Décembre 2020

ENGAGÉS DANS LE MONDE

Une enquête systémique sur l'administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l'Équipe de la Défense Hors-Canada

Soumission au ministre de la défense nationale
Rapport de l'ombudsman de la défense nationale et des forces armée canadiennes

Ombudsman
National Defence and Canadian Armed Forces
Défense nationale et Forces armées canadiennes

Canada

Pour nous joindre

Site web : ombuds.ca

Formulaire de plainte sécurisé en ligne : www3.ombudsman.forces.gc.ca/ocf_f.php

Téléphone : 1-888-828-3626

Télécopieur : 1-877-471-4447

Adresse postale :
Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale
et des Forces armées canadiennes
100, rue Metcalfe, 12e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5M1
Canada

Courriel : ombudsman-communications@forces.gc.ca
(information non confidentielle uniquement)

Twitter : @MDNFC_Ombudsman

Facebook : www.facebook.com/mdnfcombudsman

Instagram : @mdnfcombudsman

ISSN : ISSN 1495-950X (imprimé)

ISSN 1495-7078 (en ligne)

Nº de cat.

Lettre au ministre de la Défense nationale

Le 12 novembre 2020

L'honorable Harjit S. Sajjan, c.p., OMM, MSM, CD, député
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade Colonel-By
13e étage, tour nord
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

Vous trouverez ci-joint le rapport *Engagés dans le monde : une enquête systémique sur l'administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l'Équipe de la Défense à l'extérieur du Canada.*

Ce rapport comprend 13 recommandations fondés sur des données probantes. Si elles sont acceptées et mises en œuvre, nous croyons que ces recommandations amèneront des changements positifs durables pour tous les militaires des Forces armées canadiennes, employés civils du ministère de la Défense nationale et employés du Personnel des Fonds non publics, ainsi que les familles de ces groupes, qui sont envoyés en affectation à l'extérieur du Canada. Le rapport comprend également des observations sur des questions qui ne relèvent pas exclusivement du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, mais qui, nous l'espérons, pourraient vous être utiles lorsque vous aborderez ces enjeux systémiques avec vos partenaires.

Ce rapport vous est remis conformément au paragraphe 38(1)(b) des Directives ministérielles concernant le Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Comme le veut la pratique, nous attendrons au moins 28 jours après la date de la présente lettre avant de publier le rapport. Nous vous saurions gré de nous faire part de votre réponse avant cette date afin que nous puissions l'intégrer au rapport. Comme par le passé, nous avons offert à votre personnel de lui présenter le rapport avant sa publication.

Je suis impatient de lire votre réponse à nos recommandations.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, mes salutations distinguées.

L'ombudsman,

Gregory A. Lick

Table des matières

Pour nous joindre	**II**
Lettre au ministre de la Défense nationale	**1**
Mandat	**3**
Sommaire	**4**
Section I : Résumé des répercussions sur les commettants	**5**
Section II : Introduction	**7**
Section III : Contexte	**9**
Section IV : Constatations et observations	**12**
• **Constatations et observations générales**	**12**
• **Constatations et observations spécifiques**	**20**
• **Militaires des Forces armées canadiennes et leurs familles**	**20**
• **Employés civils du ministère de la Défense nationale et leurs familles**	**65**
• **Employés du Personnel des Fonds non publics et leurs familles**	**69**
Section V : Conclusion	**72**
Section VI : Constatations, Observations et Recommandations	**74**
Appendices	**88**
• **Appendice A – Méthodologie d'enquête**	**88**
• **Appendix B – COVID-19 pandemic impact analysis**	**92**
• **Appendice C – Glossaire**	**93**

Mandat

Le bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes a été créé en 1998, par un décret en conseil, pour accroître la transparence au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, en plus d'assurer le traitement équitable des préoccupations soulevées par les militaires des Forces armées canadiennes, les employés du ministère de la Défense nationale et leurs familles.

Le bureau est une source directe d'information, d'orientation et de sensibilisation pour les membres de la communauté militaire. Son rôle consiste à les aider à accéder aux services d'aide ou de redressement existants s'ils ont une plainte à déposer ou un problème à régler. Le bureau est également chargé d'effectuer des examens et des enquêtes sur les plaintes formulées par les personnes pouvant avoir recours à ses services qui estiment avoir été traitées de façon injuste ou inappropriée par le ministère de la Défense nationale ou par les Forces armées canadiennes. En outre, l'ombudsman peut faire enquête sur des questions touchant le bien-être des militaires des Forces armées canadiennes, des employés du ministère de la Défense nationale et d'autres groupes relevant de sa compétence, et diffuser publiquement des rapports sur ces enquêtes.

Le bureau a pour but d'apporter des améliorations substantielles et durables au sein de la communauté militaire. Les membres des groupes suivants peuvent porter plainte auprès du Bureau de l'ombudsman s'ils ont un problème lié au ministère de la Défense nationale ou aux Forces armées canadiennes :

- Membres et ex-membres des Forces armées canadiennes
- Membres et ex-membres des cadets
- Employés et ex-employés du ministère de la Défense nationale
- Employés et ex-employés du Personnel des Fonds non publics
- Personnes ayant fait une demande d'enrôlement dans les Forces armées canadiennes
- Membres de la famille immédiate d'une personne susmentionnée
- Personnes travaillant pour les Forces armées canadiennes dans le cadre d'un échange ou d'un détachement.

L'ombudsman est indépendant de la chaîne de commandement militaire et de la haute direction civile; il relève directement du ministre de la Défense nationale.

Sommaire

L'affectation de personnel à l'extérieur du pays (OUTCAN) est essentielle au respect des obligations et engagements internationaux du Canada tel qu'au sein d'organisations comme l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord.

En juin 2020, il y avait plus de 4 000 militaires des Forces armées canadiennes, employés du ministère de la Défense nationale, employés du Personnel des Fonds non publics et membres des familles en affectation OUTCAN répartis dans 70 pays.

Les affectations OUTCAN sont communément perçues comme de belles opportunités, mais elles s'accompagnent de facteurs de stress et de difficultés uniques.

Au cours des dernières années, le bureau de l'Ombudsman a reçu 61 plaintes liées aux affectations OUTCAN. Elles concernaient surtout l'administration du programme et des impressions d'iniquité dans le processus de sélection général en vue d'affectations OUTCAN. Puisque les engagements internationaux du Canada représentent un enjeu important pour notre pays, nous avons lancé cette enquête systémique en 2019 afin de déterminer si les participants au programme des affectations hors du Canada (le programme OUTCAN) sont traités équitablement.

Dans notre rapport, nous faisons 13 recommandations au ministère de la Défense nationale, ainsi que 16 constatations et 22 observations. Nous croyons que la mise en œuvre de ces recommandations aura des effets positifs durables sur la communauté militaire et, ultimement, améliorera l'expérience OUTCAN de tous les participants.

La pandémie de COVID-19, qui a débuté pendant notre enquête, a aggravé certaines difficultés reliées aux processus OUTCAN et a démontré qu'il est important de doter le programme d'un mécanisme de surveillance efficace.

Section I : Résumé des répercussions sur les commettants

Le programme OUTCAN régit les affectations, assignations et emplois[1] dans des pays étrangers. Les militaires des Forces armées canadiennes et les employés du ministère de la Défense nationale et du Personnel des Fonds non publics travaillent à l'étranger pour appuyer les priorités de défense du Canada. La plupart des personnes affectées OUTCAN peuvent être accompagnées de leur famille.

Notre enquête cerne des problèmes concernant ce qui suit :

- gouvernance et administration;
- choix des candidats, présélection et préparation au départ;
- réinstallation;
- services de soutien;
- avantages sociaux et services;
- santé et sécurité;
- éducation des enfants; et
- services de maintien du moral, bien-être et soutien aux familles.

L'enquête a relevé deux enjeux généraux, communs à tous les groupes de commettants, qui nuisent à la capacité du ministère de la Défense nationale de gérer et soutenir efficacement le programme OUTCAN dans son ensemble : la pénurie généralisée de personnel de soutien et les problèmes de communication. L'enquête a aussi démontré qu'en général, le personnel ne se sent pas bien préparé et informé pour affronter les réalités de la vie à l'étranger.

Globalement, malgré les difficultés soulevées, la plupart des personnes interrogées ont dit qu'elles soumettraient leur candidature à nouveau pour une affectation OUTCAN.

Les recommandations faites dans le rapport, si elles sont acceptées et mises en œuvre, contribueront à ce que tous les membres du personnel et des familles en affectation OUTCAN soient traités équitablement, que les prestations et services offerts répondent aux besoins et que l'expérience générale des participants soit optimisée.

Le rapport a fait ressortir des problèmes systémiques dont la résolution amènera des améliorations substantielles et durables pour la communauté militaire. En cas de

1 À des fins de lisibilité, nous utilisons le terme « affectation » et ses dérivés pour désigner l'ensemble des affectations, assignations et emplois OUTCAN qui sont confiés aux différentes catégories de personnel de l'Équipe de la Défense.

problème individuel précis, les militaires des Forces armées canadiennes et employés du ministère de la Défense nationale et du Personnel des Fonds non publics, ainsi que leurs familles, peuvent contacter le bureau de l'Ombudsman pour obtenir une aide personnalisée.

L'utilisation du terme « ministère » dans le rapport regroupe à la fois les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et le Personnel des Fonds non publics. Nous reconnaissons que le Personnel des Fonds non publics est une organisation distincte, mais à des fins de concision, nous l'incluons dans l'appellation générique « ministère ».

Section II : Introduction

Le ministère est un des plus grands contributeurs de personnel pour les affectations à l'étranger du gouvernement du Canada.[2] Le programme d'affectations à l'étranger (OUTCAN) consiste à fournir du personnel à l'appui de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord pour occuper des postes d'attaché militaire, de policier militaire, d'employé de soutien, de conseiller en élaboration de politiques, d'employé des Services aux familles des militaires et autres postes militaires et civils.

Les affectations OUTCAN permettent au personnel de l'Équipe de la Défense d'acquérir des compétences, connaissances et expertises uniques et leur donne l'occasion, ainsi qu'à leurs familles, de vivre dans un pays étranger. Pendant une affectation OUTCAN, de nombreuses personnes feront face à des difficultés et situations uniques qui ne se présenteraient pas au Canada.

Au cours des dernières années, le bureau de l'Ombudsman a reçu 61 plaintes liées à l'administration du programme OUTCAN, concernant notamment le processus de présélection, la réinstallation et la scolarité des enfants.[3] Notre enquête se concentre sur les principaux enjeux et répercussions relatifs à l'administration des avantages sociaux, programmes et services offerts au personnel et aux familles. Dans le cadre de notre enquête, nous avons examiné toutes les étapes du processus d'affectation OUTCAN – la phase précédant l'affectation, la période d'affectation comme telle et la réintégration lors du retour au Canada.

Notre enquête visait les objectifs suivants :

- Déterminer si les membres du personnel de l'Équipe de la Défense et leurs familles font l'objet d'un traitement équitable dans l'administration du programme OUTCAN.
- Déterminer si les prestations et services offerts au personnel et aux familles OUTCAN répondent aux besoins.
- Déterminer les répercussions des affectations OUTCAN.
- Déterminer s'il est possible d'améliorer le bien-être du personnel et des familles.
- Mieux faire connaître et comprendre les enjeux relatifs au programme OUTCAN.

De l'information sur les données recueillies et les entrevues réalisées se trouve à l'appendice A – Méthodologie d'enquête.

2 Base de données analytique du VCEMD sur les affectations OUTCAN [consultée le 12 juin 2020).
3 Dossiers de plaintes du bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

La COVID-19 a fait son apparition pendant la réalisation de notre enquête. Le ministère, comme toutes les organisations, a dû trouver des solutions efficaces pour assurer la continuité des activités dans cette situation sans précédent. La pandémie a fait ressortir l'importance d'une bonne surveillance des programmes et la nécessité de réévaluer les ressources de soutien consacrées à l'administration du programme OUTCAN. Pour d'autre information sur les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'administration des affectations OUTCAN, consultez l'appendice B – Analyse des effets de la pandémie de COVID-19.

Section III : Contexte

Le programme OUTCAN comprend tous les programmes et initiatives liés aux affectations du personnel de l'Équipe de la Défense à l'étranger.[4] Le programme diffère des opérations à l'étranger des Forces armées canadiennes, qui relèvent du Commandement des opérations interarmées du Canada.[5]

Le personnel affecté OUTCAN joue notamment les rôles suivants :

- contribution du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes à des organisations internationales comme l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord;
- contribution aux Nations Unies;
- entités diplomatiques, notamment le programme des attachés militaires;
- échanges de postes militaires avec d'autres pays;
- services de police militaire rendus à Affaires mondiales Canada;
- militaires suivant des cours dans des collègues d'état-major à l'étranger et occupant des postes d'instructeur dans diverses institutions à l'étranger;
- personnel de soutien dans les unités hors du Canada;
- scientifiques de la Défense;
- analystes financiers;
- conseillers en développement de politiques;
- coordinateurs de programmes communautaires canadiens;
- employés des Programmes de soutien du personnel; et
- personnel des Services aux familles des militaires.

Chacun de ces rôles fait l'objet d'exigences uniques pendant le processus de demande, de sélection et de formation, d'emploi, et requiert des qualifications professionnelles qui varient selon la tâche attitrée.

4 Gouvernement du Canada, « À propos du programme », https://www.canada.ca/en/department-national-defence/programs/outcan.html, le 7 août 2017 (page consultée le 16 juillet 2020).

5 Les opérations des Forces armées canadiennes sont les déploiements opérationnels, lesquels diffèrent des affectations OUTCAN sous plusieurs aspects. Par exemple, ces déploiements relèvent d'un mandat opérationnel, les militaires y sont envoyés sans leurs personnes à charge et pour de plus courtes périodes. Les militaires sont employés sur des camps opérationnels, le rythme de travail, le statut des militaireset les règles d'engagement sont différents.

Démographie

Militaires des Forces armées canadiennes

Il y a environ 4 000 militaires, conjoints et personnes à charge de militaires qui sont en affectation OUTCAN dans 70 pays.[6]

La plupart des militaires des Forces armées canadiennes affectés OUTCAN font partie de la Force régulière, les réservistes représentant seulement un pour cent des effectifs. Le présent rapport ne fait aucune distinction entre ces deux catégories de service.

Employés civils du ministère de la Défense nationale

Les employés civils du ministère de la Défense nationale sont des fonctionnaires régis par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Il y a environ 45 civils du ministère de la Défense nationale, conjoints et personnes à charge qui sont à l'étranger dans le cadre d'affectations OUTCAN.[7] La plupart des employés en affectation OUTCAN occupent un poste à durée indéterminée, et plusieurs professions sont représentées.

Personnel des Fonds non publics, Forces canadiennes[8]

Le personnel des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale est utilisé à l'appui des priorités du gouvernement du Canada, alors que les employés du Personnel des Fonds non publics sont utilisés à l'appui des militaires et familles des Forces armées canadiennes. Leur rôle est de servir les personnes qui servent. Le Personnel des Fonds non publics est régi par des systèmes d'emploi et de ressources humaines distincts et un régime séparé de rémunération et d'avantages sociaux, y compris lorsque ses membres sont employés à l'extérieur du Canada.

Il y a actuellement 107 postes des Fonds non publics occupés à l'étranger.[9] La plupart des employés des Fonds non publics qui travaillent OUTCAN sont des conjoints de membres de l'Équipe de la Défense qui sont embauchés sur place. De plus, certains des postes aux États-Unis et en Europe sont occupés par des employés des Fonds non publics parrainés. Ils sont responsables de la gestion des services sur place et virtuels offerts aux militaires canadiens et à leurs familles pendant l'affectation OUTCAN. Employés à long terme, ils assurent la continuité des opérations quotidiennes et connaissent bien les services et programmes offerts, comme les subventions, les services de CANEX et de la Financière SISIP, le programme de chalet en Europe et les programmes et installations de conditionnement physique.

6 Ces données datent du 12 juin 2020.
7 Données à jour le 12 juin 2020.
8 For conciseness, "Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces" are referred to as "Staff of the Non-Public Funds" throughout this report.
9 Données à jour en janvier 2020.

Problèmes avec les affectations OUTCAN qui concernent aussi le personnel en poste au Canada

Le bureau de l'Ombudsman reconnaît que certaines difficultés vécues par le personnel OUTCAN présentées dans ce rapport concernent aussi le personnel affecté au Canada. Bien que les difficultés se ressemblent, étant donné les circonstances uniques du personnel OUTCAN, les solutions peuvent différer et le personnel OUTCAN requiert une attention particulière de la part du ministère.

Pouvoirs extérieurs au ministère

Le bureau reconnaît, et mentionne aux endroits requis dans le rapport, que la résolution de certains enjeux ne relève pas entièrement du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Nous avons décidé tout de même de soulever ces enjeux, car ils constituent des problèmes systémiques importants auxquels sont confrontés les personnes affectées OUTCAN. Nous voulons mieux les faire connaître et permettre au ministère d'en prendre connaissance pour qu'il puisse les aborder lors de ses interactions avec les intervenants et partenaires externes.

Section IV : Constatations et observations

Ce rapport présente des constatations ainsi que des observations. Les constatations sont des conclusions, fondées sur l'examen et l'évaluation de données probantes, qui s'accompagnent de recommandations officielles au ministre de la Défense nationale. Nos observations sont de l'information générale de sensibilisation, ou qui concernent des sujets qui ne relèvent pas exclusivement du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Les recommandations découlant de nos constatations sont présentées à la partie V du rapport.

Afin de faciliter la compréhension du rapport et d'en améliorer la lisibilité, nous avons catégorisé les constatations et observations ainsi : constatations et observations générales qui, selon nous, touchent tous les groupes de commettants, suivies de constatations et d'observations propres à chaque groupe (militaires et leurs familles, employés du ministère de la Défense nationale et leurs familles, employés du Personnel des Fonds non publics et leurs familles).

Constatations et observations générales

La présente section énonce les constatations et observations générales qui nuisent à la capacité du ministère de gérer et soutenir efficacement le programme OUTCAN.

Observation générale 1 : La structure de gouvernance du programme OUTCAN pour l'Équipe de la Défense est bien définie; les pouvoirs et responsabilités sont clairement énoncés.

La structure de gouvernance de l'Équipe de la Défense est claire et bien documentée. Plus de 125 documents de politiques distincts s'appliquent aux différentes phases du programme OUTCAN, relevant du Conseil du Trésor, des intervenants des Forces armées canadiennes, du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) ou des Fonds non publics.

Forces armées canadiennes

En juin 2006, le Chef d'état-major de la défense et le sous-ministre ont confié tous les pouvoirs et responsabilités de gestion du programme OUTCAN au Vice-Chef d'état-major de la défense.[10] En juin 2018, ce dernier a mis à jour les directives sur la gouvernance et le commandement et contrôle du programme OUTCAN[11] afin de mieux aligner le programme sur la politique de défense du Canada Protection, Sécurité, Engagement. De plus, ces directives délèguent les pouvoirs fonctionnels et la gestion opérationnelle du programme au Vice-Chef d'état-major de la défense. Ce dernier est donc responsable de la gouvernance des affectations OUTCAN dans les Forces armées canadiennes.

Ministère de la Défense nationale

Les pouvoirs fonctionnels et responsabilités administratives quotidiennes qui régissent les employés civils du ministère de la Défense nationale en service OUTCAN relèvent de la Direction des relations de travail ministérielles, une section du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).[12] La Direction des relations de travail ministérielles assure le soutien aux civils du ministère de la Défense nationale employés à l'étranger et leur préparation avant une affectation. Les employés civils du ministère de la Défense nationale n'ont exprimé aucune préoccupation relativement au cadre de politiques.

Staff of the Non-Public Funds

Les membres du Personnel des Fonds non publics sont employés grâce à « une entente de parrainage approuvée par le commandant des Forces armées canadiennes, pour travailler au sein des Fonds non publics à une installation OUTCAN, mais ils font tout de même partie de la composante civile qui accompagne les Forces armées canadiennes ».[13] Les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics sont gouvernés par la Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur. Cette politique a d'abord été publiée en février 2016 et révisée en octobre 2017.[14]

10 Gouvernement du Canada, « À propos du programme », https://www.canada.ca/en/department-national-defence/programs/outcan.html, le 7 août 2017 (page consultée le 16 juillet 2020).
11 Directive du VCEMD sur la gouvernance et le commandement et contrôle du programme OUTCAN, le 29 juin 2018 (consultée le 20 juillet 2020).
12 Entrevues avec les parties prenantes, personnel du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), le 27 novembre 2019.
13 Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur, article 32.4 – Définitions, le 2 octobre 2017 (consultée le 17 décembre 2019).
14 Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur, le 2 octobre 2017 (consultée le 17 décembre 2019).

Nous ne formulons aucune recommandation, car les structures de gouvernance de chaque groupe de commettants sont bien définies, tout comme les pouvoirs et responsabilités.

Constatation générale 1 : L'administration du programme OUTCAN fait l'objet de pénuries en terme de ressources, et il y a des lacunes dans la formation donnée au personnel de soutien.

Ressources et soutien

Notre bureau a constaté de nombreux problèmes liés au manque de ressources et au soutien général de ce programme. Voici les points les plus importants à ce sujet :

- Les éléments de soutien OUTCAN sont en sous-effectif.
- Les équipes de soutien font face à des problèmes de gestion des priorités et de charge de travail.
- Certains administrateurs ont reçu une formation insuffisante.
- Dans certains lieux d'emploi OUTCAN, la charge de travail n'est pas divisée équitablement ou efficacement parmi les employés de soutien.

Le Vice-Chef d'état-major de la défense a la responsabilité d'assurer que les ressources requises sont disponibles pour soutenir le programme OUTCAN. Au cours des cinq dernières années, près de 200 postes OUTCAN se sont ajoutés – un nombre important qui comprend les postes des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale. En novembre 2018, le Vice-Chef d'état-major adjoint de la défense a ordonné un examen de la structure de soutien OUTCAN.[15] Cette étude devait prendre fin au printemps 2019. Elle est toujours en cours.[16]

Un enjeu connexe qui a des effets sur les ressources en personnel de soutien est le niveau de priorité associé à certains postes clés de soutien militaire OUTCAN. Alors que tous les postes OUTCAN sont dotés en priorité absolue (catégorie A), certains postes clés de soutien militaire, comme ceux de l'organisation OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense, ont une priorité moindre (catégorie C). La différence entre les catégories se fait sentir lors de la dotation, où les postes de catégorie A doivent être pourvus en priorité pendant le processus de planification des affectations. Ainsi, il y a encore moins de personnel de soutien disponible pour aider les personnes en affectation OUTCAN que ce qui existe réellement dans l'effectif des Forces armées canadiennes.[17] Par exemple, il y a actuellement des postes vacants dans l'organisation OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense et, en conséquence, une capacité

15 Comité supérieur de révision (CSR) du programme OUTCAN, réunion du 24 mai 2019, compte rendu des discussions (CRD), août 2019 (consulté le 22 juillet 2020).

16 *Entrevues avec les intervenants, gestionnaire du programme OUTCAN, le 15 août 2019.*

17 Entrevues avec les intervenants, gestionnaire du programme OUTCAN, le 15 août 2019.

encore plus diminuée de soutenir le programme. L'organisation fonctionne présentement à 75 pour cent d'effectif.[18]

> « L'équipe de coordination OUTCAN actuelle du Vice-Chef d'état-major de la défense est trop petite pour représenter adéquatement les actifs OUTCAN dans toutes les agences centrales, groupes de travail, groupes de planification des Forces armées canadiennes, alors [les postes] OUTCAN ne suscitent des réactions que lorsque quelque chose tourne mal ou qu'il y a une crise. Sans des ressources adéquates, l'administration de crise [des postes] OUTCAN continuera d'être réactive et non proactive. »
>
> **– Un intervenant**

Le groupe de la Gestion de l'éducation des enfants et le personnel de soutien médical qui participent activement aux vérifications de présélection ont soulevé des préoccupations similaires. Par exemple, tous les ans entre décembre et avril, une équipe de deux conseillers en éducation examinent en moyenne 545 dossiers d'étudiants[19] – cela représente une charge de travail considérable dans un laps de temps très serré.

Formation

La plupart des membres du personnel qui fournissent du soutien au programme OUTCAN sont des militaires des Forces armées canadiennes qui sont habituellement réaffectés aux deux ans. La plupart des membres du personnel de soutien auxquels nous avons parlé ont dit n'avoir pas reçu une formation suffisante avant d'assumer leur rôle.[20] Ils ont reconnu qu'ils connaissaient peu le programme OUTCAN avant leur affectation. Même si les administrateurs reçoivent des séances d'information génériques avant la période des affectations, ces personnes ont aussi dit que la formation offerte n'est pas suffisante pour qu'ils se sentent confiants et bien préparés à assumer les fonctions rattachées à leur poste une fois sur place.

Il n'y a par ailleurs aucune formation offerte aux administrateurs de l'unité perdante[21] ni au personnel de la Direction – Rémunération et avantages sociaux (Administration), même s'ils jouent tous un important rôle de soutien à l'administration du programme OUTCAN. Cela est amplifié par leur différents niveaux de connaissance du programme ou d'expérience pertinente avec celui-ci, ou dans l'interprétation des politiques s'y rattachant. L'information fournie par ces organisations, si elle est floue ou erronée,

18 Entrevues avec les intervenants, gestionnaire du programme OUTCAN, le 15 août 2019.
19 Entrevues avec les intervenants, personnel de la Gestion de l'éducation des enfants, le 16 décembre 2019.
20 Entrevues avec les intervenants, personnel de soutien OUTCAN, mars 2020.
21 L'unité perdante est l'unité d'où le militaire est sélectionné pour aller en affectation.

peut entraîner des répercussions financières pour le militaire et compliquer la tâche du personnel de soutien qui tente de fournir des services efficaces et adéquats.

Le bureau de l'Ombudsman a appris que le soutien est plus personnalisé pour les employés civils du ministère de la Défense nationale pendant la phase préparatoire au départ.[22] Par contre, une fois qu'ils occupent leur poste OUTCAN, les employés civils du ministère de la Défense nationale confirment se tourner davantage vers l'unité de soutien des Forces armées canadiennes pour obtenir de l'information et des éclaircissements.

Les membres de l'Équipe de la Défense ont dit que la situation actuelle sur le plan du soutien entraîne des incohérences et des délais. Toutefois, ils comprennent également que le personnel de soutien fait ce qu'il peut et qu'il fait face très probablement à une surcharge de travail.

Constatation générale 2 : Il y a des difficultés de communication à toutes les étapes et le personnel ne se sent pas adéquatement préparé pour le poste OUTCAN.

De nombreux commettants ont ressenti le sentiment d'être mal préparés pour entreprendre le processus d'affectation OUTCAN dans son entièreté – de l'envoi de leur candidature jusqu'au déménagement et l'entrée en poste à l'étranger – à cause de l'information minimale ou incomplète qu'ils reçoivent. Ils ont eu l'impression de devoir demander des renseignements explicitement, sans quoi on ne leur disait rien. Cela a été d'ailleurs observé par presque tous ceux dont c'était la première participation au programme OUTCAN, plusieurs ayant utilisé une variante de l'expression « On ne peut pas savoir ce qu'on ignore ».

De nombreux officiers supérieurs ont confirmé que l'information reçue variait considérablement selon le grade, le statut et le poste dans l'organisation. Ils ont admis avoir dû invoquer leur grade ou statut pour obtenir des éclaircissements ou de l'assistance.

> « Je ne sais pas comment les plus jeunes s'en sortent. Leur grade ne leur permet pas de faire appel au commandant de la base, contrairement à moi. Aucun système ne devrait fonctionner ainsi. »
>
> **– Un officier supérieur des Forces armées canadiennes**

Vu l'absence d'outils de communication officiels, les candidats du programme OUTCAN cherchent souvent des réponses à leurs questions dans des réseaux informels comme ceux qui suivent :

22 Entrevues avec les intervenants. Personnel du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), le 27 novembre 2019.

- Médias sociaux (p. ex. des groupes Facebook, dont certains sont officiels, mais la plupart sont des groupes non officiels gérés par des conjointes ou conjoints);
- Trousses de bienvenue fournies par les unités de soutien ou les Services aux familles des militaires;
- Parrains assignés;
- Amis et collègues; et
- Titulaires précédents.

Pour tenter de pallier à cette lacune, des unités de soutien canadiennes et des conseillers fonctionnels ont créé des outils non officiels pour aider les militaires des Forces armées canadiennes qui considèrent se porter volontaires pour un poste OUTCAN. Par exemple, à la Base des Forces canadiennes Kingston, une présentation est disponible. Celle-ci présente un aperçu global et donne des conseils sur le processus de candidature et les responsabilités clés.[23] Cet exposé est offert sur le réseau interne. Cependant, cette pratique n'est pas uniformisée dans l'ensemble des unités de soutien du Canada.

Certains lieux d'affectation OUTCAN ont également créé des initiatives locales de parrainage pour faciliter le transfert des connaissances. C'est le cas à Colorado Springs, en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni et en Belgique. La plupart des personnes ayant bénéficié d'un tel parrainage ont émis des commentaires positifs à l'égard de cette initiative.

Le titulaire précédent du poste demeure la principale source d'information, ce qui peut mener à des incohérences, en raison des expériences et préférences de chaque personne. Dépendre du titulaire précédent pour assurer le transfert des connaissances générales peut aussi être problématique si la charge de travail ou des questions de sécurité empêchent ces discussions d'avoir lieu.

Certains sous-programmes, comme ceux des attachés militaires, des services de sécurité de la police militaire et des conseillers en politiques, offrent une préparation et une formation plus intensive. Les personnes affectées à ces postes et leurs conjoints se sentaient mieux préparés à l'expérience OUTCAN et comprenaient mieux ce à quoi ils devaient s'attendre à leur arrivée au lieu d'affectation.

Pendant les entrevues, les commettants nous ont donné des exemples de ce qu'ils auraient aimé savoir plus tôt dans le processus, notamment de l'information financière générale et des renseignements sur le système juridique et la culture propre au lieu d'affectation.

Le fait que le ministère n'a pas de plan de communication officiel uniformisé et disponible nuit à la capacité des postulants de déterminer si une affectation OUTCAN est une bonne option pour eux, et de se préparer adéquatement à une expérience de vie et de travail dans un pays étranger.

23 « Outside Canada Postings and Benefits », Base des Forces canadiennes Kingston, le 2 novembre 2019 (page consultée le 10 avril 2019).

> « Je comprends que les employés civils envoyés OUTCAN sont peu nombreux par rapport à leurs homologues militaires […]. J'ai été déçu du manque d'information reçue. »
>
> **– Un employé civil du ministère de la Défense nationale**

D'autres problèmes de communication propre à certains groupes de commettants ont aussi été soulevés. Nous les abordons en détail dans les sections ci-dessous correspondant à ces groupes.

Observation générale 2 : Plusieurs mécanismes de recours bien définis s'offrent au personnel OUTCAN.

Plusieurs mécanismes de plainte et recours sont offerts aux militaires des Forces armées canadiennes, aux employés civils du ministère de la Défense nationale et aux membres du Personnel des Fonds non publics. Ces mécanismes et recours sont bien définis.

Les membres de l'Équipe de la Défense peuvent signaler les problèmes à leur chaîne de commandement ou à leur gestionnaire afin de les résoudre de manière informelle, au plus bas niveau possible. Si cette démarche échoue, le personnel peut s'adresser aux recours officiels, comme le mécanisme de plainte pour harcèlement, le mécanisme des griefs, l'arbitrage en matière de réinstallation et autres avantages sociaux et le Groupe de travail B pour l'éducation des enfants.

Les militaires peuvent demander un réexamen de leur dossier de présélection, y compris la partie médicale, si leur candidature a été rejetée. Toutefois, cela ne fait pas partie d'un processus formel.

Les employés OUTCAN du Personnel des Fonds non publics qui veulent faire une demande formelle concernant l'interprétation et l'application de la politique OUTCAN doivent s'adresser au gestionnaire des ressources humaines, à la section des services organisationnels.

Les militaires des Forces armées canadiennes, employés civils du ministère de la Défense nationale et employés du Personnel des Fonds non publics peuvent contacter le bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes s'ils croient avoir été traités injustement.

Les familles n'ont aucun recours officiel hormis le bureau de l'Ombudsman.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information générale. Les mécanismes de recours sont accessibles et bien connus des membres de l'Équipe de la Défense.

Le saviez-vous?

Le bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes est une source directe d'information, de référence et d'éducation pour la communauté militaire. Nous aidons les personnes à se prévaloir des mécanismes d'aide ou de recours existants lorsqu'ils ont une plainte ou une préoccupation à formuler.

Le bureau est indépendant de la chaîne de commandement militaire et de la direction civile. Si vous faites partie de la communauté militaire et croyez avoir reçu un traitement injuste, nous pouvons vous aider.

Constatations et observations spécifiques

Militaires des Forces armées canadiennes et leurs familles

Gouvernance et administration

Constatation 1 : Il y a des incohérences entre les Directives sur le service militaire à l'étranger et les Directives sur le service extérieur, ce qui peut mener à des contradictions dans l'interprétation et l'application des avantages et services.

Deux importants documents de politique décrivent les avantages et services offerts aux militaires et familles des Forces armées canadiennes pendant une affectation OUTCAN. Ces documents sont les Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 10 – Directives sur le service militaire à l'étranger[24] et la Directive du programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes.[25] Le Conseil du Trésor est l'autorité approbatrice de ces deux politiques.

Les prestations et avantages offerts aux fonctionnaires fédéraux affectés OUTCAN sont décrits dans les Directives sur le service extérieur du Conseil national mixte. Ces directives ont été publiées en juin 2003 et la plus récente mise à jour approuvée remonte à avril 2019.[26] Les Directives sur le service extérieur s'appliquent seulement aux militaires des Forces armées canadiennes si c'est mentionné explicitement dans les Directives sur le service militaire à l'étranger.

Les Directives sur le service militaire à l'étranger énoncent les avantages et services offerts aux militaires des Forces armées canadiennes affectés OUTCAN.[27] Ces directives découlent en majeure partie de Directives sur le service extérieur, mais elles tiennent aussi compte du mandat et des réalités uniques des militaires des Forces armées canadiennes affectés OUTCAN. Par exemple, certains militaires sont tenus de prendre part à des déploiements et des exercices opérationnels pendant leur affectation

24 Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 10 – Directives sur le service militaire à l'étranger, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/remunerations-avantages-sociaux/chapitre-10-directive-service-militaire-etranger.html, le 12 octobre 2018 (page consultée le 20 juillet 2020).

25 Directive du programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes, 2009-2018 - Programme de réinstallation intégrée - Canada.ca, le 19 avril 2018 (page consultée le 20 juillet 2020).

26 Directives sur le service extérieur, https://www.njc-cnm.gc.ca/directive/fsd-dse/fr, 1er avril 2019 (page consultée le 20 juillet 2020).

27 Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 10 – Directives sur le service militaire à l'étranger, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/remunerations-avantages-sociaux/chapitre-10-directive-service-militaire-etranger.html, le 12 novembre 2018 (page consultée le 3 septembre 2020).

OUTCAN. Pour cette raison, il y a des différences clés entre les Directives sur le service militaire à l'étranger et les Directives sur le service extérieur correspondantes. Ces différences assurent une certaine équité dans l'octroi des avantages sociaux et du soutien compte tenu des circonstances.

Puisque les modifications aux Directives sur le service extérieur et les Directives sur le service militaire à l'étranger sont soumises séparément au Conseil du Trésor,[28] il y a une inévitable période de transition pendant laquelle les avantages et services peuvent différer.

En 2019, à la suite de modifications aux Directives sur le service étranger, le Secrétariat du Conseil du Trésor a signalé aux Forces armées canadiennes plus de 100 disparités[29] entre les deux politiques, notamment dix points qui devaient être examinés sur le champ.[30] Les Forces armées canadiennes ont tenté d'obtenir l'approbation des changements requis rapidement dès que ces incohérences leur ont été rapportées. Toutefois, le processus d'approbation du Conseil du Trésor peut être très long, étant soumis à la fois aux priorités du ministère et à celles du gouvernement.

Constatation 2 : La surveillance du programme OUTCAN est confrontée à de grands défis.

De nombreux intervenants prennent part à l'administration du programme OUTCAN. La plupart de ces organisations fonctionnent indépendamment une de l'autre, surtout en raison du fait que leurs structures hiérarchiques et chaînes de commandement diffèrent. Cet état de fait augmente les risques de communications problématiques, d'incohérences et d'autres problèmes de coordination. La section de coordination du programme OUTCAN, qui relève du Vice-Chef d'état-major de la défense, a été créée pour assurer la surveillance du programme OUTCAN.[31]

Voici les trois principales difficultés auxquelles fait face la section de coordination du programme OUTCAN dans ses efforts pour exécuter son mandat de surveillance du programme :

- La base de données du personnel OUTCAN comporte de l'information inexacte ou incomplète. On a relevé des difficultés dans le maintien à jour de cette information. Il n'existe donc pas de liste centralisée à jour, facilement accessible, contenant les coordonnées de tous les militaires affectés OUTCAN,

28 Une présentationau Conseil du Trésor est un document officiel soumis au nom du ministre, par lequel on demande des pouvoirs ou approbations précises spécifiques ne relevant pas du mandat du ministre, dans le but de mettre en œuvre un nouveau programme ou projet gouvernemental ou des modifications à un programme existant.
29 Bien qu'il y ait des différences clés entre les Directives sur le service extérieur et les Directives sur le service militaire à l'étranger, ces 100 disparités comprenaient aussi des erreurs typographiques et des écarts entre les documents de politiques pouvant entraîner des répercussions financières.
30 Secrétariat du Conseil du Trésor. Courriel au bureau de l'Ombudsman, le 21 novembre 2019.
31 Directive du VCEMD sur la gouvernance et le commandement et contrôle du programme OUTCAN, le 29 juin 2018 (consultée le 20 juillet 2020).

ce qui pourrait poser problème en cas d'urgence.[32]

- Il n'y a aucun cadre de mesure du rendement général donnant de l'information sur les aspects du programme OUTCAN qui fonctionnent bien et ceux qui sont à améliorer. Par exemple :
  - Le programme est dépourvu de normes de service administratives[33] claires s'appliquant à des processus comme la présélection, l'évaluation médicale et celle du travailleur social, les demandes d'arbitrage concernant la réinstallation, le processus d'indemnisation, et les demandes liées à la gestion de l'éducation des enfants.
  - Il n'y a pas de processus formel de rétroaction permettant de consigner et de transmettre l'information lors de chacune des étapes d'une affectation OUTCAN. On rate ainsi l'occasion d'améliorer l'administration générale du programme.
- Il y a des pénuries de personnel, lesquelles sont décrites plus en détail à la section « Constatations et observations générales » ci-dessus.

À cause de ces trois difficultés, la section de coordination du programme OUTCAN est limitée dans sa capacité de détecter les problèmes systémiques, de suivre les tendances générales et d'améliorer la prestation des services. Elle est aussi limitée dans sa capacité de bien communiquer et de réagir rapidement et efficacement aux problèmes en cours. Cette surveillance insuffisance pose divers risques tant pour le ministère que pour le personnel affecté OUTCAN.

Communications

Observation 1 : Les militaires des Forces armées canadiennes vivent des difficultés particulières en matière de communication et d'échange d'information, et ce à toutes les phases d'une affectation OUTCAN.

Tout au long de notre enquête, on nous a signalé divers enjeux ayant pour thème sous-jacent et récurrent une communication déficiente. Les constatations et observations énoncées ci-dessous, qui concernent des enjeux distincts, ont tous pour point commun la communication. Ces enjeux amplifient les nombreuses difficultés vécues par les militaires et familles des Forces armées canadiennes au cours de leur affectation OUTCAN.

Les militaires ont indiqué que les communications inefficaces et peu fréquentes sont un des plus gros points à améliorer, surtout parce qu'on s'attend à ce qu'ils s'acquittent de leurs tâches suite à la réception de consignes claires et concises.

De tels problèmes de communication ont été relevés dans les domaines suivants :

- vérifications de présélection;
- obtention des passeports et visas;

32 Entrevues avec les commettants, gestionnaire du programme OUTCAN, le 15 août 2019.
33 Une norme de service est définie comme un engagement public à maintenir un niveau de rendement mesurable auquel peuvent s'attendre les clients dans des conditions normales.

- soutien à la réinstallation;
- avantages sociaux applicables;
- description de travail et structures hiérarchiques;
- processus d'indemnisation;
- participation des conjointes ou conjoints dans l'administration;
- services de courrier au lieu d'affectation;
- santé et sécurité au lieu d'affectation;
- évacuations d'urgence;
- éducation des enfants;
- services de maintien du moral et bien-être;
- obstacles à l'emploi pour les membres de la famille;
- effets de l'isolement; et
- retour au Canada

Ces points sont abordés plus en détail ci-dessous.

Nous ne formulons aucune recommandation précise, car la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Choix d'un candidat, vérifications de présélection et préparation au départ

Les militaires des Forces armées canadiennes peuvent exprimer leur intérêt pour une affectation OUTCAN, mais leur admission au programme dépend de facteurs tels que leur métier, leur grade et leur expérience professionnelle. Habituellement, les militaires soumettent leur candidature pour un poste OUTCAN dans le cadre d'un processus d'appel officiel, soit en réponse à un message d'appel de candidatures pour un poste OUTCAN spécifique, soit en indiquant leur préférence pour une affectation OUTCAN à leur gérant de carrière, à leur chaîne de commandement ou à leur conseiller de branche/groupe professionnel. Les militaires peuvent aussi être approchés par un haut dirigeant ou se voir offrir directement un poste OUTCAN précis. Les affectations OUTCAN sont presque toujours volontaires. Cependant, les candidatures aux grades supérieurs[34] ne se font pas sur une base volontaire, mais les affectations sont plutôt attribuées par le Directeur – Nominations supérieures qui choisit la meilleure personne pour occuper le poste.

Comme pour les affectations à l'intérieur du Canada, il n'y a pas de critères standards pour choisir les candidats à une affectation OUTCAN. Les gérants de carrières déterminent les meilleurs candidats en se fondant sur les commentaires du conseiller de groupe professionnel et du parrain du poste. Dans certaines professions militaires, on fait appel à des comités de sélection pour étudier les dossiers de candidature et

34 Par « grades supérieurs », on entend le grade de capitaine de vaisseau/colonel et les grades suivants.

comparer les compétences et l'expérience des candidats, tandis que dans d'autres professions, il suffit aux militaires de soumettre leur candidature.

Le choix d'un candidat peut être influencé par des facteurs autres que le rendement et les compétences. En voici quelques exemples :

- progression de la carrière du militaire;
- sélection faite par les officiers supérieurs, selon les propositions du gérant de carrières; et
- considérations culturelles liées au pays concerné.

Les militaires qui réussissent le processus de présélection reçoivent un message d'affectation. Le message d'affectation marque le début du processus d'affectation pour le militaire et sa famille. La planification de la réinstallation, l'inscription des enfants à l'école et l'obtention des passeports et visas font partie de ce processus. Bien que les militaires soient au courant lorsqu'une partie des vérifications de présélection n'a pas été évalué conforme, ils ne reçoivent pas d'avis écrit les informant des décisions finales. Ils peuvent toutefois demander ce qu'il en est à leur gérant de de carrières.

Cycle des affectations militaires

Le graphique suivant présente la séquence générale d'une affectation OUTCAN, notamment l'acceptation de la candidature, les vérifications de présélection et la préparation au départ.

Cycle de la période active des affectations (PAA)

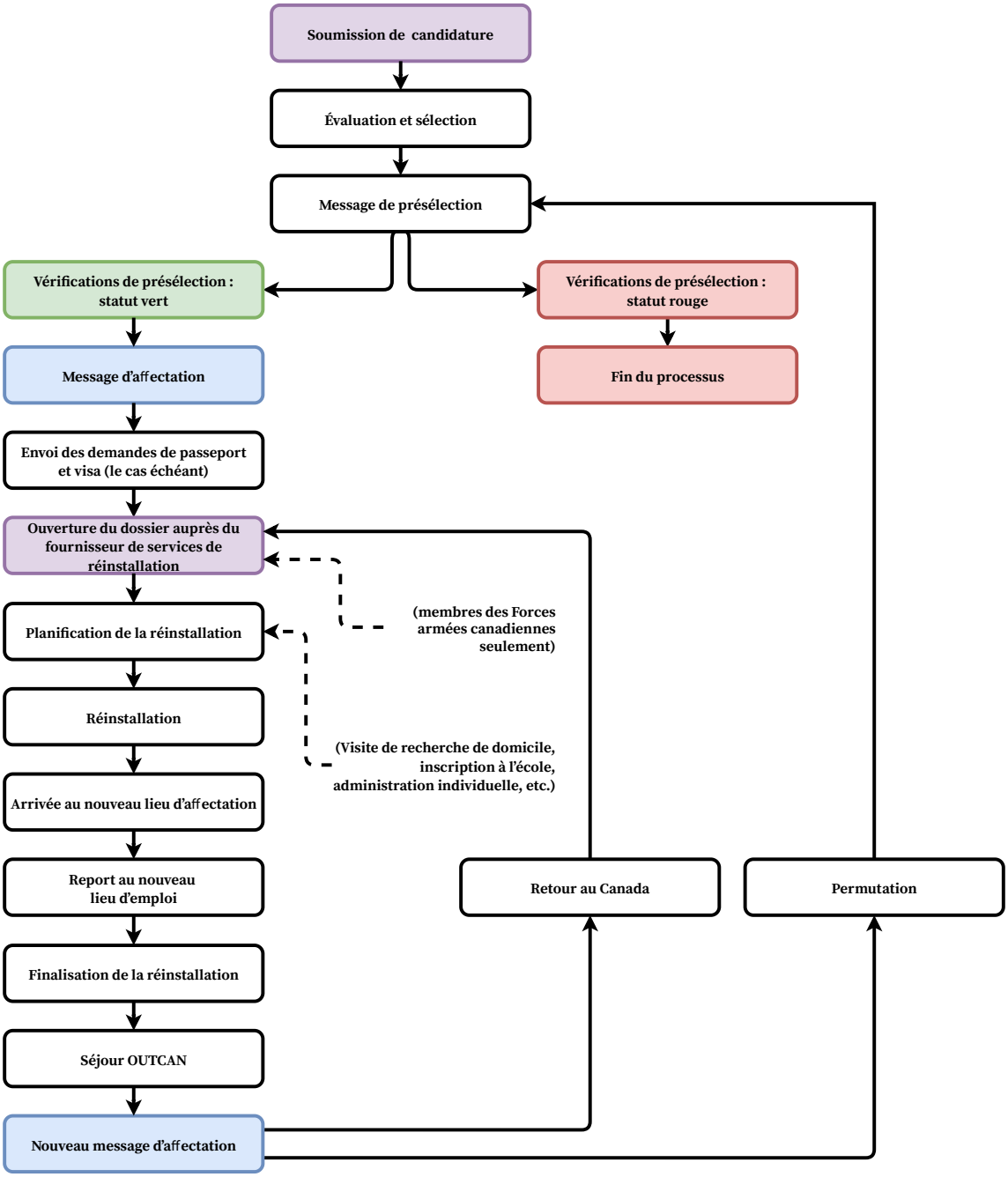
Constatation 3 : Le processus de vérifications de présélection en vue d'une affectation OUTCAN est complexe et multidimensionnel, et il fait appel à de nombreux intervenants.

Une fois qu'est retenue la candidature d'un militaire à un poste OUTCAN, le gérant de carrières envoie au militaire un message de présélection, ce qui lance officiellement le processus de vérifications de présélection. Bien qu'aucune norme de service officielle ou limite de temps ne s'applique à la présélection, le message prévoit habituellement un délai souhaitable de 45 à 60 jours.

Les vérifications de présélection sont rigoureuses. Il peut y avoir jusqu'à 13 étapes à compléter par le militaire et sa famille.[35] En temps normal, ce processus ne s'applique pas aux affectations à l'intérieur du Canada.[36]

35 DND-4064 – Liste de contrôle en vue d'une affectation à l'étranger (consulté le 20 juillet 2020).
36 Sauf certaines exceptions comme les postes et unités isolés et semi-isolés.

Séquence du processus d'affectation OUTCAN



La plupart des militaires interrogés, en particulier ceux qui ont déménagé avec leur famille, ont trouvé le processus de présélection long et pénible.

> « J'ai eu de la difficulté à passer à travers la présélection tout en travaillant à temps plein. J'ai dû refuser certaines opportunités professionnelles. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Les personnes interrogées ont relevé les difficultés suivantes par rapport aux vérifications de présélection :

Considérations financières

L'information sur les prestations et autres avantages auxquels ont droit les militaires, comme sur le loyer maximal et la prime de service à l'étranger, est accessible dans le réseau interne ou est directement incluse dans les Directives sur le service militaire à l'étranger. Cependant, le processus de présélection ne prévoit habituellement pas d'exposé personnalisé sur les indemnités financières possibles[37] ni de réunion avec un conseiller financier. Les militaires doivent seulement remplir une auto-évaluation de leur situation financière, alors il n'y a aucun moyen tangible pour évaluer l'impact financier général d'une affectation OUTCAN avant que le candidat obtienne le poste.

Un autre point préoccupant soulevé par les commettants est le manque d'information sur les dépenses non négociables, lesquelles ne sont pas décrites au départ. Les militaires doivent parfois assumer de tels frais durant plusieurs semaines, le temps que le processus de présélection suive son cours. Les militaires peuvent obtenir des avances ou des remboursements pour ces dépenses, mais nombre d'entre eux ont dit qu'ils ignoraient devoir payer d'avance des sommes importantes. Ils ont notamment été tenus de rembourser leurs prêts automobiles et payer des dépôts et autres frais exigés par les écoles, ainsi que des dépôts de sécurité relatifs au logement.

37 Toutefois, la Gestion de l'éducation des enfants décrit les indemnités offertes aux militaires en matière de scolarité.

Le saviez-vous?

Vous ne pouvez pas expédier un véhicule à l'extérieur du Canada si vous n'en êtes pas propriétaire à part entière. Les militaires devraient donc consulter leur institution financière pour discuter de leurs options. Ils pourraient aussi avoir droit à un prêt d'affectation aux termes de la section 20 des Directives sur le service militaire à l'étranger. Pour ce qui est des civils, la Directive sur le service extérieur 10 s'applique.

Évaluation du médecin et du travailleur social

Les militaires et leurs familles ne sont habituellement pas choisis pour un poste OUTCAN s'ils nécessitent des soins médicaux particuliers ou un niveau de soin ne pouvant être offert au lieu d'affectation. Cela comprend les soins en santé mentale.

Dans le cadre de l'évaluation médicale, les militaires et les membres de leur famille rencontrent ensemble un travailleur social. Les autres aspects de cette évaluation pour le membre des Forces armées canadiennes seulement sont pris en charge par un médecin et un dentiste des Forces armées canadiennes.[38]

Pour les membres de la famille, le reste de lévaluation médicale se fait auprès de médecins et dentistes civils. Les familles militaires ont souvent de la difficulté à trouver un médecin de famille au Canada. Cela est dû en partie aux déménagements fréquents entre provinces, qui placent les familles sur de longues listes d'attente. Si les membres de la famille n'ont pas de médecin de famille ou ne peuvent obtenir un rendez-vous dans les délais prescrits, le processus de présélection général peut être retardé. Ces retards peuvent obliger les militaires et familles à payer certains frais de leur poche. Certaines familles ont dit avoir voyager – à leurs frais –à leur lieu de résidence antérieur au Canada afin d'effectuer l'évaluation médicale avec leur ancien médecin de famille.

> **« Il y a moins de médecins de famille dans les petites villes que dans les grandes. Les médecins civils [dans notre ville] nous donnent rendez-vous dans trois mois, ce qui ne cadre pas dans le processus de présélection. »**
>
> **– La conjointe d'un militaire des Forces armées canadiennes**

38 Évaluation médicale hors-Canada (HORSCAN), https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/bases-unites-de-soutien/centre-services-sante-fc/evaluation-horscan.html, le 19 février 2019 (page consultée le 21 juillet 2020).

Il convient de mentionner que les difficultés pour obtenir un médecin de famille et des soins médicaux ne concernent pas uniquement les affectations OUTCAN. Les familles dans les lieux d'affectation au Canada vivent les mêmes difficultés.

Communication pendant la présélection

Au début du processus de présélection, une quantité importante d'information et de documents est envoyée aux militaires par courriel. Cette information comprend les trousses de bienvenue, des consignes administratives de l'unité de soutien et du conseiller à l'éducation des enfants, ainsi que des hyperliens vers de nombreuses politiques, qui font partie du formulaire de présélection de 19 pages. Les militaires reçoivent aussi une grande quantité d'information de vive voix dès les premières étapes de la présélection. Les renseignements sont variés, en plus d'être transmis via diverses plateformes, ce qui peut être intimidant pour les militaires et les familles.

On nous a aussi fait part de préoccupations liées au manque d'uniformité dans la qualité du soutien administratif fourni aux militaires faisant l'objet d'une présélection. Il semble que certaines unités sont en mesure de transmettre l'information de façon juste et rapide, alors que d'autres ne peuvent offrir un service de cette qualité.

Certaines familles ont dit pouvoir soumettre leurs questions ou préoccupations seulement par l'intermédiaire de la conjointe ou du conjoint militaire, ou lors d'une rencontre avec un travailleur social. Certains militaires et membres de leur famille ont dit hésiter à poser beaucoup de questions pendant la présélection, par crainte que cela nuise à leurs chances d'obtenir l'affectation OUTCAN.

Options numériques insuffisantes

Bien que des efforts aient été faits pour numériser certaines parties du processus pendant la période active des affectations de 2020, le processus de présélection continue de reposer principalement sur des documents imprimés. Les militaires ont peu de moyens, voire n'en ont aucun, pour suivre en temps réel l'évolution de leur dossier, surtout une fois l'étape de l'évaluation médicale atteinte. Les Forces armées canadiennes font face à des problèmes de budget, d'accessibilité et de sécurité de l'information qui nuisent à leurs efforts de numérisation du formulaire de présélection. Des améliorations ont récemment eu lieu dans la foulée de la pandémie de COVID-19. De l'information plus détaillée sur cet aspect se trouve à l'appendice B – Analyse des effets de la pandémie de COVID-19.

Permutations OUTCAN

Le terme « permutation » OUTCAN fait référence à la mutation du militaire et de sa famille d'un poste à l'étranger directement à un autre poste à l'étranger.

Les avantages pour l'organisation sont maximisés si les militaires sont immédiatement mutés au Canada suivant leur affectation OUTCAN, car ils peuvent ainsi partager ce qu'ils ont appris. Le Directeur – Carrières militaires a confirmé que les permutations ne sont pas le premier choix, puisqu'elles réduisent la possibilité d'un échange de connaissances immédiat. Cependant, cette pratique demeure dans certaines circonstances, surtout pour les sous-programmes comme celui des attachés militaires du Canada et des Services de sécurité de la police militaire.

Les militaires désignés pour une permutation doivent aussi suivre un processus de présélection, y compris une évaluation médicale et dentaire. Cette exigence s'applique également aux membres de la famille. Cela peut poser problème à certains endroits, pour les raisons suivantes :

- Il peut être difficile d'avoir accès à des centres de soins médicaux et dentaires adéquats dans le pays hôte.
- Il peut être difficile d'obtenir des services en anglais ou en français.
- Les gens sont parfois incapables de se rendre à leur unité de soutien locale pour rencontrer le personnel.

La section de coordination OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense a récemment modifié le processus de présélection dans les cas de permutation. Le nouveau formulaire de présélection, en vigueur depuis janvier 2020, comprend une clause éliminant la nécessité de vérifications de présélection complètes pour les candidats choisis pour une permutation, ce qui devrait atténuer certaines difficultés mentionnées ci-dessus.[39]

Passeports et visas

Constatation 4 : Les Forces armées canadiennes n'offrent pas un soutien suffisant aux militaires, et à leurs familles, durant le processus d'obtention des passeports et des visas.

Les militaires et leurs familles doivent voyager avec des passeports spéciaux lorsqu'ils sont en voyage officiel à l'extérieur du Canada.

Le bureau national de service à la clientèle pour les passeports des Forces armées canadiennes administre, gère et chapeaute le processus d'émission des passeports

39 DND-4064 (APS20) – Liste de contrôle en vue d'une affectation à l'étranger (consulté le 20 juillet 2020).

spéciaux, ce qui comprend la liaison avec le Programme de passeport à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.[40] Le bureau national de service à la clientèle fournit des lignes directrices aux militaires, au moyen d'un courriel d'instructions, après la réception du message de présélection. Le courriel indique qu'au besoin, les militaires doivent contacter leur salle des rapports pour se faire aider à remplir le formulaire de demande. Cependant, la vaste majorité des salles des rapports du Canada n'ont pas de section consacrée aux passeports et visas.[41] Notre bureau n'a constaté aucune liaison directe ni aucune capacité de soutien entre le bureau national de service à la clientèle pour les passeports et les salles des rapports.

La plupart des militaires ont dit que le processus de demande des passeports et visa peut être compliqué et stressant. Si la plupart des militaires canadiens et leurs familles ont compris qu'ils devaient envoyer les demandes rapidement et qu'ils étaient responsables de soumettre les bons documents, ils estiment que les Forces armées canadiennes ne leur ont pas fourni des consignes et un soutien adéquat. Plus particulièrement, ils auraient aimé qu'on les renseigne mieux sur le moment idéal pour demander les documents de voyage, la façon de les demander et les pièces justificatives requises.

Le saviez-vous?

Le ministère n'est pas tenu d'aider les membres des familles à obtenir des visas de travail au lieu d'affectation OUTCAN.

Les militaires et familles des Forces armées canadiennes reçoivent différents types de visa, selon leur statut d'emploi et le lieu d'affectation. Dans certains cas, les militaires ont reçu leur visa avant leur famille et ont dû se présenter à leur lieu d'affectation en laissant leur famille au Canada. Cela nous a été signalé comme une importante source de stress pour les familles. Les délais dans l'obtention des passeports et visas ont aussi des répercussions sur le transfert des meubles et effets personnels des militaires. Le départ du Canada en vue de la réinstallation peut seulement se faire après avoir reçus les passeports et visas, car ces documents officiels sont nécessaires pour la déclaration à la douane. Certains militaires ont dit avoir reçu leurs documents de voyage à peine quelques jours avant leur départ du Canada, vivant dans l'incertitude quant à leur capacité d'effectuer le déménagement international au moment prévu. D'autres ont dit avoir décidé eux-mêmes de se rendre à l'ambassade du pays hôte, à Ottawa, pour tenter d'accélérer le processus d'obtention du visa requis.

40 Renseignements pour les clients du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/passeports-canadiens/voyages-officiels/defense-nationale-forces-armees.html, le 28 mai 2015 (page consultée le 16 juillet 2020).

41 Il y a une section des passeports sur place à la 8e Escadre Trenton.

« Le camion de déménagement était réservé pour lundi et les passeports sont arrivés vendredi. »

– Un militaire des Forces armées canadiennes

Le saviez-vous?

Bien que les universités et collèges canadiens fassent traditionnellement une pause estivale de 120 jours, certains pays limitent à 90 jours la visite d'étrangers sans visa. Ainsi, il se peut que le militaire doive obtenir un visa spécial pour ses enfants en visite pendant leurs congés scolaires qui dépassent les 90 jours.

Réinstallation

Constatation 5 : La politique de réinstallation actuelle des Forces armées canadiennes ne répond pas à tous les besoins propres aux réinstallations OUTCAN.

Le chapitre 12 de la Directive du programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes énonce les prestations et services de réinstallation offerts aux militaires et à leurs familles qui partent en affectation OUTCAN.[42] La plus récente mise à jour, en vigueur depuis 2009, a été publiée en juin 2018.

De nombreux militaires ont dit que le chapitre de la politique de réinstallation qui porte sur les déménagements OUTCAN ne reflète pas les réalités vécues lorsqu'ils partent vers un poste OUTCAN et en reviennent. Par exemple, la période allouée pour trouver un logement adéquat dans le pays d'accueil est la même que pour les militaires mutés à l'intérieur du Canada. Les militaires mutés OUTCAN ont dit faire face à des situations plus complexes ne pouvant pas être résolues ou conclues à partir du Canada durant leur temps personnel et que ces situations exigent plutôt d'être sur place. En voici des exemples :

- Il faut faire traduire et réviser le bail à l'unité de soutien avant de le signer.
- Il faut prendre des dispositions bancaires sur place pour s'assurer d'avoir un logement.

42 Directives du programme de réinstallation intégrée, chapitre 12 – Déménagements au Canada et à l'extérieur du Canada, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-reinstallation/2018/chapitre-12.html, le 19 avril 2018 (page consultée le 20 juillet 2020).

- Il faut être sur place pour évaluer les options d'école et de garderie

Les militaires et leurs familles ont aussi exprimé des préoccupations quant à d'autres aspects de la politique, comme l'expédition des animaux de compagnie, la période de remboursement des dépenses d'hôtel et de repas, l'emballage adéquat des effets personnels, les autorisations de location de voiture sur place, les frais de douane imprévus et les restrictions sur l'expédition d'une voiture.

Le saviez-vous?

Puisque le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) n'a pas l'autorité d'étendre les prestations sans l'approbation du Conseil du Trésor, il ne peut autoriser aucun remboursement qui n'est pas explicitement décrit dans la politique, même si le militaire fait une demande d'arbitrage.

En contrepartie, les militaires affectés OUTCAN ont mentionné certains aspects positifs dans le chapitre de la directive consacré aux affectations OUTCAN. En voici des exemples :

- Ils ont droit à un jour de repos pour les longs voyages.
- Les frais d'agence de location sont remboursés.
- Il est possible d'expédier des effets par voie aérienne prioritaire.
- Certaines modifications du véhicule personnel sont remboursées

Le pouvoir de déterminer et réglementer les avantages sociaux, qui appartient au Conseil du Trésor, n'est pas du ressort des Forces armées canadiennes.[43] Néanmoins, les militaires affectés OUTCAN considèrent que certains de ces avantages sont une source de frustration et devraient être modifiés lors d'une revue éventuelle de la politique.

Constatation 6 : Le soutien offert pour la réinstallation OUTCAN des militaires des Forces armées canadiennes et de leurs familles ne répond pas entièrement à leurs besoins.

Accessibilité des agents de réinstallation

Les Forces armées canadiennes confient à un entrepreneur privé la gestion de tous les services de réinstallation offerts aux militaires et à leurs familles. Cette entente prévoit que les militaires doivent appeler une ligne d'information générale pour obtenir de l'information et de l'aide concernant la réinstallation. À chaque appel, ils sont redirigés

43 *Loi sur la défense nationale*, https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/N-5.pdf, le 25 août 2020 (page consultée le 11 septembre 2020).

à un agent différent, ce qui entraîne parfois des renseignements contradictoires et de la frustration.[44] Les militaires ont aussi dit avoir senti que les agents consultés avaient une connaissance minimale des réinstallations OUTCAN et ne comprenaient pas les complexités et particularités de ce type de déménagement.

Une fois qu'ils étaient à l'étranger, les militaires ont dit avoir eu du mal à communiquer avec les agents de réinstallation au téléphone, puisque ceux-ci sont disponibles selon les fuseaux horaires canadiens. Certains militaires affectés OUTCAN ont dit devoir se lever en pleine nuit pour parler aux agents de réinstallation. Bien que le site web et l'application des services de réinstallation soient accessibles en tout temps,[45] la disponibilité et la qualité des services et infrastructures de télécommunication disponible localement varient, et les militaires préfèrent plutôt parler à un agent directement si leur cas est complexe.

> « On parle à la première personne disponible et les agents ne semblaient pas connaître les politiques d'affectation OUTCAN. Les réponses que j'ai reçues étaient variables ou erronées. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Comprendre les prestations de réinstallation

Le Directive du programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes stipule que les militaires ont la responsabilité de comprendre leurs avantages liés à la réinstallation et sont financièrement responsables de toute dépense non prévue par la politique. Ce principe s'applique si un militaire interprète mal la directive de réinstallation ou si le fournisseur de services donne des renseignements erronés. Bien que les militaires puissent aller en arbitrage, le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) ne peut créer de nouveaux avantages sans l'approbation du Conseil du Trésor.

La section du Directeur – Gestion des activités de réinstallation a produit des webinaires d'information sur la réinstallation, accessibles en ligne par les militaires mutés au Canada ou à l'étranger.[46] De plus, une trousse de bienvenue et un document d'aide à la réinstallation, lequel comprend une liste de contrôle et des instructions

44 Le Directeur – Gestion des activités de réinstallation a confirmé que les recommandations du *Rapport du vérificateur général du Canada, automne 2014*, ont motivé en 2018 le passage d'un agent de réinstallation sur place vers le modèle centralisé actuel. De plus, il n'y a plus aucune obligation contractuelle de fournir une assistance spécialisée en matière de réinstallation OUTCAN.

45 Pendant la pandémie de COVID-19, les services de soutien par clavardage et au téléphone ont été suspendus temporairement. Toutes les communications avec le fournisseur de services avaient lieu par courriel.

46 Courriel envoyé par le Directeur – Gestion des activités de réinstallation au bureau de l'Ombudsman, le 12 août 2020.

étape par étape, sont fournis à tous les militaires inscrits auprès du fournisseur des services de réinstallation.[47]

Constatation 7 : Les Forces armées canadiennes disposent de mécanismes limités pour suivre et surveiller le rendement du fournisseur de services de réinstallation et résoudre les problèmes qui surviennent, notamment en cas de mauvaise interprétation de la politique.

La Directive du programme de réinstallation des Forces canadiennes définit les responsabilités des diverses parties prenantes de la réinstallation : le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration), le Directeur – Gestion des activités de réinstallation, le fournisseur de services et le militaire des Forces armées canadiennes.

Le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration), en collaboration avec le Directeur – Gestion des activités de réinstallation, surveille l'administration du Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes et suggère au Secrétariat du Conseil du Trésor des modifications aux politiques.[48] Cependant, le système en place au Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) pour faire le suivi des demandes d'arbitrage est limité. De plus, l'organisation a dit n'avoir aucun cycle préétabli d'examen de la politique de réinstallation. L'ordre de priorité des présentations au Conseil du Trésor, suite aux révisions, est fondé sur l'urgence de la situation ou le nombre de personnes concernées.[49] Sans un cycle établi de révision de la politique et d'une surveillance des tendances, on ne peut apporter de changements en temps opportun. On rate ainsi l'occasion d'apporter des changements fondés sur des faits concrets au contrat, à la politique et aux processus de réinstallation qui concernent directement les militaires affectés OUTCAN.

Le Directeur – Gestion des activités de réinstallation est chargé de mesurer l'efficacité du Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes, de s'assurer que les contrôles financiers nécessaires sont en place et de produire et surveiller les contrats de réinstallation actuels et futurs.[50] L'organisation nous a confirmé que des examens mensuels et annuels ont lieu utilisant le principe d'échantillonnage pour les correspondances entre les militaires et le fournisseur de services, mais qu'elle n'examine pas tous les échanges. Elle réalise aussi des sondages pour connaître l'expérience des militaires qui ont déménagé au Canada et à l'étranger. Cependant, elle a confirmé qu'il n'existe aucune mesure de rendement dans le contrat actuel avec le fournisseur de services, pas plus qu'il n'y a de conséquence si de l'information

47 Dossier d'aide à la réinstallation, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/solde-pension-indemnites/prestations/reinstallation-deplacements-hebergement/dossier-aide-reinstallation.html, le 20 août 2020 (page consultée le 21 août 2020).

48 Directive du programme de réinstallation des Forces canadiennes, chapitre 2 : Administration, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-reinstallation/2018/chapitre-2.html, le 26 avril 2018 (page consultée le 15 octobre 2020).

49 Entrevues avec les intervenants. Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration), le 25 novembre 2019.

50 Directive du programme de réinstallation des Forces canadiennes, Chapitre 2 : Administration, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-reinstallation/2018/chapitre-2.html, le 26 avril 2018 (page consultée le 15 octobre 2020).

erronée est transmise aux militaires.[51] Le Directeur – Gestion des activités de réinstallation reconnaît le caractère particulier des déménagements OUTCAN. À cet égard, l'organisation est en train de créer un poste dont le titulaire sera chargé de répondre aux questions des militaires et d'améliorer le soutien aux coordonnateurs du Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes, lorsqu'ils doivent traiter les demandes en lien avec les réinstallations OUTCAN.[52]

Le Directeur – Gestion des activités de réinstallation a avisé le bureau de l'Ombudsman que depuis juin 2020, les militaires des Forces armées canadiennes peuvent suivre leurs demandes de remboursement directement dans le portail web du fournisseur de services.

Certains de ces problèmes ne sont pas exclusifs aux affectations OUTCAN; les militaires et familles mutés à l'intérieur du Canada nous ont aussi signalé des situations similaires.

Observation 2 : À certains lieux d'affectation, il est difficile de trouver un logement convenable.

Logements appartenant à l'État

Les militaires et familles des Forces armées canadiennes qui sont affectés à l'étranger ont, à certains endroits, la possibilité d'habiter dans un logement ou un complexe d'hébergement appartenant à l'État. Ces logements sont détenus ou loués par l'État, ou sont fournis par le gouvernement du pays hôte.[53]

L'accès aux logements de l'État peut dépendre de leur disponibilité ou des fonctions occupées par le militaire. Ils sont souvent réservés au personnel travaillant à l'ambassade ou occupant un poste de haut rang comme celui d'attaché militaire. Dans la plupart des endroits, le choix est limité ou les logements sont attribués d'avance. La plupart des militaires qui occupent des logements de l'État sont satisfaits, mis-à-part quelques exceptions dans des pays précis.

Logements obtenus dans l'économie locale

Les militaires et leurs familles peuvent aussi trouver un logement dans le marché immobilier local. Ils deviennent alors responsables de leur recherche de logement, ce qui inclut de déterminer le lieu, de négocier le bail et d'interagir avec les locateurs. La

51 Entrevues avec les intervenants, Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration), le 25 novembre 2019.
52 Aucun détail supplémentaire concernant le moment de la mise en place, la description de tâches et la composition de l'équipe n'est disponible pour l'instant.
53 Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 10 – Directive sur le service militaire à l'étranger, section 1 : Interprétation, paragraphe 10.1.01 Définitions et abréviations, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/remunerations-avantages-sociaux/chapitre-10-directive-service-militaire-etranger.html, le 12 octobre 2018 (consultée le 20 juillet 2020).

plupart des militaires des Forces armées canadiennes qui sont affectés à l'étranger se logent dans l'économie locale.[54]

Les militaires et familles des Forces armées canadiennes rencontrent plusieurs problèmes lorsqu'ils doivent louer un logement dans un pays étranger. En voici des exemples :

- L'entente de location est parfois écrite dans une langue que le locataire ne maîtrise pas.
- L'entente de location a parfois des conditions différentes de ce qu'on retrouve au Canada, comme des dépôts de sécurité, l'exclusion de garde-robes et d'armoires de cuisine ou la responsabilité entourant l'entretien et la réparation des structures et appareils ménagers.
- Il n'y a parfois aucun logement convenable, sous le seuil maximal du loyer établi, qui soit situé près du lieu d'emploi ou des écoles approuvées par la Gestion de l'éducation des enfants.
- Les échanges avec les locateurs sont parfois difficiles.

Loyer maximal

La quote-part du loyer[55] et des services publics[56] est un avantage offert pour atténuer les coûts du logement OUTCAN. Un loyer maximal est établi pour limiter le montant consacré au loyer. À chaque lieu d'affectation, le loyer maximal est déterminé soit par le Secrétariat du Conseil du Trésor, soit par le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration). Les plafonds sont réévalués tous les ans à l'aide de données fournies par les officiers du logement sur place, les agences sous contrat et d'autres ministères comme Statistiques Canada.

Habituellement, le militaire effectue des voyages de recherche d'un logement en avril de l'année de l'affectation. Les nouveaux loyers maximaux sont normalement publiés en avril, mais il y a eu des retards ces dernières années en raison de circonstances exceptionnelles. Cela a constitué une source de frustration, car les militaires devaient baser leur recherche sur les chiffres de l'année précédente.

Le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) a le pouvoir d'approuver les hausses du loyer maximal dans des circonstances exceptionnelles, comme des contraintes d'emploi des militaires ou des enjeux de sécurité. Dans ces cas, le militaire doit faire une demande d'arbitrage auprès du Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration).

54 The Canadian Forces Integrated Relocation Program Directive states that members cannot buy a house while posted OUTCAN.

55 La quote-part du loyer est fondée sur le niveau de rémunération du militaire et le nombre de personnes composant le ménage lorsque le bail est signé. Le militaire paie une quote-part pour le logement occupé ou loué, et la balance est payé pour lui. Le montant de la quote-part est ajusté tous les ans par le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration), à partir des données de Statistiques Canada.

56 La quote-part des services publics est fondée sur le niveau de rémunération du militaire et le nombre de personnes composant le ménage lorsque le bail est signé. Le militaire doit payer une quote-part des services publics, sauf s'il a droit à une dérogation ou s'il refuse la prestation. Le montant de la quote-part des services publics est ajusté tous les ans par le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration), à partir des données de Statistiques Canada.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information générale, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Services de soutien au lieu d'affectation

Observation 3 : Il y a des conflits entre les structures hiérarchiques et les descriptions d'emploi.

Certains militaires se sont dits insatisfaits en raison de structures hiérarchiques conflictuelles et de descriptions d'emploi confuses pendant leur affectation OUTCAN. Les problèmes soulevés vont de l'impossibilité d'obtenir la description de leur mandat avant l'affectation[57] jusqu'aux différences entre les attentes du militaire des Forces armées canadiennes quant à ses tâches dans le pays hôte et les tâches et responsabilités réellement assignées une fois sur place.

Descriptions d'emploi

Souvent, les descriptions d'emploi des postes OUTCAN sont difficiles à obtenir ou ne reflètent pas les exigences de travail réelles. Cela rend difficile pour les candidats d'évaluer si le poste leur convient. Par exemple, si on envoie un militaire dans un poste à rythme opérationnel élevé qui inclue la participation à des déploiements et des exercices, alors que la description d'emploi indiquait un poste administratif ou stratégique, il peut y avoir un stress accru pour le militaire et sa famille.

> « La description d'emploi que j'ai reçue en arrivant ne correspondait pas à celle qu'on m'avait fournie au Canada. Le travail était de nature administrative et non de niveau stratégique. En rétrospective, je crois que nous avons envoyé les mauvaises personnes. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

> « Je crois qu'ils auraient dû informer les militaires et les familles tôt dans le processus et tout leur dire à ce moment […] sur les

57 On nous a aussi fait remarquer cette situation pour les postes OUTCAN nouvellement créés.

descriptions d'emploi. Le défi est excitant et épeurant, et il peut altérer votre carrière de façon négative si vous acceptez le mauvais type d'emploi. Je crois qu'il faut améliorer cela. »

– Un militaire des Forces armées canadiennes

Structures hiérarchiques multiples

De nombreux militaires des Forces armées canadiennes ont dit qu'ils devaient rendre des comptes simultanément à différentes chaînes de commandement, selon le poste qu'ils avaient. Par exemple, certains militaires en poste aux États-Unis se rapportaient à la chaîne de commandement de l'unité canadienne faisant le parrainage, à leur unité d'affectation étrangère ainsi qu'au représentant de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord ou du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord. Cela peut mener à de la confusion dans l'établissement des priorités. La complexité et le délai de traitement des approbations de congés, de remboursements ou autres peuvent aussi être accrus.

Des militaires ont aussi émis des préoccupations quant au caractère équitable et à l'exactitude de l'évaluation de leur rendement dans leurs fonctions OUTCAN, à cause des chaînes de commandement multiples. Ils ont dit avoir l'impression que l'évaluation de rendement annuelle produite par leur chaîne de commandement canadienne ne tenait pas compte de toutes leurs tâches et responsabilités à l'étranger, ce qui pourrait nuire à l'avancement de leur carrière.

Des militaires ont dit avoir difficilement accès à leur chaîne de commandement, qui est souvent située dans un lieu différent.[58] Cela rend plus difficile l'accomplissement des tâches et accroît le sentiment d'isolement.

Même si les militaires des Forces armées canadiennes reconnaissent que la profession militaire exige une capacité d'adaptation et une grande tolérance aux changements, ils estiment qu'une plus grande clarté dans les attentes de leur poste et les structures hiérarchiques s'y rattachant leur permettrait, ainsi qu'à leurs familles, de mieux se préparer à l'expérience OUTCAN.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information générale, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

58 Cela peut présenter des difficultés additionnelles dans le cas des postes nouveaux ou isolés.

Observation 4 : Le processus d'indemnisation lié aux avantages sociaux manque d'uniformité et porte souvent à confusion.

Le processus d'indemnisation est le mécanisme par lequel les militaires se font rembourser les diverses dépenses admissibles. Les demandes d'indemnisation sont gérées par différentes organisations telles que les unités de soutien, le fournisseur des services de réinstallation, les compagnies d'assurance et la section de Gestion de l'éducation des enfants, dépendamment des avantages ou prestations demandés. Chacune de ces organisations a ses propres exigences relativement aux pièces justificatives, formulaires et lignes directrices qui accompagnent les demandes. Comme ces processus sont tous différents, il y a souvent de la confusion chez les militaires qui doivent déterminer quels sont les documents requis. Il y a donc des délais de remboursement, surtout à cause de pièces justificatives manquantes ou erronées. Le bureau de l'Ombudsman reconnaît que chaque organisation a ses propres instructions permanentes d'opération et mécanismes de vérification, mais le manque d'uniformité des différents groupes a été mentionné comme une source d'insatisfaction par les militaires.

En général, les militaires des Forces armées canadiennes se sont aussi plaints du manque de transparence dans le processus d'indemnisation. Par exemple, des militaires ont dit que des demandes ont été remboursées à l'aide d'un dépôt direct dans leur compte bancaire, sans aucune explication ou description des sommes remboursées. Il est ainsi difficile de savoir quelle demande a été traitée et remboursée, et quels montants ont été payés.

> « Beaucoup de demandes de remboursement que nous devons faire portent à confusion. Lorsque nous apprenons à remplir les formulaires, il y a toutes sortes de documents. Parfois, les documents que nous envoyons sont refusés à cause d'une formalité. Ces situations frustrent les gens. Dans certains cas, nous avons décidé que ça ne valait pas la peine de demander un remboursement pour des petites dépenses que nous préférons assumer plutôt que de devoir compléter le processus de remboursement. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Remboursement des soins médicaux

Generally, while the quality of medical care and services received OUTCAN met or
De façon générale, les soins médicaux reçus à l'étranger répondent aux attentes des militaires et des familles, ou les dépassent, contrairement au processus des demandes de remboursement jugé éprouvant.

Les militaires et familles envoyés aux États-Unis contigus[59] peuvent soumettre leurs demandes de remboursement par voie électronique. Le personnel affecté à l'extérieur des États-Unis contigus doit produire leurs demandes en format imprimé, y inclure les reçus originaux, et les envoyer par la poste (voir la section sur les services postaux).

Selon l'endroit, les militaires et leurs familles doivent parfois payer d'avance les frais médicaux, puis demander leur remboursement. L'unité de soutien peut parfois autoriser des avances pour couvrir les frais médicaux. Il est aussi possible, à certains endroits, d'obtenir un remboursement supplémentaire pour des frais supérieurs à la couverture normale. Les demandes de remboursement des frais excédentaires sont gérées par les unités de soutien et nécessitent l'approbation du Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration).

Les répondants à notre enquête ont signalé les difficultés suivantes en ce qui a trait au processus de remboursement des frais médicaux :

- délai de traitement excessif entre le moment où la demande est postée et le remboursement;
- services décrits dans une langue étrangère et devant être traduits;
- description des services non reconnus par les assureurs ou non équivalents aux services fournis au Canada;
- codes de frais médicaux individuels ne correspondant pas aux codes en vigueur au Canada; et
- demande de pièces justificatives additionnelles, ce qui retarde le remboursement.

> « Soumettre nos demandes de remboursement à [l'assureur] au Canada est très frustrant, avec la traduction et les nombreux échanges requis entre les médecins. »
>
> **– Un membre de la famille d'un militaire**

59 Les États-Unis contigus sont les 48 États accolés des États-Unis. Cela exclut Hawaii et l'Alaska, ainsi que les autres territoires appartenant aux États-Unis.

Le saviez-vous?

Avant de partir en affectation, tous les militaires des Forces armées canadiennes doivent souscrire à la protection totale du Régime de soins de santé de la fonction publique. Ce régime couvre les dépenses habituelles raisonnables pour des soins médicaux, soins dentaires et soins de la vue obtenus par les militaires et leurs familles pendant l'affectation OUTCAN.[60]

Nous ne formulons aucune recommandation, puisque cette question ne relève pas exclusivement du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Le bureau de l'Ombudsman n'est pas en mesure de faire des recommandations à des organisations extérieures à son mandat. Il encourage cependant le ministère à envisager une collaboration future avec les parties prenantes externes.

Observation 5 : Les conjoints ne peuvent contribuer officiellement aux tâches administratives.

De nombreux conjoints ont exprimé le désir d'aider sur le plan administratif, que ce soit en allant remettre des factures à la salle des rapports de l'unité de soutien, en remplissant les formulaires, en entamant la demande d'indemnisation pour la partie remboursable du loyer et des charges publiques, en demandant les remboursements liés à la scolarité des enfants ou en utilisant le système de courrier interne pour envoyer les demandes. Ils ont dit ne pas comprendre pourquoi ils ne sont pas autorisés à participer aux tâches administratives reliées à la famille.

La possibilité pour les conjoints de contribuer à ces tâches varie d'un endroit à l'autre. Le personnel de soutien rapporte que les conjoints peuvent contacter leur unité de soutien s'ils ont besoin d'explications ou d'information générale au sujet d'une demande ou autre aspect administratif. Toutefois, ces services sont généralement réservés aux militaires des Forces armées canadiennes, pour des questions de responsabilité, de protection des renseignements et de sécurité.

60 Régime de soins de santé de la fonction publique, « Protection totale », http://www.rssfp.ca/protections/protection-totale.aspx (page consultée le 20 juillet 2020).

> « Mon conjoint n'a pas le temps de nous aider, mais tout repose sur ses épaules. Si j'ai des questions au sujet des montants admissibles ou quoi que ce soit d'autre, on me dit que le mandat de la salle des rapports est de soutenir le militaire, et non sa famille. Les familles sont donc orphelines. Il y a de l'incohérence dans le message de soutien envoyé aux familles. »
>
> **– La conjointe d'un militaire**

Le personnel de l'unité de soutien nous a aussi mentionné que si un militaire est parti en déploiement ou physiquement incapable d'accomplir les tâches administratives personnelles, les membres de sa famille peuvent le faire en son nom, pourvu qu'ils aient la permission écrite du militaire.[61] Cela dit, on évalue chaque situation au cas par cas en tenant compte d'abord des intérêts du militaire des Forces armées canadiennes.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information générale, et pour des considérations de responsabilité, de protection des renseignements et de sécurité. La recommandation 2 concerne les problèmes de communication en général.

Prestations et services

Observation 6 : En général, les avantages sociaux et services offerts aux militaires des Forces armées canadiennes et à leurs familles pendant leur séjour OUTCAN répondent aux besoins.

Il y a chez les militaires et leurs familles un fort taux de satisfaction envers la protection offerte actuellement par le cadre d'avantages et de services. En général, ils ont dit que les prestations auxquelles ils ont droit leur permettent d'avoir une qualité de vie équivalente à ce qu'ils avaient au Canada.

Les frais supplémentaires inhérents à la vie dans un pays étranger peuvent être atténués par certaines prestations comme la quote-part du loyer et des services publics, l'indemnité de subsistance de poste[62] et la prime de service à l'étranger.[63] Ces avantages aident les prestataires à assumer leurs frais de subsistance.

61 Entrevues avec les intervenants, personnel de soutien OUTCAN, mars 2020.
62 L'intention derrière l'indemnité de subsistance de poste (ISP) est d'aider le militaire affecté à un poste lorsque le coût de la vie est plus élevé que dans la région de la capitale nationale.
63 La prime de service à l'étranger est une indemnité de reconnaissance payable aux militaires qui ont occupé un poste à l'extérieur du Canada.

Les militaires envoyés dans des pays où la langue utilisée n'est pas le français ou l'anglais nous ont dit que les cours de langue sont un point à améliorer en termes d'avantages sociaux. L'apprentissage de la langue du pays est souvent essentiel pour y vivre au quotidien, acheter des denrées, communiquer avec le propriétaire du loyer ou appeler un plombier. À l'exception de postes précis tels ceux qui incluent des tâches de représentation, les militaires n'ont pas droit à des cours de langue locale.

Des membres ont aussi mentionné d'autres lacunes potentielles dans les avantages sociaux, comme l'absence d'une prestation couvrant la perte de revenus du conjoint.

Nous ne formulons aucune recommandation, car nous avons observé que globalement, les avantages et services offerts aux militaires des Forces armées canadiennes et à leurs familles répondent aux besoins de ceux-ci.

Observation 7 : Selon l'endroit, les services postaux OUTCAN peuvent être inefficaces ou peu fiables, et peuvent coûter cher.

Au Canada, nous dépendons moins des services postaux, vu l'omniprésence des services en ligne. Toutefois, une fois en service OUTCAN, les militaires doivent souvent compter sur les services postaux pour leurs besoins administratifs quotidiens. Dans certains cas, les militaires ont accès à des services de courrier fournis par les Forces armées canadiennes ou par des départements partenaires. Dans d'autres cas, surtout dans les régions éloignées ou à des postes nouvellement établis, les militaires doivent se tourner vers des services postaux qui ne sont pas aussi efficaces, sécuritaires, fiables ou abordables que ceux du Canada.

« Il en coûte 90 $ pour envoyer une lettre par courrier recommandé. »

– Un militaire des Forces armées canadiennes

« La poste locale ici n'est pas fiable; presque tout est ouvert. »

– Un militaire des Forces armées canadiennes

Les militaires et leurs familles peuvent devoir utiliser les services postaux pour des choses importantes. Voici quelques exemples :

- envoi du vote d'un membre de la famille aux élections fédérales canadiennes;
- envoi de demandes de remboursement, en particulier aux fournisseurs d'assurance maladie, lorsque les demandes en ligne ne sont pas acceptées;
- signature du rapport annuel d'évaluation du personnel; et
- commande de nouveaux éléments d'uniforme.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Santé et sécurité

Constatation 8 : Les militaires et familles des Forces armées canadiennes sont préoccupés par leur connaissance limitée des pratiques de santé et sécurité dans le pays hôte.

Bien qu'on puisse donner aux militaires des exposés informels sur la santé et sécurité avant leur départ, cette pratique n'est pas uniformisée et elle dépend du poste occupé ou du lieu d'affectation OUTCAN. Souvent, l'information sur la santé et sécurité est fournie par le parrain assigné ou le titulaire précédent.

S'il s'agit d'un nouveau poste, la diffusion de l'information peut être encore plus difficile, car il n'y a pas de titulaire précédent. Par exemple, des militaires et leurs familles ont dit qu'ils n'avaient pas reçu de renseignements clairs sur la qualité de l'air et de l'eau. Un militaire a déclaré : « Ils nous ont donné un survol d'environ quatre heures; nous avons tenté d'en retenir le plus d'éléments possible […] », tandis que d'autres ont dit n'avoir reçu « rien d'autre qu'un bref courriel ».

Les militaires reçoivent habituellement les vaccins requis avant une affectation OUTCAN. Les membres des familles sont censés se faire vacciner auprès d'un fournisseur de soins civil au Canada. Les familles ont indiqué qu'il n'est pas toujours facile ou possible d'obtenir les vaccins requis avant le départ. Certains pays nécessitent des vaccins qui ne sont pas normalement fournis au Canada. Par exemple, le vaccin contre la rage est difficile à obtenir dans les cliniques canadiennes pendant la phase préparatoire au départ.

> « Lors des vérifications de présélection, on ne nous a pas fourni d'information précise sur la vaccination et nous tentons toujours d'éclaircir cette question ici, à l'étranger. Les services médicaux locaux ne sont pas aux normes canadiennes et les services de soins aux militaires ne sont pas accessibles aux familles. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Les militaires ont aussi indiqué qu'à plusieurs endroits, il n'y a aucun service d'urgence équivalant au 9-1-1 canadien. Les services offerts varient d'un endroit à l'autre et ne sont pas toujours fournis dans une des langues officielles du Canada.

> « […] la sécurité est assurée par le pays hôte et la réponse est très différente, en plus du problème de la langue. Par exemple, s'il y a un cambriolage, il faut parfois attendre 24 heures avant que quelqu'un se présente chez nous. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

> « Cela a été difficile d'une certaine façon. Il n'y avait même pas le 9-1-1. Une nuit, nous avons pensé que nous ne savions même pas comment appeler une ambulance si quelque chose se passait. Ni où trouver un médecin. […] On ne nous a pas donné de détails. La trousse aurait dû en contenir davantage. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Constatation 9 : Il y a des écarts entre les diverses politiques d'évacuation d'urgence en place.

Les avantages liés à l'évacuation d'urgence et aux pertes pour les militaires et leurs familles sont précisés dans les Directives sur le service militaire à l'étranger, chapitre 10.25. Le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) gère ces avantages au Canada, tandis que les unités de soutien OUTCAN sont chargées

d'administrer ces avantages sur place.[64] Cette politique fait directement référence à l'application de la Directive sur le service extérieur 64.[65] Actuellement, cette directive ne tient pas compte des facteurs uniques au mandat et à la mission des Forces armées canadiennes. Les catastrophes naturelles récentes en Floride (ouragans Michael et Dorian) et en Alaska (tremblement de terre), de même que la pandémie de COVID-19, ont mis en évidence l'importance d'une politique détaillée propre aux Forces armées canadiennes dans les situations où des évacuations d'urgence sont requises.

Des familles ont exprimé leurs préoccupations quant à certains plans d'évacuation d'urgence, en particulier dans les cas où le militaire des Forces armées canadiennes ne fait pas partie d'un important contingent militaire ou diplomatique canadien. Par exemple, en 2018, de nombreux officiers en échange qui travaillaient directement pour des unités militaires des États-Unis n'ont pas été inclus dans les plans d'évacuation produits par le Canadian pendant l'ouragan Michael en Floride.

En 2019, l'État-major interarmées stratégique, en collaboration avec le Vice-Chef d'état-major de la défense, a entrepris un examen de tous les lieux d'affectation OUTCAN afin de combler les écarts entre les plans d'urgence.[66] Ils reconnaissent l'importance d'inclure toutes les parties prenantes de la gestion des urgences. Dans le cadre de cet examen, ils ont aussi collaboré avec Affaires mondiales Canada en ce qui concerne les militaires des Forces armées canadiennes (et leurs familles) en poste dans les ambassades canadiennes. L'intention est de rédiger une nouvelle annexe à la directive sur les affectations OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense, annexe comprenant des consignes de gestion des urgences. Toutefois, on ne nous a donné aucune date de fin des travaux et, étant donné les importantes pénuries de personnel rapportées par la section de coordination des affectations OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense, la rédaction de ces consignes comporte de nombreuses difficultés.[67]

64 Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 10 – Directives sur le service militaire à l'étranger, article 25 – Évacuation d'urgence et pertes, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/remunerations-avantages-sociaux/chapitre-10-directive-service-militaire-etranger.html, le 12 novembre 2018 (consultée le 20 juillet 2020).
65 Directives sur le service extérieur (DSE) 64 – Évacuation d'urgence et pertes, https://www.njc-cnm.gc.ca/directive/d138/v274/fr, le 1er avril 2019 (consultée le 20 juillet 2020).
66 Questionnaire virtuel, État-major stratégique, le 27 janvier 2020.
67 Entrevues avec les intervenants, gestionnaire du programme OUTCAN, le 15 août 2019.

Scolarité des enfants

Le groupe de la Gestion de l'éducation des enfants veille à la satisfaction des besoins scolaires des familles OUTCAN. Il offre de multiples services, comme la gestion de l'éducation des enfants à l'étranger durant toutes les phases d'une affectation OUTCAN.

Plus précisément, le groupe est responsable de ce qui suit :

- Fournir des services d'aide et de consultation.
- Faire l'évaluation des besoins scolaires des enfants.
- Gérer les indemnités et prestations liées à l'éducation.
- Gérer les écoles des Forces armées canadiennes à l'étranger.
- Présenter les intérêts et besoins des militaires et familles des Forces armées canadiennes en matière d'éducation lors de sessions des comités interministériels (p. ex. le Sous-comité de l'éducation et le Groupe de travail B).[68]

Le saviez-vous?

Les militaires des Forces armées canadiennes indiquent leur préférence en matière d'éducation dans le cadre de la présélection, dans le formulaire d'évaluation scolaire, avant de rencontrer un conseiller. Comme ces rencontres sont adaptées en fonction de ce qui est indiqué dans le formulaire, il est important que les militaires choisissent toutes les options pouvant les intéresser, y compris l'apprentissage à distance ou l'école à la maison, afin qu'ils puissent obtenir l'information pertinente.

68 Brochure de la Gestion de l'éducation des enfants, https://www.connexionfac.ca/getmedia/8c1cdf8e-04f1-4e23-b99a-8892cdbbb688/CEM-brochure-French.pdf.aspx (consultée le 21 juillet 2020).

Avec l'assistance de la Gestion de l'éducation des enfants, le comité de coordination interministérielle des services à l'étranger (Groupe de travail B) évalue la compatibilité des écoles étrangères avec celles de l'Ontario. Conformément aux Directives sur le service militaire à l'étranger et aux Directives sur le service extérieur du Conseil national mixte, la section de Gestion de l'éducation des enfants doit tenir compte de divers critères lorsqu'elle détermine les options d'éducation appropriées pour un enfant. Voici en quoi consistent ces critères :

- avis du commandant d'unité;
- expériences pertinentes des autres ministères sur place;
- préoccupations des parents (c'est-à-dire le militaire et son conjoint);
- profil scolaire et tout autre facteur pertinent applicable à l'éducation de l'enfant; et
- sécurité.[69]

Pendant le processus décisionnel, la section de Gestion de l'éducation des enfants doit tenir compte de tous les problèmes éducatifs potentiels et de toutes les difficultés éventuelles.

69 Directives sur le service militaire à l'étranger, chapitre 10, section 12 – Éducation des enfants à charge et frais connexes, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/remunerations-avantages-sociaux/chapitre-10-directive-service-militaire-etranger.html#sec-10-12-01, le 12 octobre 2018 (consultée le 3 septembre 2020).

Voici une description des rôles et responsabilités de chaque comité interministériel concerné par les demandes d'évaluation scolaire :

Groupe de travail A

- Comité interministériel supérieur
- Dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor
- Fournit des directives d'élaboration de politiques au Groupe de travail B
- Participe à l'examen cyclique des Directives sur le service extérieur

Groupe de travail B

- Sous-comité du Groupe de travail A, à qui il demande des précisions au besoin
- Comité de coordination interministériel aux fins de la Directive sur le service extérieur 34 – Indemnités scolaires
- Participation interministérielle pour assurer l'application uniforme des Directives sur le service extérieur
- Formulation de recommandations et interprétation
- Les militaires des Forces armées canadiennes peuvent faire une demande à ce groupe, par l'intermédiaire de leur unité de soutien.
- Tient des réunions mensuelles – dirigées par Affaires mondiales Canada
- Un représentant du ministère de la Défense nationale (habituellement la section de Gestion de l'éducation des enfants) assiste aux réunions.
- Fournit des lignes directrices et le gabarit aux militaires qui doivent soumettre des demandes
- Chaque cas est étudié individuellement et les décisions sont documentées.
- Un compte rendu de décision est remis à chacun des membres du groupe, lesquels envoient les résultats aux unités de soutien
- Les dépenses additionnelles et certaines prestations précises ne peuvent être approuvées par le ministère sans une recommandation du Groupe de travail B.
- Certaines demandes sont directement soumises à l'approbation du Groupe de travail B (p. ex. éducation catholique), conformément à la Directive sur le service extérieur 34.
- Tient une liste d'écoles approuvées (disponible dans le site web de la Gestion de l'éducation des enfants) préparée en collaboration avec les militaires et fonctionnaires sur place

Sous-comité de l'éducation

- Les réunions mensuelles ont lieu habituellement une semaine avant celles du Groupe de travail B
- Un représentant du ministère de la Défense nationale siège au comité et examine toutes les demandes avant de les envoyer au Groupe de travail B, sans aucun nom ni aucun identifiant personnel.
- Tous les cas examinés et toutes les recommandations sont remis au Groupe de travail B
- Achemine les cas au Groupe de travail B et s'assure qu'ils sont inscrits à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Groupe

Constatation 10 : Le degré de satisfaction envers la Gestion de l'éducation des enfants concernant la gestion des besoins scolaires varie considérablement.

Dans les cas où les besoins scolaires de l'enfant respectaient les paramètres de la politique, les commettants sont très satisfaits de la façon dont leurs besoins ont été gérés par la section de Gestion de l'éducation des enfants.

> « La [section de Gestion de l'éducation des enfants] est allée droit au but. Elle a été claire dans ce qu'elle évaluait. »
>
> **– Un membre des Forces armées canadiennes**

> « Plus qu'utile. Cela a été la partie la plus facile du processus de présélection. »
>
> **– Un membre des Forces armées canadiennes**

Dans les cas plus complexes, on nous a signalé des difficultés dans la gestion des besoins scolaires des enfants. Les militaires et leurs familles qui cherchaient des solutions ont rapporté un manque de transparence et de compassion de la part du groupe de Gestion de l'éducation des enfants.

Des familles ont dit faire face à des frustrations additionnelles dues à leurs échanges avec la Gestion de l'éducation des enfants, surtout lorsque leur situation nécessitait une approbation spéciale du Groupe de travail B. Bien que ce type de demande fasse l'objet d'un processus clair, suivi rigoureusement par la Gestion de l'éducation des enfants, il manque une approche personnalisée et exhaustive. Chaque étape du processus s'effectue par l'intermédiaire des unités de soutien, peu de détails sont révélés et les familles se sentent exclues. Elles se sont plaintes de ne pas être suffisamment informées du statut de leurs demandes et de ne pas savoir comment l'information est présentée en leur nom. De nombreux militaires concernés ont dit ne pas avoir confiance en la représentation faite par la Gestion de l'éducation des enfants lors de l'audition de leur cause et, surtout, n'ont pas reçu d'explication sur la décision finale rendue, spécialement lors de refus.

Processus pour faire une demande d'éducation qui sort des paramètres établis

- La Gestion de l'éducation des enfants reçoit la demande spéciale d'une unité de soutien OUTCAN. Selon les paramètres de la politique, la demande du militaire peut être refusée et on en avise le militaire. On avise également le militaire qu'il doit demander au Groupe de travail B d'évaluer sa situation avant d'avoir recours à un autre mécanisme (c'est-à-dire déposer un grief).
- Le militaire demande que son problème lié à la scolarité des enfants soit soumis au Groupe de travail B.
- L'unité de soutien doit fournir au militaire les lignes directrices et le gabarit pour soumettre un dossier au Groupe de travail B.
- La demande est soumise à la Gestion de l'éducation des enfants par l'unité de soutien.
- La Gestion de l'éducation des enfants examine le dossier, puis la soumet au sous-comité de l'éducation, après en avoir retiré tous les identifiants personnels.
- Le sous-comité de l'éducation recommande au Groupe de travail B les mesures à prendre dans le dossier.
- Le dossier est placé dans le cycle d'examen du Groupe de travail B.
- Le Groupe de travail B examine le dossier dont les noms et identifiants ont été retirés, rend une décision fondée sur les politiques. S'il s'agit d'un dossier urgent, le Groupe de travail B peut procéder à un examen par correspondance (c'est-à-dire que les membres étudient le dossier par voie électronique plutôt que lors d'une réunion en personne). Si le Groupe de travail B ne parvient pas à une décision, il demande au Groupe de travail A de clarifier l'intention derrière la Directive sur le service extérieur.
- La décision concernant le dossier du militaire est communiquée dans un compte rendu de décision, qui est transmis à l'unité de soutien. Puisque le compte rendu de décision est exempt de tout identifiant personnel, l'unité de soutien doit savoir à qui s'applique la décision.

Observation 8 : Les systèmes scolaires de nombreux pays ont un calendrier d'inscription qui entre en conflit avec le cycle de présélection et de préparation aux affectations en vigueur dans les Forces armées canadiennes.

La plupart des messages de présélection sont envoyés entre novembre et février et les messages d'affectation sont émis à la fin du mois de mars. Les militaires ne peuvent ni trouver un logement ni engager de dépenses liées à la scolarité des enfants avant d'avoir terminé le processus de présélection et reçu un message d'affectation officiel.

Dans beaucoup de pays, les écoles acceptent les demandes d'inscription dès février et exigent une adresse locale et un dépôt. Ainsi, la plupart du temps, lors du processus de présélection, le moment ne permet pas aux militaires et à leurs familles de prendre des décisions relatives à la scolarité de leurs enfants en temps opportun ou de respecter les exigences des écoles. Par exemple, une famille avait choisi une école près du lieu de travail futur du militaire. La section de Gestion de l'éducation des enfants lui a dit de ne pas inscrire leur enfant avant d'avoir reçu le message d'affectation, sans quoi elles seraient responsables des frais défrayés. Lorsqu'elles ont reçu leur message d'affectation, l'école avait attribué toutes ses places et l'enfant a été placé sur une liste d'attente. Une autre famille a affirmé devoir parcourir de grandes distances pour amener et récupérer leur enfant à l'école, car l'école la plus près n'avait plus aucune place libre au moment où la famille a eu l'autorisation de procéder à l'inscription des enfants.[70] Ces situations ont entraîné davantage d'incertitude et un stress supplémentaire pour les familles.

Le décalage entre le cycle du programme OUTCAN et le calendrier d'inscription dans les écoles est un facteur de stress pour les militaires ayant des enfants d'âge scolaire.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la Recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Observation 9 : Il y a des lacunes dans les communications internes entre la Gestion de l'éducation des enfants, le Directeur – Carrières militaires, le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) et la section de coordination OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense.

Tout changement à l'empreinte OUTCAN a un effet direct sur la section de Gestion de l'éducation des enfants. Puisque la Gestion de l'éducation des enfants ne fait pas partie du processus décisionnel et qu'elle n'a pas un rôle d'observation au comité d'examen supérieur, elle est limitée dans sa capacité de fournir de l'information opportune aux militaires et familles des Forces armées canadiennes sur les options d'éducation aux lieux d'affectation.

Même à des endroits où les Forces armées canadiennes sont présentes depuis longtemps, il y a un manque de communication entre toutes les organisations qui prennent part à l'administration du programme OUTCAN, comme l'ont exprimé les orienteurs de la Gestion de l'éducation des enfants que nous avons interrogés :

> « Parfois, il y a des problèmes avec les gérants de carrières, car ils ne connaissent pas suffisamment les systèmes

70 Entrevues avec les commettants, du 3 septembre 2019 au 26 novembre 2019.

scolaires, et personne ne sera gagnant s'ils veulent envoyer quelqu'un à un endroit où leurs enfants ne peuvent aller. Nous serions heureux de communiquer et collaborer avec les gérants de carrières pour éviter qu'on évalue des personnes pour des endroits où elles ne peuvent aller. »

– Gestion de l'éducation des enfants

De plus, toutes les révisions et mises à jour des politiques liées à l'éducation qui relèvent du Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) ont des répercussions directes sur toutes les autres organisations participant au processus d'affectation OUTCAN. L'absence d'uniformité dans leurs échanges d'informations et leur collaboration a des répercussions directes sur les militaires et familles des Forces armées canadiennes.

Par exemple, en 2019, des modifications à la Directive sur le service extérieur 34 – Indemnités d'éducation a réduit le champ d'admissibilité à l'aide au logement. Aucun avis formel n'a été communiqué de manière efficace, ce qui a limité la possibilité pour les militaires et familles des Forces armées canadiennes de bien évaluer les impacts de ces changements sur leurs finances personnelles et de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Observation 10 : Les effets potentiels d'une affectation OUTCAN sur le parcours scolaire des étudiants du secondaire est une source de préoccupation pour les militaires et familles des Forces armées canadiennes.

Certains militaires et familles sont préoccupés par l'impact qu'une affectation OUTCAN pourrait avoir sur le parcours scolaire de leurs enfants d'âge secondaire. Les familles ont dit qu'il aurait été utile de bien comprendre, plus tôt dans le processus, qu'à leur retour au Canada, leurs enfants devraient peut-être avoir à refaire une année scolaire ou à suivre des cours de rattrapage afin d'être acceptés dans une université canadienne.

« La chose qu'il faut améliorer est la transition d'un high school

> des États-Unis à une université canadienne. Nous ignorions complètement quel était le processus et si notre enfant allait être considéré comme un diplômé des États-Unis ou du Canada. »
>
> **– Un membre des familles**

Les conseillers en orientation de la Gestion de l'éducation des enfants ont confirmé que cette information est transmise aux familles lors de l'entrevue d'évaluation initiale. Toutefois, ils ont aussi reconnu qu'une grande quantité d'information est transmise aux familles pendant cette période. Et donc, pour aider les familles, ils ont publié sur leur site web des outils et documents de référence, comme une foire aux questions et des présentations, lesquelles sont accessibles en tout temps. Le lien vers le site web se trouve dans le formulaire d'évaluation envoyé aux familles par courriel à la suite de l'entrevue avec l'orienteur, et il peut être fourni par l'unité de soutien.

Étant donné le grand nombre de dossiers et le nombre limité d'orienteurs, leur capacité d'offrirun soutien approfondi est plutôt restreinte. Cependant, les orienteurs encouragent les familles à utiliser les ressources disponibles du site web et peuvent répondre à des questions plus pointues ou offrir une assistance plus personnalisée au besoin.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Services de maintien du moral, bien-être et soutien aux familles

Observation 11 : Les services et la programmation offerts par les Services aux familles des militaires varient selon l'endroit.

Les centres de ressources pour les familles des militaires existent au Canada pour soutenir les familles militaires. En dehors du Canada, ce rôle est joué par les Services aux familles des militaires, qui sont financés par les Services de maintien du moral et bien-être des Forces canadiennes, à Ottawa. Les Services aux familles des militaires sont présents à divers endroits en Europe et aux États-Unis.

Voici certains programmes et services offerts par les Services aux familles des militaires :

- programmes d'accueil et d'orientation;
- trousses d'information;

- séminaires et assistance en recherche d'emploi pour les conjoints;
- recherche de garderies;
- programmes de formation dans une langue seconde ou dans la langue du pays;
- activités à l'intention des conjoints; et
- activités à l'intention des enfants.[71]

Les Services aux familles des militaires sont régis par les *Paramètres de pratique*[72] du Programme de services aux familles des militaires. Ce document couvre une gamme de sujets, comme l'obligation de fournir des services dans les deux langues officielles selon les besoins de la communauté des Forces armées canadiennes locale, le contexte entourant le bénévolat et le code d'éthique.

À la réception du message d'affectation, les Services aux familles des militaires contactent le militaire en lui envoyant un courriel de bienvenue et un guide communautaire (s'il en existe un). Une fois la famille installée au lieu d'affectation, on communique avec elle dans les 45 jours et on l'invite à joindre le point de services le plus près en personne ou par téléphone.

À certains endroits, notamment aux États-Unis[73] et en Europe, un document de présentation est aussi offert en ligne et comprend une liste exhaustive de sujets.[74]

Aux endroits où il n'y a pas de bureau des Services aux familles des militaires, les militaires des Forces armées canadiennes et leurs familles sont jumelés à un coordonnateur d'un autre endroit, par voie virtuelle. Par exemple, les personnes envoyées en Roumanie sont soutenues par les Services aux familles des militaires de Naples, en Italie. L'information et les services fournis virtuellement sont limités et ne sont pas nécessairement adaptés à l'endroit.

Voici des exemples de services virtuels offerts :

- séances d'information enregistrées;
- courriel d'information sur la façon d'entrer en contact avec les autres familles sur place;
- canaux dans les médias sociaux;
- réunions et ateliers; et
- clubs de lecture.

Les personnes interrogées ont noté des incohérences dans la prestation des services :

71 Au sujet des programmes des Services aux familles des militaires, Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes, https://www.cfmws.com/fr/aboutus/mfs/working%20groups/pages/parameters.aspx (consultée le 13 août 2020).

72 Services de bien-être et du maintien du moral des Forces canadiennes, Programme des Services aux familles des militaires : Paramètres de pratique, https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/MFS/ResourcesMFRCs/Documents/2017%20Documents/Parameters%204%20Practice/Parameters%204%20Practice%20F%20NEW%20DEC%202017.pdf, 2017 (consultée le 22 juillet 2020).

73 Services aux familles des militaires, US – Family Guide (en anglais seulement), https://www.cafconnection.ca/getmedia/fa97bfe7-779d-44e4-90bc-6861341711ca/MFS-Family-Guide-2019.pdf.aspx, 2020 (consultée le 20 juillet 2020).

74 Ces sujets comprennent les coordonnées des centres locaux des Services aux familles des militaires et de l'information sur la vie aux États-Unis, la vie dans une grande ville, les attentes face aux déplacements quotidiens, le choc culturel et les programmes offerts sur place ou de façon virtuelle.

- Les services offerts n'étaient pas bilingues dans tous les postes OUTCAN même s'ils étaient requis par la communauté présente.
- Le personnel des Services aux familles des militaires a signalé des inégalités dans la distribution des fonds. Bien que les services de base prévus dans le mandat soient pleinement financés, le financement est insuffisant à certains endroits pour offrir davantage de services tels que des activités non prévues dans le mandat ou des activités propres à l'endroit. À d'autres lieux, on nous a rapporté un surfinancement général.
- Il n'y a pas suffisamment de programmes adaptés aux adolescents.[75]

Les Services aux familles des militaires sont reconnus comme un important contributeur à la qualité de vie OUTCAN, servant souvent d'unique lien social pour les familles. En général, les familles ont dit être très satisfaites des Services aux familles des militaires et des programmes qui, selon elles, répondaient à leurs attentes. Il y a toutefois des difficultés d'intégration pour certains groupes précis tels que :

- Les militaires célibataires se sentent parfois exclus, car il n'y a pas de programme pour eux.
- À certains endroits, des conjoints ont dit ne pas se sentir bienvenus à participer à certaines visites ou activités à cause d'obstacles liés à la langue ou à la diversité.

Les programmes fournis par les Services aux familles des militaires sont mis de l'avant en fonction des besoins de la communauté.[76] Par contre, plusieurs services standardisés sont offerts, notamment les suivants :

- programmes de bénévolat;
- service de garde d'enfant d'urgence; et
- cours de langue.

Pour ce qui est du bénévolat par exemple, les *Paramètres de pratique* du Programme des Services aux familles des militaires stipulent que les familles devraient avoir des opportunités de bénévolat dans les points de service, peu importe le lieu d'affectation. Toutefois, les conjoints ont indiqué que les possibilités de bénévolat ne sont pas toujours publicisées et sont seulement offertes aux personnes qui demandent précisément des renseignements à ce sujet. Par ailleurs, pour faire du bénévolat, il faut se soumettre à une Vérification des antécédents en vue d'un travail auprès de personnes vulnérables. Dans la plupart des cas, cette vérification est impossible une fois que la famille a déménagé à l'étranger. Cela limite encore davantage les possibilités de bénévolat, bien que les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes fassent de leur mieux pour offrir cette vérification.

Pour ce qui est des programmes de soutien du personnel, les répondants ont indiqué que le programme OUTCAN prévoit des services de conditionnement physique et autres programmes tels que des salles d'entraînement, de l'équipement de sport et des

75 Il convient de mentionner que les Services aux familles des militaires en Europe créent actuellement des programmes visant à pallier ces lacunes, comme le Programme d'emploi pour les jeunes et la Conférence sur le leadership des jeunes.

76 Entrevues avec les intervenants, personnel des Services aux familles des militaires, le 22 novembre 2019.

cours sur le bien-être. Il semble que plusieurs lieux d'affectation OUTCAN offrent une programmation, mais que les efforts et le financement sont surtout concentrés aux États-Unis. À certains endroits, comme à Naples (Italie) et en Allemagne, des employés locaux sont engagés afin de fournir ces services.[77]

Les Services aux familles des militaires sont diligents dans l'information transmise aux familles des Forces armées canadiennes. Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, la quantité d'information transmise et les méthodes de communication sont inadéquates pour de nombreuses familles nouvellement en poste, à une période où elles tentent de s'ajuster à une culture, une langue et un système scolaire qu'ils ne connaissent pas. Les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes publient de l'information sur les politiques et programmes dans le réseau interne ainsi que sur l'internet.[78]

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Observation 12 : En général, il y a une méconnaissance des obstacles à l'emploi pour les membres des familles OUTCAN.

Les membres des familles qui songent à occuper un emploi pendant leur séjour OUTCAN peuvent faire face à des restrictions et à d'autres difficultés, telles que :

- incapacité ou difficulté à obtenir les visas et permis de travail;
- peu d'emplois disponibles dans leur champ de compétences;
- incapacité ou difficulté à obtenir les accréditations requises dans des domaines spécialisés comme les soins infirmiers, l'enseignement et le droit;
- connaissance limitée de la langue locale;
- restrictions dues au statut diplomatique; et
- absence de garderies convenables ou abordables.

De nombreux militaires et familles des Forces armées canadiennes ont dit qu'ils ne connaissaient pas pleinement ces obstacles à l'emploi des familles avant leur arrivée. Ils étaient donc mal préparés aux répercussions sur leur revenu familial. Même lorsque les membres de la famille arrivent à trouver un emploi, ils sont souvent payés selon le salaire minimum en vigueur dans le pays, qui est parfois bien moindre que le salaire minimum moyen au Canada.

Il convient de mentionner que la transmission de ces renseignements varie selon l'endroit ou le sous-programme d'emploi. Par exemple, les familles en poste au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord reçoivent de

77 Entrevues avec les intervenants, personnel des Programmes de soutien du personnel, le 26 novembre 2019.
78 Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes, « Programmes et services », https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services.aspx (consultée le 20 juillet 2020).

l'information sur l'emploi des personnes à charge lors de leur voyage à la recherche d'un domicile. Cette information est aussi indiquée dans le livre d'accueil. Quant au groupe des attachés militaires, les militaires et leur conjoint sont informés des restrictions d'emploi stipulées dans la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques, durant leur semaine de formation.

Assurance emploi

L'admissibilité à l'assurance emploi du Canada dépend du lieu d'affectation OUTCAN.[79] Aux États-Unis, il y a une entente permettant de toucher des prestations d'assurance emploi, selon le cas. L'information ne semble pas être facilement accessible avant l'affectation OUTCAN, ce qui nuit aux militaires et familles des Forces armées canadiennes qui tentent de prendre des décisions éclairées concernant leur situation financière.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

79 Bureau de l'Oombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, Assurance-emploi disponible pour les familles militaires, https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/information-educative/familles-militaires/assurance-emploi.html, le 10 juin 2020 (page consultée le 11 septembre 2020).

Observation 13 : Les familles affectées à l'étranger font face à beaucoup d'isolement.

Une mutation à l'intérieur du Canada peut être difficile, mais les affectations OUTCAN présentent des difficultés différentes pour les familles militaires qui s'installent dans une nouvelle communauté à l'étranger. De nombreuses familles ont dit se sentir isolées pendant le séjour OUTCAN. La perte d'occasions d'emploi pour les conjoints, les différences dans les pratiques et les normes culturelles, les préoccupations de sécurité et les obstacles sociaux et linguistiques sont autant de facteurs qui contribuent au sentiment d'isolement. Les familles ont dit se sentir encore plus isolées lorsque le poste du militaire exige qu'il quitte le foyer pendant de longues périodes.

Alors que les militaires maintiennent une certaine structure et une routine grâce à leur statut militaire, à leurs fonctions officielles et à leurs tâches professionnelles, certains membres des familles ont dit avoir eu l'impression d'avoir perdu leur identité propre. L'utilisation du terme « personne à charge » pour désigner les membres des familles a été jugée rabaissant par certains, contribuant à ce sentiment de perte identitaire et d'isolement.[80]

Bien que les familles soient informées de la réalité et des effets de l'isolement pendant l'évaluation du médecin et du travailleur social, dans le cadre de la présélection OUTCAN, elles nous ont révélé que le degré d'isolement vécu une fois rendues au poste a été pire qu'elles s'y attendaient.

> « Pour être honnête, il y a des hauts et des bas. Les enfants ont eu des difficultés pendant les premiers mois. »
>
> **– La conjointe d'un militaire des Forces armées canadiennes**

80 La plupart des conjoints interrogés ont dit ne pas aimer le terme « personne à charge », qu'elles trouvent irrespectueux.

Soutien en santé mentale

Plusieurs services de santé mentale sont offerts aux familles envoyées à l'étranger OUTCAN.

- Les *Paramètres de pratique* du Programme des Services aux familles des militaires stipulent que leurs points de service offrent seulement de la consultation de courte durée, pour des problèmes ne nécessitant pas l'intervention d'un médecin.[81]
- Les Services aux familles des militaires en Europe et aux États-Unis ont un travailleur social désigné qui donne du soutien direct aux familles, en les rencontrant en personne ou de manière virtuelle et en leur proposant des séances de psychoéducation. Ce soutien vise à aider les militaires et leurs familles à faire face au changement.
- À d'autres endroits, il n'y a pas de travailleur social sur place. Les militaires et familles des Forces armées canadiennes peuvent obtenir des services limités par téléphone ou vidéoconférence. Des services d'aumônerie sont aussi disponibles à certains endroits.[82]
- Le Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes, accessible partout dans le monde à l'aide d'un numéro sans frais, fournit des services de soutien aux militaires et à leurs familles.[83]
- La Ligne d'information pour les familles offre de la consultation et de l'orientation 24 heures par jour, sept jours par semaine. Il est maintenant possible d'y avoir accès de l'étranger. Ce changement a été fait dans la foulée de la pandémie de COVID-19.[84]

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

81 Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes, Programme des Services aux familles des militaires : Paramètres de pratique, https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/MFS/ResourcesMFRCs/Documents/2017%20Documents/Parameters%204%20Practice/Parameters%204%20Practice%20F%20NEW%20DEC%202017.pdf, 2017 (consultée le 22 juillet 2020).

82 Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes, « Programmes et services en santé mentale », https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Sante-mentale/Programmes-et-services-en-sante-mentale.aspx (consultée le 20 juillet 2020).

83 Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes (PAMFC), https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/guide/programmes-forces-canadiennes/pamfc.html, 28 août 2017 (consultée le 20 juillet 2020).

84 Services de bien-être et moral des Forces canadiennes, « Ligne d'information pour les familles : nous sommes là pour vous », https://www.connexionfac.ca/Nationale/Restez-Branche/Ligne-d'information-pour-les-familles.aspx (consultée le 20 juillet 2020).

Retour au canada

Observation 14 : Le retour au Canada comporte moins d'étapes que le processus préalable à l'affectation.

La première étape du retour au Canada est l'envoi d'un message d'affectation par le gérant de carrières, message qui déclenche les processus administratifs requis. Le militaire contacte alors le fournisseur des services de réinstallation pour entamer le processus de réinstallation. Les militaires ont soulevé les mêmes préoccupations pour le retour au Canada que pour le départ, notamment les problèmes de communication avec les agents de réinstallation.

Les Services aux familles des militaires offrent des services pour aider les conjoints et autres membres de la famille à s'intégrer une fois de retour au Canada. Voici certains de ces services :

- rédaction du cv et préparation à une entrevue, par l'intermédiaire du Programme d'emploi pour conjoints;
- Réseau pour l'emploi des conjoints des militaires;[85]
- aide à la création d'un compte professionnel dans les médias sociaux; et
- accès à divers programmes, ateliers et formations en langue seconde.[86]

La plupart des militaires ont indiqué qu'en général, la transition reliée au retour au Canada était plus facile. Ils ont cependant rapporté des délais dans l'obtention de nouveaux permis de conduire et cartes d'assurance maladie.

> « Les contacts avec Service Ontario pour obtenir les nouveaux permis, immatriculations, cartes d'assurance maladie, ont été compliqués […]. Nous avons fait de nombreuses visites à Service Canada. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Dans certains cas, la réintégration des enfants dans le système scolaire canadien a été difficile, surtout pour les étudiants entamant leur dernière année du secondaire, principalement en raison des différences entre les normes d'évaluation et le programme de l'école OUTCAN et ceux de l'école canadienne. Du tutorat peut être fourni, au besoin, une fois de retour au Canada. Ce service n'est toutefois pas offert aux enfants qui ont fait l'école à la maison pendant le séjour OUTCAN.[87]

85 Il s'agit d'un réseau d'employeurs et de salons et comités d'emploi.
86 Services de bien-être et moral des Forces canadiennes, « Emplois », https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Emplois.aspx (consultée le 20 juillet 2020).
87 Services de bien-être et moral des Forces canadiennes, « Gestion de l'éducation des enfants », https://ml-fd.caf-fac.ca/en/2018/07/16985 (consultée le 20 juillet 2020).

Les militaires mutés au Canada font eux aussi face à ce genre de difficultés. C'est pourquoi l'initiative Canada sans faille a été lancée en juin 2018. L'intention générale est de « mieux coordonner les programmes et les services offerts aux militaires et à leur famille qui sont sujets à des changements au sein des différentes régions du pays. Ces changements ont trait à l'éducation, à la santé, aux titres de compétences, aux permis de conduire et à l'immatriculation de véhicules. »[88]

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

88 « Lancement de l'initiative Canada Sans Faille à Toronto », La Feuille d'érable, https://ml-fd.caf-fac.ca/fr/2018/07/16985, le 27 juillet 2018 (consultée le 20 juillet 2020).

Employés civils du ministère de la Défense nationale et leurs familles

Observation 1 : Les employés civils du ministère de la Défense nationale sont touchés par des problèmes de communication.

Les constatations et observations énoncées ci-dessous, qui concernent des enjeux distincts, ont comme point commun la communication. Ces enjeux amplifient les nombreuses difficultés vécues par les employés civils du ministère de la Défense nationale et leurs familles qui partent en affectation OUTCAN.

Plus particulièrement, nous avons relevé des problèmes de communication dans les domaines suivants :

- vérifications de présélection;
- services de soutien au lieu d'affectation; et
- plans d'évacuation d'urgence.

Ces points sont abordés en détail ci-dessous.

Nous ne formulons aucune recommandation précise, car la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Choix d'un candidat, vérifications de présélection et préparation au départ

Constatation 1 : Le processus de candidature, de présélection et de préparation au départ applicable aux employés civils est mieux défini et mieux adapté que le processus applicable aux militaires, même si certaines difficultés ont été notées.

Les employés civils du ministère de la Défense nationale se posent leur candidature pour des postes OUTCAN de la même façon que pour les autres processus de dotation de la fonction publique fédérale. Une fois les candidatures reçues, l'organisation parraineuse les évalue et choisit le meilleur candidat. Les personnes choisies doivent suivre un processus de présélection. Les employés civils du ministère de la Défense nationale ont normalement droit à un exposé préparatoire individuel, au téléphone ou en personne, offert par la Direction des relations de travail ministérielles, section du Programme du service extérieur.

Les employés civils et leurs familles ont indiqué qu'ils devaient remplir un Rapport d'évaluation de la santé au travail administré par Santé Canada.[89] Ils ont aussi dit avoir reçu, lors de cette évaluation, de l'information sur des sujets comme la qualité de l'air au lieu du poste.

Bien que le choix du candidat et les vérifications de présélection soient plus simples et personnalisés dans le cas des employés civils du ministère de la Défense nationale, on nous a dit que l'information fournie était limitée. De plus, les répondants ont eu de la difficulté à obtenir à temps des renseignements précis sur certains sujets comme les prestations financières. Les employés civils ont signalé des problèmes similaires à ceux des militaires, mais ces problèmes sont moins répandus. Ils ont aussi mentionné que le Programme du service extérieur devrait être mieux organisé, surveillé et géré.

Comme les militaires, la plupart des employés civils du ministère de la Défense nationale ont dit avoir eu de la difficulté à obtenir à temps les documents de voyage requis. Ils ont aussi senti que l'organisation ne les appuyait pas adéquatement.

La responsabilité de l'achèvement du processus de présélection repose sur les employés.

Réinstallation

Observation 2 : Les politiques et pouvoirs de réinstallation sont bien définis et accessibles.

Les avantages, prestations et services de réinstallation applicables aux employés civils du ministère de la Défense nationale et à leurs familles sont décrits dans la Directive sur le service extérieur 15.[90] La Direction des relations de travail ministérielles, section du Programme du service extérieur administre les services de réinstallation.

Il n'y a pas de contrat désignant un fournisseur de services de réinstallation. La responsabilité de toutes les phases du déménagement repose sur les employés civils du ministère de la Défense nationale et leurs familles. Comme les militaires, les employés civils du ministère de la Défense nationale ont deux options pour se loger. Ils peuvent se voir attribuer au préalable un logement de l'État, ou encore trouver un logement dans le marché local. Les employés civils du ministère de la Défense nationale font face aux mêmes problèmes que les militaires, que nous avons décrits dans la section Réinstallation ci-dessus. Les employés civils du ministère de la Défense nationale ont aussi droit à des avantages similaires comme la quote-part du loyer et des services publics.

89 Santé Canada, Rapport d'évaluation de la santé au travail, février 2012 (version 3.86) (document consulté le 20 juillet 2020).
90 Directive sur le service extérieur 15 – Réinstallation, https://www.njc-cnm.gc.ca/directive/d110/v247/fr, le 1er avril 2019 (consultée le 21 juillet 2020).

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

Services de soutien sur place

Observation 3 : Les services de soutien à l'administration sur place ne sont pas uniformes.

Les employés civils du ministère de la Défense nationale n'ont pas de soutien officiel au lieu d'affectation. Ils doivent plutôt compter sur les personnes-ressources de la section du Programme du service extérieur, à Ottawa, et à leur unité parraineuse au Canada, le cas échéant. Cependant, on nous a dit que s'ils en font la demande, ils peuvent recevoir de l'information plus spécifique, pertinente et détaillée une fois sur place. La plupart du temps, les unités de soutien des Forces armées canadiennes ou d'autres ministères fournissent cette information.

Certaines unités de soutien OUTCAN offre aux employés civils du ministère de la Défense nationale et à leurs familles accès à des ressources administratives, aux Programmes de soutien du personnel et aux Services aux familles des militaires. Cependant, il n'y a actuellement aucune entente formelle concernant ce type de prestations de services.

Nous ne formulons aucune recommandation précise, car la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Santé et sécurité

Constatation 2 : Il n'y a aucun processus d'évacuation d'urgence formel en place pour les employés civils.

Dans l'éventualité d'une évacuation d'urgence, la Directive sur le service extérieur 64 – Évacuation d'urgence et pertes s'applique. En voici un extrait :

Il incombe à chaque ministère qui est ou peut être touché par des mesures d'évacuation d'urgence de coordonner la mise en œuvre des dispositions de la DSE 64 et des directives connexes. […] L'administrateur général ou, lorsque le temps presse ou que les communications sont insuffisantes, l'agent supérieur de la mission peut autoriser l'évacuation d'urgence […].[91]

91 *Directives sur le service extérieur (DSE) 64 – Évacuation d'urgence et pertes,* https://www.njc-cnm.gc.ca/directive/d138/v274/fr, *le 1er avril 2019 (consultée le 20 juillet 2020).*

Le gestionnaire du Programme du service extérieur s'assure de bien comprendre les pouvoirs et processus en place en cas d'évacuation d'urgence. Cela comprend un partenariat non officiel avec l'organisation du Vice-Chef d'état-major adjoint de la défense. Les responsables du programme reconnaissent que ce partenariat et le processus d'évacuation d'urgence ne sont peut-être pas bien connus ou communiqués aux employés civils du ministère de la Défense nationale affectés OUTCAN. Il n'y a actuellement aucun processus formel en place pour évacuer les employés affectés OUTCAN si une urgence survient.

Employés du Personnel des Fonds non publics et leurs familles

Communications

Observation 1 : Les employés du Personnel des Fonds non publics sont touchés par des problèmes de communication.

Les constatations et observations énoncées ci-dessous, qui concernent des enjeux distincts, ont pour point commun la communication. Ces enjeux peuvent amplifier les difficultés vécues par les employés du Personnel des Fonds non publics employés OUTCAN et leurs familles.

Plus particulièrement, le bureau de l'Ombudsman a relevé des problèmes de communication dans les domaines suivants :

- vérifications de présélection; et
- plans d'évacuation d'urgence.

Ces points sont abordés plus en détail ci-dessous.

Nous ne formulons aucune recommandation précise, car la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Choix d'un candidat, vérifications de présélection et préparation au départ

Constatation 1 : Le choix d'un candidat, la présélection et la préparation au départ ne font pas l'objet d'un processus défini.

Les postes parrainés du Personnel des Fonds non publics ne font actuellement pas l'objet d'un processus prévoyant une évaluation médicale ou psychosociale. Les personnes interrogées ont déclaré que l'absence d'un processus de présélection officiel empêche l'organisation de bien déterminer si les candidats et leurs familles sont aptes à vivre hors du Canada.

Pendant le processus de présélection, les militaires des Forces armées canadiennes et les employés civils du ministère de la Défense nationale, ainsi que leurs familles, reçoivent de l'information sur les tâches du poste et les conditions de vie au lieu d'affectation. L'absence d'un tel processus pour les postes parrainés du Personnel des Fonds non publics nuit à un bon échange de renseignements, avant que le candidat

accepte l'offre l'emploi, relativement aux types de difficultés inhérentes au poste OUTCAN.

Les coordonnateurs OUTCAN de la section des services organisationnels des Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes ont indiqué qu'ils cherchent actuellement des façons de mieux sélectionner les candidats aux offres d'emploi OUTCAN.

Il est important de noter que la plupart des employés du Personnel des Fonds non publics auxquels nous avons parlé étaient des conjoints de militaires. Ainsi, ils sont passés par le processus de présélection des Forces armées canadiennes, puis ont été embauchés par les Fonds non publics une fois sur place.

Réinstallation

Observation 2 : Les politiques et pouvoirs de réinstallation sont accessibles et bien définis.

Les avantages de réinstallation des employés parrainés du Personnel des Fonds non publics et de leurs familles sont décrits en détail dans la Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur. Les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes gèrent ces avantages.[92]

Les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes sont chargés de renseigner les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics sur la politique de réinstallation. Les responsabilités du déménagement incombent aux employés et à leurs familles, avec un certain soutien fourni par le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes. Il n'y a pas de contrat désignant un fournisseur de services de réinstallation.

Ici encore, il faut noter que les personnes embauchées sur place par les Fonds non publics que nous avons interrogées étaient des conjoints de militaires. Elles ont dont été réinstallées par les Forces armées canadiennes.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

Prestations et services

92 Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur, le 2 octobre 2017 (consultée le 17 décembre 2019).

Observation 3 : Les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics ont droit à des prestations et services qui leur sont propres.

Les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics ont leur propre politique de prestations et services, laquelle prévoit des avantages pendant l'emploi hors du Canada. Nous avons tenté de joindre des employés parrainés du Personnel des Fonds non publics, mais leur faible nombre combiné au taux de réponse restreint permettrait trop facilement d'identifier les répondants, ce qui entre en conflit avec le caractère confidentiel de notre enquête. Pour ces raisons, nous ne sommes pas en mesure de tirer des conclusions définitives à savoir si les prestations et services répondent aux besoins.

Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

Santé et sécurité

Constatation 2 : Il n'y a pas de politique d'évacuation d'urgence applicable au Personnel des Fonds non publics.

Il n'y a ni politique ni processus interne désigné pour évacuer les employés du Personnel des Fonds non publics si une urgence survient. Les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics ne sont pas assujettis aux Directives sur le service extérieur. Ils ne sont donc pas concernés par la Directive sur le service extérieur 64, qui définit les avantages et structures applicables aux autres groupes de commettants, en cas d'évacuation du personnel. Dans l'éventualité d'une urgence, en l'absence de consignes et processus clairs, le personnel pourrait devoir déterminer eux-mêmes la façon de procéder.

L'absence de consignes ou plans officiels et facilement accessibles affecte tant les représentants des Services de bien-être et du maintien du moral des Forces canadiennes chargés de coordonner une éventuelle évacuation que les employés OUTCAN parrainés devant être évacués advenant une urgence.

Section V : Conclusion

Le bureau de l'Ombudsman a voulu se pencher sur les principaux problèmes administratifs qui touchent les prestations, programmes et services offerts aux membres du personnel envoyés à l'extérieur du Canada et à leurs familles. Notre enquête s'intéresse aux militaires des Forces armées canadiennes, aux employés civils du ministère de la Défense nationale, aux employés du Personnel des Fonds non publics et aux familles des groupes.

Les groupes d'intervenants que nous avons consultés pour notre enquête ont été exemplaires dans leur volonté de coopérer et leur professionnalisme. Ces groupes sont le Vice-Chef d'état-major de la défense, le Commandement du personnel militaire, le Bureau du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) et les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes, ainsi que tous les membres de l'Équipe de la Défense qui ont pris part aux entrevues. La collaboration dont a fait preuve le ministère de la Défense nationale pendant notre enquête démontre sa volonté d'améliorer la gestion et l'administration générales du programme OUTCAN.

Le programme OUTCAN est vaste et multidimensionnel, et il comporte certains problèmes systémiques. Notre enquête a révélé des problèmes généraux en matière de communication et de soutien. Nous croyons que des changements dans ces secteurs amélioreront l'expérience et le bien-être des membres de l'Équipe de la Défense envoyés à l'étranger.

Notre enquête a aussi révélé que les domaines particuliers suivants nécessitent des améliorations :

- surveillance du programme;
- interprétation et application des politiques;
- processus de présélection ou de préparation au départ complexes ou absents;
- réinstallation à l'extérieur du Canada;
- difficultés administratives rencontrées par le personnel de la Défense au lieu d'affectation;
- pratiques de santé et sécurité dans le pays hôte; et
- processus d'évacuation d'urgence.

Les affectations OUTCAN sont une excellente façon de contribuer aux priorités internationales du Canada et de progresser sur le plan personnel, mais elles viennent avec des défis et des facteurs de stress. Les employés de la Défense qui doivent s'adapter et s'installer avec leurs familles dans des pays étrangers vivent des difficultés qui sont parfois sous-estimées. Ils peuvent aussi faire face à un degré d'isolement plus grand

qu'initialement anticipé, en raison d'un accès réduit à leurs systèmes de soutien au Canada et de différences linguistiques et culturelles.

Notre enquête a démontré que les avantages sociaux et services offerts au personnel et aux familles de la Défense répondent généralement aux besoins. De plus, beaucoup de répondants ayant complété une affectation OUTCAN ont dit qu'ils se porteraient volontaires à nouveau si une occasion se présentait.

> « Je sais que le fardeau administratif peut être difficile à résoudre, mais je le referais, absolument. »
>
> **– Un militaire des Forces armées canadiennes**

Il y aura toujours des périodes d'adaptation et d'incertitude associées aux affectations OUTCAN. Cependant, si nos recommandations sont acceptées et mises en œuvre, elles permettront au ministère de la Défense nationale, aux Forces armées canadiennes et aux Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes d'améliorer de façon significative le bien-être du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.

Section VI : Constatations, Observations et Recommandations

Constatations générales	Recommandations
Constatation générale 1 : L'administration du programme OUTCAN fait l'objet de pénuries en terme de ressources, et il y a des lacunes dans la formation donnée au personnel de soutien.	**Recommandation 1 :** Nous recommandons que d'ici septembre 2022, les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes s'assurent : 1.1 que tous les manques de ressources en personnel de soutien du programme OUTCAN sont établis et comblés; 1.2 que tous les employés et intervenants du programme OUTCAN sont bien informés de leurs responsabilités, et que des mécanismes sont mis en place pour valider l'efficacité de ce processus."

Constatation générale 2 : Il y a des difficultés de communication à toutes les étapes et le personnel ne se sent pas adéquatement préparé pour le poste OUTCAN.	**Recommandation 2 :** Nous recommandons que d'ici septembre 2022, les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes élaborent et mettent en œuvre un plan de communication. Ce plan devrait comprendre l'évaluation et la résolution des lacunes en communication à toutes les phases du processus, y compris l'accès à de l'information locale, afin que le programme OUTCAN soit mieux connu et que tous les membres du personnel de l'Équipe de la Défense soient bien préparés pour leur affectation OUTCAN.

Constatations propres aux militaires des Forces armées canadiennes	**Recommandations**

Constatation 1 : Il y a des incohérences entre les Directives sur le service militaire à l'étranger et les Directives sur le service extérieur, ce qui peut mener à des contradictions dans l'interprétation et l'application des avantages et services.

Recommandation 3 : Nous recommandons que d'ici janvier 2023, les Forces armées canadiennes :

3.1 procèdent à un examen comparatif exhaustif pour identifier et modifier toutes les sections des Directives sur le service militaire à l'étranger qui sont un dédoublement des Directives sur le service extérieur; et

3.2 procède à un examen pour valider les sections des directives qui concernent spécifiquement le mandat ou les exigences propres aux militaires.
Les résultats de ces examens devraient être compilés et soumis à l'autorité approbatrice.

Constatation 2 : La surveillance du programme OUTCAN est confrontée à de grands défis.

Recommandation 4 : Nous recommandons que d'ici janvier 2023, les Forces armées canadiennes renforcent la surveillance du programme OUTCAN, c'est-à-dire :

4.1 améliorer l'intégrité des données et les contrôles de qualité;

4.2 établir un processus formel permettant de définir les leçons apprises et d'améliorer les opérations;

4.3 améliorer la coordination générale entre les intervenants afin de favoriser les échanges d'information et les pratiques exemplaires; et

4.4 établir une stratégie de mesure du rendement afin de surveiller et évaluer l'administration du programme OUTCAN.

Constatation 3 : Le processus de vérifications de présélection en vue d'une affectation OUTCAN est complexe et multidimensionnel, et il fait appel à de nombreux intervenants.

Constatation 4 : Les Forces armées canadiennes n'offrent pas un soutien suffisant aux militaires, et à leurs familles, durant le processus d'obtention des passeports et des visas.

Recommandation 5 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les Forces armées canadiennes établissent un soutien facilement accessible pour les militaires et les familles pendant le processus de présélection, c'est-à-dire :

5.1 faire en sorte que le formulaire de présélection et l'ensemble du processus soient entièrement numérisés;

5.2 mettre en place des normes de service officielles à toutes les étapes de la présélection; et

5.3 normaliser et communiquer aux militaires et familles des Forces armées canadiennes le processus d'obtention des passeports et des visas.

Constatation 5 : La politique de réinstallation actuelle des Forces armées canadiennes ne répond pas à tous les besoins propres aux réinstallations OUTCAN.

Constatation 6 : Le soutien offert pour la réinstallation OUTCAN des militaires des Forces armées canadiennes et de leurs familles ne répond pas entièrement à leurs besoins.

Constatation 7 : Les Forces armées canadiennes disposent de mécanismes limités pour suivre et surveiller le rendement du fournisseur de services de réinstallation et résoudre les problèmes qui surviennent, notamment en cas de mauvaise interprétation de la politique.

Recommandation 6 : Nous recommandons que d'ici avril 2022, les Forces armées canadiennes améliorent les mécanismes de mesure du rendement et de contrôle de la qualité ayant trait aux réinstallations OUTCAN administrées par le fournisseur des services de réinstallations, c'est-à-dire développer des systèmes de suivi et d'analyse :

6.1 du nombre d'inexactitudes dans l'information fournie aux militaires; et

6.2 des tendances dans les demandes d'arbitrage et les décisions connexes.
Ces données devraient servir, à partir de données probantes, à améliorer la prestation des services au quotidien et à supporter des changements futursà la politique de réinstallation.

Constatation 8 : Les militaires et familles des Forces armées canadiennes sont préoccupés par leur connaissance limitée des pratiques de santé et sécurité dans le pays hôte.

Recommandation 7 : Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les Forces armées canadiennes s'assurent que tous les militaires affectés OUTCAN comprennent clairement les protocoles et processus de santé et sécurité au lieu d'affectation.

Constatation 9 : Il y a des écarts entre les diverses politiques d'évacuation d'urgence en place.	**Recommandation 8 :** Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes révisent et mettent à jour leurs plans d'évacuation d'urgence. Cet examen devrait tenir compte de l'ensemble du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.
Constatation 10 : Le degré de satisfaction envers la Gestion de l'éducation des enfants concernant la gestion des besoins scolaires varie considérablement.	**Recommandation 9 :** Nous recommandons que d'ici juin 2021, les Forces armées canadiennes améliorent le processus de gestion des demandes en lien avec l'éducation des enfants. Elles devraient notamment communiquer les décisions aux militaires, par l'intermédiaire des unités de soutien, de manière plus transparente, notamment en expliquant les raisons derrière les décisions et en normalisant la correspondance avec les militaires.

Constatations propres aux employés civils du ministère de la Défense nationale	**Recommandations**

Constatation 1 : Le processus de candidature, de présélection et de préparation au départ applicable aux employés civils est mieux défini et mieux adapté que le processus applicable aux militaires, même si certaines difficultés ont été notées.	**Recommandation 10 :** Nous recommandons que d'ici janvier 2022, le ministère de la Défense nationale évalue les processus d'administration du programme OUTCAN, apporte les mises à jour requises et établisse un plan de révision périodique pour ceux-ci.
Constatation 2 : Il n'y a aucun processus d'évacuation d'urgence formel en place pour les employés civils.	**Recommandation 11 :** Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes révisent et mettent à jour leurs plans d'évacuation d'urgence. Cet examen devrait tenir compte de l'ensemble du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.
Constatations propres aux employés du Personnel des Fonds non publics	**Recommandations**
Constatation 1 : Le choix d'un candidat, la présélection et la préparation au départ ne font pas l'objet d'un processus défini.	**Recommandation 12 :** Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes établissent un processus de présélection formel pour les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics.

Constatation 2: Il n'y a pas de politique d'évacuation d'urgence applicable au Personnel des Fonds non publics.	**Recommandation 13 :** Nous recommandons que d'ici janvier 2022, les Forces armées canadiennes, le ministère de la Défense nationale et les Services de bien-être et maintien du moral des Forces canadiennes révisent et mettent à jour leurs plans d'évacuation d'urgence. Cet examen devrait tenir compte de l'ensemble du personnel et des familles de l'Équipe de la Défense.
Observations générales	**Commentaires**
Observation générale 1 : La structure de gouvernance du programme OUTCAN pour l'Équipe de la Défense est bien définie; les pouvoirs et responsabilités sont clairement énoncés.	Nous ne formulons aucune recommandation, car les structures de gouvernance pour chaque groupe de commettants sont bien définies, de même que les pouvoirs et les responsabilités.
Observation générale 2 : Plusieurs mécanismes de recours bien définis s'offrent au personnel OUTCAN.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement. Les mécanismes de recours sont accessibles et le personnel de l'Équipe de la Défense les connaît.
Observations applicables aux militaires des Forces armées canadiennes	**Commentaires**

Observation 1 : Les militaires des Forces armées canadiennes vivent des difficultés particulières en matière de communication et d'échange d'information, et ce à toutes les phases d'une affectation OUTCAN.	Nous ne formulons aucune recommandation précise, car la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 2 : À certains lieux d'affectation, il est difficile de trouver un logement convenable.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 3 : Il y a des conflits entre les structures hiérarchiques et les descriptions d'emploi.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la Recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 4 : Le processus d'indemnisation lié aux avantages sociaux manque d'uniformité et porte souvent à confusion.	Nous ne formulons aucune recommandation puisque cette question ne relève pas exclusivement du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Le bureau de l'Ombudsman n'est pas en mesure de faire des recommandations à des organisations extérieures à son mandat. Il encourage cependant le ministère à envisager une collaboration future avec les parties prenantes externes.

Observation 5 : Les conjoints ne peuvent contribuer officiellement aux tâches administratives.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et pour des considérations de responsabilité, de protection des renseignements et de sécurité. La recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 6 : En général, les avantages sociaux et services offerts aux militaires des Forces armées canadiennes et à leurs familles pendant leur séjour OUTCAN répondent aux besoins.	Nous ne formulons aucune recommandation, car nous avons observé que globalement, les avantages et services offerts aux militaires des Forces armées canadiennes et à leurs familles répondent aux besoins de ceux-ci.
Observation 7 : Selon l'endroit, les services postaux OUTCAN peuvent être inefficaces ou peu fiables, et peuvent coûter cher.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 8: Les systèmes scolaires de nombreux pays ont un calendrier d'inscription qui entre en conflit avec le cycle de présélection et de préparation aux affectations en vigueur dans les Forces armées canadiennes.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.

Observation 9 : Il y a des lacunes dans les communications internes entre la Gestion de l'éducation des enfants, le Directeur – Carrières militaires, le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) et la section de coordination OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense.	Nous ne formulons aucune recommandation précise, car la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 10 : Les effets potentiels d'une affectation OUTCAN sur le parcours scolaire des étudiants du secondaire sont une source de préoccupation pour les militaires et familles des Forces armées canadiennes.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 11 : Les services et la programmation offerts par les Services aux familles des militaires varient selon l'endroit.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 12 : En général, il y a une méconnaissance des obstacles à l'emploi pour les membres des familles OUTCAN.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 13 : Les familles affectées à l'étranger font face à beaucoup d'isolement.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

Observation 14 : Le retour au Canada comporte moins d'étapes que le processus préalable à l'affectation.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.
Observations applicables aux employés civils du ministère de la Défense nationale	**Commentaires**
Observation 1 : Les employés civils du ministère de la Défense nationale sont touchés par les problèmes de communication.	Nous ne formulons aucune recommandation précise, car recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 2 : Les politiques et pouvoirs de réinstallation sont bien définis et accessibles.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.
Observation 3 : Les services de soutien à l'administration sur place ne sont pas uniformes.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement, et la recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observations applicables aux employés du Personnel des Fonds non publics	**Commentaires**

Observation 1 : Les employés du Personnel des Fonds non publics sont touchés par des problèmes de communication.	Nous ne formulons aucune recommandation précise, car recommandation 2 aborde les problèmes de communication en général.
Observation 2 : Les politiques et pouvoirs de réinstallation sont accessibles et bien définis.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.
Observation 3: Les employés parrainés du Personnel des Fonds non publics ont droit à des prestations et services qui leur sont propres.	Nous ne formulons aucune recommandation, car cette observation est à titre d'information seulement.

Appendices

Appendice A – Méthodologie d'enquête

Le bureau de l'Ombudsman a concentré son enquête sur l'administration des affectations OUTCAN en ce qui concerne les militaires des Forces armées canadiennes, employés civils du ministère de la Défense nationale et du Personnel des Fonds non publics, et les familles de ces groupes. Nous avons mené l'enquête dans le contexte des trois principales phases d'une affectation OUTCAN :

- choix d'un candidat, présélection, et préparation au départ;
- période de l'affectation; et
- retour et réintégration au Canada.

Pendant notre enquête, nous avons tenté de savoir ce qui suit :

- Déterminer si les personnes qui se portent candidates et sont nommées à un poste hors du Canada sont traitées de façon équitable par le ministère.
- Déterminer si les avantages sociaux et les services offerts aux militaires des Forces armées canadiennes, aux employés civils du ministère de la Défense nationale, aux membres du Personnel des Fonds non publics et aux familles de ces groupes sont suffisants et répondent aux besoins.
- Déterminer les répercussions qu'ont les affectations hors du Canada (y compris la présélection, la période d'affectation et la réintégration) sur les militaires des Forces armées canadiennes, les employés civils du ministère de la Défense nationale, les membres du Personnel des Fonds non publics et les familles de ces groupes.

Notre enquête exclut les sujets suivants :

- déploiements opérationnels des Forces armées canadiennes;
- militaires des Forces armées canadiennes, employés civils du ministère de la Défense nationale et membres du Personnel des Fonds non publics en poste au Canada (sauf les personnes qui sont revenues d'une affectation OUTCAN récemment);
- employés d'autres ministères fédéraux qui sont envoyés à l'étranger;
- entrepreneurs; et
- politiques, services et avantages sociaux n'ayant pas été portés à notre attention avant ou pendant notre enquête.

Tous les membres de l'Équipe de la Défense que nous avons interrogés ont participé à l'enquête de façon volontaire. Le bureau de l'Ombudsman reconnaît que les expériences relatées et les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement les vues de l'ensemble des militaires des Forces armées canadiennes, des employés civils du ministère de la Défense nationale, des membres du Personnel des Fonds non publics et des familles qui sont allés en affectation OUTCAN.

Plan d'enquête

Notre enquête a fait appel aux données et aux éléments de recherche quantitatifs et qualitatifs suivants :

1) Recherches dans la documentation et revue de la littérature

Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes

- *Loi sur la défense nationale*
- *Protection, sécurité, engagement : la politique de défense du Canada*
- *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*
- Directives sur la rémunération et les Avantages sociaux, y compris le chapitre 10 – Directives sur le service militaire à l'étranger
- Directive du Programme de réinstallation des Forces canadiennes
- Directives et ordonnances administratives de la défense
- Messages généraux des Forces canadiennes
- Instructions permanentes d'opération diverses
- Site web Connexion Forces armées canadiennes
- Directive du VCEMD – Gouvernance, commandement et contrôle à l'étranger (OUTCAN)
- Expériences de réinstallation (résultat d'un sondage mené en 2018 auprès des familles militaires relocalisées à la suite d'une affectation)
- Présélection : formulaires, dossiers et instructions
- Courriels, exposés, transcriptions et autres consignes internes non officielles fournies par les parties prenantes

Biens non publics

- Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur

Bureau de l'Ombudsman

- Dossiers de plaintes conservés dans la base de données interne

Autres ministères

- Directives sur le service extérieur
- Site web du Conseil national mixte
- Directive du Régime de soins de santé de la fonction publique
- Rapport d'évaluation de la santé au travail

2) Entrevues avec les commettants

Toutes les personnes qui nous ont accordé une entrevue l'ont fait à titre volontaire. Les entrevues étaient individuelles ou en groupe et elles ont eu lieu sur place, au téléphone ou par questionnaire virtuel.

Les entrevues ont été réalisées entre le 21 juin 2019 et le 29 janvier 2020.

Au total, nous avons parlé à 207 militaires des Forces armées canadiennes, employés civils du ministère de la Défense nationale et membres du Personnel des Fonds non publics, ainsi qu'à 53 membres des familles, répartis dans 33 pays. Cette représentation géographique nous a permis d'avoir une compréhension globale de l'expérience OUTCAN.

En plus des entrevues téléphoniques, les membres de notre équipe d'enquête se sont rendus dans les pays suivants pour rencontrer les commettants en personne :

- Allemagne;
- Angleterre;
- Belgique;
- États-Unis;
- Italie; et
- Lettonie.

3) Entrevues avec divers intervenants du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes et d'autres ministères

Notre équipe d'enquête a consulté les organisations suivantes :

- Sous-ministre adjoint (Politiques)
- Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
- État-major de liaison des Forces canadiennes
- Services de santé des Forces canadiennes
- Unités de soutien des Forces canadiennes
- Gestion de l'éducation des enfants
- Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration)
- Directeur – Liaison avec l'étranger
- Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes
- Directeur général – Carrières militaires
- Directeur – Politique de santé
- Directeur – Gestion des activités de réinstallation
- Directeur – Politique et développement (Solde)

- Direction – Genre, diversité et inclusion (Commandement du personnel militaire et sous-ministre adjoint [Ressources humaines – Civils])
- Affaires mondiales Canada
- Centres de ressources pour les familles des militaires
- Services aux familles des militaires
- Section du service militaire à l'étranger
- Groupe d'instruction de la Génération du personnel militaire
- Section des services de la police militaire
- Conseil national mixte
- Commis OUTCAN
- État-major interarmées stratégique
- Programme de soutien du personnel
- Section de coordination OUTCAN du Vice-Chef d'état-major de la défense
- Secrétariat du Conseil du Trésor

Ces entrevues ont eu lieu du 21 juin 2019 au 29 janvier 2020. Un questionnaire subséquent a été envoyé à certains intervenants à l'été 2020 afin d'obtenir de l'information sur les effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités de leurs organisations.

Préjugés et discrimination

Nous avons demandé aux commettants et intervenants interrogés s'ils avaient vécu, vu ou détecté des situations de préjugés ou de discrimination. Ils ne nous ont rapporté aucune situation de préjugés ou de discrimination systémiques, basé sur le principe des droits de la personne, dans la manière dont le ministère administre le programme OUTCAN.

Toutefois, environ 53 pour cent des commettants interrogés ont rapporté des situations où ils ont cru être témoins de préjugés ou de discrimination. Ces incidents étaient principalement liés aux normes culturelles et sociales du pays hôte, des éléments hors du contrôle du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

Appendix B – COVID-19 pandemic impact analysis

The COVID-19 pandemic began during this investigation. The Department of National Defence and Canadian Armed Forces were challenged to find effective solutions to continue business operations during unprecedented times. This office conducted a supplementary analysis to determine to what extent the COVID-19 pandemic affected the administration of OUTCAN postings. To that end, this office consulted with stakeholders within the Department of National Defence and Canadian Armed Forces.

Most stakeholders indicated that their staff had transitioned well to working remotely and were able to deliver services with minimal interruption. While some groups noted increased workloads due to COVID-19, there were solutions to digitize and streamline processes. For example, stakeholders highlighted the greater acceptance of digital signatures, which helped improve overall processing times. However, the COVID-19 pandemic also brought challenges to the administration of OUTCAN postings. For example, the temporary restriction on the Defence network and system access precluded some units from fully performing their duties. In addition, not all personnel initially had the necessary technological equipment to work remotely.

The COVID-19 pandemic increased existing challenges associated with the OUTCAN processes such as the coordination of decision-making efforts and communication related to evacuations. Many monitoring and tracking methods were developed on the spur of the moment, underscoring the importance of having accurate, detailed, and updated information about personnel posted OUTCAN.

The active posting season and associated relocations during the summer period were also impacted by the COVID-19 pandemic. Where possible, procedures were amended to account for reduced availability of international flights and imposed quarantine periods. However, there were also challenges noted. For example, this requirement to quarantine after international travel meant that Canadian Armed Forces members had to request an extension to their house hunting trip and periods of travel to new location. These requests had to be submitted to the Director Compensation and Benefits Administration for adjudication, which created delays in obtaining advances and claims approvals.

Overall, all stakeholders stated that they transitioned well to working remotely, having adapted to ensure that OUTCAN personnel and their families were provided with as much information and support as possible as the situation evolved. While this office recognizes the extraordinary circumstances posed by the pandemic as well as the efforts made by the Department to adapt and adjust accordingly, the situation highlighted the importance of effective program oversight and demonstrated the requirement for a re-evaluation of the support resources dedicated to the administration of the OUTCAN Programme.

Appendice C – Glossaire[93]

affectation (Posting) : Période débutant avec la réception du message d'affectation et prenant fin avec la réception du message d'affectation ramenant le titulaire au Canada.

Assignation (assignment) : Affectation, affectation temporaire ou affectation temporaire (provisoire) à un lieu d'affectation permanent ou d'entraînement hors du Canada autre qu'une opération internationale désignée par le Chef d'état-major de la défense.

choix du candidat, présélection et préparation au départ (selection, screening and pre-posting) : Période entre la diffusion de l'appel de candidatures à un poste OUTCAN et la réception du message d'affectation en passant par les vérifications de présélection.

congé (leave) : Absence autorisée pour prendre un congé annuel, de maladie, spécial, pour motifs personnels ou pour service extérieur.

conseillers fonctionnels OUTCAN (OUTCAN functional advisors) : Afin d'équilibrer les besoins de chaque sous-programme, de nombreuses autorités fonctionnelles ont été chargées de remplir les responsabilités OUTCAN du ministère. Ces autorités fonctionnelles sont Puissance aérienne et spatiale, Logistique et soutien, Armée de terre, Cybernétique et systèmes informatiques, Renseignement, Marine, Police militaire et Services de santé.

Directives sur le service extérieur (Foreign Service Directives) : Directives qui énoncent les avantages sociaux, approuvés par le Conseil du Trésor, auxquels ont droit les fonctionnaires dans le cadre d'une affectation hors du Canada. Elles s'appliquent donc aux employés civils du ministère de la Défense nationale. Elles concernent les militaires des Forces armées canadiennes uniquement lorsque les Directives sur le service militaire à l'étranger y font référence.

Directives sur le service militaire à l'étranger (Military Foreign Services Instructions) : Directives qui détaillent la rémunération et les avantages sociaux offerts aux militaires des Forces armées canadiennes, et à leurs familles, qui servent hors du Canada. Elles visent, dans la mesure du possible, à ce que les militaires OUTCAN ne soient ni avantagés ni désavantagés par rapport à leurs homologues en service au Canada.

93 Ces définitions sont une reformulation des définitions trouvées dans les sources suivantes, de façon à inclure tous les groupes de commettants, c'est-à-dire les militaires des Forces armées canadiennes, les employés civils du ministère de la Défense nationale, les employés du Personnel des Fonds non publics et les familles de ces groupes: Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 10 – Directives sur le service militaire à l'étranger, section 1 – Interprétation, 10.1.01 Définitions et abréviations, le 12 novembre 2018, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/remunerations-avantages-sociaux/chapitre-10-directive-service-militaire-etranger.html (consultée le 24 juillet 2020).
Directive sur le service extérieur (DES) 2 – Définitions, le 1er avril 2019. https://www.njc-cnm.gc.ca/directive/d102/v240/fr (consultée le 24 juillet 2020).
Politique des Fonds non publics sur les avantages liés à la réinstallation à l'étranger et au service extérieur, le 2 octobre 2017 (consultée le 17 décembre 2019).

économie locale (on the economy) : Lorsqu'un militaire se loge dans l'économie locale (et non dans un logement de l'État), il est responsable de trouver son propre logement. Il prend ses propres dispositions, notamment le choix de l'endroit, la négociation des modalités, le paiement du loyer, etc.

époux ou conjoint de fait (« conjoint ») (spouse or partner) : Personne légalement mariée ou dans une union de fait reconnue avec un membre du personnel de l'Équipe de la Défense. L'utilisation du genre masculin a été adoptée comme expression générique afin de faciliter la lecture, pour protéger l'anonymat des participants et n'a aucune intention discriminatoire. Ce terme inclut les statuts suivants: époux, épouse, conjoint de fait et conjointe de fait.

famille ou membre de la famille (family or family member) : Dans notre rapport, nous employons le terme « famille » pour désigner les personnes à charge. La définition de « personne à charge » ci-dessous s'applique.

frais de subsistance (living expenses) : Frais réels et raisonnables engagés pour payer le logement, les repas, les services de blanchissage, de nettoyage à sec et d'entretien des vêtements et les pourboires afférents.

Groupe de travail A (Working Group A) : Comité interministériel présidé par le Secrétariat du Conseil du Trésor qui transmet au Groupe de travail B des lignes directrices relativement aux politiques et qui est responsable, en collaboration avec le Conseil national mixte, de l'examen cyclique des Directives sur le service extérieur.

Groupe de travail B (Working Group B) : Sous-comité interministériel du Groupe de travail A qui émet des recommandations quant à l'interprétation et l'application, dans des cas précis, des modalités des Directives sur le service extérieur, y compris celles qui concernent l'éducation des enfants à l'extérieur du Canada.

leçons apprises (lessons learned) : Ajout d'une valeur à un bagage de connaissances ou tentative de correction de lacunes, dans des domaines comme les concepts, les politiques, la doctrine, la formation, l'équipement et les organisations, en consignant de la rétroaction et en prenant des mesures de suivi.

lieu de service (place of duty) : Lieu au Canada, ou poste où ou à partir duquel un employé exécute habituellement ses tâches, y compris un endroit qui, selon les habitudes locales, est à distance raisonnable pour se rendre au travail chaque jour.

logement de l'État (Crown-housing) : Logement que l'État possède, loue ou contrôle et qui ne répond pas à la définition de logement familial énoncée au paragraphe 2 du Règlement concernant les frais des logements familiaux ou de logements pour célibataires et, à moins d'une directive contraire du ministre, cette notion comprend également le logement fourni directement au militaire par le gouvernement hôte.

loyer maximal (rent ceiling) : Somme maximale, à l'égard de chaque poste, qu'un militaire ou employé civil doit payer pour louer un logement, conformément aux politiques sur les avantages sociaux applicables.

meubles et effets personnels (furniture and effects) : Articles ménagers du militaire ou employé et de ses personnes à charge, y compris les meubles, les appareils ménagers et les effets personnels. Ils excluent les véhicules personnels , le bétail et les animaux de compagnie.

non-accompagné ou sans personne à charge (unaccompanied) : Employé en affectation qui n'est pas accompagné par des personnes à charge.

permutation (cross-posting) : affectation d'un poste à l'étranger à un autre.

personnel embauché sur place (locally engaged staff) : Dans notre enquête, les personnes embauchées sur place que nous avons interrogées étaient à l'emploi des Services aux familles des militaires ou d'autres organisations des Fonds non publics. Les personnes embauchées sur place sont souvent les conjoints des membres de l'Équipe de la Défense.

personne à charge (dependant) : Désigne :

l'époux ou le conjoint de fait du militaire des Forces armées canadiennes, de l'employé civil du ministère de la Défense nationale ou de l'employé du Personnel des Fonds non publics;

l'enfant à charge du militaire ou de l'employé;

la personne à charge spéciale du militaire ou de l'employé;

un étudiant qui ne réside pas avec le militaire ou l'employé, car il étudie à temps plein dans un établissement d'enseignement reconnu.

poste (post) : Ville, collectivité ou autre lieu où le milieu de travail est situé en permanence.

programme OUTCAN (Hors-Canada) (OUTCAN Programme) : Englobe les programmes et initiatives du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes qui concernent la création des postes OUTCAN ainsi que l'attribution de ces postes aux employés civils du ministère de la Défense nationale et aux militaires des Forces armées canadiennes. Le programme OUTCAN ne concerne pas les opérations et déploiements militaires.

réinstallation (relocation) : Déménagement autorisé d'un employé ou d'une personne à charge entre un lieu de service au Canada et le lieu de service d'un poste, ou du lieu de service d'un poste à celui d'un autre poste.

résidence principale (principal residence) : Habitation unifamiliale achetée ou louée par l'employé civil ou une personne à sa charge demeurant avec lui, où l'employé civil ou la personne à charge vivait de façon permanente au moment de la réinstallation et qui correspond à l'adresse permanente dans la ville où est situé son bureau principal inscrite dans le dossier du personnel du ministère ou de l'organisme. Les résidences temporaires ou saisonnières sont exclues de cette définition.

retour au Canada (return to Canada) : Période débutant avec la réception du message d'affectation ramenant la personne au Canada et se terminant avec la réintégration au Canada, y compris l'installation dans la nouvelle collectivité.

salle des rapports (Orderly Room) : Dans l'armée, ce terme désigne l'endroit où a lieu l'administration générale et la tenue des dossiers.

sous-programmes OUTCAN (OUTCAN sub-programmes) : Plusieurs sous-programmes sont gouvernés par le programme OUTCAN. On associe un nombre déterminé de postes à chacun de ces sous-programmes, dont voici des exemples : Attachés militaires et diplomatie de défense, Unité de soutien des Forces canadiennes, Services de sécurité de la police militaire, Échanges et Liaison, Nations-Unies, Organisation du traité de l'Atlantique nord, Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord et Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe. Ces programmes ont des exigences uniques liées à diverses relations extérieures et ententes avec différents pays, et aux qualifications et tâches particulières à certaines occupations.

unité gagnante (gaining unit) : Unité dans laquelle le militaire est affecté.

unité perdante (losing unit) : Unité où le militaire est en poste avant l'affectation OUTCAN.

unités de soutien OUTCAN (OUTCAN support units) : Ces unités sont responsables de fournir un soutien administratif aux militaires OUTCAN et ils constituent l'autorité approbatrice. Ces unités sont l'Unité de soutien des Forces canadiennes (Europe), l'Unité de soutien des Forces canadiennes (Colorado), l'État-major de liaison des Forces canadiennes (Washington), l'État-major de liaison des Forces canadiennes (Londres) et la Section du service militaire à l'étranger.

WE ARE READY TO HELP.
NOUS SOMMES PRÊTS
À VOUS AIDER.

WWW.OMBUDS.CA
1-888-828-3626