comme un de mes collègues d'en face. Dans le milieu éducatif, il y a la reconnaissance des acquis.

Travaillez-vous aussi avec ce concept?

**Mme Cassandra Poudrier:** Pour le moment, non, parce que les gens avec qui nous travaillons ont accès à conseillers d'orientation pour tout ce qui touche à ce volet.

**M. Luc Desilets:** À l'extérieur...

**Mme Cassandra Poudrier:** Nous nous concentrons davantage sur l'aspect psychosocial de la transition et l'accompagnement. Nos partenaires offrent directement ces services d'accompagnement.

**M. Luc Desilets:** Si quelqu'un a besoin d'un conseiller en orientation, il va chercher cette ressource à l'extérieur.

Est-ce exact?

**Mme Cassandra Poudrier:** C'est exact. En fait, dans le cas d'un...

**M. Luc Desilets:** Cela fait partie des 40 000 \$ dédiés à la formation.

**Mme Cassandra Poudrier:** C'est exact.

Les gestionnaires de cas et tout le reste.

**M. Luc Desilets:** C'est intéressant.

Je suis allé trop vite; je n'ai plus de question, monsieur le président.

**Mme Cassandra Poudrier:** Il reste encore une minute.

**M. Luc Desilets:** Je vais laisser mon temps de parole à Mme Blaney.

**Le président:** Merci de votre gentillesse, monsieur Desilets.

Madame Blaney, vous avez la parole pour quatre minutes.

[Traduction]

**Mme Rachel Blaney:** Merci, monsieur le président. Je n'ai pas eu les 30 secondes supplémentaires. Ce n'est pas très grave.

Madame Taylor, je vais commencer par vous. J'ai vu que vous aviez créé un document intitulé *Canadian Guide to Hiring Veterans*. J'essaie de comprendre comment cet outil est utilisé. Est-il distribué aux employeurs? Vous avez dit qu'il était important que les PME et d'autres organisations pensent aux anciens combattants.

Je me demande si votre document est utilisé. Dans la négative, pourrait-il être utilisé plus efficacement?

**Mme Lisa Taylor:** Le guide a été publié en 2020, en plein milieu de la pandémie. Au cours des trois derniers mois, il a été téléchargé plus de 200 fois. Il est également utilisé et adopté par de nombreux fournisseurs de services. Il n'est pas seulement utilisé par les PME qui cherchent à embaucher, mais aussi de plus en plus par les organismes qui travaillent avec les anciens combattants et avec les employeurs et qui aident ces derniers à approfondir leurs connaissances sur cette population et à la diffuser un peu partout au pays.

Le document pourrait faire l'objet d'une meilleure promotion. Le fait d'offrir un point unique où convergent les ressources offertes aux vétérans par Anciens Combattants Canada et par le groupe de transition des Forces armées canadiennes — où se trouvent des ressources valides que les employeurs et les anciens combattants savent où aller chercher — constitue en soi un bon départ qui permettra de trouver le meilleur moyen de distribuer ce type de services partout au pays.

**Mme Rachel Blaney:** Merci.

Ma question s'adresse aux deux témoins. Selon de nombreuses études, certains groupes d'anciens combattants éprouvent plus de difficultés que d'autres, en l'occurrence les femmes, les jeunes vétérans qui n'ont pas beaucoup d'années de service, et bien sûr, les vétérans qui ont été libérés pour des raisons médicales. Auriez-vous, dans le cadre de vos travaux, trouvé quelque chose de particulièrement significatif ou de particulièrement utile concernant ces trois groupes, car nous voulons améliorer leurs chances de réussite. J'espère voir dans le rapport des recommandations substantielles qui pourront orienter les décisions d'Anciens Combattants Canada.

**Mme Lisa Taylor:** La recherche montre en effet que ces groupes éprouvent de grandes difficultés. Je répète que ce sont des groupes qui ont du mal à composer avec les conditions générales d'embauche dans tous les pans de la société canadienne, et pas seulement des anciens combattants.

Les programmes que nous offrons qui parviennent à établir des liens solides sont ceux qui ne sont pas offerts exclusivement aux anciens combattants. Ces programmes comportent des services de soutien à la transition à la fois aux anciens combattants et aux employeurs pour que ces derniers apprennent à se connaître mutuellement, au même rythme. Les anciennes combattantes qui participent au programme de transition ont l'occasion de parler à des femmes qui travaillent dans les ressources humaines ou dans une entreprise, afin que la toute première conversation professionnelle que ces vétérans tiennent en tant que civiles — surtout celles qui appartiennent à des groupes marginalisés ou à des groupes vulnérables — ne soit pas une entrevue d'embauche.

Plus nous parviendrons à intégrer les anciens combattants, au lieu de les isoler, lorsqu'ils poursuivent leur important travail sur l'identité, leur parcours psychosocial et leur exploration de carrière, pour les aider à déterminer au moins les prochaines étapes, plus leur confiance sera renforcée et mieux ils seront préparés.

**Mme Cassandra Poudrier:** Je dirais à peu près la même chose que ma collègue.

Il est important d'ouvrir le dialogue et de former des groupes hétérogènes. C'est en plein ce que nous faisons. Nous jumelons les anciens combattants qui sont en processus de transition avec des athlètes, des gens du monde des affaires et des artistes. Les vétérans nous avouent que la société civile, comme ils l'appellent, n'est pas si mal que cela, finalement.

En même temps, les Canadiens de la société civile apprennent à mieux connaître l'expérience des vétérans, ce qui a pour effet d'ouvrir la conversation. Ils se rendent compte que les difficultés auxquelles sont confrontés les anciens combattants, vu les expériences que ceux-ci ont vécues, sont plus graves que les leurs, mais qu'elles sont également similaires à celles d'un bon nombre de personnes. Ces constats rompent l'isolement et encouragent vraiment la conversation.

Un des principaux points à retenir est la nécessité d'ouvrir la conversation.

Merci.

• (1750)

**Mme Rachel Blaney:** Mon temps est écoulé.

**Le président:** Merci beaucoup. Je sais que vous vous chronométrez. Merci d'avoir respecté scrupuleusement vos quatre minutes.

Nous sommes arrivés à la fin de la séance. Je suis désolé de l'interruption. Si vous avez des informations supplémentaires dont vous souhaiteriez nous faire part, n'hésitez pas à les envoyer à la greffière.

Madame Lisa Taylor, présidente de Challenge Factory, merci beaucoup d'avoir accepté l'invitation.

[Français]

Je remercie également Mme Cassandra Poudrier, directrice générale de Quatre-Chemins.

[Traduction]

Merci d'avoir comparu devant le Comité.

[Français]

Je voudrais aussi remercier les analystes, la greffière, l'équipe technique et nos interprètes.

Plaît-il au Comité de lever la rencontre?

Comme il n'y a pas d'objection, la séance est levée.

---





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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