

Évaluation conjointe de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

28 février 2020

Direction de la vérification interne et de l'évaluation

Commission de la fonction publique du Canada

Vérification interne et évaluation

Anciens combattants Canada

Table des matières

1.0 Objet.....	3
2.0 Contexte.....	3
3.0 Objectif, portée et méthodologie.....	5
4.0 Résultats de l'évaluation.....	7
4.1 Mise en œuvre de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	7
4.2 Connaissance des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	11
4.3 Embauche d'anciens combattants en vertu des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	38
4.4 Dans quelle mesure les anciens combattants nommés à la fonction publique fédérale mettent-ils en pratique leurs compétences et apportent-ils une contribution significative à leur milieu de travail?	57
4.5 Existe-t-il d'autres moyens ou d'autres leçons apprises pour atteindre les mêmes résultats? 59	
4.6 Harmonisation de la mise en œuvre de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> avec les rôles et responsabilités du gouvernement.....	61
4.7 Nécessité de poursuivre la mise en œuvre des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	63
5.0 Conclusion.....	65
6.0 Recommandations.....	66
7.0 Réponse et plan d'action de la direction	68
Annexe 1 : Modèle logique de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	74
Annexe 2 : Matrice d'évaluation.....	75
Annexe 3 : Méthodologie et limites.....	80
Annexe 4 : Données démographiques sur les répondants au sondage qui a été mené à l'égard de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	83
Annexe 5 : Opérations nationales de dotation de ressources humaines (civiles) du ministère de la Défense nationale	87
Annexe 6 : Autres programmes et services offerts par le groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire.....	90

1.0 Objet

1. Le présent rapport renferme les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. L'évaluation a été menée conjointement par les directions de la vérification interne et de l'évaluation de la Commission de la fonction publique du Canada et d'Anciens Combattants Canada. L'équipe était appuyée par l'équipe d'évaluation du sous-ministre adjoint (Services d'examen) du ministère de la Défense nationale, et des Forces armées canadiennes.

2.0 Contexte

2. Le gouvernement du Canada a toujours apporté son soutien aux anciens combattants qui cherchent à trouver un emploi au sein des secteurs public et privé. Entre 1914 et 1919, un certain nombre de programmes et prestations ont été mis en place à l'intention des anciens combattants, notamment des prestations d'invalidité mensuelles et une aide pour ceux qui souhaitaient exercer des activités agricoles et s'établir. Pendant cette période, certaines catégories d'anciens combattants bénéficiaient également d'une priorité de nomination pour les postes dans la fonction publique. En outre, des services de réadaptation professionnelle étaient fournis aux anciens combattants blessés dans un ensemble d'hôpitaux gérés par le gouvernement fédéral. Au cours des 5 ans qui ont suivi la Première Guerre mondiale, 40 000 anciens combattants ont reçu une formation dans 140 professions différentes¹. D'autres avantages fonciers et prestations de réadaptation, d'éducation et de retour à la vie civile ont été instaurés durant la Deuxième Guerre mondiale.
3. Créé en 1944, le ministère des Anciens Combattants s'est vu donner la responsabilité d'administrer les programmes de réadaptation en partenariat avec d'autres ministères fédéraux. Les programmes destinés aux anciens combattants ont sans cesse évolué dans le cadre du mandat du Ministère, comme en témoigne tout récemment l'introduction de la Nouvelle Charte des anciens combattants (2006) et la nouvelle série de programmes mis en œuvre en 2019 au titre de la Pension à vie. En 1984, l'appellation du Ministère (le titre d'usage courant pour les communications avec le public) est devenue Anciens Combattants Canada².

¹ [Les origines et l'évolution des avantages offerts aux anciens combattants au Canada, 1914-2004](#), préparé par le Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'Anciens Combattants Canada, mars 2004, pages 4-6.

² [Les origines et l'évolution des avantages offerts aux anciens combattants au Canada, 1914-2004](#), préparé par le Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'Anciens Combattants Canada, mars 2004, page 29.

4. En mars 2014, la mission du Canada en Afghanistan s'est officiellement terminée. Durant la dernière année de participation du Canada, le gouvernement du Canada a tenu des discussions sur la façon dont il pourrait soutenir les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants une fois leur mission terminée. Parmi les principaux ministères qui ont participé à ces discussions figurent la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes. Étant donné qu'environ 9 000 membres de la Force régulière et de la Force de réserve sont libérés chaque année et que près de 2 000 d'entre eux le sont pour des raisons médicales, il a été jugé nécessaire de les aider à trouver un emploi dans la fonction publique fédérale³.
5. Ces discussions ont mené à l'adoption de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Cette loi a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*⁴ en vue de fournir des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale aux anciens combattants et aux membres admissibles des Forces armées canadiennes, et de permettre aux gestionnaires d'embauche d'accéder plus facilement à ce groupe de candidats qualifiés par le biais de 3 dispositions portant respectivement sur les droits de priorité, la préférence et la mobilité. Les dispositions relatives à l'embauche des anciens combattants sont énoncées dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et les règlements connexes. Voici les principaux changements apportés par la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* :
- Droit de priorité : Les membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales doivent activer leur droit de priorité dans les cinq ans suivant leur libération. Une fois qu'ils l'ont activé, ces anciens combattants bénéficient d'un droit de priorité statutaire ou réglementaire d'une durée de 5 ans dans le cadre des processus de nomination de la fonction publique s'ils ont été libérés pour des raisons médicales attribuables au service. Ce droit n'est plus valide après l'expiration du délai de 5 ans ou lorsque l'ancien combattant obtient un emploi permanent à la fonction publique fédérale.
 - Préférence de nomination : En l'absence de personnes qualifiées ayant un droit de priorité, un ancien combattant qualifié doit être nommé à un poste annoncé au public avant tout autre citoyen canadien. Cette exigence s'applique pendant 5 ans après la libération honorable d'un membre des Forces armées canadiennes, à moins que le membre ait déjà trouvé un emploi permanent dans la fonction publique fédérale. Les anciens combattants admissibles seront mis en évidence dans la liste des candidats.

³ La moyenne sur 5 ans (2014-2018) a été calculée au moyen des données sur les libérations par année au sein de la Force régulière et de la Première réserve (Direction de la statistique d'Anciens Combattants Canada) compilées à partir des données sur les libérations du ministère de la Défense nationale.

⁴ Les ministères et organismes fédéraux qui sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* sont nommés aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et désignés sous le nom d'administration publique centrale. Ces organisations ont pour employeur le Conseil du Trésor.

- Disposition de mobilité : En vertu de cette disposition, les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants sont traités comme des employés dans les processus de nomination internes annoncés. Les limites définies dans la zone de sélection ne s'appliquent pas aux membres des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants admissibles, à l'exception des dispositions relatives à l'équité en matière d'emploi. Les membres des Forces armées canadiennes ayant au moins 3 ans de service et les anciens combattants peuvent présenter une demande et participer à ces processus jusqu'à 5 ans après avoir été libérés honorablement.

6. Entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019, 1 440 anciens combattants libérés pour des raisons médicales (attribuables ou non au service) ont activé leur droit de priorité, et 799 (55 %) d'entre eux ont été nommés à des postes de la fonction publique fédérale. Les anciens combattants admissibles ont présenté leur candidature dans le cadre de près du quart de l'ensemble des processus de dotation annoncés publiquement en invoquant la disposition relative à la préférence de nomination. Au cours de la même période, les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants admissibles ont invoqué la disposition de mobilité pour participer à environ la moitié des processus de nomination internes annoncés. Du 1er juillet 2015 au 31 mars 2019, 359 anciens combattants ont été nommés à un poste par le biais de la disposition de préférence, et 509 membres des Forces armées canadiennes et anciens combattants, par le biais de la disposition de mobilité.

3.0 Objectif, portée et méthodologie

Objectif

7. L'évaluation avait pour objectif d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des initiatives entreprises à l'échelle de l'organisation et de la fonction publique depuis le 1er juillet 2015 à l'appui de la mise en œuvre des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et d'en faire rapport. Plus particulièrement, l'évaluation portait sur les éléments suivants :

- Connaissance : La connaissance des membres des Forces armées canadiennes et des anciens combattants à l'égard des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale qui leur sont offertes en vertu de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.
- Soutien : Le niveau de soutien fourni aux membres des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants admissibles qui souhaitent saisir les occasions d'emploi qui s'offrent à eux dans la fonction publique.
- Nominations : La nomination de membres des Forces armées canadiennes et d'anciens combattants admissibles conformément aux dispositions établies dans la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

8. Le rapport présente une évaluation neutre et indépendante des méthodes de mise en œuvre des initiatives de la fonction publique, et confirme si ces dernières ont appuyé et continuent d'appuyer les objectifs et les priorités du gouvernement liés à l'embauche des anciens combattants.

Portée

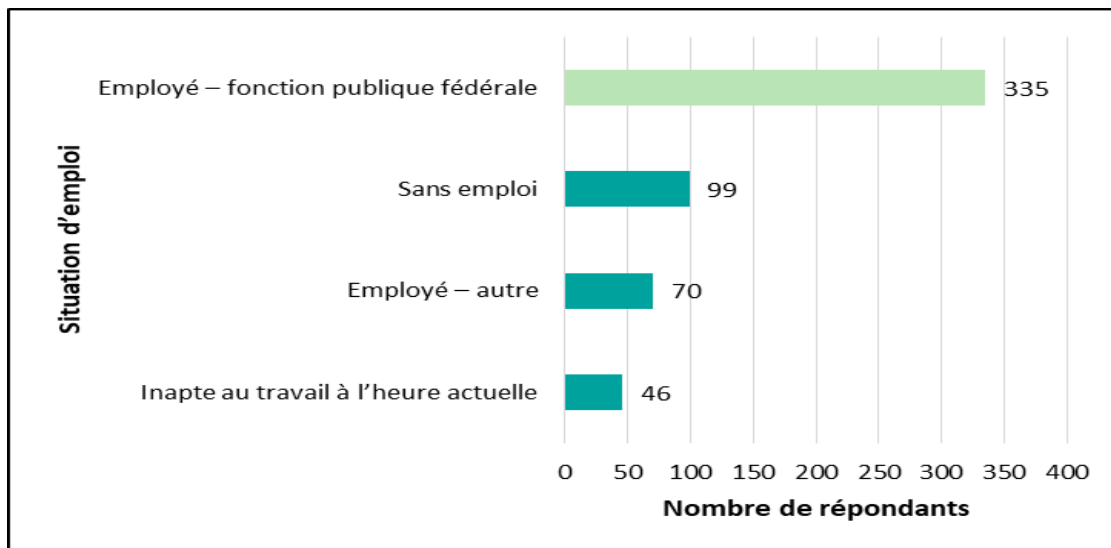
9. La présente évaluation a été incluse dans le Plan de vérification interne et d'évaluation de 2018-2021 de la Commission de la fonction publique et couvre la période allant du 1er juillet 2015 au 31 mars 2019. Elle a été menée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor.

Méthodologie

10. La méthodologie comportait plusieurs sources de données dérivées du modèle logique de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, qui est décrit à l'annexe 1, et de la matrice d'évaluation, qui est exposée à l'annexe 2. Les méthodes suivantes ont été utilisées pour répondre aux questions énoncées dans la matrice d'évaluation (voir l'annexe 3 pour obtenir plus de détails) :

- Examen des documents : L'examen des documents portait sur la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, et certains documents de politique et de stratégie ministériels (p. ex., les rapports annuels de la Commission de la fonction publique et les plans ministériels). D'autres documents clés ont été examinés à diverses fins et à différents niveaux de précision (p. ex., d'autres documents liés aux programmes de la fonction publique fédérale, notamment les lettres de mandat des ministres et les rapports au Parlement).
- Analyse documentaire : L'analyse documentaire portait sur des articles de revues à comité de lecture, des ouvrages de référence et des articles de journaux qui offrent d'autres points de vue et perspectives sur des questions de dotation relatives aux anciens combattants.
- Examen de données et de renseignements administratifs : L'équipe d'évaluation a obtenu, examiné et analysé les données administratives et les données sur le rendement de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* provenant de différentes sources. Ces travaux ont été effectués en partenariat avec la Direction des services de données et de l'analyse du Secteur de la surveillance et des enquêtes de la Commission de la fonction publique. L'analyse détaillée des questions pertinentes du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique mené par la Commission de la fonction publique a également permis de recueillir des données sur la mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les conseillers en dotation connaissent leur rôle concernant l'application des dispositions prévues par la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.
- Sondage : Un sondage a été réalisé auprès des anciens combattants bénéficiaires d'un droit de priorité afin de recueillir de l'information sur leur expérience. Le sondage a été transmis à 1 392 anciens combattants qui ont activé leur droit de priorité et se sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités entre le 1er juillet 2015 et le 25 mai 2019. Le taux de réponse au sondage s'élève à 39,5 %. Le graphique 1 présente la répartition des répondants selon leur situation d'emploi. L'annexe 4 fournit des renseignements démographiques plus détaillés sur les répondants au sondage.

Graphique 1 – Répondants au sondage selon la situation d'emploi, n=550



- Entrevues, visites sur place et groupes de discussion : Des entrevues ont été menées auprès de divers intervenants de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* pour obtenir leurs points de vue. Des visites sur place ont également été effectuées aux bureaux d'Anciens Combattants Canada et aux installations du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes en Alberta, au Manitoba, en Ontario, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. Des séances de discussion en groupe ont été tenues avec les gestionnaires d'embauche et les conseillers en dotation du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes, d'Anciens Combattants Canada, du Service correctionnel du Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada afin d'obtenir des renseignements sur les efforts qu'ils déploient pour accroître l'embauche d'anciens combattants dans leurs ministères.

4.0 Résultats de l'évaluation

4.1 Mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

11.Plusieurs intervenants ont un rôle à jouer dans l'application des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Les fonctionnaires du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes, d'Anciens Combattants Canada et de la Commission de la fonction publique travaillent de concert afin que les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants admissibles soient tenus informés des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale, qu'ils aient accès à celles-ci et que leur candidature soit prise en compte. Tous les ministères et organismes soumis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ont l'obligation d'appliquer les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

12.Ministère de la Défense nationale/Forces armées canadiennes : Ils soutiennent les membres des Forces armées canadiennes au cours de leur transition du service actif à la vie civile dans le but d'assurer une transition sans heurts et d'améliorer le bien-être, tout particulièrement pour les militaires malades et blessés et leur famille, et pour les familles de militaires décédés.

- Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire : En 2009, les Forces armées canadiennes ont officialisé l'importance de prendre soin des anciens combattants malades et blessés en créant l'Unité interarmées de soutien du personnel et des centres intégrés de soutien du personnel. En décembre 2018, le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/poste de directeur général de la transition militaire a été créé afin de poursuivre les travaux réalisés précédemment par l'Unité et les centres. Il a pour mandat d'aider les membres des Forces armées canadiennes et leur famille à vivre une meilleure transition. Il collabore avec ses partenaires à l'établissement d'un processus de transition personnalisé, professionnel et normalisé.
- Ressources humaines (civiles) du ministère de la Défense nationale : Conformément à la stratégie sur la préparation des leaders de la prochaine génération de Ressources humaines (civiles) du ministère de la Défense nationale, le Ministère a entrepris des changements organisationnels, notamment le démantèlement de l'équipe des services aux clients et la mise sur pied de la nouvelle équipe nationale de gestion des priorités, dont les rôles et responsabilités sont exposés plus loin dans le présent rapport. L'annexe 5 fournit de plus amples renseignements sur les principaux intervenants ainsi que sur leurs rôles et responsabilités dans le cadre du processus de gestion des priorités.

13. Anciens Combattants Canada : Le Ministère fournit un soutien, des prestations et des services aux anciens combattants. L'Unité des anciens combattants dans la fonction publique a été créée en 2017⁵ afin d'aider les anciens combattants à accéder aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Cette unité comprend une équipe d'anciens combattants qui ont reçu une formation sur les pratiques de gestion des ressources humaines et qui offrent une assistance directe à ceux qui en font la demande. Parmi les services fournis par l'Unité figurent les suivants :

- aider les anciens combattants à comprendre le processus de nomination de la fonction publique en général;
- fournir des conseils en ce qui touche la rédaction et la révision de curriculum vitae et de lettres de présentation;
- aider les anciens combattants à présenter leur expérience et leur formation militaires en des termes faciles à comprendre pour les gestionnaires d'embauche de la fonction publique;
- offrir un encadrement pour la préparation aux évaluations et aux entrevues dans le cadre des processus d'emploi de la fonction publique fédérale.

Anciens combattants Canada (28 septembre 2017). [Le ministre O'Regan annonce une initiative pour soutenir l'embauche des anciens combattants dans la fonction publique et lance un défi aux entreprises.](#)

14. En mai 2019, une entente sur les niveaux de service à l'interne à Anciens Combattants Canada a été signée en vue de répartir les fonctions de l'Unité des anciens combattants dans la fonction publique. Cette dernière comprend le groupe des Opérations, qui est sous la direction du Secteur de la prestation des services et conseille les anciens combattants au sujet des possibilités d'emploi dans la fonction publique, ainsi que le groupe des Initiatives stratégiques, qui est dirigé par la Division des ressources humaines et assure principalement la prestation de services visant à accroître le nombre d'anciens combattants au sein de la fonction publique.
15. Anciens Combattants Canada exécute aussi des programmes qui permettent d'aider les anciens combattants à la recherche de possibilités d'emploi dans le secteur privé et de soutenir ceux qui sont inaptes au travail et qui ont besoin de soins, d'un accès à l'éducation et d'autres services connexes.
16. L'entente conclue sur les niveaux de service en mai 2019, qui en est aux premiers stades de sa mise en œuvre, n'a pas obtenu un financement complet. Parallèlement à la mise en œuvre du nouveau modèle, Anciens Combattants Canada examine également toutes les initiatives liées à l'embauche des anciens combattants.
17. Commission de la fonction publique du Canada : Elle gère et supervise la mise en œuvre des mécanismes de la politique de recrutement et de dotation, y compris l'application des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. La Commission de la fonction publique établit et interprète les politiques, les directives, les guides et les procédures visant à appuyer les ministères et les organismes dans l'administration des droits de priorité.

18. Aux fins de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, la Commission de la fonction publique a apporté des modifications importantes au système d'administration des priorités et au système de demande d'emploi, et a fourni un soutien aux bénéficiaires d'un droit de priorité. De plus, elle procède actuellement à l'examen du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Cet examen vise à s'assurer que le Règlement continue de respecter les exigences fixées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de favoriser une dotation efficace et efficiente au sein de la fonction publique, d'aider à répondre aux besoins actuels et nouveaux des organisations d'embauche et d'éliminer toute exigence inutile. La Commission de la fonction publique offre également des activités d'apprentissage et d'information aux anciens combattants, aux membres admissibles des Forces armées canadiennes, aux gestionnaires de la fonction publique et aux conseillers en ressources humaines en vue d'accroître la sensibilisation.

19. La Commission de la fonction publique a embauché 2 anciens combattants pour fournir des conseils et de l'information aux anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités. Ils consultent les anciens combattants dans le but d'améliorer les services que leur offre la Commission de la fonction publique pour faciliter leur accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Les conseillers au soutien en dotation de la Commission de la fonction publique, qui fournissent un soutien en matière de dotation à tous les groupes de ressources humaines de la fonction publique fédérale, et le vice-président responsable de ce domaine s'efforcent continuellement de mieux faire comprendre l'importance de bien mettre en œuvre la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

20. Tous les ministères et organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les mesures de dotation prises par les conseillers en dotation et les gestionnaires d'embauche de tous les ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* doivent être conformes à cette loi ainsi qu'aux dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Collaboration

« En collaboration avec Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale, la Commission continue de concevoir des initiatives pour aider les anciens combattants à trouver un emploi. Dans son ensemble, la fonction publique doit en faire davantage pour maintenir les anciens combattants en poste. Les anciens combattants du Canada constituent une importante source de talents. Ils possèdent des connaissances, des compétences et une expérience précieuses, et ont montré leur engagement à l'égard de la fonction publique. »

— *Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada 2016-2017*

21. Lors de l'adoption initiale de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, il n'y avait aucune stratégie globale pour assurer l'application uniforme des 3 dispositions dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. La Commission de la fonction publique a collaboré avec l'École de la fonction publique du Canada afin d'inclure des renseignements sur la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans les cours de dotation destinés aux gestionnaires d'embauche et aux spécialistes des ressources humaines, et elle a offert des séances d'information sur la Loi avant sa mise en œuvre. Cependant, la présente évaluation a révélé que ces efforts n'ont pas été maintenus en vue d'aider les gestionnaires d'embauche à comprendre les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et la façon de les appliquer. De plus, l'évaluation a permis de constater qu'aucun objectif d'embauche n'avait été fixé et qu'aucune stratégie systématique de mesure du rendement n'avait été établie afin de faire le suivi des progrès accomplis à l'égard des objectifs d'embauche d'anciens combattants.

22. Depuis juillet 2015, plus de 80 % de toutes les embauches effectuées en vertu des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* sont attribuables à près de 8 ministères et organismes, dont le ministère de la Défense nationale, qui est responsable de 62 % du total des embauches. Au cours des dernières années, Emploi et Développement social Canada, Anciens Combattants Canada, le Service correctionnel du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada ont élaboré des initiatives visant à favoriser l'embauche d'anciens combattants au sein de leurs organisations. Par exemple, Anciens Combattants Canada s'est fixé pour objectif de porter à 10 % la proportion d'anciens combattants dans ses effectifs. Bien que la plupart des initiatives à l'appui de l'embauche des anciens combattants soient menées individuellement, le Groupe de transition des Forces armées canadiennes collabore actuellement avec Anciens Combattants Canada et de nombreux ministères et organismes afin de déterminer des moyens de rendre ces initiatives plus stratégiques et de les étendre à l'échelle du système.

4.2 Connaissance des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

23. La présente section traite principalement de la méthode utilisée par le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes, Anciens Combattants Canada et la Commission de la fonction publique pour informer les membres des Forces canadiennes et les anciens combattants admissibles des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale pendant et après leur transition de la vie militaire à la vie civile.

Programmes et services offerts par les Forces armées canadiennes/le ministère de la Défense nationale

24. Le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire offre un certain nombre de séances d'information, de services et de mécanismes de soutien aux membres des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants en transition, ainsi qu'à leur famille. Le tableau 1 donne un aperçu de certains de ces programmes et services.

Tableau 1 – Programmes et services de soutien offerts par le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire aux membres des Forces armées canadiennes qui prennent leur retraite ou sont libérés pour des raisons médicales

Programmes et services offerts	Description
Séminaire du Service de préparation à une seconde carrière	Ce service permet de fournir un large éventail de renseignements sur les prestations de retraite, les prestations d'études, les outils de recherche d'emploi et les possibilités de réseautage.
Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service	Ce programme permet aux membres admissibles des Forces armées canadiennes de commencer une formation dans le cadre de leur réadaptation professionnelle pendant un maximum de six mois avant leur libération, avec l'approbation des responsables compétents.
Centres de transition (anciennement désignés sous le nom de Centres intégrés de soutien du personnel)	Les centres de transition sont des guichets uniques et intégrés où les membres malades et blessés des Forces armées canadiennes et leur famille peuvent obtenir des services de transition et des services de soutien aux blessés. De plus, les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants et leur famille peuvent se rendre dans n'importe quel centre de transition local pour obtenir des renseignements sur des questions relatives à leur transition à la vie civile. Ces centres sont gérés par des employés des Forces armées canadiennes, d'Anciens Combattants Canada et de partenaires.
Infirmiers et infirmières gestionnaires de cas des Forces armées canadiennes	Les infirmiers et infirmières gestionnaires de cas collaborent étroitement avec l'Unité de prestation de soins de santé à l'établissement de relations avec les membres des Forces armées canadiennes pour faciliter leur cheminement dans le système de soins de santé.
Officier de sélection du personnel de la base/l'escadre	Ces officiers donnent des conseils professionnels aux commandants militaires, en particulier dans les domaines du recrutement, de la sélection, du leadership et d'autres questions liées aux ressources humaines.
Le Guide sur les prestations, les programmes et les services à l'intention des membres actifs et retraités des Forces canadiennes et de leur famille	Ce guide fournit des renseignements sur les prestations et les programmes auxquels les membres des Forces armées canadiennes ont droit s'ils sont blessés ou deviennent invalides pendant leur service.

Programmes et services offerts	Description
Soutien social aux victimes de stress opérationnel	Le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada travaillent en partenariat pour fournir un soutien social aux victimes de stress opérationnel. Ce service permet d'établir des programmes de soutien social à l'intention des membres des Forces armées canadiennes et de les améliorer. Il permet également de mieux comprendre et de mieux accepter les traumatismes liés au stress professionnel.
Remboursement des frais de scolarité pour les membres des Forces armées canadiennes	Ce programme permet de rembourser les coûts admissibles engagés par les membres de la Force régulière et de la Force de réserve qui étudient dans une université, un collège ou une école secondaire du Canada en vue d'obtenir un diplôme. Le taux de remboursement varie entre 100 %, pour les membres de la Force régulière, et 50 %, pour les membres de la Force de réserve (pour les réservistes, la limite est établie à 2 000 \$ par année, jusqu'à concurrence de 8 000 \$ au total). Les Forces armées canadiennes offrent également un troisième programme de remboursement des frais de scolarité (le Programme de perfectionnement des compétences) : les membres qui comptent 10 ans de service dans la Force régulière (et qui n'ont pas de diplôme) peuvent obtenir jusqu'à 5 400 \$ pour couvrir leurs dépenses associées à un programme d'études axé sur les compétences qui leur permettra d'acquérir une qualification civile et ainsi d'enrichir leur formation et leur expérience militaires.
Centre de ressources pour les familles des militaires	Situés dans les bases et les escadres des Forces armées canadiennes, ces centres offrent une série de programmes et de services aux anciens combattants libérés pour des raisons médicales et à leur famille dans le cadre du Programme pour les familles des anciens combattants (financé par Anciens Combattants Canada), afin de faciliter la transition après le service. Ces centres offrent des services d'information et d'aiguillage améliorés, la navigation dans le système ainsi que des programmes d'emploi et de bénévolat.
Plan de transition intégré	Ce plan est un processus intégré à la Politique de soutien à la transition de carrière qui est destiné aux militaires malades et blessés. Il vise à fournir aux membres des Forces armées canadiennes le temps et les services nécessaires (principalement au chapitre de la santé) pour se préparer à divers programmes, y compris à ceux qui offrent des options de remboursement des frais de scolarité.

25. Les autres services et programmes offerts par le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire sont décrits en détail à l'annexe 6.

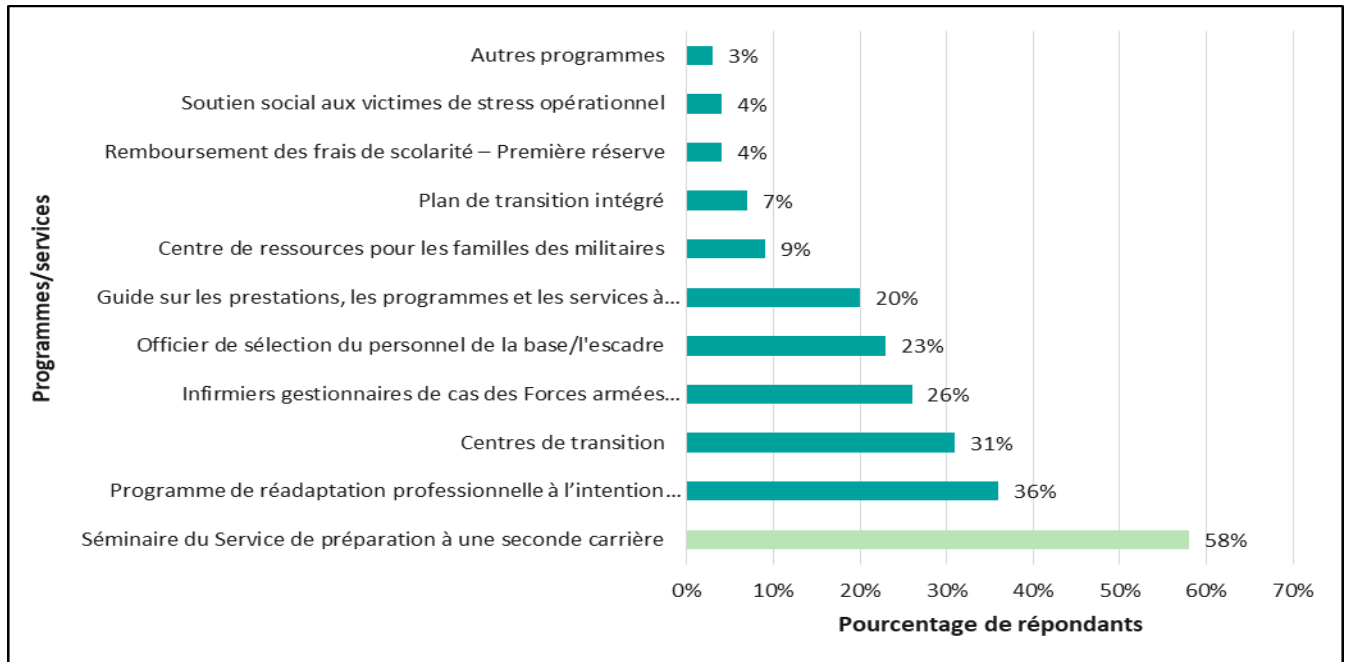
26. Les services et programmes du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire sont supervisés à Ottawa, mais offerts à 9 unités de transition et 32 centres de transition, qui sont soutenus par 40 bureaux de sélection du personnel des bases et des escadres ainsi que par des plateformes en ligne dans l'ensemble du Canada et à l'étranger. Le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire continue d'élaborer d'autres ressources et processus de transition modernisés, notamment les suivants :

- L'outil Mon traducteur d'éducation et de compétences (MonTEC), une base de données centralisée en ligne qui offrira des équivalences de cours postsecondaires en fonction des compétences et de l'expérience militaires de tous les membres et anciens combattants des Forces armées canadiennes.
- L'essai de transition en cours à la base des Forces canadiennes Borden, qui constitue un banc d'essai pour la modernisation des capacités de transition de la vie militaire à la vie civile, des processus de transition et des outils avant la mise en œuvre à l'échelle nationale. Il englobe notamment le processus de mise à jour des formalités de libération et un processus de demande en ligne qui éliminera le besoin de soumettre une note de service ou le formulaire actuel. Ces efforts permettront de simplifier, de normaliser et d'améliorer les compétences des administrateurs de la libération et des membres des Forces armées canadiennes en transition.
- La base de données nationale sur les ressources, qui permettra aux membres et aux organisations de trouver directement des ressources utiles des Forces armées canadiennes qui appuient tous les aspects du bien-être des militaires, des anciens combattants et de leur famille.
- La Feuille de route d'une transition harmonieuse des Forces armées canadiennes/d'Anciens Combattants Canada, qui souligne les nombreuses mesures prises par Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes afin d'améliorer l'expérience de la transition pour les militaires actifs, les anciens combattants et leur famille.

27. Dans le passé, bon nombre de ces programmes étaient offerts au cours des 2 dernières années de service actif des militaires en vue de leur fournir les renseignements nécessaires à une transition sans heurts. À l'heure actuelle, le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire étudie différentes approches pour renseigner les militaires à divers moments pendant leur carrière.

28. Au total, 78 % des répondants au sondage d'évaluation ont eu recours à un service du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire ou d'Anciens Combattants Canada pendant leur période de transition. Le graphique 2 donne un aperçu du pourcentage de répondants qui ont bénéficié des programmes et des services du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire.

Graphique 2 - Répondants au sondage qui ont eu recours aux programmes ou aux services du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire, n=431

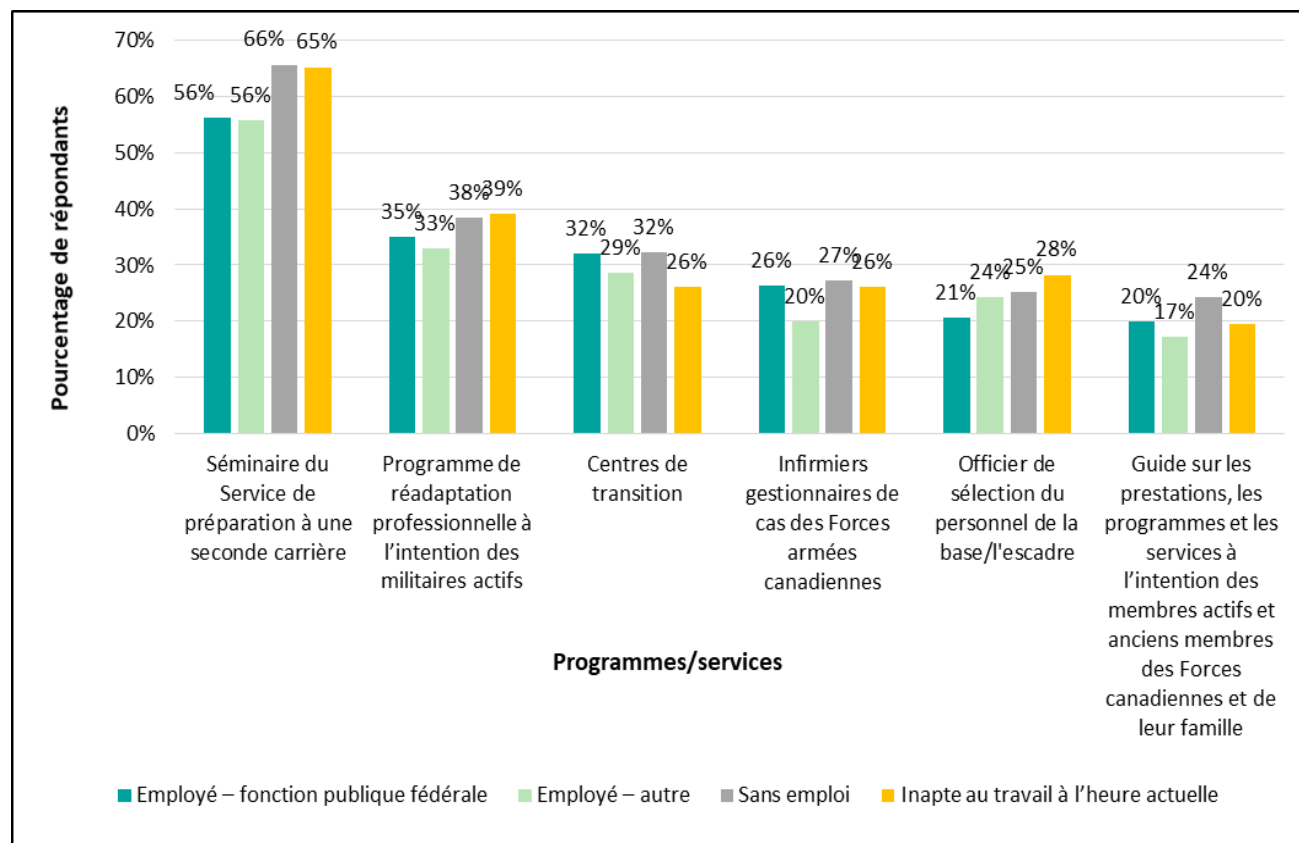


29. Dans l'ensemble, le séminaire du Service de préparation à une seconde carrière, auquel ont participé 58 % des répondants au sondage, est le service qui a été le plus souvent utilisé. Ces séminaires, qui durent généralement 2 ou 3 jours et sont tenus partout au Canada, permettent de renseigner les membres des Forces armées canadiennes et leur famille au sujet des mesures de soutien qui leur sont offertes au cours du processus de transition. Les gestionnaires de cas interrogés estiment que ces séminaires sont importants et qu'ils devraient inclure plus de renseignements sur la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* afin de mieux faire connaître les possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Le directeur général de la transition militaire a récemment mis en ligne ces séminaires pour que tous les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants et leur famille aient accès aux renseignements fournis dans le cadre du processus de transition.

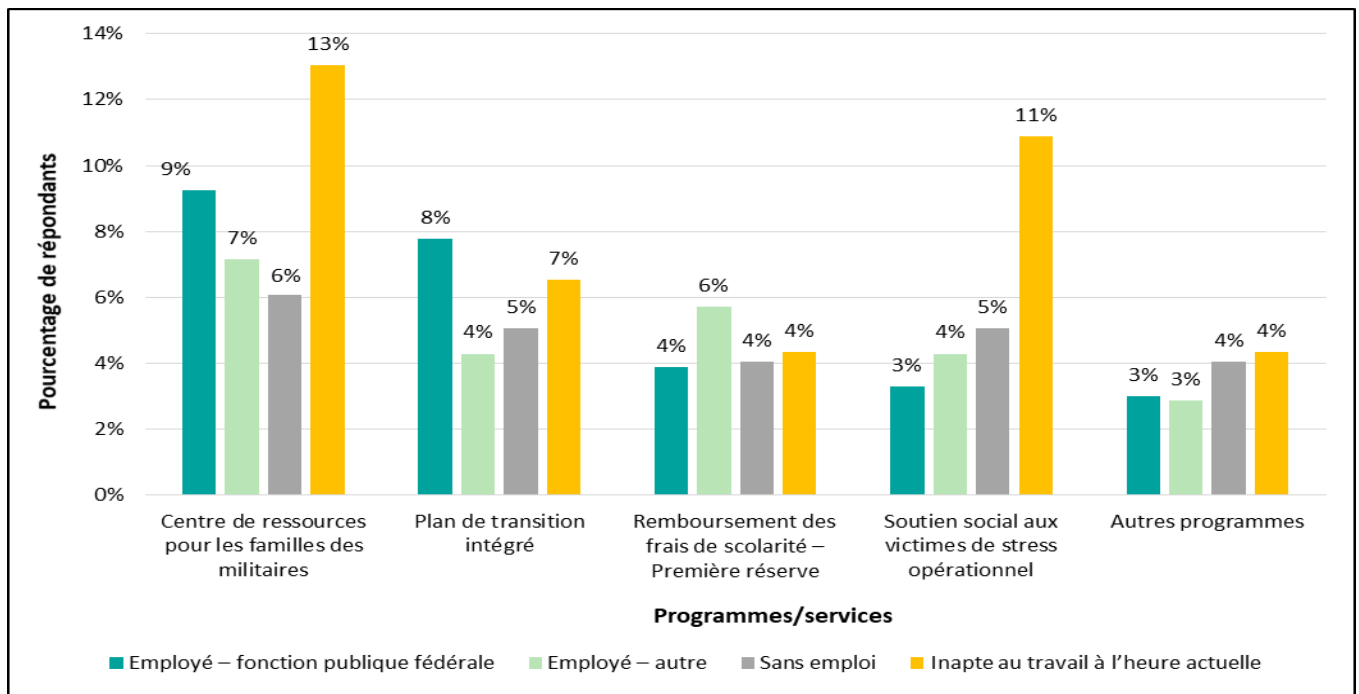
30. L'équipe d'évaluation a rencontré les responsables des centres de transition à Halifax et à Edmonton pour mieux comprendre leur rôle de soutien des membres des Forces armées canadiennes pendant le processus de transition. Les centres de transition ont pour mission de fournir des services professionnels, opportuns et compatissants aux militaires en transition. Certaines personnes interrogées ont indiqué que de nombreux membres des Forces armées canadiennes leur ont mentionné ne pas recevoir tous les renseignements nécessaires sur les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* au cours du processus de transition. Les employés interrogés à Halifax se perçoivent comme des membres d'un réseau pancanadien plus vaste et ont établi de bonnes relations de travail avec l'administration centrale du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire à Ottawa, et avec les installations militaires du Canada atlantique, particulièrement avec les Forces maritimes de l'Atlantique.

31. L'évaluation a permis de découvrir que certains types de programmes utilisés par les militaires au cours du processus de transition peuvent constituer des indicateurs de leur capacité potentielle de travailler après leur libération. Par exemple, ceux qui ont eu recours aux services de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel sont plus susceptibles d'être inaptes au travail (voir les graphiques 3 et 4).

Graphique 3 – Pourcentage de répondants au sondage qui ont eu recours aux programmes ou aux services du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire selon la situation d'emploi, n=431

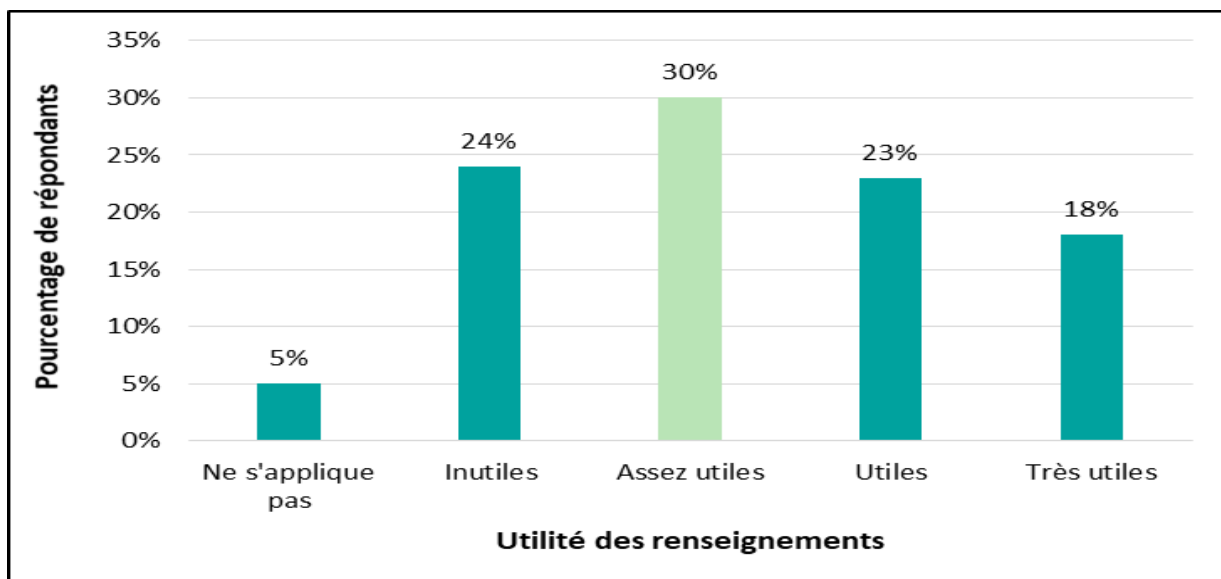


Graphique 4 – Pourcentage de répondants au sondage qui ont eu recours aux programmes ou aux services du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire selon la situation d'emploi, n=431



32. Dans le cadre du sondage, les répondants ont évalué l'utilité des renseignements qu'ils ont reçus du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire au cours du processus de transition. Au total, 71 % des répondants ont indiqué que ces renseignements sont assez utiles, utiles ou très utiles (voir le graphique 5).

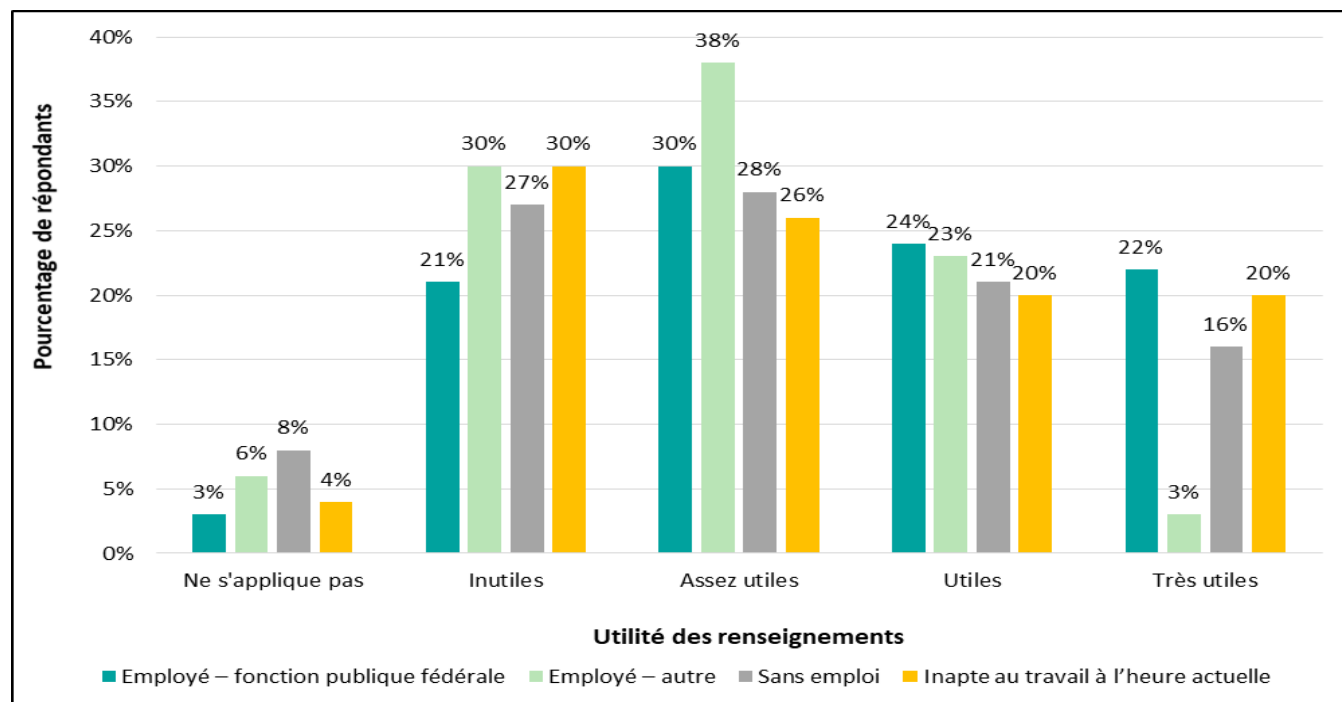
Graphique 5 – Utilité des renseignements reçus du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire, n=431



33.L'évaluation a révélé que les perceptions des répondants à l'égard de l'utilité des renseignements varient selon leur situation d'emploi (voir le graphique 6). Par exemple, il est possible d'observer un écart dans les réponses « Très utiles » entre les anciens combattants employés à la fonction publique fédérale (22 %) et les anciens combattants employés à l'extérieur de celle-ci (3 %). De plus, le pourcentage de réponses « Inutiles » (30 %) est le même pour ce qui est des anciens combattants inaptes au travail et de ceux qui sont employés à l'extérieur de la fonction publique fédérale.

34.L'évaluation a permis de cerner un problème qui touche les membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales, soit le délai nécessaire afin de déterminer si ces raisons sont attribuables ou non au service. La norme de service de 16 semaines est actuellement respectée dans 59 % des cas. Cette décision est normalement prise après la libération du militaire, mais les répondants au sondage ont indiqué qu'ils aimeraient en être informés avant leur libération. Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a également soulevé ce problème dans son rapport de 2019 sur l'embauche des anciens combattants, dans lequel il est mentionné que les délais liés à la prise de ce type de décisions influent sur la période d'attente des anciens combattants avant d'être inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités afin d'avoir accès aux emplois offerts dans la fonction publique fédérale⁶.

Graphique 6 – Utilité des renseignements reçus du Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire selon la situation d'emploi, n=431



⁶ Chambre des communes (2019). [Les anciens combattants : Une ressource précieuse pour la fonction publique fédérale. Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.](#) Consulté le 20 juin 2019.

35. Dans son rapport d'évaluation du programme de transition des Forces armées canadiennes, qui sera publié en 2020, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) souligne que le Groupe de transition des Forces armées canadiennes transforme actuellement ses services afin de renforcer les mesures de soutien offertes aux membres des Forces armées canadiennes et à leur famille pendant leur transition à la vie civile.

Programmes et services offerts par Anciens Combattants Canada

36. Anciens Combattants Canada s'acquitte de son mandat en offrant aux anciens combattants des programmes et des services, notamment des prestations d'invalidité, des prestations financières ainsi que des services de réadaptation, de représentation et de conseils juridiques, et de soutien en matière d'éducation et de formation. Le tableau 2 donne un aperçu de certains des programmes de soutien offerts aux anciens combattants et à leur famille en matière d'emploi et de remplacement du revenu. Il convient de noter que les programmes d'Anciens Combattants Canada ont changé considérablement au cours de la période d'évaluation.

Tableau 2 – Exemples de programmes et de services d'Anciens Combattants Canada qui aident les anciens combattants à trouver un emploi et à obtenir des prestations de remplacement du revenu

Programmes et services offerts	Description
Programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada – volet d'assistance professionnelle Depuis le 1er avril 2006	Services de perfectionnement des compétences, d'éducation et de formation et autres mécanismes de soutien offerts aux anciens combattants pour les aider à entreprendre une nouvelle carrière.
Prestation de remplacement du revenu Depuis le 1er avril 2019	Prestation mensuelle imposable qui garantit un revenu équivalent à 90 % de la solde militaire perçue avant la libération (indexée annuellement), dont le seuil minimal s'élève à 48 600 \$ par année. La solde des anciens combattants dont la capacité de gain a diminué augmentera également de 1 % chaque année jusqu'à ce qu'ils aient atteint 20 ans de service ou l'âge de 60 ans. Si un ancien combattant subit une diminution de la capacité de gain avant l'âge de 65 ans, la prestation peut lui être versée à vie. Lorsqu'il atteint l'âge de 65 ans, il recevra un montant correspondant à 70 % de sa solde avant sa libération (au lieu d'un montant correspondant à 90 % de celle-ci), moins les déductions.
Programme d'allocation pour perte de revenus Du 1er avril 2006 au 31 mars 2018	Prestation de remplacement du revenu qui était versée aux anciens combattants admissibles au Programme de réadaptation et qui équivalait à 90 % de leur solde militaire avant leur libération.

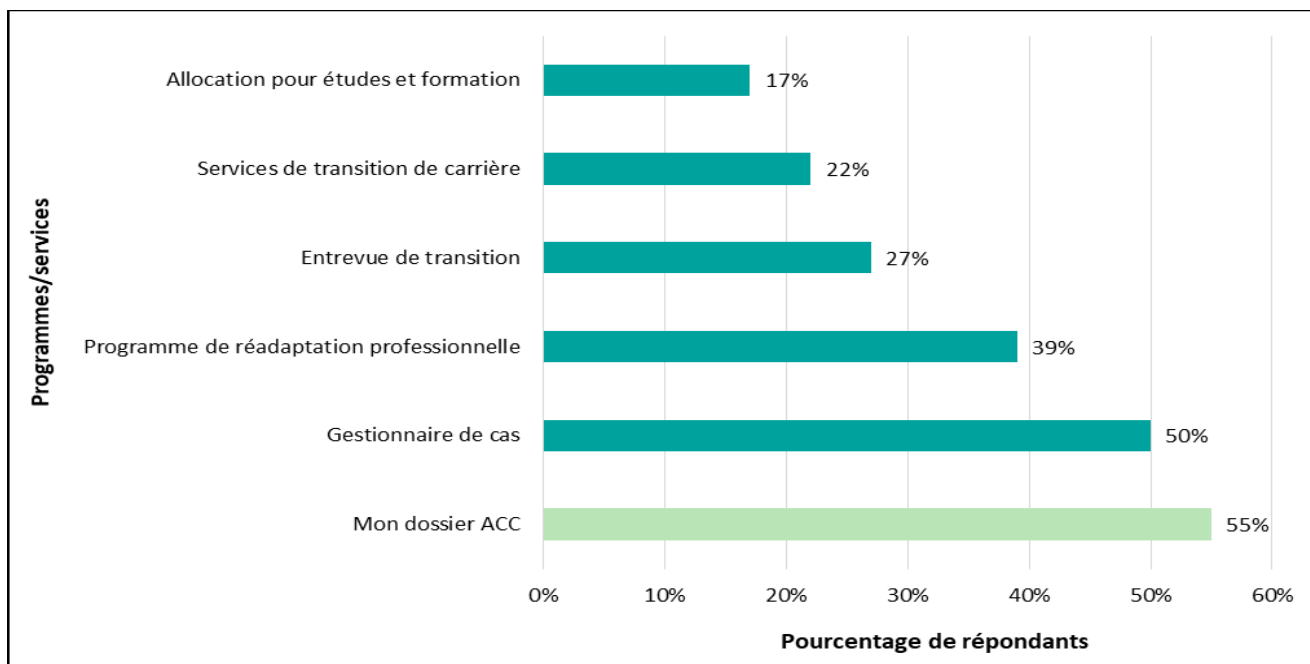
Programmes et services offerts	Description
Prestation de retraite supplémentaire* Du 1er avril 2006 au 31 mars 2018 *Remplacée par la prestation de remplacement du revenu le 1er avril 2019.	Prestation forfaitaire imposable versée à l'âge de 65 ans aux anciens combattants en reconnaissance de leur capacité réduite d'épargner pour la retraite.
Allocation pour incidence sur la carrière* Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018 *Remplacée par l'indemnité supplémentaire pour souffrance et douleur le 1er avril 2019.	Allocation mensuelle imposable versée à vie aux anciens combattants admissibles pour compenser la perte de revenus qu'ils ont subie en raison d'une blessure ou d'une maladie liée au service.
Supplément d'allocation pour incidence sur la carrière* Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018 *Remplacé par la prestation de remplacement du revenu le 1er avril 2019.	Allocation mensuelle imposable versée aux anciens combattants qui ont une diminution de leur capacité de gain qui les empêche d'exercer une profession.
Allocation de sécurité du revenu de retraite* Du 1er avril 2015 au 31 mars 2018 *Remplacée par la prestation de remplacement du revenu le 1er avril 2019.	Allocation mensuelle imposable versée à vie dès l'âge de 65 ans qui correspond à 70 % des pertes de revenus de l'ancien combattant.
Allocation du soutien du revenu des Forces canadiennes Depuis le 1er avril 2006	Allocation mensuelle non imposable (revenu de base) versée pour aider les anciens combattants qui sont à la recherche d'un emploi.
Services de transition de carrière Depuis le 1er avril 2006	Ces services permettent de fournir aux anciens combattants admissibles des renseignements sur le marché du travail, une orientation professionnelle et de l'aide à la recherche d'emploi pour qu'ils puissent obtenir un emploi.
Allocation pour études et formation Depuis le 1er avril 2018	Allocation imposable qui fournit aux anciens combattants un financement maximal de 80 000 \$ pour couvrir les frais de scolarité et des frais divers pendant qu'ils fréquentent un établissement d'enseignement.

Programmes et services offerts	Description
Services de gestion de cas	<p>Ces services permettent aux bénéficiaires d'atteindre des objectifs fixés conjointement grâce à un processus de collaboration organisé et dynamique. Ce processus est coordonné par un gestionnaire de cas d'Anciens Combattants Canada, qui travaille avec les bénéficiaires afin de surveiller et d'évaluer leurs progrès, et d'ajuster le plan de gestion de cas au besoin pour les aider à atteindre leurs objectifs et optimiser leur niveau d'autonomie et leur bien-être. Les objectifs et l'amélioration du bien-être visent les personnes ayant des besoins complexes dans des domaines comme la santé physique, la santé mentale, l'emploi, les finances, le logement, l'intégration sociale et les aptitudes à la vie quotidienne. Les dossiers des anciens combattants qui n'ont pas besoin des services d'un gestionnaire de cas sont souvent attribués à des agents des services aux anciens combattants en vue de s'assurer que la façon dont les programmes et services sont coordonnés et intégrés permet de répondre à leurs besoins.</p>
Mon dossier ACC	<p>Portail en ligne qui permet aux anciens combattants de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • se renseigner sur les prestations et les services (p. ex., les prestations d'emploi et de remplacement du revenu) offerts par Anciens Combattants Canada et en faire la demande; • télécharger des documents à l'appui de leurs demandes; • faire le suivi de leurs demandes; • consulter un résumé des prestations offertes; • s'inscrire au dépôt direct ou de modifier leurs renseignements bancaires; • communiquer directement avec le personnel d'Anciens Combattants Canada au moyen de la messagerie sécurisée; • mettre à jour leurs renseignements personnels.
Entrevue de transition	<p>Les entrevues de transition sont disponibles pour tous les membres des Forces armées canadiennes (Force régulière et Force de réserve) qui ont commencé ou prévoient entamer le processus de libération.</p>

Programmes et services offerts	Description
Cliniques pour traumatismes liés au stress opérationnel	Elles fournissent des évaluations, des traitements, des services de prévention et un soutien aux membres actifs des Forces armées canadiennes, aux anciens combattants et aux membres actuels et anciens de la Gendarmerie royale du Canada. Les traitements sont administrés en consultation externe et prennent la forme de séances de thérapie individuelle ou de groupe portant sur l’anxiété, l’insomnie, la colère et d’autres problèmes attribuables aux troubles de santé mentale.

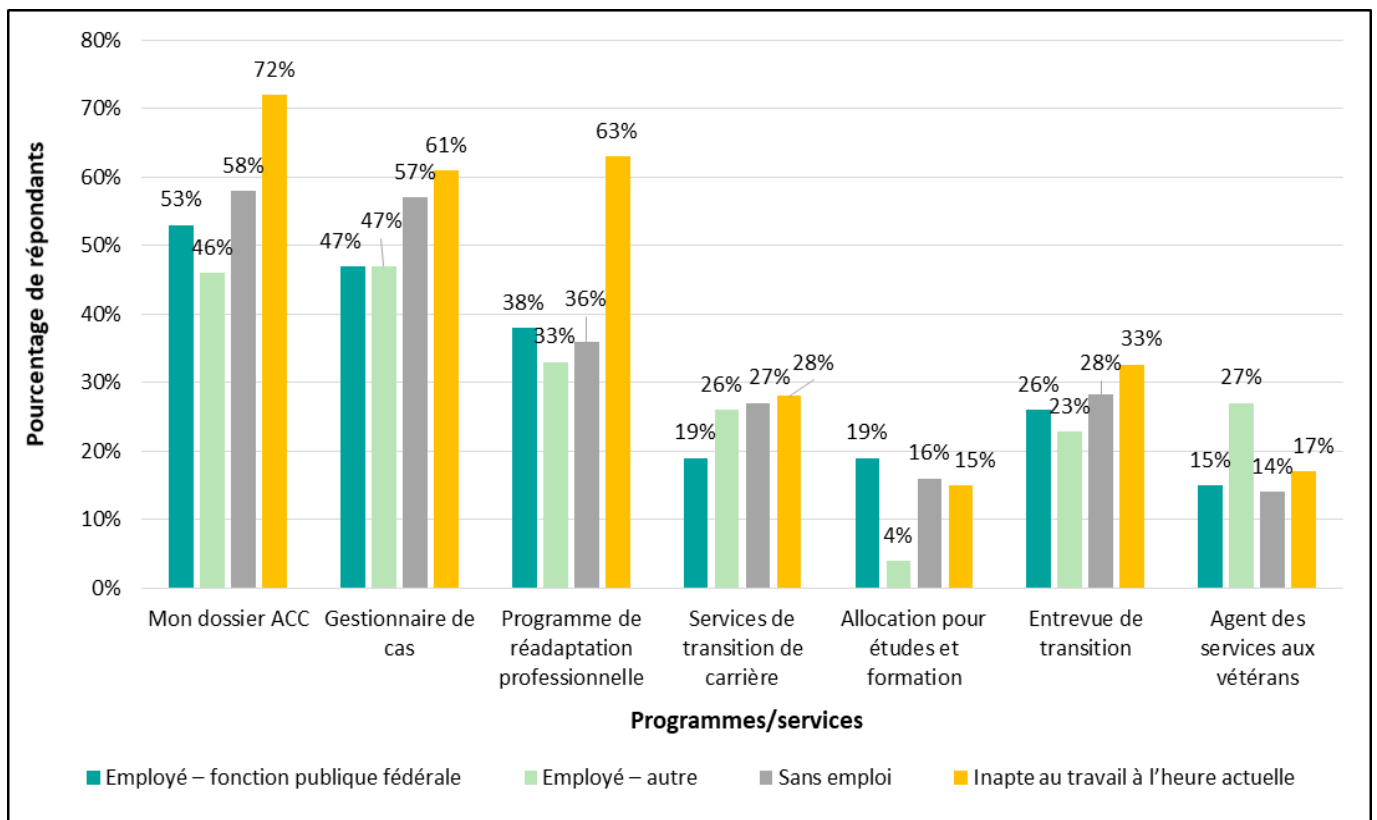
37. Ces programmes et services sont offerts dans 38 bureaux régionaux canadiens et supervisés par des fonctionnaires de l’administration centrale d’Anciens Combattants Canada à Charlottetown, à l’Île-du-Prince-Édouard. En outre, les anciens combattants peuvent avoir accès à des programmes, des services et des renseignements par le biais du portail d’information en ligne Mon dossier ACC. Le graphique 7 donne un aperçu du taux d’utilisation de certains programmes et services par les répondants au sondage.

Graphique 7 – Taux d’utilisation des programmes ou services d’Anciens Combattants Canada par les répondants au sondage, n=550



38. L'évaluation a révélé que Mon dossier ACC est le service le plus couramment utilisé par les anciens combattants : 55 % des répondants au sondage ont utilisé cet outil, tandis que 50 % ont consulté un gestionnaire de cas d'Anciens Combattants Canada. Les gestionnaires de cas ont indiqué qu'il serait utile d'utiliser Mon dossier ACC comme guichet unique pour informer les anciens combattants des mesures de soutien qui leur sont offertes afin de trouver un emploi dans la fonction publique fédérale. L'analyse de l'utilisation des programmes et services par les répondants au sondage selon leur situation d'emploi démontre que les anciens combattants inaptes au travail sont plus susceptibles d'avoir recours à Mon dossier ACC, aux gestionnaires de cas d'Anciens Combattants Canada et au Programme de réadaptation d'Anciens Combattants Canada (voir le graphique 8).

Graphique 8 - Répondants au sondage qui ont utilisé les services d'Anciens Combattants Canada selon la situation d'emploi, n=550

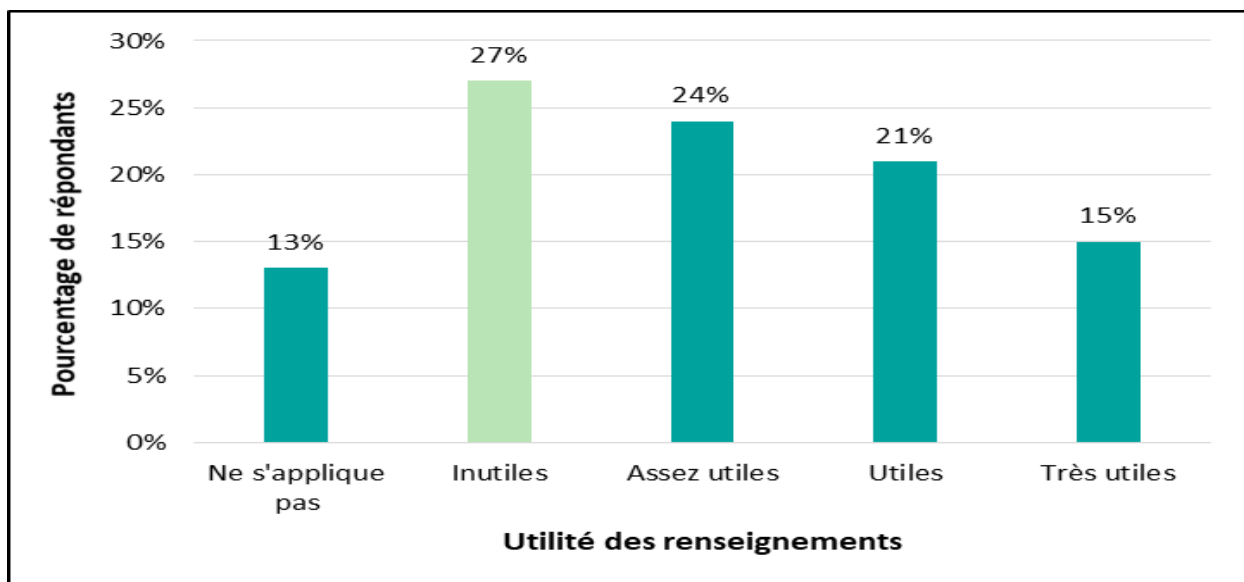


39. Chaque gestionnaire de cas d’Anciens Combattants Canada travaille avec environ 30 à 35 anciens combattants ayant des besoins complexes (le nombre de cas peut toutefois être plus important dans certaines régions). Les agents des services aux anciens combattants d’Anciens Combattants Canada sont responsables de près de 1 200 anciens combattants dont les besoins sont généralement moins complexes. Compte tenu de la charge de travail et des besoins des anciens combattants, il est parfois difficile pour les gestionnaires de cas et les agents des services aux anciens combattants de répondre aux attentes et de fournir des conseils opportuns à ceux qui en font la demande. L’équipe d’évaluation a été informée du taux de rotation relativement élevé chez les gestionnaires de cas d’Anciens Combattants Canada. Un des répondants au sondage a souligné qu’il a été plus facile pour lui d’obtenir un poste à la fonction publique fédérale grâce aux précieux conseils fournis par son gestionnaire de cas et au rôle primordial qu’il a joué en l’aidant à s’y retrouver parmi les différents programmes.

40. Bon nombre de gestionnaires de cas interrogés ont signalé le manque de formation et de directives claires et cohérentes sur les dispositions de la *Loi sur l’embauche des anciens combattants*. Ces derniers ont indiqué que, pour combler ce manque, des efforts ont été déployés afin de fournir aux anciens combattants le soutien et les renseignements nécessaires relativement à la *Loi sur l’embauche des anciens combattants*. De plus, ils ont déclaré avoir besoin de renseignements simples et concrets sur les dispositions de la *Loi sur l’embauche des anciens combattants* qu’ils pourront communiquer aux anciens combattants. Une des personnes interrogées a proposé d’élaborer une séance de formation à l’intention des gestionnaires de cas sur la meilleure façon d’informer les anciens combattants au sujet de la *Loi sur l’embauche des anciens combattants* et de l’offrir à tous les gestionnaires de cas de l’ensemble du pays.

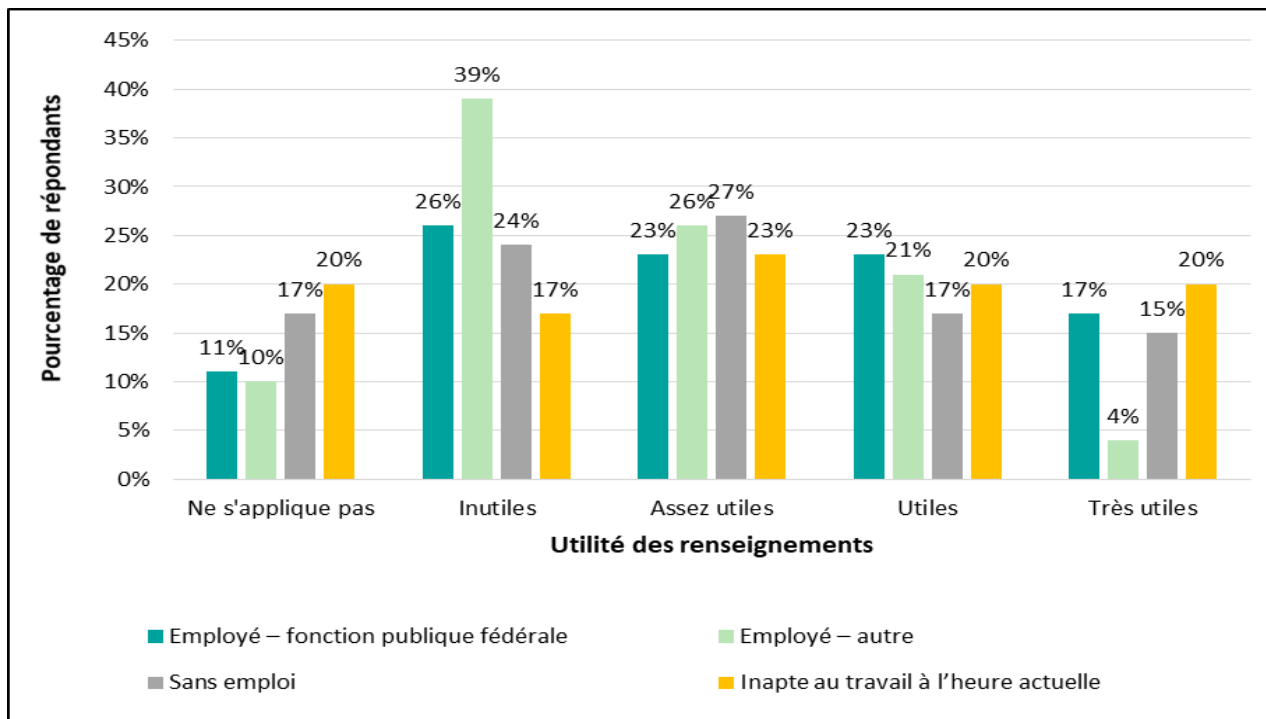
41. Dans le cadre du sondage, les répondants ont évalué l’utilité des renseignements fournis par Anciens Combattants Canada. Au total, 60 % des répondants jugent que ces renseignements sont assez utiles, utiles ou très utiles (voir le graphique 9).

Graphique 9 – Utilité des renseignements reçus d’Anciens Combattants Canada, n=550



42. L'évaluation a révélé que les perceptions des répondants à l'égard de l'utilité des renseignements varient selon leur situation d'emploi (voir le graphique 10). Les réponses des anciens combattants inaptes au travail sont réparties de façon assez homogène entre les cinq choix (environ 20 % pour chacun des choix de réponse). L'écart le plus important se situe dans la catégorie des anciens combattants employés à l'extérieur de la fonction publique fédérale. Dans cette catégorie, seulement 4 % des répondants estiment que les renseignements sont très utiles, et 39 % ont indiqué qu'ils sont inutiles.
43. Au nombre des thèmes récurrents figure la frustration liée à la compréhension de la façon dont les compétences acquises au cours de la carrière militaire peuvent répondre aux critères de mérite des postes offerts dans la fonction publique fédérale. Malgré l'existence d'un outil de base qui permet de convertir les groupes professionnels militaires au code d'emploi civil équivalent de la Classification nationale des professions, cet outil ne précise pas en quoi les compétences des anciens combattants correspondent à celles qui sont exigées dans la fonction publique fédérale. De plus, de nombreuses professions militaires répertoriées dans l'outil n'ont aucun équivalent civil. Les répondants au sondage qui ont eu de la difficulté à trouver un emploi ont indiqué que le manque d'outils et d'assistance en ce qui touche cet aspect de leur transition a eu pour effet de réduire leurs options au sein de la fonction publique fédérale et a fait en sorte qu'on leur a offert des postes d'un niveau inférieur à leurs attentes. En avril 2019, une initiative conjointe menée par Emploi et Développement social Canada et appuyée par le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire a été lancée pour aider les candidats admissibles à décrocher un emploi au Ministère. Cette initiative vise à accélérer le processus de présélection des membres des Forces armées canadiennes qui souhaitent passer une entrevue avec le Ministère. Le projet pilote ciblera uniquement les membres des Forces armées canadiennes qui ont participé à un séminaire du Service de préparation à une seconde carrière au cours des 2 dernières années dans la région de la capitale nationale. Si cette initiative s'avère efficace, elle permettra d'améliorer le processus de présentation de candidatures à des emplois dans la fonction publique pour les membres des Forces armées canadiennes.

Graphique 10 – Utilité des renseignements reçus d’Anciens Combattants Canada selon la situation d’emploi, n=550



44. En date du 30 juin 2019, Anciens Combattants Canada avait fourni des conseils, des directives et des renseignements sur l'embauche prioritaire à 758 anciens combattants. Comme il est susmentionné dans le présent rapport, Anciens Combattants Canada met actuellement en œuvre une nouvelle entente sur les niveaux de service à l'interne afin d'améliorer le soutien offert aux anciens combattants à la recherche d'un emploi dans la fonction publique fédérale.

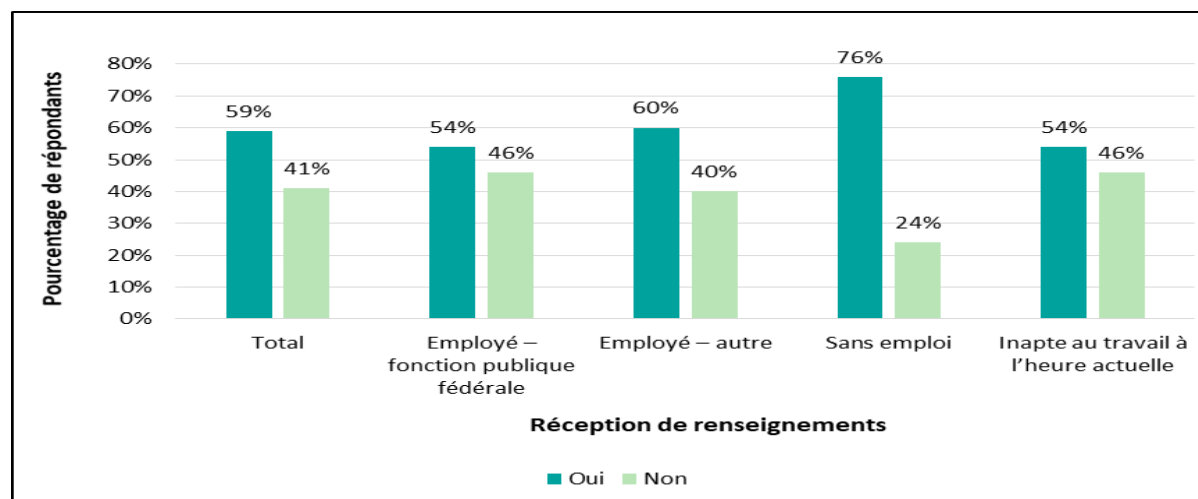
45. Les répondants au sondage ont indiqué qu'il serait possible de mieux renseigner les anciens combattants sur les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Les gestionnaires de cas interrogés ont mentionné que beaucoup d'anciens combattants avec lesquels ils ont discuté ne comprenaient pas les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* ou en savaient peu sur celles-ci. Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'Anciens Combattants Canada pourrait jouer un rôle plus important en fournissant aux anciens combattants des conseils et une formation sur l'embauche dans la fonction publique fédérale. En outre, l'évaluation a révélé qu'Anciens Combattants Canada pourrait faire appel aux entrepreneurs qui dispensent des services de réadaptation professionnelle et de transition de carrière afin d'informer les anciens combattants des possibilités d'emploi qui s'offrent à eux grâce à la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Renseignements fournis aux anciens combattants par la Commission de la fonction publique

46. L'inventaire des bénéficiaires de priorité a évolué avec les années. Avant juillet 2015, il était largement composé d'employés touchés par le plan d'action pour la réduction du déficit de 2012-2014. Les anciens combattants représentent désormais plus d'un tiers des bénéficiaires d'un droit de priorité dans le système. En raison de l'augmentation de la proportion d'anciens combattants dans cet inventaire, la Commission de la fonction publique a lancé un programme d'orientation en décembre 2018 à l'intention des bénéficiaires de priorité, y compris des anciens combattants (qui représentent 37 % des 1 600 employés actuellement inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités). Le programme fournit aux anciens combattants les renseignements dont ils ont besoin pour accroître leurs chances de trouver un emploi dans la fonction publique fédérale. Ces séances d'orientation sont offertes en personne et en ligne par la Commission de la fonction publique. En juillet 2019, 49 anciens combattants bénéficiant d'une priorité avaient participé à l'une des 15 séances d'orientation, dont 5 ont été tenues dans les installations des Forces armées canadiennes en mars 2019.

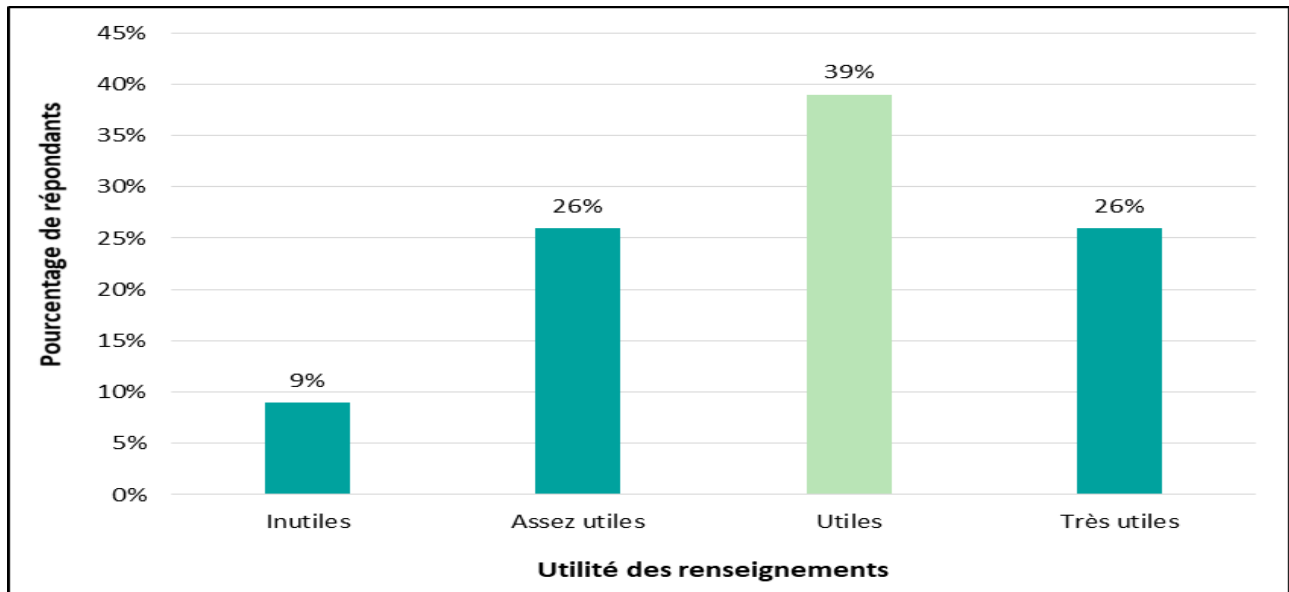
47. La Commission de la fonction publique fournit aux anciens combattants et aux membres admissibles des Forces armées canadiennes des renseignements sur les emplois offerts dans la fonction publique fédérale et sur la façon de poser leur candidature. Au total, 59 % des répondants au sondage ont indiqué avoir reçu des renseignements de la Commission de la fonction publique au cours de leur transition. Ce pourcentage est demeuré stable d'une année à l'autre pour ce qui est des anciens combattants libérés depuis le 1er avril 2012. Par ailleurs, 41 % des répondants au sondage ont déclaré ne pas avoir reçu de renseignements de la Commission de la fonction publique pendant leur transition, même si celle-ci a communiqué avec tous les anciens combattants inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités au cours des 2 dernières années. Le graphique 11 illustre le pourcentage de répondants qui ont indiqué avoir reçu des renseignements de la Commission de la fonction publique selon leur situation d'emploi.

Graphique 11 – Répondants qui ont reçu des renseignements de la Commission de la fonction publique du Canada selon la situation d'emploi, n=324



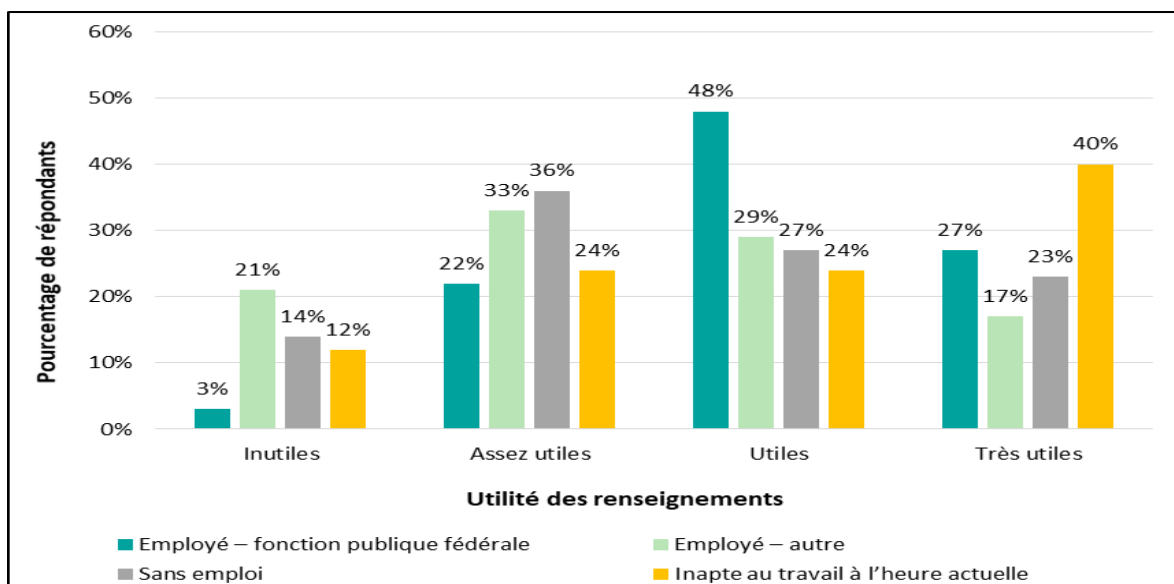
48. Dans le cadre du sondage, les répondants ont évalué l'utilité des renseignements fournis par la Commission de la fonction publique. Au total, 91 % des répondants ont indiqué que les renseignements sont assez utiles, utiles ou très utiles (voir le graphique 12).

Graphique 12 – Utilité des renseignements reçus de la Commission de la fonction publique du Canada, n=324



49. Les répondants au sondage sont généralement d'avis que les renseignements fournis par la Commission de la fonction publique sont utiles. Les anciens combattants employés à l'extérieur de la fonction publique fédérale sont la seule exception à cette règle : 21 % d'entre eux considèrent que les renseignements fournis sont inutiles (voir le graphique 13).

Graphique 13 – Utilité des renseignements reçus de la Commission de la fonction publique du Canada selon la situation d'emploi, n=324



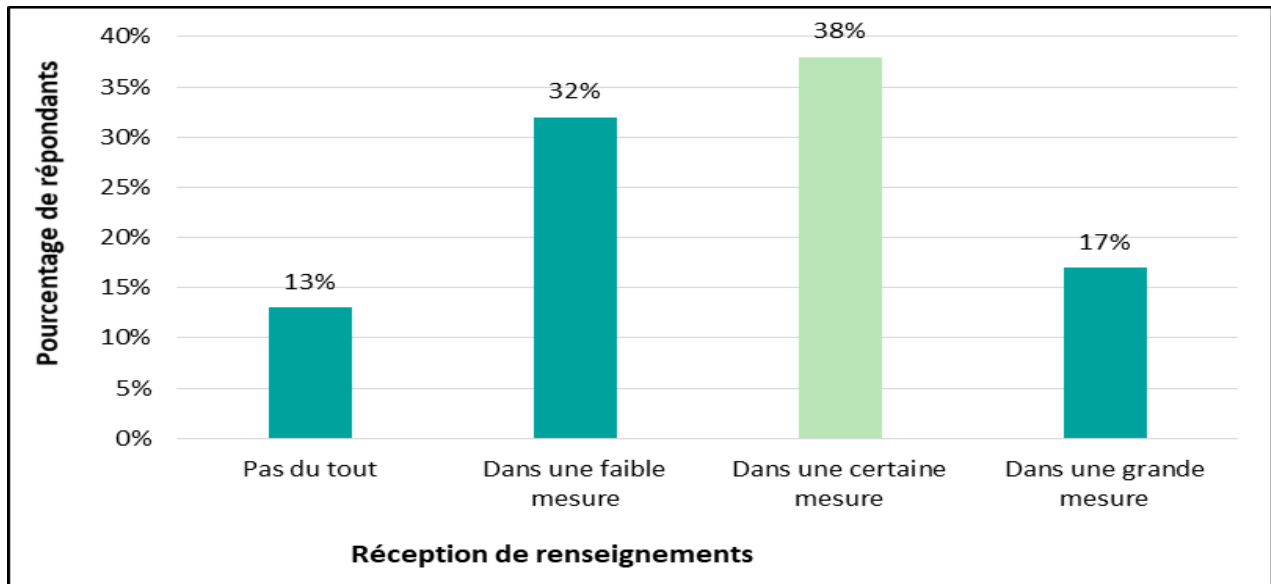
50. Les répondants au sondage ont proposé d'apporter des améliorations à la méthode utilisée par la Commission de la fonction publique pour communiquer avec les anciens combattants. Par exemple, ils ont signalé la présence d'un obstacle au moment de s'inscrire dans le Système de gestion de l'information sur les priorités. Dans le cadre du processus, les anciens combattants doivent choisir des types de professions au sein de la fonction publique fédérale, mais ils ne savent pas vraiment en quoi ces professions correspondent à leurs compétences et à leur expérience militaire. Pour combler cette lacune, une nouvelle équipe nationale de gestion des priorités a été créée au sein du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes afin d'aider les anciens combattants et les membres des Forces armées canadiennes à s'inscrire en discutant avec eux du processus et de leurs préférences, ainsi qu'en se chargeant de la plupart des formalités administratives connexes pour eux. Le service d'inscription offert par la nouvelle équipe a également pour but de déterminer, en collaboration avec l'ancien combattant, les types de professions à inclure dans son profil dans le système.
51. Parmi les autres obstacles perçus figurent les critères de mérite établis pour les postes offerts, qui exigent souvent de posséder une expérience récente. Certains répondants au sondage ont déclaré que le critère relatif à l'expérience récente les a empêchés de poser leur candidature à de nombreuses reprises, puisque certains membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales doivent se soumettre à une réadaptation professionnelle pendant plusieurs années avant de pouvoir retourner sur le marché du travail. Les délais de réactivation des cotes de sécurité et la difficulté à mettre à jour les profils de langue seconde sont également considérés comme des obstacles. Les résultats de l'analyse documentaire effectuée par l'équipe d'évaluation confirment les difficultés qui ont été signalées par les répondants au sondage. Par exemple, le rapport de 2019 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires fait aussi remarquer que le processus de dotation « est trop complexe et n'est pas centré sur les anciens combattants⁷ ».
52. Les fonctionnaires de la Commission de la fonction publique et les équipes du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes et d'Anciens Combattants Canada ont travaillé de concert au cours des premières étapes de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et ils continuent de collaborer pour aider les anciens combattants à poser leur candidature aux postes offerts dans la fonction publique fédérale. Des efforts concertés ont également été déployés pour communiquer avec des anciens combattants inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités en vue d'apprendre de leurs expériences et de leur fournir des renseignements au besoin.

⁷ Chambre des communes (2019). [Les anciens combattants : Une ressource précieuse pour la fonction publique fédérale. Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires](#), juin 2019, page 35. Consulté le 20 juin 2019.

Perception générale à l'égard des renseignements reçus

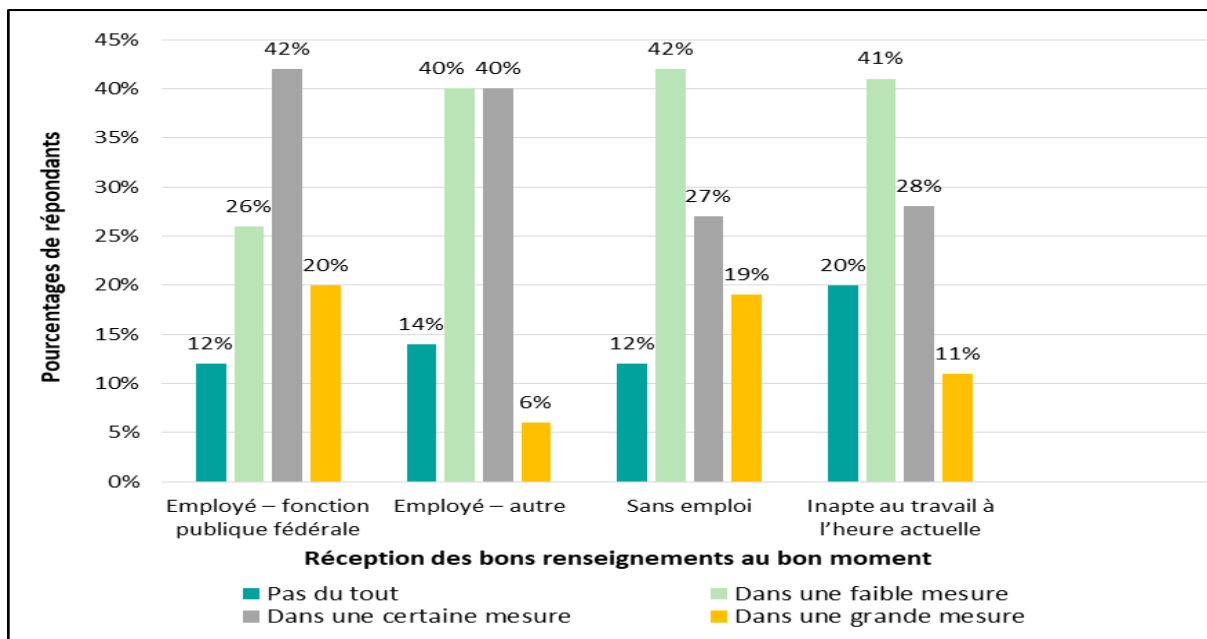
53. L'évaluation a permis de cerner des possibilités d'améliorer la façon dont les renseignements sur les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* sont communiqués aux membres des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants. Avant décembre 2018, l'information était transmise dans le cadre des séminaires du Service de préparation à une seconde carrière et d'autres programmes et services, qui couvrent tous les aspects de la vie après le service militaire. Il y a souvent un délai considérable entre le moment où une personne est informée d'un emploi offert dans la fonction publique fédérale au cours d'un séminaire tenu dans sa région et celui où elle a besoin de cette information afin de postuler un emploi. De plus, les répondants au sondage ont indiqué que la quantité de renseignements qui leur sont fournis est parfois accablante et que ces renseignements ne sont pas toujours faciles à interpréter. Il s'agit probablement des raisons pour lesquelles les personnes interrogées ont proposé de transmettre les renseignements sur les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* lorsque les anciens combattants sont prêts à retourner au travail plutôt qu'au début du processus de transition.
54. En raison de la méthode utilisée dans le passé pour communiquer des renseignements aux membres des Forces armées canadiennes, certains d'entre eux ont eu de la difficulté à effectuer leur transition à la vie civile. Dans son rapport d'évaluation du programme de transition des Forces armées canadiennes, qui sera publié en 2020, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) signale que « même si presque tous les militaires reçoivent de l'information sur les services de transition sous une forme ou une autre avant leur libération, les données probantes indiquent que la qualité de celle-ci n'est pas uniforme, ce qui limite la connaissance et la compréhension des services offerts parmi les membres des Forces armées canadiennes ». Le rapport mentionne également que « le manque d'intégration des politiques et procédures de transition entre les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada fait partie des lacunes recensées lors des entrevues et de l'analyse documentaire ». Étant donné que les membres libérés des Forces armées canadiennes ont reçu des renseignements dans ce contexte jusqu'en décembre 2018, les efforts actuellement déployés par le Groupe de transition des Forces armées canadiennes en vue d'améliorer le processus de transition sont d'une importance primordiale.
55. Les répondants au sondage ont évalué la mesure dans laquelle ils estiment avoir reçu les bons renseignements au bon moment sur les possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale et sur la façon de présenter leur candidature à ces postes. Au total, 55 % d'entre eux ont répondu avoir obtenu les bons renseignements au bon moment dans une certaine mesure ou dans une grande mesure (voir le graphique 14).

Graphique 14 – Réception des bons renseignements au bon moment, n=550



56. L'évaluation a révélé que les perceptions des répondants relativement à l'obtention des bons renseignements au bon moment varient selon leur situation d'emploi (voir le graphique 15). Par exemple, il est possible d'observer un écart entre les réponses des anciens combattants employés à la fonction publique fédérale (20 %) et celles des anciens combattants employés à l'extérieur de la fonction publique fédérale (6 %). De plus, 61 % des anciens combattants inaptes au travail ont répondu « Pas du tout » ou « Dans une faible mesure ».

Graphique 15 – Réception des bons renseignements au bon moment selon la situation d'emploi, n=550

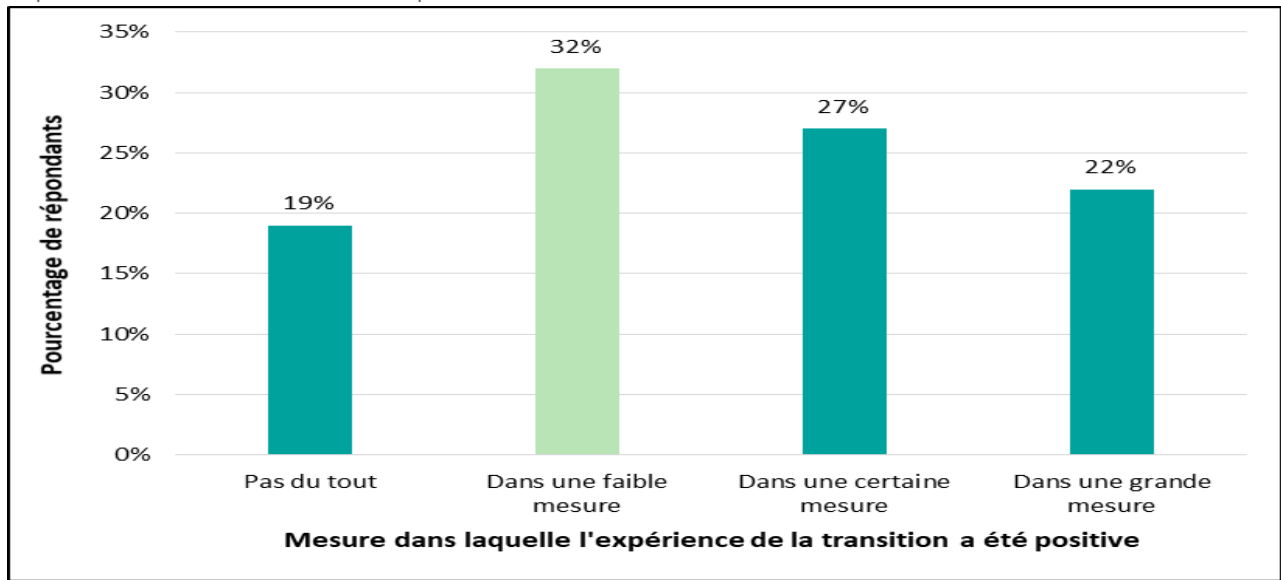


57. Le Groupe de transition des Forces armées canadiennes a apporté des améliorations dans ces domaines au cours des six derniers mois en créant le Service de préparation à une seconde carrière en ligne, le formulaire de demande de services de transition de carrière, et d'autres outils et documents d'orientation. En outre, Anciens Combattants Canada examine actuellement des façons d'améliorer la méthode de communication des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale aux anciens combattants. Le Ministère a également tenu sa première foire de l'emploi et de l'éducation le 4 mai 2019, à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, afin d'appuyer les anciens combattants et leur famille dans leur transition vers une carrière civile qui les intéresse. La foire, qui comprenait des kiosques d'employeurs, d'établissements d'enseignement, d'organismes bénévoles et d'autres partenaires d'Anciens Combattants Canada, a permis de présenter aux anciens combattants les diverses possibilités qui s'offrent à eux. Lors de cet événement, le bureau régional d'Halifax de la Commission de la fonction publique a fait une présentation afin de promouvoir l'utilisation du portail de l'application Emplois GC et de fournir des renseignements sur le processus d'embauche de la fonction publique fédérale. Plus de 40 exposants et plus de 100 anciens combattants y ont participé. Anciens Combattants Canada compte organiser un plus grand nombre de foires de l'emploi et de l'éducation dans l'ensemble du pays en 2020.

Perception générale de l'expérience de la transition

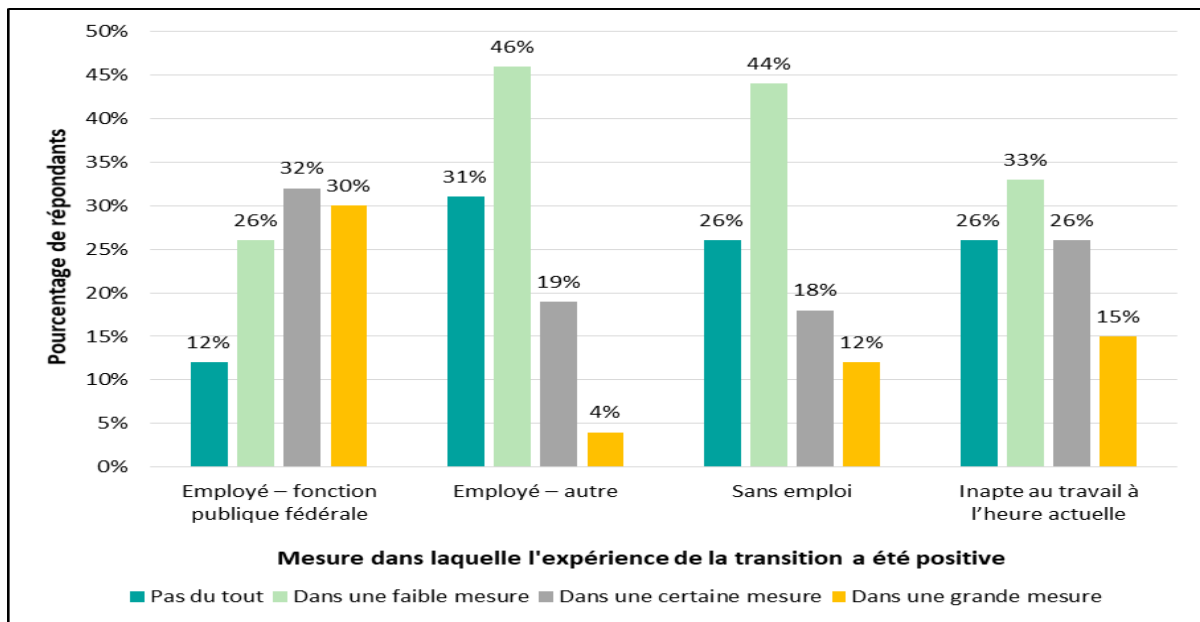
58. Dans le cadre du sondage, les répondants devaient évaluer la mesure dans laquelle ils jugent avoir vécu une expérience positive dans le cadre de leur transition. Au total, 49 % d'entre eux ont indiqué que leur expérience a été positive dans une certaine mesure ou dans une grande mesure (voir le graphique 16). Les responsables du Groupe de transition des Forces armées canadiennes qui ont été interrogés estiment que la transition a été une expérience relativement difficile pour près du tiers des membres des Forces armées canadiennes, qu'elle a été relativement bonne pour un autre tiers d'entre eux et qu'elle se situait quelque part entre les deux pour le tiers restant. Cette affirmation concorde avec les résultats du sondage.

Graphique 16 – Perception des répondants au sondage quant à la mesure dans laquelle leur expérience de la transition a été positive, n=550



59. Les perceptions à l'égard de l'expérience de la transition varient selon la situation d'emploi (voir le graphique 17). Par exemple, les répondants les moins satisfaits de leur transition sont employés à l'extérieur de la fonction publique fédérale. L'expérience de la transition de 38 % des répondants qui ont obtenu un emploi dans la fonction publique fédérale s'est avérée positive dans une faible mesure ou ne s'est pas du tout avérée positive.

Graphique 17 – Perception des répondants au sondage quant à la mesure dans laquelle leur expérience de la transition a été positive selon la situation d'emploi, n=550



60. L'expérience de la transition varie d'une personne à l'autre, et le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada s'efforcent de veiller à ce que tous les membres libérés des Forces armées canadiennes reçoivent un soutien individuel pour leur permettre de mener une vie prospère après leur service. L'évaluation a également confirmé la nécessité d'élaborer une stratégie globale qui permettra de mieux coordonner les activités de la fonction publique fédérale et ainsi de s'assurer que les efforts de sensibilisation et de soutien d'Anciens Combattants Canada, du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes et de la Commission de la fonction publique contribuent à l'embauche d'anciens combattants qualifiés dans un plus grand nombre de ministères et organismes.

Connaissance des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* chez les gestionnaires d'embauche et les conseillers en dotation

61. La présente section a pour but d'évaluer la mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les conseillers en dotation de la fonction publique fédérale comprennent leurs rôles et leurs responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

62. La Commission de la fonction publique mène des activités pour mieux faire connaître les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et fournit des conseils et une orientation aux conseillers en dotation et aux gestionnaires d'embauche. Depuis 2015, elle s'efforce de favoriser l'embauche d'anciens combattants au sein des ministères et organismes fédéraux afin que leurs connaissances et leur expérience continuent de contribuer à la réalisation des priorités du gouvernement. L'équipe d'évaluation a analysé les [résultats du Sondage de 2018 sur la dotation et l'impartialité politique de la Commission de la fonction publique](#) pour déterminer la mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les conseillers en dotation comprennent leurs rôles et leurs responsabilités en vertu des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. De plus, elle a mené des entrevues auprès des conseillers en dotation et des gestionnaires d'embauche de quatre ministères et organismes fédéraux (le ministère de la Défense nationale/Forces armées canadiennes, Anciens Combattants Canada, Services publics et Approvisionnement Canada, et le Service correctionnel du Canada).

Gestionnaires d'embauche

63. Dans le cadre du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique, les gestionnaires d'embauche devaient évaluer la mesure dans laquelle ils comprennent les dispositions qui visent à aider les anciens combattants à trouver un emploi dans la fonction publique fédérale. Le tableau 3 dresse la liste des ministères et organismes dont les gestionnaires d'embauche se sont classés parmi les meilleurs à cet égard. En règle générale, les gestionnaires d'embauche jugent qu'ils comprennent relativement peu les dispositions, et 54 % d'entre eux estiment les comprendre dans une grande mesure ou dans une certaine mesure, toutes organisations confondues.

Tableau 3 – Évaluation de la compréhension des gestionnaires d'embauche dans le cadre du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique – les 10 ministères les mieux classés

Ministère	Dans une grande mesure	Dans une certaine mesure	Total des réponses « Dans une grande mesure » et « Dans une certaine mesure »
Agence spatiale canadienne	68 %	26 %	94 %
Commission de la fonction publique du Canada	58 %	28 %	86 %
Anciens combattants Canada	48 %	37 %	85 %
Comité d'examen externe des griefs militaires	64 %	18 %	82 %
Office des transports du Canada	50 %	31 %	81 %
Développement économique Canada pour les régions du Québec	52 %	28 %	80 %
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	57 %	21 %	78 %
Agence de la consommation en matière financière du Canada	50 %	25 %	75 %
Office national de l'énergie	46 %	26 %	72 %
Commissariat aux langues officielles	48 %	22 %	70 %

64. La plupart des 10 organisations les mieux classées sont des ministères et organismes de petite taille. Le ministère de la Défense nationale ne figure pas parmi ces dernières, même s'il a embauché près de 62 % de l'ensemble des anciens combattants recrutés dans la fonction publique fédérale depuis le 1er avril 2015.

65. L'évaluation a permis de constater que le ministère de la Défense nationale adopte de bonnes pratiques pour informer les gestionnaires d'embauche sur les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et sur leur application dans le cadre des processus de nomination. Le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – civiles) assure la tenue à jour d'une présentation sur la formation en ligne et y a inclus des renseignements clés sur la section du site intranet du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes consacrée aux ressources humaines. L'évaluation a également permis de constater que Services publics et Approvisionnement Canada et le Service correctionnel du Canada élaborent actuellement des stratégies en vue d'informer les gestionnaires d'embauche.

66. Les employés responsables de la prestation des services d’Anciens Combattants Canada qui ont été convoqués à une entrevue et les répondants au sondage ont fait des suggestions qui pourraient être mises en œuvre par les gestionnaires d’embauche. Ils ont notamment proposé de communiquer l’information de manière plus efficace et plus concise pendant les processus de dotation, et de fournir aux anciens combattants davantage de conseils et de renseignements pour faciliter leur cheminement dans le système de dotation. L’information fournie aux anciens combattants sur le site Internet de possibilités d’emploi à l’Agence du revenu du Canada constitue un exemple de bonne pratique. Ce site est facile à consulter et contient des explications détaillées pour aider les anciens combattants qui sont à la recherche d’un emploi au sein de l’Agence.

Conseillers en dotation

67. Dans le cadre du Sondage sur la dotation et l’impartialité politique, les conseillers en dotation devaient évaluer la mesure dans laquelle ils sont suffisamment informés des changements apportés aux droits de priorité prévus dans la *Loi sur l’embauche des anciens combattants* afin de pouvoir fournir des conseils judicieux au sein de leur organisation. Le tableau 4 dresse la liste des organisations dont les conseillers en dotation se sont classés parmi les meilleurs à cet égard. En règle générale, les conseillers en dotation jugent qu’ils sont relativement bien informés, et plus de 80 % d’entre eux estiment être suffisamment informés dans une grande mesure ou dans une certaine mesure, tous ministères et organismes confondus.

Tableau 4 – Évaluation de la compréhension des conseillers en dotation dans le cadre du Sondage sur la dotation et l’impartialité politique – les ministères les mieux classés

Ministère	Dans une grande mesure	Dans une certaine mesure	Total des réponses « Dans une grande mesure » et « Dans une certaine mesure »
Anciens combattants Canada	76 %	21 %	97 %
Ministère de la Justice Canada	67 %	29 %	96 %
Service correctionnel du Canada	65 %	30 %	95 %
Ministère des Pêches et des Océans	68 %	26 %	94 %
Ministère de la Défense nationale	54 %	38 %	92 %
Services aux Autochtones Canada et Relations Couronne-Autochtones	64 %	27 %	91 %
Statistique Canada	69 %	19 %	88 %
Affaires mondiales Canada	65 %	23 %	88 %

Ministère	Dans une grande mesure	Dans une certaine mesure	Total des réponses « Dans une grande mesure » et « Dans une certaine mesure »
Ressources naturelles Canada	73 %	13 %	86 %
Environnement et Changement climatique Canada	64 %	18 %	82 %

68. Les conseillers en dotation estiment avoir une bonne compréhension des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Comme ils appuient les gestionnaires d'embauche, il s'agit d'un atout qui pourrait être mis à profit afin d'accroître l'embauche d'anciens combattants au sein de la fonction publique fédérale.

69. L'évaluation a révélé que Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada ont travaillé en partenariat avec Anciens Combattants Canada et ont offert une séance sur le recrutement des anciens combattants à l'intention de leurs spécialistes de la dotation en ressources humaines en novembre 2019. La séance comprenait une courte présentation d'un ancien combattant sur son expérience et certains des obstacles auxquels il a été confronté dans le cadre des processus de nomination. Au début de 2020, des séances portant sur le même sujet seront offertes par WebEx aux gestionnaires d'embauche des deux ministères.

70. Durant les entrevues menées auprès d'un échantillon de conseillers en dotation de 4 ministères, l'équipe d'évaluation a été informée qu'il serait possible d'améliorer l'étape du recensement et de la présélection des bénéficiaires de priorité. Étant donné que le processus d'autorisation en matière de priorité est habituellement géré par les conseillers en dotation, les gestionnaires d'embauche n'ont pas accès aux curriculum vitæ des bénéficiaires de priorité, sauf lorsqu'ils répondent à une demande d'autorisation en matière de priorité. Les personnes interrogées ont mentionné qu'il est peut-être temps que la Commission de la fonction publique examine ce processus et qu'elle établisse des profils dans le Système de gestion de l'information sur les priorités et les présente aux gestionnaires, car de nombreux bénéficiaires de priorité se sentent dépassés par les offres d'emploi et ne répondent pas aux conseillers en dotation.

71. Dans l'ensemble, les résultats du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique concordent avec les conclusions du rapport de juin 2019 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires portant sur l'embauche des anciens combattants, qui indique qu'« [u]n certain nombre de témoins ont [...] souligné que certains gestionnaires et spécialistes des ressources humaines à la fonction publique ne comprenaient pas le processus d'embauche prioritaire des anciens combattants⁸ ». Compte tenu du fait que 54 % des gestionnaires d'embauche jugent qu'ils comprennent les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans une grande mesure et dans une certaine mesure, il est clair qu'il faut redoubler d'efforts pour les renseigner à cet égard. Bien qu'un certain nombre de ministères et d'organismes aient entrepris des initiatives, il serait avantageux pour l'ensemble du système d'établir une stratégie globale.

4.3 Embauche d'anciens combattants en vertu des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

La présente section fournit des renseignements sur l'embauche d'anciens combattants en vertu des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* depuis le 1er juillet 2015.

Préférence et mobilité

72. Préférence : Les anciens combattants ayant au moins 3 ans de service et qui ont été libérés honorablement au cours des 5 dernières années bénéficient d'une préférence pour une nomination aux postes annoncés au public. S'ils sont jugés qualifiés pour le poste, ils doivent être nommés avant tous les autres candidats (mais seulement lorsqu'aucun bénéficiaire de priorité n'est qualifié pour le poste). Les membres des Forces armées canadiennes ont jusqu'à 5 ans après leur libération pour se prévaloir de la disposition de préférence. Les anciens combattants qui occupent déjà un poste permanent dans la fonction publique fédérale ne disposent toutefois d'aucun droit de préférence dans le cadre des processus de nomination.

73. Mobilité : La disposition de mobilité permet aux anciens combattants et aux membres admissibles des Forces armées canadiennes qui n'occupent pas un poste permanent (doté pour une période indéterminée) au sein de la fonction publique fédérale d'avoir accès aux processus de nomination externes annoncés. Les membres des Forces armées canadiennes qui ont servi pendant au moins trois ans peuvent présenter leur candidature dans le cadre de tous les processus internes annoncés. Cette disposition s'applique également aux anciens combattants ayant au moins 3 ans de service et qui ont été libérés honorablement au cours des 5 dernières années.

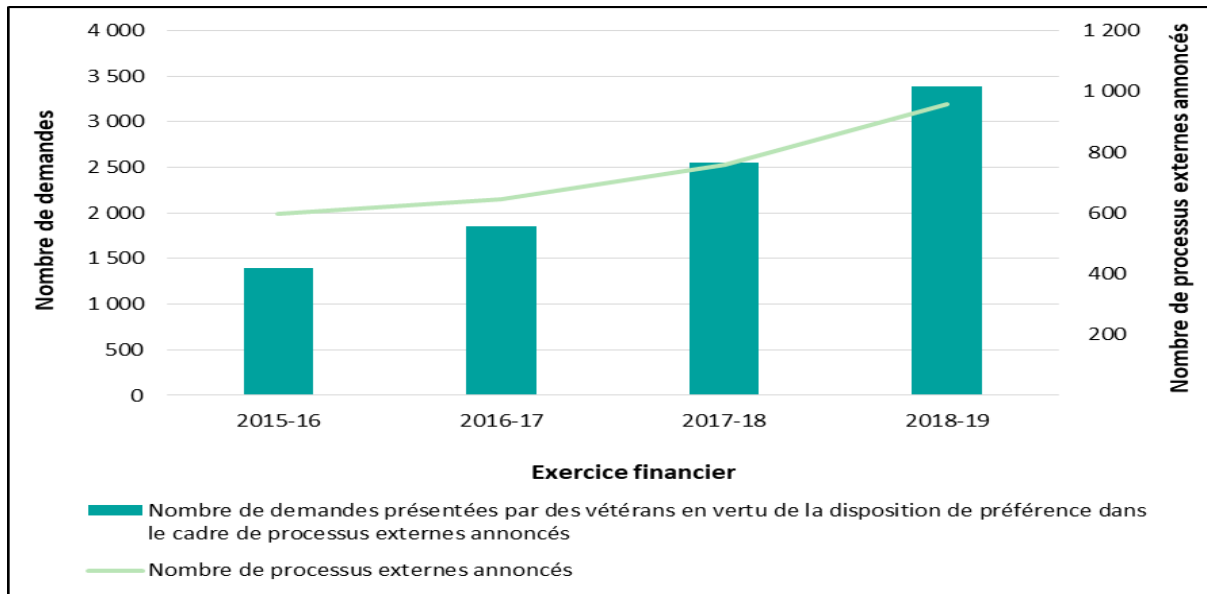
⁸ Chambre des communes (2019). [Les anciens combattants : Une ressource précieuse pour la fonction publique fédérale. Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires](#), juin 2019, page 19. Consulté le 20 juin 2019.

74. Les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants qui sont admissibles à un processus de nomination interne annoncé en vertu de la disposition de mobilité au moment de poser leur candidature peuvent toujours y participer même si leur situation d'emploi change au cours du processus. Les anciens combattants qui peuvent se prévaloir de la disposition de mobilité peuvent activer celle-ci à tout moment dans les 5 ans suivant leur date de libération. Ce droit ne s'applique plus suivant une nomination pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale ou, dans le cas des anciens combattants, lorsque 5 ans se sont écoulés après leur libération, selon la première de ces éventualités.

Préférence

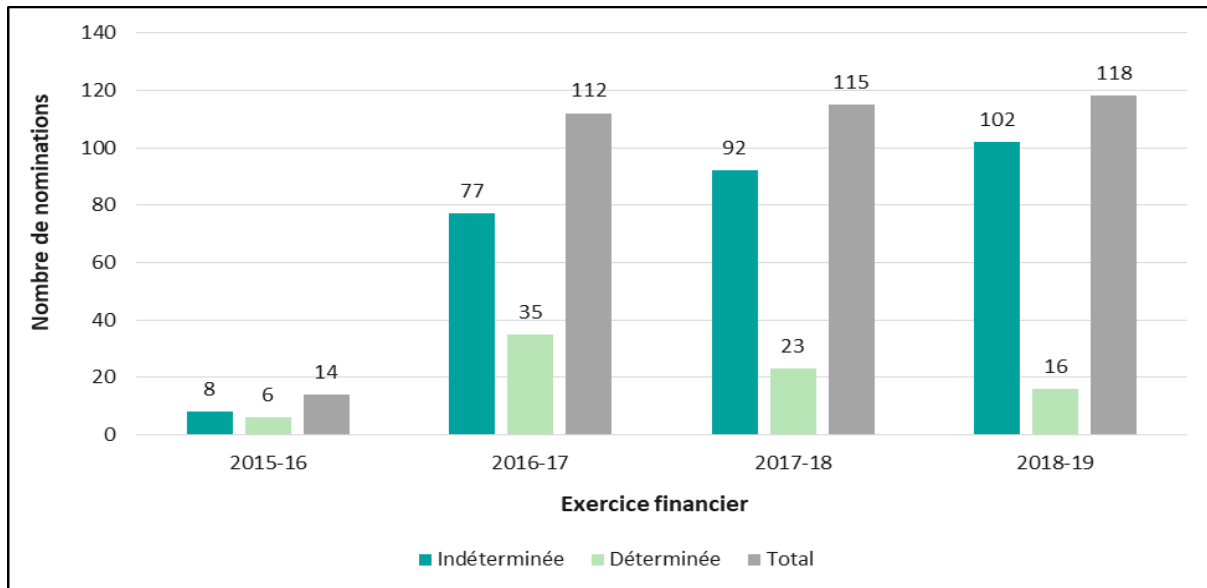
75. Pour déterminer la mesure dans laquelle les anciens combattants comprennent la disposition de préférence, l'équipe d'évaluation a comparé le nombre de demandes présentées par des anciens combattants en vertu de cette disposition et le nombre de processus de nomination externes annoncés à la fonction publique fédérale. Pour la période de 2015-2016 à 2017-2018, le nombre de processus externes annoncés et le nombre de demandeurs qui ont invoqué cette disposition ont augmenté de 21 % et de 45 %, respectivement (voir le graphique 18). Le nombre de demandes présentées par des anciens combattants dans le cadre des processus externes annoncés est passé de 1 400 en 2015-2016 à 3 387 en 2018-2019. Cette hausse pourrait indiquer que les anciens combattants sont de plus en plus nombreux à être au courant de la disposition de préférence et de son application.

Graphique 18 – Comparaison entre la répartition de demandeurs qui ont invoqué la disposition de préférence et le nombre de processus de nomination externes annoncés par année



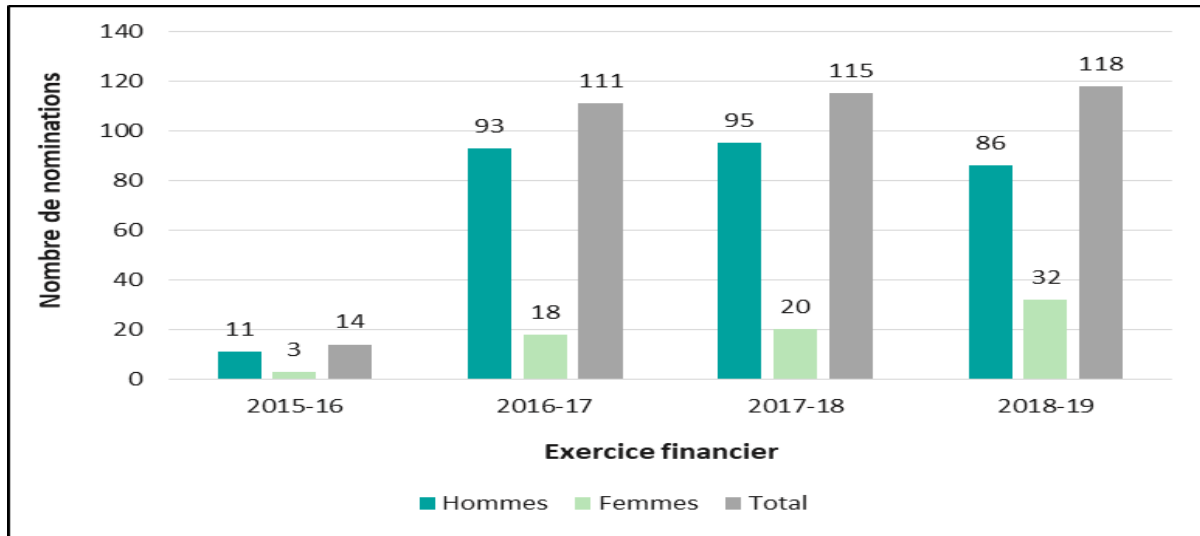
76. De 2016-2017 à 2018-2019, le nombre d'embauches en vertu d'une préférence est demeuré relativement stable. En moyenne, 115 personnes ont été recrutées chaque année, et la plupart d'entre elles ont été nommées à des postes dotés pour une période indéterminée au sein de la fonction publique fédérale (voir le graphique 19).

Graphique 19 – Répartition annuelle des nominations effectuées en vertu de la disposition de préférence selon la situation d'emploi

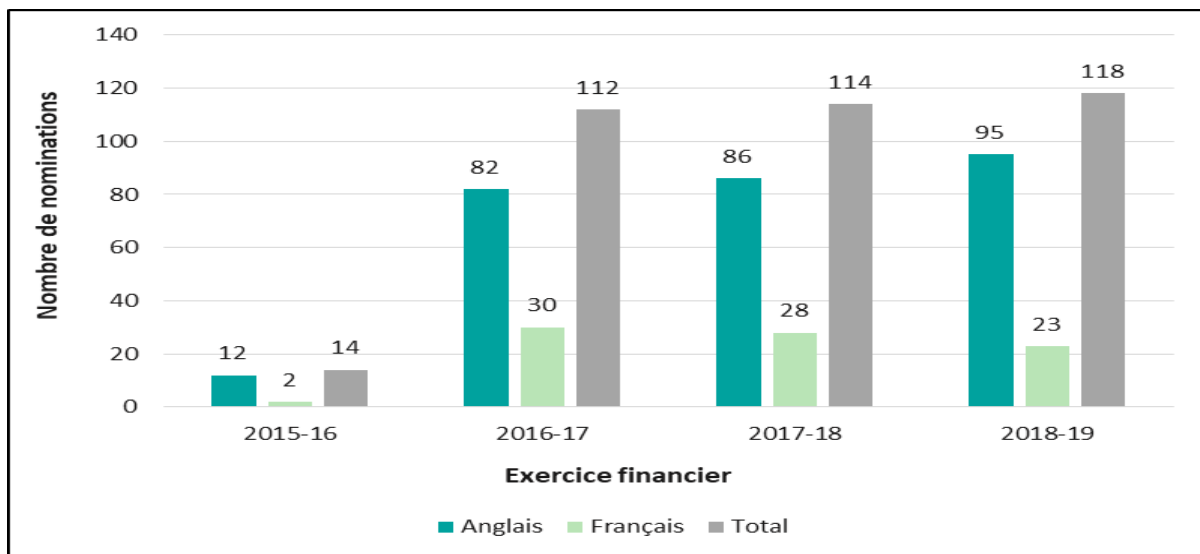


77. L'évaluation a révélé qu'environ 20 % des anciens combattants embauchés en vertu de la disposition de préférence sont des femmes (voir le graphique 20), par rapport à 15,7 % au sein des effectifs totaux de membres et de réservistes des Forces armées canadiennes (voir le tableau 5)⁹. Des 80 personnes embauchées pour une période déterminée, 25 % sont des femmes. De plus, 77 % des personnes embauchées sont anglophones, et 23 %, francophones (voir le graphique 21).

Graphique 20 – Répartition annuelle des nominations effectuées en vertu de la disposition de préférence selon le sexe



Graphique 21 – Répartition annuelle des nominations effectuées en vertu de la disposition de préférence selon la langue officielle



⁹ Forces armées canadiennes (2019). [Représentation des femmes dans les FAC](#).

Tableau 5 – Nominations effectuées en vertu de la disposition de préférence de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* selon le sexe

	% de femmes	% d'hommes
Données démographiques sur les Forces armées canadiennes	15,7 %	85 %
Préférence – postes dotés pour une période indéterminée	19 %	81 %
Préférence – postes dotés pour une période déterminée	25 %	75 %

78. Au total, 82 % des embauches en vertu de la disposition de préférence ont été effectuées par 8 ministères et organismes (voir le tableau 6).

Tableau 6 – Répartition annuelle des ministères qui ont appliqué la disposition de préférence dans le cadre du processus d'embauche

Préférence – huit principaux ministères	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total	% du total
Ministère de la Défense nationale (employés de la fonction publique)	8	52	61	59	180	50 %
Emploi et Développement social Canada	0	8	10	10	28	8 %
Pêches et Océans Canada	0	6	7	10	23	6 %
Anciens combattants Canada	1	12	3	2	18	5 %
Service correctionnel du Canada	1	4	4	4	13	4 %
Statistique Canada	3	5	0	4	12	3 %
Services publics et Approvisionnement Canada	0	6	5	1	12	3 %
Services partagés Canada	0	1	3	6	10	3 %
33 ministères et organismes	1	18	22	22	63	18 %
Total	14	112	115	118	359	100 %

79. Le ministère de la Défense nationale a embauché 50 % des personnes qui ont présenté leur candidature en invoquant la disposition de préférence. En outre, Emploi et Développement social Canada a embauché environ 10 personnes par année par le biais de cette disposition, tandis qu'Anciens Combattants Canada en a embauché 2 en 2018-2019, par rapport à 12 en 2016-2017.

80. La disposition de préférence est plus fréquemment appliquée dans les régions que dans la région de la capitale nationale. Il semble s'agir d'un outil que peuvent utiliser les anciens combattants qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale nationale pour se faire embaucher à la fonction publique fédérale. Environ 75 % de toutes les embauches effectuées en vertu de cette disposition visaient à pourvoir des postes à l'extérieur de la région de la capitale nationale (voir le tableau 7). Étant donné que le ministère de la Défense nationale est le principal employeur, les installations du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes de l'ensemble du pays pourraient appliquer la disposition de préférence afin de tirer avantage de l'expérience et de l'expertise que les anciens combattants ont à offrir à la fonction publique fédérale dans les régions.

Tableau 7 – Répartition annuelle des embauches effectuées en vertu de la disposition de préférence par province et par territoire

Préférence – par province/territoire	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total	% du total
Région de la capitale nationale (RCN)	0	38	25	27	90	25 %
Colombie-Britannique	3	18	17	19	57	16 %
Québec (excluant la RCN)	1	13	15	13	42	12 %
Ontario (excluant la RCN)	1	7	12	22	42	12 %
Nouvelle-Écosse	1	8	12	18	39	11 %
Alberta	4	9	10	7	30	8 %
Nouveau-Brunswick	0	13	12	4	29	8 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2	1	4	3	10	3 %
Manitoba	2	1	2	2	7	2 %
Saskatchewan	0	3	2	0	5	1 %
Île-du-Prince-Édouard	0	1	2	0	3	1 %
Territoires du Nord-Ouest	0	0	0	2	2	1 %
Inconnu	0	0	1	0	1	0 %
Yukon	0	0	0	1	1	0 %
Nunavut	0	0	1	0	1	0 %
Total	14	112	115	118	359	100 %

81. Finalement, l'équipe d'évaluation a pu obtenir des données sur l'emploi au sein de la fonction publique par groupe professionnel. Le tableau 8 montre que 302 (environ 35 %) des embauches effectuées en vertu des dispositions de préférence et de mobilité visaient à pourvoir des postes d'administration (AS) et de commis (CR), et que 23 (2,6 %) des anciens combattants embauchés ont obtenu des postes de direction.

Tableau 8 – Emplois obtenus par le biais de la disposition de préférence ou de mobilité par groupe professionnel

Groupes professionnels	Mobilité	Préférence	Total	% du total
Services administratifs	172	39	211	24,30 %
Commis aux écritures et règlements	28	63	91	10,40 %
Soutien technologique et scientifique	30	35	65	7,50 %
Administration des programmes	28	28	56	6,45 %
Systèmes d'ordinateurs	29	22	51	5,80 %
Techniciens divers	32	11	43	5,00 %
Services divers – Services de magasins	9	24	33	3,80 %
Économique et services de sciences sociales	23	7	30	3,40 %
Direction	19	4	23	2,60 %
Programmes de bien-être social	2	13	15	1,73 %
53 autres catégories	137	113	250	28,80 %
Total	509	359	868	100 %

82. Pour ce qui est de l'application de la disposition de préférence par les gestionnaires d'embauche, la Vérification de la dotation à l'échelle du système de 2018 de la Commission de la fonction publique a révélé que la préférence des anciens combattants admissibles n'a pas été respectée dans 23,8 % des embauches tirées de l'échantillon de dossiers de dotation examinés. De plus, certains répondants au sondage ont indiqué que la disposition de préférence pourrait ne pas avoir été respectée dans les processus auxquels ils ont participé. Ces résultats démontrent qu'il est nécessaire de mieux faire comprendre aux gestionnaires d'embauche la façon d'appliquer les trois dispositions.

Disposition de mobilité

83. La mesure dans laquelle les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants admissibles comprennent la disposition de mobilité a été évaluée au moyen d'une analyse des données sur les mesures de dotation pour lesquelles les gestionnaires d'embauche ont appliqué cette disposition. Le graphique 22 montre qu'entre 2015-2016 et 2018-2019, le nombre de demandes présentées par des anciens combattants en vertu de cette disposition a triplé, tandis que, pour les membres des Forces armées canadiennes, ce nombre est demeuré stable. De plus, le nombre de processus de nomination internes annoncés s'est accru de 16 %.

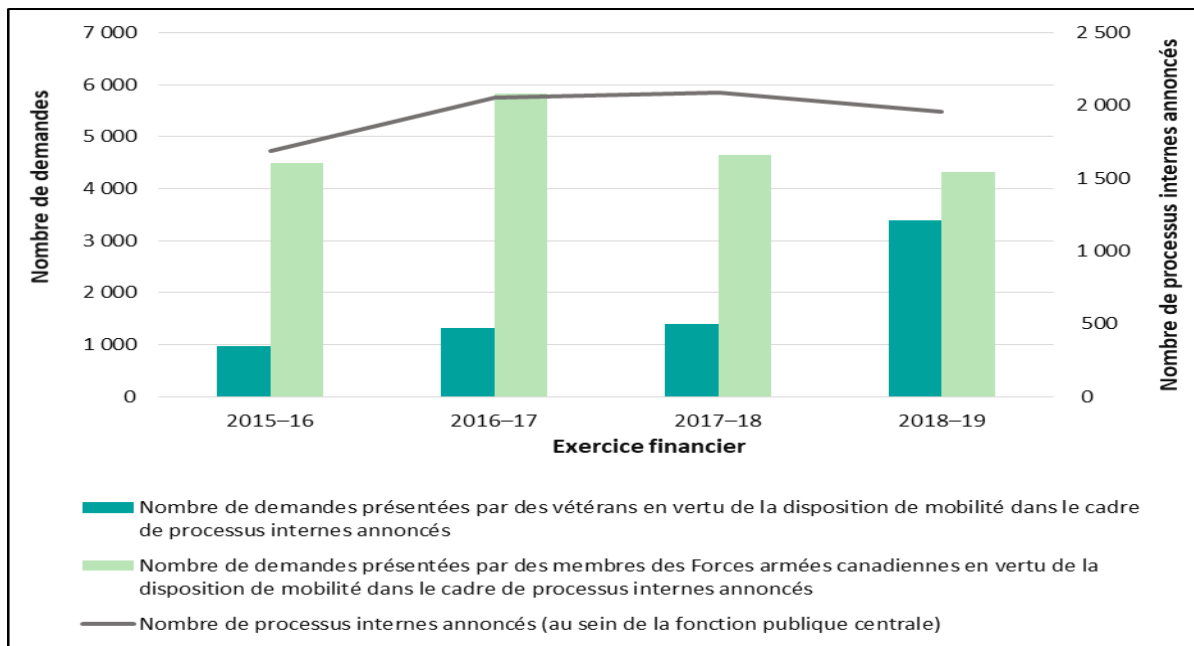
Préférence aux anciens combattants et aux citoyens canadiens

Conformément au paragraphe 39(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dans le cadre d'un processus de nomination externe annoncé, les personnes ci-après doivent être nommées avant les autres candidats dans l'ordre indiqué, pourvu qu'elles possèdent les qualifications essentielles visées :

- les pensionnés de guerre;
- les anciens combattants ou les survivants des anciens combattants;
- les citoyens canadiens au sens de la *Loi sur la citoyenneté*, dans les cas où une personne qui n'est pas citoyen canadien est aussi candidat.

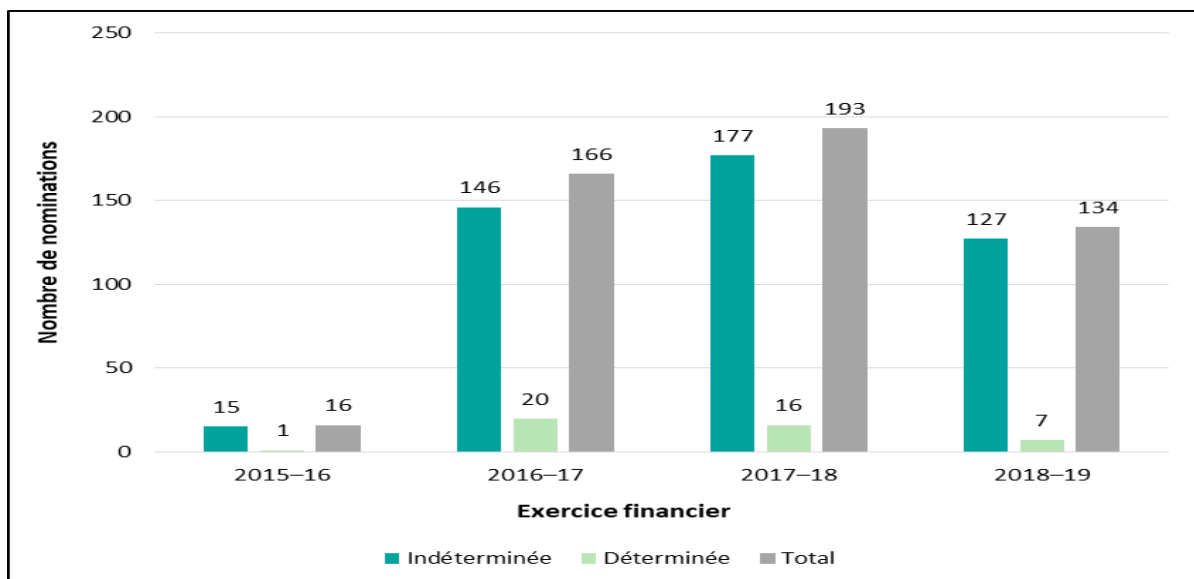
La Vérification de la dotation à l'échelle du système, dont le rapport a été publié en 2018, a permis de constater que l'ordre de préférence a été respecté dans 18 processus de nomination externes annoncés de l'échantillon, dans le cadre desquels il y avait, outre des citoyens canadiens, des anciens combattants ou des non-Canadiens possédant les qualifications essentielles. De ce nombre, 13 processus de nomination (61,9 %) ont respecté l'ordre de préférence, tandis que cinq (23,8 %) ne l'ont pas respecté, ce qui signifie qu'un autre candidat qualifié a été nommé au lieu d'un ancien combattant ou citoyen canadien admissible.

Graphique 22 – Comparaison entre la répartition de demandeurs qui ont invoqué la disposition de mobilité et le nombre de processus internes annoncés par année



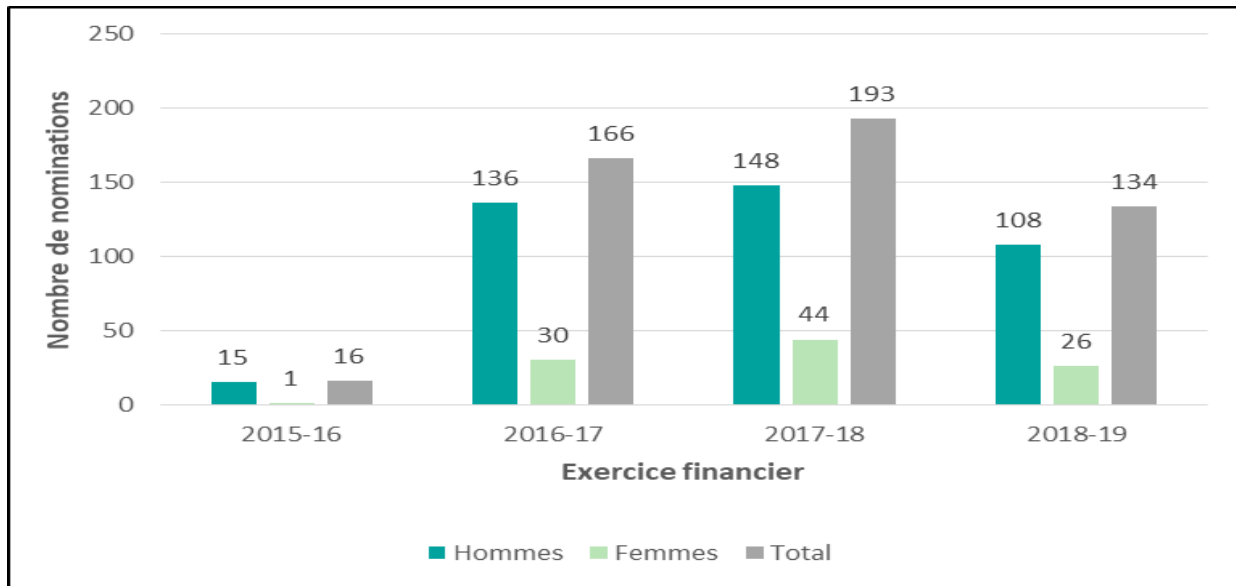
84. Les données montrent que les anciens combattants invoquent la disposition de mobilité pour participer aux processus de dotation internes annoncés. Au total, 509 personnes ont été embauchées par le biais de la disposition de mobilité de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, principalement à des postes dotés pour une période indéterminée (voir le graphique 23).

Graphique 23 – Répartition annuelle des nominations effectuées en vertu de la disposition de mobilité selon la situation d'emploi



85. L'évaluation a révélé qu'environ 20 % des anciens combattants embauchés en vertu de la disposition de mobilité sont des femmes (voir le graphique 24). Des 44 personnes embauchées pour une période déterminée, 23 % sont des femmes (voir le tableau 9). De plus, 72 % des personnes embauchées sont anglophones, et 28 %, francophones (voir le graphique 25).

Graphique 24 – Répartition annuelle des nominations effectuées en vertu de la disposition de mobilité selon le sexe



Graphique 25 – Répartition annuelle des nominations effectuées en vertu de la disposition de mobilité selon la langue officielle

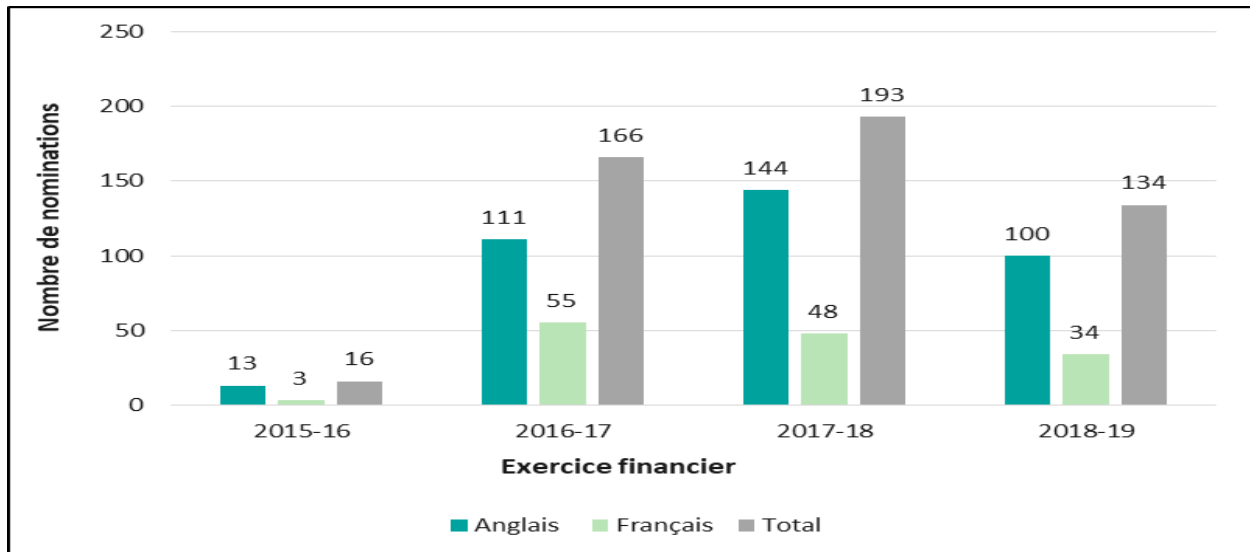


Tableau 9 – Nominations effectuées en vertu de la disposition de mobilité de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* selon le sexe

	% de femmes	% d'hommes
Données démographiques sur les Forces armées canadiennes	15,7 %	85 %
Mobilité – postes dotés pour une période indéterminée	20 %	80 %
Mobilité – postes dotés pour une période déterminée	23 %	77 %

86. Au total, 80 % des embauches en vertu de la disposition de mobilité ont été effectuées par 5 ministères et organismes (voir le tableau 10). En 4 ans, le ministère de la Défense nationale a embauché 61 % des candidats au titre de cette disposition. Le nombre d'embauches au sein des quatre autres ministères et organismes qui arrivent en tête de liste dans cette catégorie est demeuré stable au cours de cette période de quatre ans, sauf pour Environnement et Changement climatique Canada, dont le nombre d'embauches est passé de 6, en 2017-2018, à 1, en 2018-2019.

Tableau 10 – Ministères qui ont appliqué la disposition de mobilité dans le cadre du processus d'embauche

Mobilité – les cinq principaux ministères	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total	% du total
Ministère de la Défense nationale (employés de la fonction publique)	10	93	127	80	310	61 %
Services publics et Approvisionnement Canada	1	10	9	8	28	6 %
Pêches et Océans Canada	0	9	10	9	28	6 %
Gendarmerie royale du Canada (employés de la fonction publique)	0	10	8	8	26	5 %
Environnement et Changement climatique Canada	0	5	6	1	12	2 %
36 ministères et organismes	5	39	33	28	105	20 %
Total	16	166	193	134	509	100 %

87. La disposition de mobilité semble plus fréquemment appliquée dans les régions, dans la mesure où environ 54 % de toutes les embauches effectuées en vertu de cette disposition visaient à pourvoir des postes à l'extérieur de la région de la capitale nationale (voir le tableau 11).

Tableau 11 – Répartition annuelle des embauches effectuées en vertu de la disposition de mobilité par province et par territoire

Mobilité – par province/territoire	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total	% du total
Région de la capitale nationale (RCN)	4	69	97	62	232	46 %
Nouvelle-Écosse	2	16	32	17	67	13 %
Québec (excluant la RCN)	0	16	19	14	49	10 %
Ontario (excluant la RCN)	1	25	9	9	44	9 %
Colombie-Britannique	0	8	11	15	34	7 %
Alberta	2	15	9	4	30	6 %
Nouveau-Brunswick	2	6	4	5	17	3 %
Manitoba	0	4	8	1	13	3 %
Terre-Neuve-et-Labrador	0	4	0	3	7	1 %
Île-du-Prince-Édouard	1	0	1	3	5	1 %
Saskatchewan	1	2	1	1	5	1 %
Inconnu	2	1	2	0	5	1 %
Territoires du Nord-Ouest	1	0	0	0	1	0 %
Yukon	0	0	0	0	0	0 %
Nunavut	0	0	0	0	0	0 %
Total	16	166	193	134	509	100 %

88. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que les dispositions de préférence et de mobilité sont appliquées dans le cadre des processus de dotation. De 2015-2016 à 2018-2019, 868 anciens combattants et membres des Forces armées canadiennes ont été embauchés à la fonction publique fédérale par le biais de ces dispositions. La plupart d'entre eux ont été recrutés à l'extérieur de la région de la capitale nationale. En outre, 20 % des personnes embauchées en vertu de ces dispositions sont des femmes. Enfin, les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants admissibles qui bénéficient de ces dispositions obtiennent principalement un emploi permanent.

Droits de priorité

89. Les droits de priorité sont des droits prévus par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui visent à aider les personnes à effectuer un changement de carrière et à composer avec les événements de la vie en leur facilitant l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Il existe de nombreux types de droits de priorité (voir la figure 1).

Figure 1 – Types de nominations en vertu d'un droit de priorité

Priorité statutaire Énoncée dans la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (préférence des bénéficiaires d'un droit de priorité statutaire)	Priorité réglementaire Énoncée dans le <i>Règlement sur l'emploi dans la fonction publique</i>
Prise en compte des candidats aux fins de nomination selon l'ordre établi	Aucun ordre n'est établi pour la prise en compte des candidats aux fins de nomination
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales attribuables au service. 2. Employés excédentaires au sein de leur propre organisation. 3. Employés de retour d'un congé/remplaçant un employé en congé. 4. Employés mis en disponibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales non attribuables au service. • Membres de la Gendarmerie royale du Canada libérés pour des raisons médicales. • Réintégration. • Réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait. • Employés excédentaires d'une autre organisation. • L'époux ou le conjoint de fait survivant (si le décès de l'époux est attribuable à l'exercice de ses fonctions).

90. Les 2 types de droits de priorité qui s'appliquent aux membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales sont expliqués ci-dessous. Les membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales bénéficient d'un droit de priorité réglementaire qu'ils peuvent activer dans les 5 ans suivant leur libération.

91. Droit réglementaire : Les membres des Forces armées canadiennes admissibles qui ont été libérés pour des raisons médicales peuvent activer leur droit de priorité réglementaire dans les 5 ans suivant leur libération. Seuls les membres de la Force régulière, de la Force spéciale et de la Force de réserve en service de classe B de plus de 180 jours consécutifs, ou en service de réserve de classe C sont admissibles. Ce droit réglementaire entre en vigueur lorsque l'ancien combattant obtient un certificat médical indiquant qu'il peut retourner au travail.
92. Droit statutaire : Les membres des Forces armées canadiennes qui estiment être libérés pour des raisons médicales attribuables au service peuvent demander à Anciens Combattants Canada de déterminer si ce critère s'applique à leur cas. Si Anciens Combattants Canada détermine que l'ancien combattant est libéré pour des raisons médicales attribuables au service, celui-ci bénéficiera d'un droit statutaire dont il pourra se prévaloir pendant 5 ans suivant la date de la décision à des fins d'embauche prioritaire. La période d'admissibilité au droit de priorité est de 5 ans, quelle que soit la durée pendant laquelle l'ancien combattant a été bénéficiaire d'une priorité réglementaire. Ce droit est accordé à tous les membres des Forces armées canadiennes, y compris les membres de la Force régulière, de la Force de réserve et de la Force spéciale. Ce droit d'une durée de 5 ans arrive au premier rang de l'ordre de préséance (parmi tous les groupes de bénéficiaires de priorité) et entre en vigueur lorsque l'ancien combattant obtient un certificat médical indiquant qu'il peut retourner au travail.
93. Ces droits permettent aux anciens combattants de participer aux processus de dotation internes et externes annoncés et s'appliquent à l'ensemble du processus de nomination, jusqu'à ce qu'une offre soit faite.

Administration des droits de priorité

94. La Commission de la fonction publique est chargée d'administrer et de superviser les droits de priorité conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, elle établit et interprète les politiques, les directives, les guides et les procédures visant à appuyer les ministères et les organismes dans l'administration des droits de priorité. Les ministères et organismes d'attache et d'embauche doivent respecter les dispositions relatives aux droits de priorité et rendre compte du rôle qu'ils jouent dans l'administration de ces droits. Tous les ministères et les organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (actuellement 75 ministères et organismes) doivent prendre en considération les bénéficiaires de priorité avant d'effectuer une nomination à un poste. Les bénéficiaires de priorité doivent être nommés avant quiconque s'ils sont jugés qualifiés pour le poste.
95. Au total, 1 440 anciens combattants libérés pour des raisons médicales (attribuables ou non au service) ont activé leur droit de priorité entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019 (voir le tableau 12). Le nombre total d'embauches par type de priorité est indiqué dans le tableau 13.

Tableau 12 – Inscriptions d’anciens combattants libérés pour des raisons médicales bénéficiant d’un droit de priorité

Période	Nombre d’inscriptions
Du 1er juillet 2015 au 31 mars 2016	545
Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	323
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	306
Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	266
Total	1 440

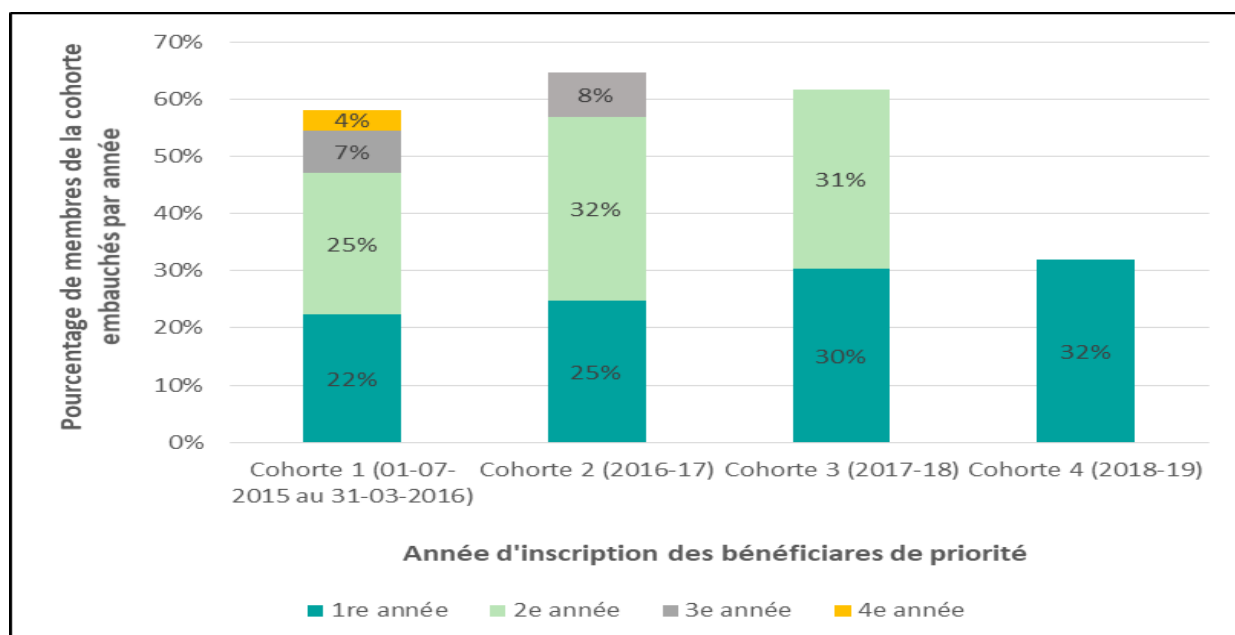
Tableau 13 – Répartition annuelle des nominations d’anciens combattants bénéficiaires d’un droit de priorité¹⁰

Type de priorité	Du 1er juillet 2015 au 31 mars 2016	Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	Total
Statutaire	20	107	156	154	437
Réglementaire	102	107	81	72	362
Total	122	214	237	226	799

96. L’évaluation a permis de découvrir que la plupart des nominations de bénéficiaires de priorité ont été effectuées au cours des 2 premières années de la période d’admissibilité des anciens combattants (voir le graphique 26).

¹⁰ Pour 2015-16, les données couvrent seulement neuf mois, puisque la *Loi sur l’embauche des anciens combattants* est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2015.

Graphique 26 : Taux de nomination des anciens combattants au cours de la période d'admissibilité de cinq ans au droit de priorité prévu dans la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*



97. Au total, 92 % des embauches en vertu d'un droit de priorité entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019 ont été effectuées par 10 ministères et organismes (voir le tableau 14), dont le ministère de la Défense nationale, qui compte pour 64 % des embauches. Il convient de noter que le nombre d'embauches effectuées par le biais de ces dispositions dans les ministères et organismes est demeuré stable depuis 2015. Ces résultats montrent que les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* sont connues et appliquées à l'appui de l'embauche d'anciens combattants à la fonction publique fédérale, et qu'il faut encourager davantage les ministères et organismes à appliquer les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Tableau 14 – Ministères qui ont appliqué la disposition relative aux droits de priorité dans le cadre du processus d'embauche entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019

Priorité – les 10 principaux ministères	Total	% du total
Ministère de la Défense nationale (employés de la fonction publique)	514	64 %
Agence du revenu du Canada (non assujettie à la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>)	34	4 %
Emploi et Développement social Canada	31	4 %
Anciens combattants Canada	29	4 %
Pêches et Océans Canada	28	4 %
Service correctionnel du Canada	25	3 %

Priorité – les 10 principaux ministères	Total	% du total
Services publics et Approvisionnement Canada	21	3 %
Services partagés Canada	19	2 %
Gendarmerie royale du Canada (employés de la fonction publique)	17	2 %
Santé Canada	13	2 %
Autres ministères et organismes	68	8 %
Total	799	100 %

Droits statutaires

98. Entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2019, 8 200 anciens combattants ont été libérés pour des raisons médicales¹¹. De ce nombre, 3 086 ont présenté une demande au Secteur de la prestation des services d’Anciens Combattants Canada pour que celui-ci détermine si ces raisons peuvent être attribuées au service.

99. Selon les données fournies par le Secteur de la prestation des services d’Anciens Combattants Canada pour la période de 2015-2016 à 2018-2019, 2 668 (86 %) des 3 086 anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui ont présenté une demande de détermination de l’attribution au service se sont vu accorder un droit statutaire. En date du 1er juin 2019, seulement 633 (23,7 %) des 2 668 anciens combattants libérés pour des raisons attribuables au service avaient activé leur droit de priorité statutaire.

100. Environ 50 % des 2 668 anciens combattants libérés pour des raisons attribuables au service ont été embauchés dans le cadre du Programme de réadaptation d’Anciens Combattants Canada. Ce résultat pourrait en partie expliquer pourquoi seulement 633 (23,7 %) des anciens combattants ont activé leur droit de priorité statutaire. De plus, 222 des 2 668 anciens combattants qui ont participé au programme ont été considérés comme ayant une diminution de leur capacité de gain. Ces derniers reçoivent actuellement des prestations de remplacement du revenu.

¹¹ Nombre de libérations dans la Force régulière et la Première réserve par année de libération (Direction de la statistique d’ACC) calculé à partir des données sur les libérations du ministère de la Défense nationale.

101. En outre, l'analyse documentaire a révélé qu'entre 2015 et 2018, le nombre total de libérations au sein des Forces armées canadiennes a augmenté de 32 %. Plus précisément, le nombre de libérations pour des raisons autres que médicales s'est accru de 65 %, tandis que le nombre de libérations pour des raisons médicales a diminué de 6 %. À moyen terme, cette tendance pourrait modifier l'équilibre entre les bénéficiaires d'un droit de priorité (statutaire ou réglementaire) et les personnes qui invoquent les dispositions (mobilité et préférence) de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. De plus, il se peut que le système soit soumis à une plus grande pression vu l'accroissement du nombre de libérations de membres des Forces armées canadiennes et le nombre de personnes libérées qui n'ont toujours pas activé leur droit de priorité.

Droits réglementaires

102. L'évaluation a permis d'examiner la mesure dans laquelle les anciens combattants bénéficiaires d'un droit de priorité réglementaire se sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités et ont été nommés à des postes au sein de la fonction publique fédérale. Au total, 853 anciens combattants bénéficiaires d'un droit réglementaire se sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités. De ce nombre, 362 (42 %) ont été nommés à des postes de la fonction publique fédérale entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019. Le nombre de nominations d'anciens combattants bénéficiaires d'un droit de priorité réglementaire a augmenté de 37 % entre 2015-2016 et 2018-2019 (moyenne pondérée).

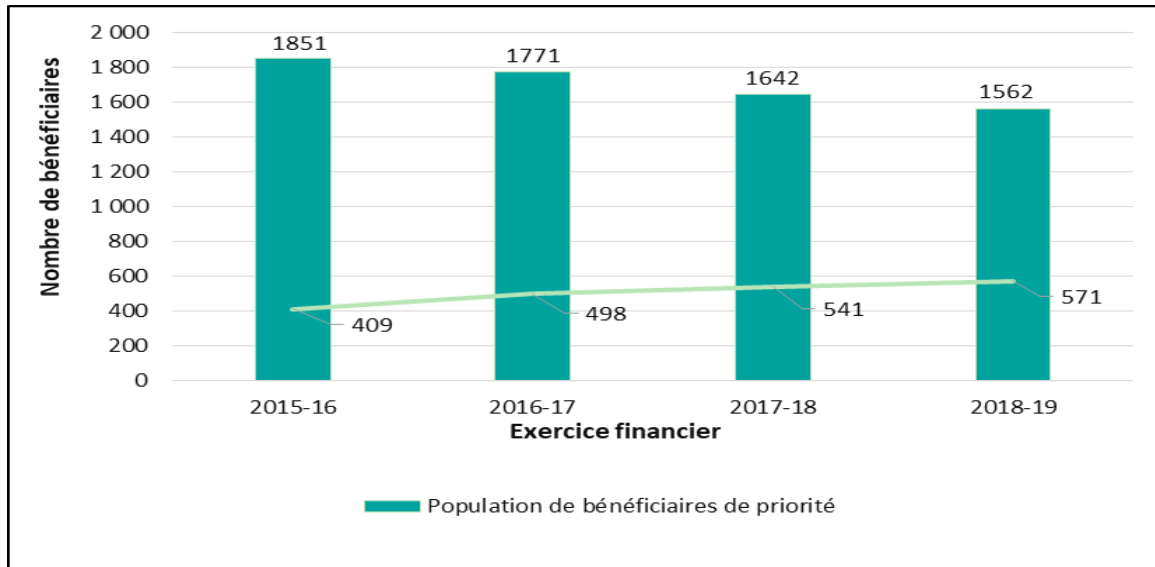
Droits de priorité et grades militaires

103. Pour déterminer la répartition des anciens combattants bénéficiaires d'un droit de priorité en fonction de leur grade militaire, l'équipe d'évaluation a recueilli des données sur le pourcentage d'officiers et de militaires du rang qui se sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités, ainsi que sur le pourcentage de ceux qui ont été nommés à des postes de la fonction publique fédérale. Les données tirées du Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique et celles qui ont été obtenues du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes pour la période allant de juillet 2015 à octobre 2017 indiquent que 80 % des militaires du rang et 20 % des officiers ont activé leur droit de priorité. Plus précisément, les militaires du rang qui détiennent le grade de caporal ou de sergent comptent pour 60 % des anciens combattants qui ont activé leurs droits de priorité statutaires et réglementaires. Les anciens combattants qui détenaient le grade de caporal, de caporal-chef, de sergent ou d'adjudant au moment de prendre leur retraite représentent 75 % des bénéficiaires de priorité qui ont obtenu un emploi à la fonction publique au cours de cette période. Pour obtenir des renseignements sur les répondants au sondage selon leur grade militaire, veuillez consulter l'annexe 4.

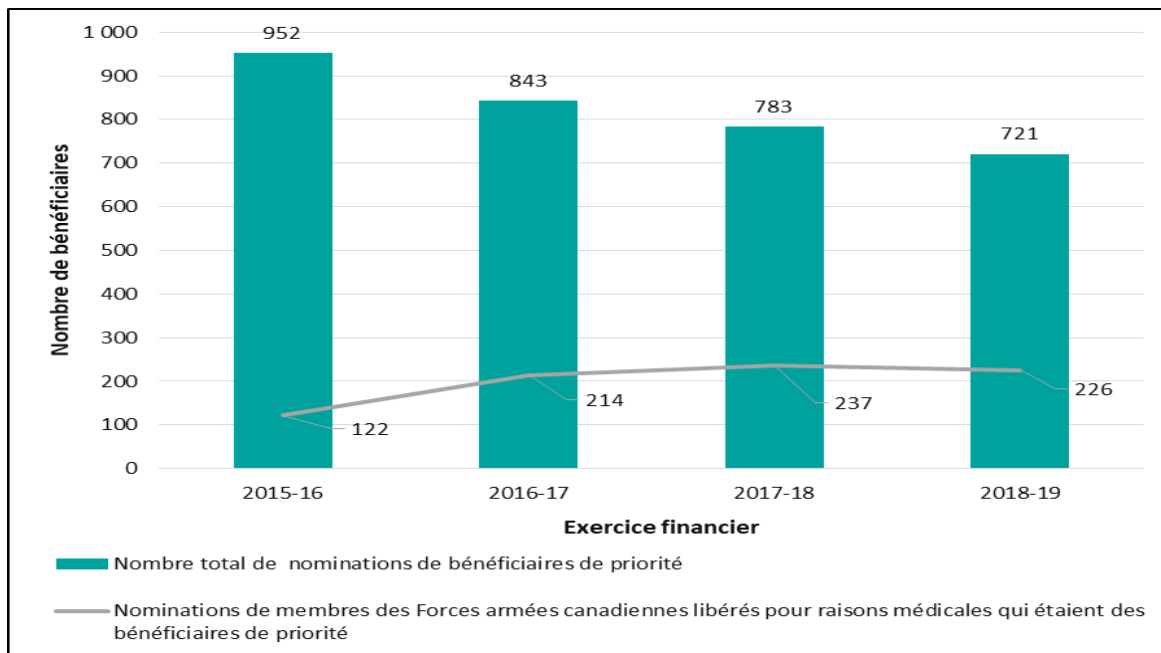
Comparaison entre les embauches prioritaires d'anciens combattants et tous les autres types d'embauches prioritaires

104. L'équipe d'évaluation a comparé le nombre d'anciens combattants inscrits dans le système d'administration des priorités et le nombre d'embauches au sein de l'ensemble de la population de bénéficiaires de priorité. Le graphique 27 présente un aperçu du nombre total de bénéficiaires d'un droit de priorité (y compris les anciens combattants) depuis 2015-2016, et le graphique 28, du nombre total de ceux d'entre eux qui ont été embauchés.

Graphique 27 – Population totale de bénéficiaires de priorité (y compris les anciens combattants)



Graphique 28 – Nombre total de nominations de bénéficiaires de priorité (y compris les anciens combattants)



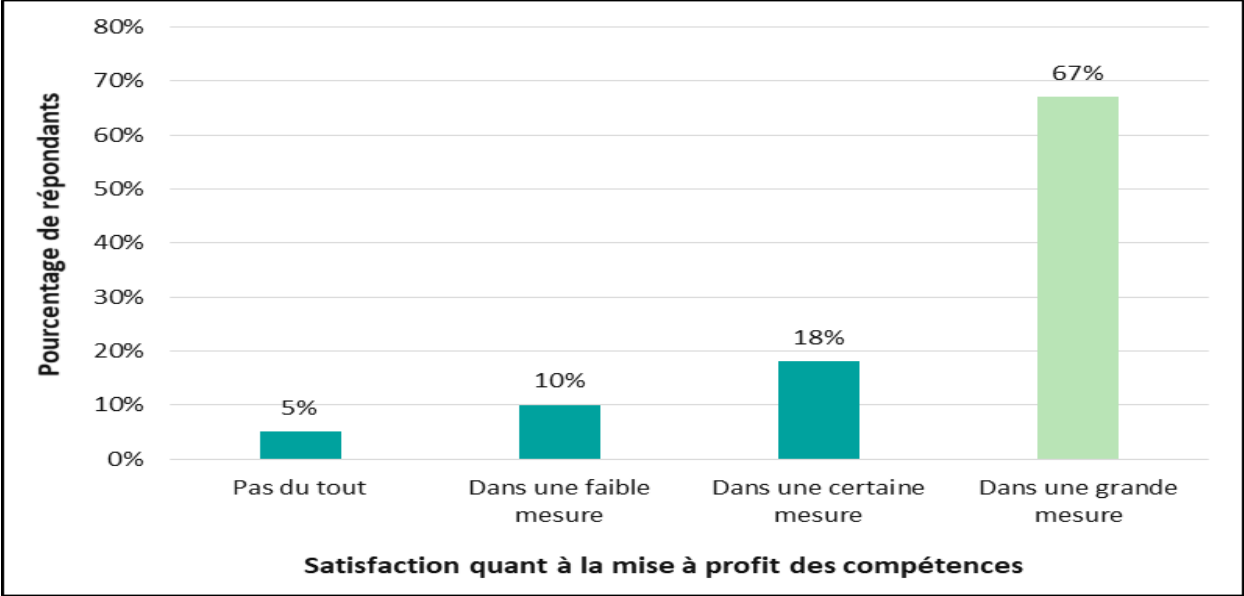
105. Selon les données, les anciens combattants représentaient 22 % de l'inventaire des bénéficiaires de priorité en 2015-2016, et 37 % en 2018-2019, et ils comptaient pour 12 % et 31 % de toutes les embauches prioritaires en 2015-2016 et en 2018-2019, respectivement.

106. En outre, depuis 2015-2016, les gestionnaires d'embauche ont soumis 176 377 demandes d'autorisation en matière de priorité à la Commission de la fonction publique par l'entremise de leurs conseillers ministériels en dotation. Au cours de la même période, 3 299 bénéficiaires d'un droit de priorité ont été embauchés, ce qui signifie que 2 % des demandes d'autorisation en matière de priorité ont mené à la nomination d'un bénéficiaire de priorité.

4.4 Dans quelle mesure les anciens combattants nommés à la fonction publique fédérale mettent-ils en pratique leurs compétences et apportent-ils une contribution significative à leur milieu de travail?

107. L'évaluation a permis de constater que 85 % des 335 anciens combattants qui ont répondu au sondage et qui ont obtenu un emploi à la fonction publique fédérale considèrent que leurs compétences sont mises à profit dans une grande mesure ou dans une certaine mesure au sein de leur milieu de travail (voir le graphique 29). Les résultats positifs obtenus pour cet indicateur montrent que les anciens combattants embauchés dans la fonction publique fédérale estiment que leurs compétences sont valorisées en milieu de travail.

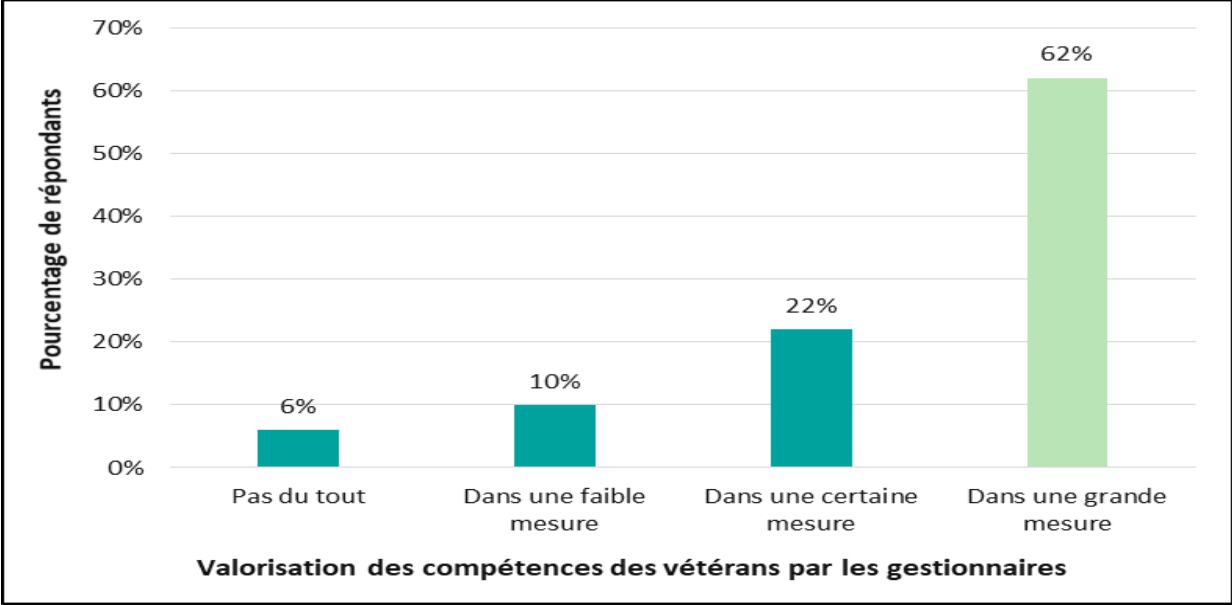
Graphique 29 – Satisfaction des anciens combattants quant à la mise à profit de leurs compétences en milieu de travail, n=335



108. Même si les personnes qui ont obtenu un emploi estiment en règle générale que leurs compétences et aptitudes sont valorisées en milieu de travail, les répondants au sondage ont indiqué qu'il est parfois difficile de faire reconnaître leurs compétences et leur expérience dans le cadre du processus de demande. Les obstacles les plus couramment rencontrés ont trait aux études exigées pour les postes et à la perception selon laquelle certains critères de mérite donnent aux fonctionnaires fédéraux un meilleur accès à ces possibilités.

109.L'évaluation a également permis d'examiner la mesure dans laquelle les répondants estiment que leur superviseur immédiat valorise leurs compétences. Le graphique 30 indique que 84 % des répondants considèrent que leur gestionnaire/superviseur valorise leurs compétences et leur contribution en milieu de travail dans une certaine mesure ou dans une grande mesure. Ce pourcentage montre que les anciens combattants bénéficiaires de priorité qui sont embauchés apportent une contribution significative et que leurs compétences, leurs aptitudes et leur expérience sont valorisées en milieu de travail.

Graphique 30 – Valorisation des compétences des anciens combattants en milieu de travail par les gestionnaires/superviseurs, n=335



110. Pour ce qui est des nominations effectuées en vertu des dispositions de préférence et de mobilité, l'équipe d'évaluation a recueilli des données sur la mesure dans laquelle les personnes embauchées demeurent à la fonction publique et sur la mesure dans laquelle elles sont promues. Il convient de noter qu'il n'a été possible d'obtenir une quantité suffisante de données que pour effectuer l'analyse de la cohorte d'anciens combattants embauchés par le biais des dispositions de préférence et de mobilité (227 personnes) à des postes dotés pour une période indéterminée ou déterminée au cours de l'exercice de 2016-2017. La majorité des 227 membres de cette cohorte ont été embauchés dans les groupes professionnels AS (Services administratifs), EG (Soutien technologique et scientifique), CR (Commis aux écritures et règlements) et GT (Général et technique). Entre le 31 mars 2017 et le 31 mars 2019, environ 12 % des membres de cette cohorte ont été promus. En date du 31 mars 2019, les données indiquaient également que près d'une recrue sur dix avait quitté la fonction publique ou pris un congé non payé, ce qui signifie que plus des deux tiers des recrues sont demeurées au sein du groupe professionnel dans lequel elles ont été embauchées. De plus, il est important de mentionner que l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'analyser le développement de la carrière des membres des Forces armées canadiennes recrutés par le biais de la disposition relative aux droits de priorité, car il est impossible d'assurer le suivi de ces personnes à l'aide du Système de gestion de l'information sur les priorités une fois qu'elles ont été embauchées.

4.5 Existe-t-il d'autres moyens ou d'autres leçons apprises pour atteindre les mêmes résultats?

111. Le rapport d'évaluation du programme de transition des Forces armées canadiennes produit par le sous-ministre adjoint (Services d'examen) souligne que « l'existence de programmes similaires qui se chevauchent souvent au sein des Forces armées canadiennes, d'Anciens Combattants Canada et du Régime d'assurance-revenu militaire RARM) ajoute à la complexité du processus de transition. Plus particulièrement, l'existence de programmes similaires de soutien du revenu et de réadaptation professionnelle sème la confusion et crée des difficultés pour les militaires, les anciens combattants et le personnel des programmes ». Ce facteur, combiné à la complexité du contexte de la dotation à la fonction publique fédérale, peut donner lieu à une expérience de transition accablante.

112. Les répondants au sondage ont proposé de nombreuses améliorations possibles afin de faciliter l'accès des anciens combattants et des membres admissibles des Forces armées canadiennes aux emplois offerts dans la fonction publique fédérale. Ces améliorations sont résumées ci-dessous.

Possibilités d'amélioration

Il serait possible de présenter une formation aux membres libérés des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants, d'accroître leurs connaissances et d'assurer une meilleure coordination entre Anciens Combattants Canada, les Forces armées canadiennes et la Commission de la fonction publique en vue de faciliter la transition des militaires et des anciens combattants vers un emploi dans la fonction publique fédérale. Il pourrait être utile de mieux coordonner les efforts visant à informer les anciens combattants des procédures à suivre pour poser leur candidature aux postes offerts et valider ou obtenir leurs résultats aux tests d'évaluation de langue seconde.

- Il serait possible d'améliorer l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale et de mieux annoncer ces dernières. Il pourrait également être utile de fournir aux anciens combattants des outils plus efficaces afin de convertir leur expérience militaire en qualifications pour la fonction publique. De plus, les processus de sélection sont considérés comme étant relativement longs, ce qui dissuade parfois les candidats potentiels de présenter une demande

- Il serait possible de faciliter le cheminement des anciens combattants et des membres admissibles des Forces armées canadiennes dans le cadre du processus de demande d'emploi de la fonction publique. Ce processus est totalement différent de la méthode de gestion des ressources humaines militaires, ce qui nuit à la compréhension du système de dotation de la fonction publique par les anciens combattants.

113. L'évaluation a permis de déterminer qu'il est nécessaire d'élaborer une approche et une stratégie de collaboration coordonnées entre le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes, Anciens Combattants Canada, la Commission de la fonction publique et les principaux ministères et organismes afin de tirer pleinement parti des avantages découlant de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Ceux-ci devraient coordonner leurs efforts et mettre en commun leurs pratiques exemplaires, notamment en ce qui touche le soutien offert par les conseillers en dotation et les conseillers en ressources humaines du ministère de la Défense nationale aux gestionnaires d'embauche en vue de les renseigner sur l'embauche des anciens combattants. L'École de la fonction publique du Canada pourrait également y contribuer en élaborant et en offrant une formation améliorée aux employés de la prestation des services, aux gestionnaires d'embauche et aux spécialistes des ressources humaines pour qu'ils sachent comment appliquer les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

114. Dans le cadre des entrevues, un certain nombre de mesures ont aussi été proposées pour accroître le nombre de nominations à la fonction publique fédérale par le biais des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Par exemple, à l'instar d'autres programmes de recrutement fédéraux, il serait possible de créer un programme de mentorat à l'intention des anciens combattants afin de faciliter leur transition de la culture des Forces armées canadiennes à celle de la fonction publique fédérale après leur nomination.

115. En outre, il serait possible de coordonner les efforts pour établir des objectifs et assurer le suivi du rendement. Il n'existe aucun mécanisme systématique de communication des renseignements sur le rendement entre les trois principaux ministères et organismes qui dirigent les efforts associés à la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Ces renseignements sont essentiels afin de déterminer la mesure dans laquelle le soutien à l'embauche des anciens combattants dans l'ensemble du système est efficace.

116. Il serait possible de tirer des leçons des travaux effectués dans le cadre d'initiatives connexes, notamment du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap, ainsi que des mesures complémentaires qui visent à favoriser l'embauche de 5 000 personnes en situation de handicap sur une période de 5 ans. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné qu'il serait possible d'élaborer un programme de stages pour les membres des Forces armées canadiennes en transition afin de les aider à acquérir une expérience au sein de la fonction publique fédérale avant qu'ils quittent les Forces armées canadiennes.

4.6 Harmonisation de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* avec les rôles et responsabilités du gouvernement

117. Les initiatives découlant de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* s'harmonisent avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada de la manière suivante :

- Le gouvernement du Canada s'est donné pour responsabilité de s'assurer que les anciens combattants ont accès à une vaste gamme de programmes et de services en reconnaissance pour leur service à leur pays, et de veiller à ce qu'ils acquièrent un niveau optimal d'autonomie, de santé et de bien-être dans le cadre de leur transition à la vie civile, dans le but de donner l'exemple en offrant aux anciens combattants des possibilités d'emplois accrues au sein de la fonction publique fédérale.
- Dans la lettre de mandat qu'il a envoyé le 13 décembre 2019 au ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, le premier ministre mentionne ce qui suit : « Vous continuerez de veiller à ce que notre gouvernement respecte l'obligation sacrée envers nos anciens combattants et leurs familles. Vous continuerez également de veiller à ce que les anciens combattants reçoivent le respect, le soutien, les soins et les possibilités économiques qu'ils méritent¹². »

¹² Premier ministre (2019). [Lettre de mandat du ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale](#). Consulté le 6 février 2020.

118. Selon les hauts fonctionnaires interrogés dans le cadre des entrevues, les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* sont pertinentes, nécessaires et harmonisées avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement. De nombreuses personnes interrogées ont souligné que ces dispositions sont enracinées dans la législation et ne sont pas optionnelles. La *Loi sur l'embauche des anciens combattants* vise à accorder aux anciens combattants et aux membres des Forces armées canadiennes admissibles des droits d'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. La Commission de la fonction publique aide les ministères et les organismes fédéraux à s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

119. Les répondants au sondage ont déclaré s'inquiéter de la complexité et du nombre croissant de programmes et de services offerts pour les aider et du fait que leur prestation est assurée par plusieurs ministères et organismes. En raison de la multiplicité des organisations responsables, les anciens combattants ont parfois de la difficulté à comprendre les avantages qu'ils peuvent tirer d'un ou de plusieurs programmes si ces derniers ne sont pas coordonnés de manière efficace. Certains anciens combattants ont du mal à comprendre les critères d'admissibilité connexes et à présenter leur demande comme il se doit pour y participer. Ce constat est particulièrement vrai pour les anciens combattants qui ont besoin de plus de 2 ans afin de se rétablir à la suite d'un problème de santé. En pareil cas, tous les postes annoncés pour lesquels ils doivent posséder 2 ans d'expérience récente leur sont inaccessibles. Le Sous-comité des anciens combattants du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a également soulevé cette préoccupation dans son rapport de 2014, où il est mentionné que le « MDN et ACC doivent s'efforcer de simplifier et de coordonner les différents programmes et services [...] d'aide à la transition¹³ ».

120. L'évaluation a révélé que les modifications apportées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans le cadre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* sont pertinentes et conformes aux rôles, aux responsabilités et aux priorités du gouvernement du Canada. Le soutien à l'emploi des anciens combattants et des membres admissibles des Forces armées canadiennes est intégré dans la législation fédérale, et la Commission de la fonction publique est chargée de veiller au respect des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. L'évaluation a également permis de constater qu'il est nécessaire de continuer à renforcer les capacités de la fonction publique fédérale en embauchant des anciens combattants et des membres admissibles des Forces armées canadiennes. À cette fin, il serait possible d'offrir une formation aux gestionnaires d'embauche et de les renseigner sur le potentiel de cette main-d'œuvre et sur l'obligation de satisfaire aux exigences législatives au cours des processus de nomination. De plus, il est nécessaire de simplifier et d'améliorer la coordination des programmes et services offerts par la fonction publique fédérale en vue de favoriser l'embauche des anciens combattants et des membres admissibles des Forces armées canadiennes.

¹³ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (2014). [La transition à la vie civile des anciens combattants](#), page 41-42. Consulté le 19 juin 2019.

4.7 Nécessité de poursuivre la mise en œuvre des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

121. La fonction publique fédérale tire profit des compétences et des aptitudes que les anciens combattants et les membres des Forces armées canadiennes admissibles ont acquises dans le cadre de leur formation et de leur expérience militaires. Toutes les études examinées par l'équipe d'évaluation insistent sur l'importance de l'emploi comme facteur déterminant clé « de la santé et du bien-être » des anciens combattants et indiquent que « les anciens combattants sans emploi sont plus susceptibles de signaler des difficultés d'ajustement à la vie civile que ceux qui travaillent¹⁴ ». L'emploi chez les membres libérés des forces armées nationales est un problème que les gouvernements du monde entier cherchent à résoudre¹⁵.

122. Le Canada compte environ 650 000 anciens combattants¹⁶. Dans son rapport annuel de 2017-2018, la Commission de la fonction publique fait remarquer que « [l]es anciens combattants libérés pour des raisons médicales sont le seul groupe de bénéficiaires de droit de priorité dont la population augmente constamment. Ce groupe représente maintenant 33 % de tous les bénéficiaires d'un droit de priorité¹⁷ ».

123. Une récente étude a révélé que près de 92 % des anciens combattants ont besoin d'un emploi après leur libération de l'armée¹⁸. Les membres des Forces armées canadiennes « ont en moyenne 40 ans au moment de leur libération et [...] ont donc encore de nombreuses années d'employabilité avant leur retraite¹⁹ ». Selon l'évaluation, l'accès aux emplois offerts dans la fonction publique par le biais de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* permet de répondre aux besoins des anciens combattants en matière d'emploi.

¹⁴ MacLean, M. B., et coll. (2019). « Résultats des anciens combattants sur le marché du travail ». *Revue de la santé des militaires, des anciens combattants et de leurs familles* 5(1) 2019, page 59. doi:10.3138/jmvfh.2017-0016 [en anglais seulement].

¹⁵ Aiken, A., et Buitenhuis, A. (2011). [Supporting Canadian Veterans with Disabilities: A Comparison of Financial Benefits](#), page xi. Consulté le 21 juin 2019 [en anglais seulement].

¹⁶ Anciens Combattants Canada. [Faits et chiffres. Tableau 1.1 Nombre estimatif d'anciens combattants par province](#).

¹⁷ Commission de la fonction publique. [Rapport annuel 2017-2018 : Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain](#), page 14. Consulté le 25 juin 2019.

¹⁸ Anciens Combattants Canada. [Évaluation des services de gestion de cas – Mars 2019](#). Consulté le 16 septembre 2019.

¹⁹ Chambre des communes (2019). [Les anciens combattants : Une ressource précieuse pour la fonction publique fédérale. Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires](#), page 14. Consulté le 20 juin 2019.

²⁰ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (2014). [La transition à la vie civile des anciens combattants](#), pages 35-36. Consulté le 19 juin 2019.

²¹ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (2014). [La transition à la vie civile des anciens combattants](#), page 6. Consulté le 19 juin 2019.

124. La transition de la vie militaire à la vie civile peut s'avérer une expérience difficile pour ceux qui cherchent à trouver une nouvelle profession et un bon emploi. La culture en milieu de travail militaire diffère de celle qui règne dans l'environnement de travail civil. Dans le contexte civil, chaque personne est généralement responsable de la gestion de sa carrière, et les travailleurs changent régulièrement de poste ou cherchent de nouvelles possibilités d'emploi. La situation est différente pour les membres des Forces armées canadiennes. Dans l'armée, la carrière des membres des Forces armées canadiennes est gérée par des gestionnaires des carrières, et leurs tâches leur sont généralement attribuées en fonction des besoins opérationnels. Par conséquent, de nombreux membres libérés des Forces armées canadiennes ont peu ou pas d'expérience relativement au processus civil de demande d'emploi, à l'élaboration d'un curriculum vitae et à la préparation aux entrevues d'emploi. Dans le cadre de la présente évaluation, nous avons appris que les RH (civiles) du ministère de la Défense nationale avaient élaboré 2 cours à l'intention des membres des Forces armées canadiennes, des anciens combattants et de leur famille sur la préparation aux entrevues, ainsi que sur la rédaction de lettres de présentation et de curriculum vitae.

125. En 2014, le Sous-comité des anciens combattants du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a publié un rapport dans lequel il souligne qu'aucun ancien combattant ne devrait se retrouver au chômage après son service. Selon le Sous-comité, « [l]e moins que peut faire le Canada, c'est de les aider à se préparer à l'emploi civil après leur service et de les appuyer dans leur recherche d'un bon emploi bien rémunéré dans le secteur public ou privé²⁰ ». C'est pourquoi le Comité sénatorial a félicité le secteur public et le secteur privé pour le soutien offert aux militaires et aux anciens combattants en transition, en ajoutant que ces derniers « offrent une aide des plus précieuses aux anciens membres des Forces armées canadiennes à la recherche d'un bon emploi civil après leur libération²¹ ».

126. En outre, de nombreux rapports gouvernementaux qui traitent de cette question soulignent l'importance et la nécessité d'offrir des possibilités d'emploi civil aux anciens combattants, en particulier dans la fonction publique fédérale. L'étude qui a été menée le plus récemment à cet égard est le rapport de juin 2019 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, dans lequel il est recommandé de « mettre en valeur le potentiel d'embauche des anciens combattants, surtout dans la fonction publique fédérale, et [de] veiller à ce que les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines de la fonction publique reçoivent de la formation sur les compétences et les qualifications des militaires, afin qu'ils puissent les convertir en équivalents civiles (Recommandation 11)²² ».

²² Chambre des communes (2019). [Les anciens combattants : Une ressource précieuse pour la fonction publique fédérale. Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires](#), page 2. Consulté le 20 juin 2019.

5.0 Conclusion

127. En conclusion, la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* a permis d'offrir aux membres admissibles des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants des possibilités d'emploi qui leur étaient auparavant inaccessibles. Depuis juillet 2015, le nombre d'anciens combattants et de membres admissibles des Forces armées canadiennes qui posent leur candidature dans le cadre des processus de dotation internes et externes a augmenté. Entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019, 359 nominations ont été effectuées en vertu de la disposition de préférence, et 509, par le biais de la disposition de mobilité. Les membres libérés des Forces armées canadiennes pour des raisons médicales se sont prévalus des droits de priorité statutaires et réglementaires qui leur sont accordés. De juillet 2015 à avril 2019, 1 440 membres libérés des Forces armées canadiennes pour des raisons médicales ont activé leur droit de priorité, et 799 ont été nommés à des postes de la fonction publique fédérale.

128. La plupart des nominations effectuées en vertu de la disposition de préférence ou de mobilité sont attribuables aux régions situées à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Il s'agit d'un résultat positif, car les nombreux membres libérés des Forces armées canadiennes qui s'établissent à différents endroits au pays doivent avoir accès à des possibilités d'emploi dans les bureaux régionaux de la fonction publique fédérale. De plus, les femmes comptent pour 20 % de toutes les embauches effectuées par le biais de ces dispositions, ce qui représente un pourcentage supérieur à leur taux de représentation au sein de l'effectif militaire, qui s'établit à 15,7 %.

129. Malgré les progrès réalisés, il est nécessaire d'établir une stratégie globale et un programme de sensibilisation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale afin d'informer les membres admissibles des Forces armées canadiennes et les anciens combattants des possibilités qui s'offrent à eux. Il faut également renseigner les employés responsables de la prestation des services d'Anciens Combattants Canada, les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires d'embauche à l'échelle du système. Il est important de combler cette lacune étant donné que 80 % de toutes les embauches en vertu des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* ont été effectuées par 8 ministères et organismes. De plus, jusqu'à maintenant, les initiatives entreprises sont menées individuellement, notamment l'initiative d'Anciens Combattants Canada qui a pour objectif de porter à 10 % la proportion d'anciens combattants au sein de son effectif. Il serait possible de renforcer la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* et d'accroître le nombre de membres admissibles des Forces armées canadiennes et d'anciens combattants embauchés dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

130. Anciens Combattants Canada, la Commission de la fonction publique et le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes pourraient améliorer la mise en commun de l'information et la coordination des stratégies de mesure du rendement. Par exemple, l'évaluation a permis de relever des liens entre les programmes auxquels participent les membres des Forces armées canadiennes en transition, leur aptitude au travail et leur utilisation de certains avantages offerts par Anciens Combattants Canada. Cet aspect est particulièrement important pour les membres libérés des Forces armées canadiennes pour des raisons médicales qui s'inscrivent dans le système d'administration des priorités.

131. Il serait également possible d'améliorer le soutien offert aux membres admissibles des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants qui souhaitent travailler à la fonction publique fédérale. La conversion des compétences et aptitudes acquises par les membres au cours de leur service militaire en équivalences reconnues par les gestionnaires d'embauche de la fonction publique fédérale constituerait un premier pas important dans cette direction. Cette amélioration est particulièrement importante pour les anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui doivent déterminer les groupes professionnels de la Classification nationale des professions qui les intéressent lorsqu'ils s'inscrivent dans le Système de gestion de l'information sur les priorités.

132. Enfin, ceux qui ont obtenu un emploi en exerçant leur droit de priorité estiment que leurs compétences et leurs aptitudes sont mises à profit au sein de la fonction publique fédérale, et que leurs gestionnaires et superviseurs apprécient l'expertise qu'ils apportent dans le cadre de leurs fonctions et de leurs équipes. Il est essentiel d'améliorer la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* afin d'accroître le nombre d'embauches d'anciens combattants et de membres admissibles des Forces armées canadiennes dans le cadre de l'engagement global du gouvernement du Canada à bâtir une fonction publique fédérale diversifiée et inclusive. Les anciens combattants du Canada constituent une importante source de talents et possèdent des connaissances, des compétences et une expérience précieuses, et ils ont montré leur engagement envers la société canadienne.

6.0 Recommandations

133. Les recommandations suivantes visent à améliorer la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

134. Recommandation 1 : Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes élaborent une approche intégrée qui facilitera la compréhension et l'application des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

- 135.Recommandation 2 : Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes élaborent une stratégie intégrée de sensibilisation et de communication afin de fournir des renseignements pertinents et en temps opportun sur les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* aux anciens combattants, aux membres des Forces armées canadiennes et aux employés responsables de la prestation des services de première ligne d'Anciens Combattants Canada et des Forces armées canadiennes.
- 136.Recommandation 3 : Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes unissent leurs efforts afin de mieux faire connaître les dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers en ressources humaines de la fonction publique.
- 137.Recommandation 4 : Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes examinent conjointement des solutions pour que la fonction publique fédérale puisse reconnaître les compétences et l'expérience militaires et ainsi améliorer les résultats en matière d'embauche.

7.0 Réponse et plan d'action de la direction

Réponse et plan d'action de la direction			
Recommandation	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 1</p> <p>Il est recommandé que la Commission de la fonction publique (CFP), Anciens Combattants Canada (ACC) et le ministère de la Défense nationale (MDN)/Groupe de transition des Forces armées canadiennes (GT-FAC) élaborent une approche intégrée qui facilitera la compréhension et l'application des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> (LEAC) dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.</p>	<p>La CFP, ACC et le MDN/GT-FAC (les partenaires) approuvent la recommandation 1.</p> <p>1.1 Les partenaires établiront une nouvelle structure de gouvernance afin d'appuyer l'élaboration d'une approche intégrée qui facilitera la compréhension et l'application des dispositions de la LEAC dans l'ensemble de la fonction publique.</p> <p>La CFP, en collaboration avec les partenaires, procédera à l'évaluation des comités existants, élaborera une nouvelle structure de gouvernance composée de différents niveaux de collaboration et définira des mandats si nécessaire.</p> <p>1.2 Afin d'assurer une bonne collaboration, les partenaires rédigeront un document faisant état des rôles et responsabilités afin de favoriser la compréhension et la mise en œuvre des dispositions relatives au droit de priorité de la LEAC.</p>	<p>BPR : La CFP sera à la tête de cette mesure et travaillera de pair avec les partenaires.</p> <p>BSR : MDN/GT-FAC, ACC.</p>	<p>1.1 T1 de 2020-2021</p> <p>1.2 T4 de 2020-2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • CFP, ACC et MDN/GT-FAC. <p>1.3 T3 de 2020-2021 (rapports d'étape présentés sur une base régulière).</p>

Réponse et plan d'action de la direction			
Recommandation	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
	<p>1.3 Dans le cadre de la structure de gouvernance, les partenaires élaboreront, mettront en œuvre et surveilleront les plans d'action afin de fixer des objectifs mesurables. Les plans d'action, les initiatives et les objectifs prendront en compte les besoins changeants des anciens combattants afin de s'y adapter. De plus, les partenaires tireront profit de la gouvernance pour examiner et créer de nouvelles possibilités qui permettront à tous les intervenants à l'échelle ministérielle de collaborer et d'ainsi mettre en commun les pratiques exemplaires.</p>		

Réponse et plan d'action de la direction			
Recommandation	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 2</p> <p>Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes élaborent une stratégie intégrée de sensibilisation et de communication afin de fournir des renseignements pertinents et en temps opportun sur les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> (LEAC) aux anciens combattants, aux membres des Forces armées canadiennes et aux employés responsables de la prestation des services de première ligne d'Anciens Combattants Canada et des Forces armées canadiennes.</p>	<p>Les partenaires approuvent la recommandation 2.</p> <p>2.1 Les partenaires élaboreront une stratégie de communication pluriannuelle intégrée, assortie d'un calendrier de mise en œuvre, pour faciliter la transmission de renseignements pertinents et en temps opportun sur les dispositions de la LEAC aux anciens combattants, aux membres des FAC et aux employés responsables de la prestation des services de première ligne du MDN/GT-FAC et d'ACC de partout au pays.</p> <p>Après sa mise en œuvre, la stratégie et les messages seront continuellement ajustés pour veiller à ce qu'ils soient harmonisés aux priorités et à l'environnement de la fonction publique fédérale.</p>	<p>BPR : Le MDN/GT-FAC et ACC seront à la tête de cette mesure.</p> <p>BSR : Ces travaux seront réalisés conjointement avec la CFP.</p>	<p>T4 de 2020-2021</p>

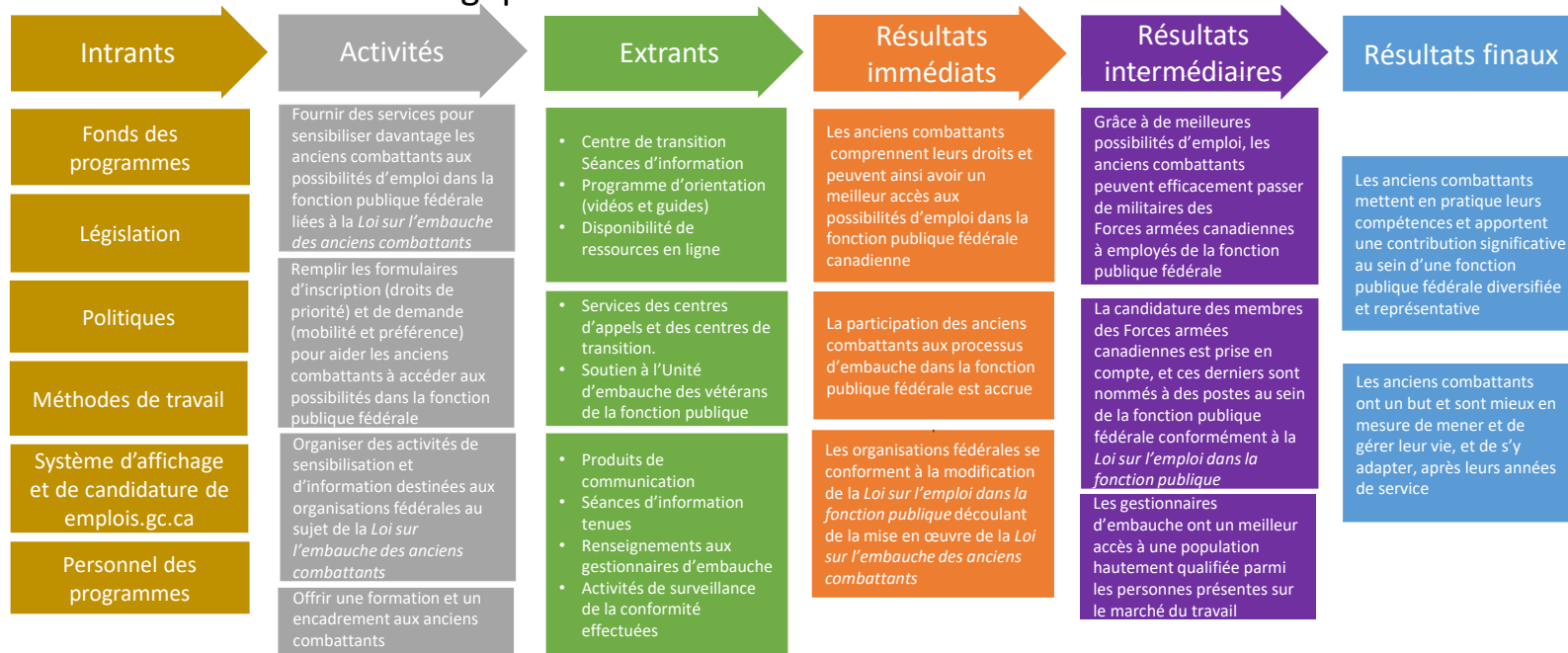
Réponse et plan d'action de la direction			
Recommandation	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 3</p> <p>Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes unissent leurs efforts afin de mieux faire connaître les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> (LEAC) aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers en ressources humaines de la fonction publique.</p>	<p>Les partenaires approuvent la recommandation 3.</p> <p>3.1 Les partenaires élaboreront une stratégie de communication pluriannuelle intégrée, assortie d'un calendrier de mise en œuvre, pour faciliter la transmission de renseignements sur les dispositions de la LEAC aux gestionnaires d'embauche et aux spécialistes en ressources humaines de la fonction publique de partout au pays.</p> <p>Après sa mise en œuvre, la stratégie et les messages seront continuellement ajustés pour veiller à ce qu'ils soient harmonisés aux priorités et à l'environnement de la fonction publique fédérale.</p>	<p>BPR : La CFP sera à la tête de cette mesure et travaillera de pair avec les partenaires.</p> <p>BSR : MDN/GT-FAC et ACC.</p>	T2 de 2020-2021
<p>Recommandation 4</p> <p>Il est recommandé que la Commission de la fonction publique, Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale/Groupe de transition des Forces armées canadiennes examinent conjointement des solutions pour que la fonction publique fédérale puisse reconnaître les compétences et l'expérience militaires et ainsi améliorer les résultats en matière d'embauche.</p>	<p>Les partenaires approuvent la recommandation 4.</p> <p>4.1 Les partenaires collaboreront à l'étude, à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions qui permettront de mieux aider les membres des FAC et les anciens combattants au cours de leur transition de carrière vers la fonction publique fédérale afin d'assurer de meilleurs résultats en matière d'embauche. Les initiatives porteront sur les thèmes suivants :</p>	<p>a) BPR : MDN/GT-FAC et ACC BSR : CFP</p> <p>b) BPR : ACC et MDN/GT-FAC BSR : CFP</p> <p>c) BPR : CFP BSR : ACC, MDN/GT-FAC.</p>	T4 de 2021-2022 (En cours. Rapports d'étape présentés sur une base régulière.)

Réponse et plan d'action de la direction			
Recommandation	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
	<p>a) Outils</p> <p>Les partenaires continueront d'élaborer des outils et de les améliorer afin de faciliter la compréhension des compétences et des expériences militaires pour le personnel embauché par la fonction publique fédérale. Ils continueront également d'offrir, d'entretenir et d'améliorer des ressources en lignes pour venir en aide aux membres et anciens combattants en transition.</p> <p>b) Éducation</p> <p>i. Les partenaires continueront de former les membres des FAC et les anciens combattants sur la mise en valeur de leur expérience et de leurs compétences militaires afin de montrer aux spécialistes en RH et aux gestionnaires d'embauche de la fonction publique fédérale ce qu'ils pourraient apporter pour répondre aux besoins en matière de dotation de la fonction publique.</p> <p>ii. Les partenaires aideront également les gestionnaires d'embauche et les spécialistes en RH à mieux comprendre l'expérience militaire et sa transférabilité potentielle dans les emplois de la fonction publique fédérale.</p> <p>c) Dotation</p>		

Réponse et plan d'action de la direction			
Recommandation	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
	<p>La CFP évaluera les pratiques d'embauche qui influencent la transition des membres des FAC, des anciens combattants et des personnes possédant un droit de priorité afin de rationaliser certaines procédures et d'aider les gestionnaires et les spécialistes en RH de la fonction publique avec leurs stratégies de recrutement. Les initiatives conçues pour rationaliser la dotation seront exploitées le cas échéant.</p>		

Annexe 1 : Modèle logique de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

Modèle logique : *Loi sur l'embauche des anciens combattants*



Gouvernance

- La mise en œuvre de cette initiative est dirigée par Anciens Combattants Canada (ACC). ACC travaille en partenariat avec la Commission de la fonction publique, le ministère de la Défense nationale/les Forces armées canadiennes et l'École de la fonction publique du Canada.

Hypothèses

- Les anciens combattants sont plus susceptibles d'obtenir un emploi dans la fonction publique fédérale grâce à l'application de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, ce qui est profitable tant pour la fonction publique fédérale que pour les anciens combattants.

Risques

- Il est possible que les anciens combattants ne connaissent pas bien leurs droits et leurs possibilités.
- Il se peut que les vétérans ne reçoivent pas un soutien adéquat quant à la transition vers des possibilités d'emploi civil au sein de la fonction publique fédérale.
- Il se peut également que les gestionnaires d'embauche ne comprennent pas leurs obligations.

Facteurs externes

- Il est possible que les militaires en service, les militaires à la retraite ou les militaires libérés pour raisons médicales ne saisissent pas toutes les occasions qui leur sont offertes en vertu de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*. Sachant cela, il sera possible d'améliorer la prestation des services pour ceux qui souhaitent en profiter.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/source
Pertinence		
Nécessité continue du programme		
1.1 Dans quelle mesure les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> restent-elles nécessaires?	<p>1.1.1 Mesure dans laquelle les anciens combattants qui appliquent les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> obtiennent un emploi dans la fonction publique.</p> <p>1.1.2 Évaluation des avantages et des inconvénients possibles si la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> n'existait pas (notamment les coûts de renonciation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
1.2 Dans quelle mesure les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> s'harmonisent-elles avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement?	1.2.1 Degré d'harmonisation des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement (tant à la Commission de la fonction publique qu'à Anciens Combattants Canada).	<ul style="list-style-type: none"> • Documents gouvernementaux clés • Examen des documents • Entrevues
1.3 D'autres programmes gouvernementaux connexes ont-ils une incidence sur la mise en œuvre de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> ?	1.3.1 Mesure dans laquelle les programmes gouvernementaux ont eu une incidence sur l'embauche d'anciens combattants (p. ex., Phénix).	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
Efficacité		
Résultats immédiats		

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/source
2.1 Dans quelle mesure les membres actifs des Forces armées canadiennes et les anciens combattants sont-ils au courant des dispositions de la Loi sur l'embauche des anciens combattants leur facilitant l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale?	2.1.1 Mesure dans laquelle les membres actifs des Forces armées canadiennes et les anciens combattants sont au courant des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> et les invoquent pour présenter leur candidature à la fonction publique.	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
2.2 Dans quelle mesure les membres actifs des Forces armées canadiennes et les anciens combattants comprennent-ils les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> qui les aident à accéder aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale?	2.2.1 Mesure dans laquelle les membres actifs des Forces armées canadiennes et les anciens combattants invoquent les dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> pour présenter leur candidature à la fonction publique.	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
2.3 Dans quelle mesure la participation actuelle des membres actifs des Forces armées canadiennes et des anciens combattants aux processus d'embauche de la fonction publique fédérale a-t-elle augmenté depuis l'entrée en vigueur de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> ?	2.3.1 Mesure dans laquelle le nombre de demandes présentées par des anciens combattants en vertu des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> a augmenté.	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/source
2.4 Dans quelle mesure les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines de la fonction publique fédérale connaissent-ils leurs responsabilités à l'égard des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> ?	<p>2.4.1 Mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines connaissent leurs responsabilités concernant l'embauche en vertu de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Droits de priorité • Mobilité • Préférence 	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
Résultats intermédiaires		
2.5 Dans quelle mesure les membres des Forces armées canadiennes et les anciens combattants sont-ils nommés à des postes dans la fonction publique fédérale?	2.5.1 Mesure dans laquelle les anciens combattants qui participent au processus d'embauche sont nommés à des postes dans la fonction publique fédérale conformément aux dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
2.6 Dans quelle mesure les ministères et organismes fédéraux tirent-ils profit des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> depuis le 1er juillet 2015?	2.6.1 Mesure dans laquelle les organisations fédérales tirent profit de la mise en œuvre de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> depuis le 1er juillet 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues
2.7 Dans quelle mesure l'application des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> est-elle conforme aux objectifs de diversité de la fonction publique fédérale?	2.7.1 Mesure dans laquelle les initiatives de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> favorisent la diversité et l'inclusion conformément à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et aux autres textes législatifs et lignes directrices pertinents.	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage • Entrevues

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/source
Résultats ultimes		
2.8 Dans quelle mesure les anciens combattants croient-ils que leur expérience et leurs compétences antérieures au sein des Forces armées canadiennes leur permettent d'apporter une contribution significative au sein de la fonction publique fédérale?	2.8.1 Mesure dans laquelle les anciens combattants sont embauchés à des postes correspondant à leurs compétences et contribuent à l'élaboration ou à la prestation de politiques, de programmes ou de services novateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats du sondage • Entrevues • Données sur la dotation • Examen des documents
2.9 Dans quelle mesure les anciens combattants croient-ils que leur expérience et leurs compétences antérieures au sein des Forces armées canadiennes sont reconnues en milieu de travail?	2.9.1 Mesure dans laquelle les anciens combattants sont embauchés à des postes correspondant à leurs compétences, et dans laquelle leurs efforts ont été reconnus et récompensés.	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats du sondage • Entrevues • Données sur la dotation • Examen des documents
Efficience		
3.1 Les structures et les processus de gouvernance appropriés sont-ils en place pour appuyer l'administration et l'exécution efficaces des initiatives entreprises à l'appui de la mise en œuvre de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> ?	3.1.1 Pertinence des structures de gouvernance pour appuyer la réalisation des initiatives liées à l'application des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats du sondage • Entrevues • Données sur la dotation • Examen des documents
3.2 Existe-t-il d'autres moyens ou d'autres leçons apprises plus efficaces pour atteindre les mêmes résultats?	3.2.1 Détermination de pratiques exemplaires qui pourraient servir à répondre aux besoins de la fonction publique fédérale en matière d'embauche d'anciens combattants.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Données sur la dotation • Examen des documents • Résultats du sondage

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/source
	3.2.2. Détermination des points à améliorer dans la structure de gouvernance des initiatives de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i> ainsi que dans ses méthodes de recrutement et d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues

Annexe 3 : Méthodologie et limites

Méthodes/sources	Limites
<p>Examen des documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents des programmes • Documents de la Commission de la fonction publique du Canada (rapports annuels et plans ministériels) • <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants, Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>, et documents stratégiques ministériels • Documents du gouvernement du Canada • Lettres de mandat des ministres • Rapports au Parlement • Articles dans les médias 	
<p>Analyse documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articles de revues à comité de lecture • Ouvrages de référence • Articles de journaux 	
<p>Entrevues</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaires de la Commission de la fonction publique • Séances de discussion en groupe avec le ministère de la Défense nationale, Anciens Combattants Canada, Services publics et Approvisionnement Canada, et le Service correctionnel du Canada • Visite sur place sur la côte est : 20 employés et membres de la haute direction d'Anciens Combattants Canada 	

Méthodes/sources	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • Visite sur place sur la côte est : trois employés du Centre de transition d'Halifax des Forces armées canadiennes/du ministère de la Défense nationale • Visite sur place dans l'ouest : 15 fonctionnaires (gestionnaires d'équipe de services aux anciens combattants, gestionnaires de cas, agents des services aux anciens combattants, conseillers en RH, et adjoints aux RH) du bureau de district d'Edmonton d'Anciens Combattants Canada, du Centre de transition d'Edmonton, et du bureau de district de Winnipeg d'Anciens Combattants Canada • Gestionnaires d'embauche et conseillers en dotation 	
<p>Sondages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anciens combattants qui ont activé leur droit de priorité entre le 1er juillet 2015 et le 25 mai 2019 	<p>La liste des anciens combattants et des membres des Forces armées canadiennes qui a été fournie à l'équipe d'évaluation indique que 1 392 anciens combattants ont activé leur droit de priorité et se sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités entre le 1er juillet 2015 et le 25 mai 2019. Dans le cadre de ce sondage, l'équipe d'évaluation a pu obtenir des renseignements sur les expériences des anciens combattants. Au total, 362 (42 %) des 853 anciens combattants bénéficiaires d'un droit de priorité réglementaire ont été nommés à des postes de la fonction publique fédérale entre le 1er juillet 2015 et le 31 mars 2019.</p> <p>Dans le cadre de l'évaluation, il a été impossible de déterminer le nombre d'anciens combattants qui se sont joints à la fonction publique en utilisant d'autres modes d'accès (sans activer leur droit de priorité ou sans invoquer les dispositions de préférence et de mobilité).</p>

Méthodes/sources	Limites
<p>Analyse des données administratives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction des services de données et de l'analyse (DSDA) • Sondage de la Commission de la fonction publique sur la dotation et l'impartialité politique 	<p>Il se peut qu'il y ait des lacunes au niveau des données de la Commission de la fonction publique en raison de l'absence d'un mécanisme de suivi systématique des anciens combattants et des membres des Forces armées canadiennes. Cette analyse, qui a été réalisée en partenariat avec la DSDA à l'aide des questions pertinentes du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de la Commission de la fonction publique, visait à recueillir des données sur la mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les conseillers en dotation connaissent leurs rôles concernant l'application des dispositions de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>.</p>

Annexe 4 : Données démographiques sur les répondants au sondage qui a été mené à l'égard de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

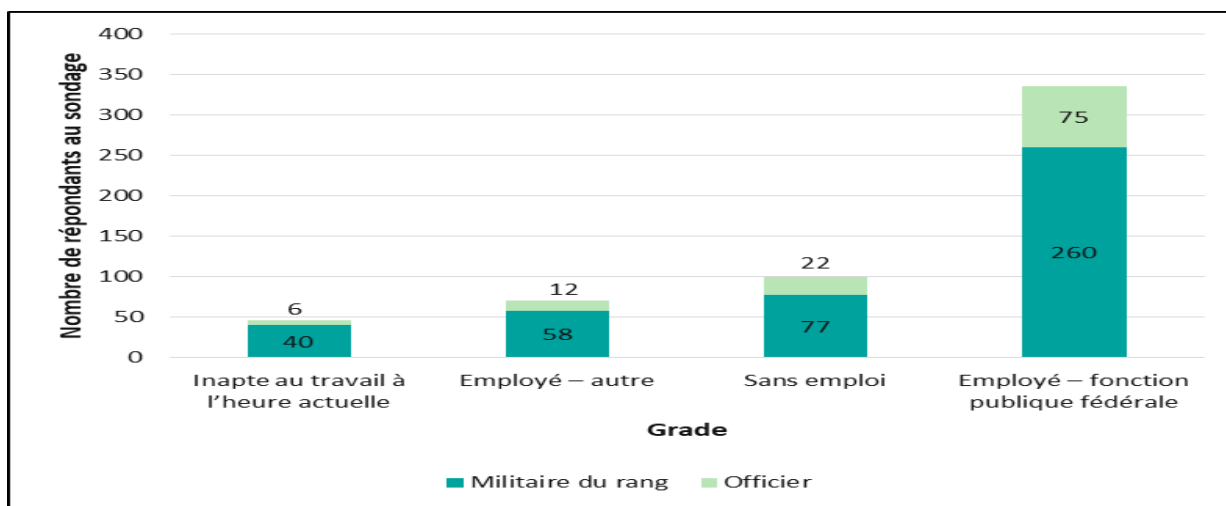
But

Le présent document a pour but de donner un aperçu des données démographiques recueillies dans le cadre du sondage mené en lien avec la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* auprès des anciens combattants qui se sont inscrits dans le Système de gestion de l'information sur les priorités depuis le 1er juillet 2015.

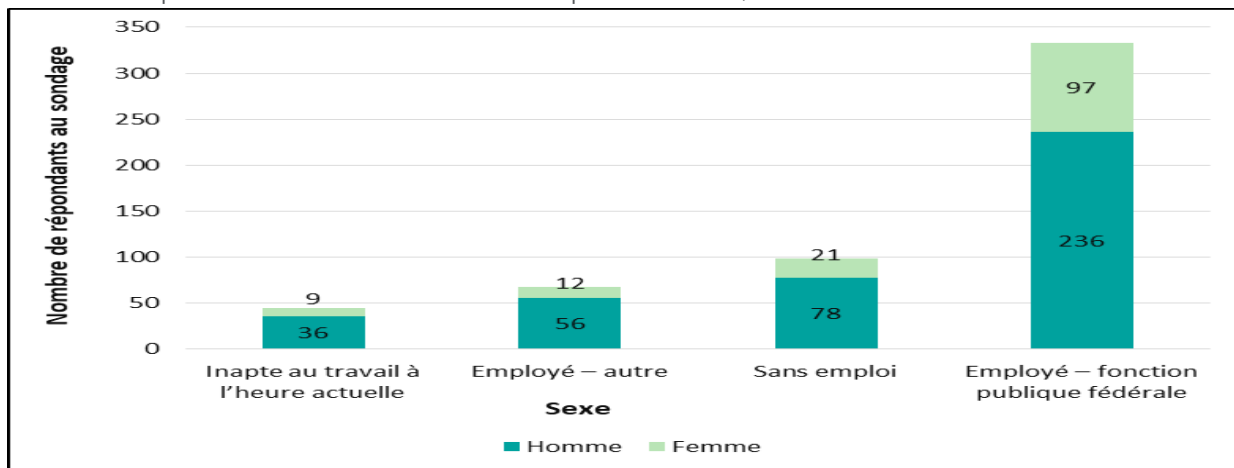
Ces renseignements sont fondés sur les réponses des 550 répondants. Ce dernier ciblait les personnes qui avaient activé leur droit de priorité en vertu de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Renseignements

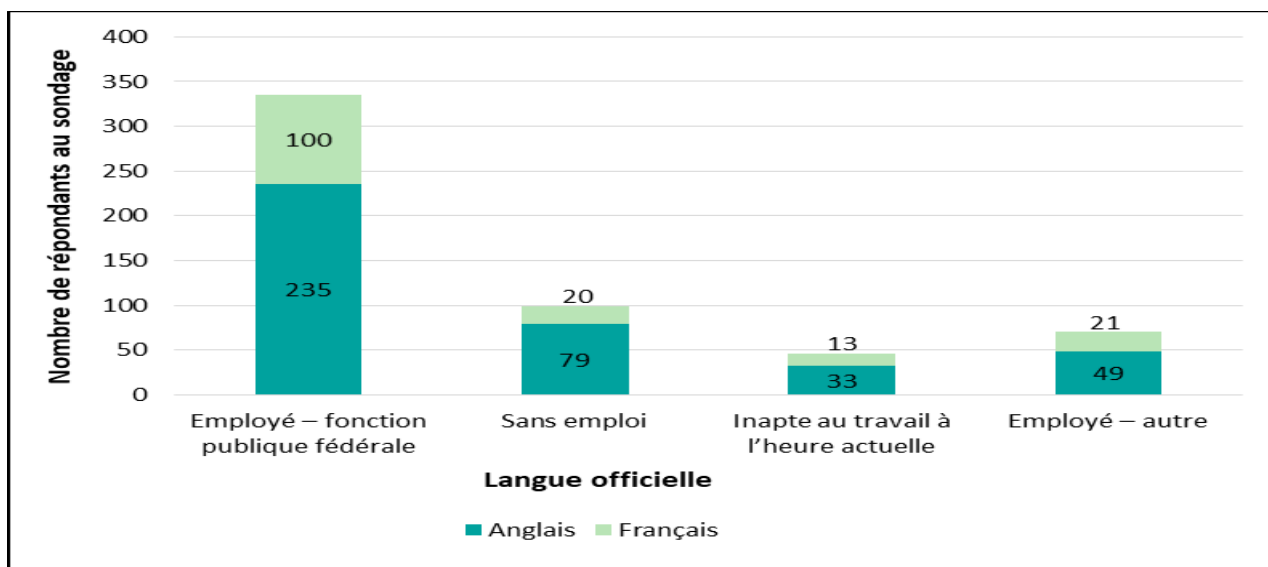
Pièce A – Répondants selon la situation d'emploi et le grade au sein des Forces armées canadiennes, n=550



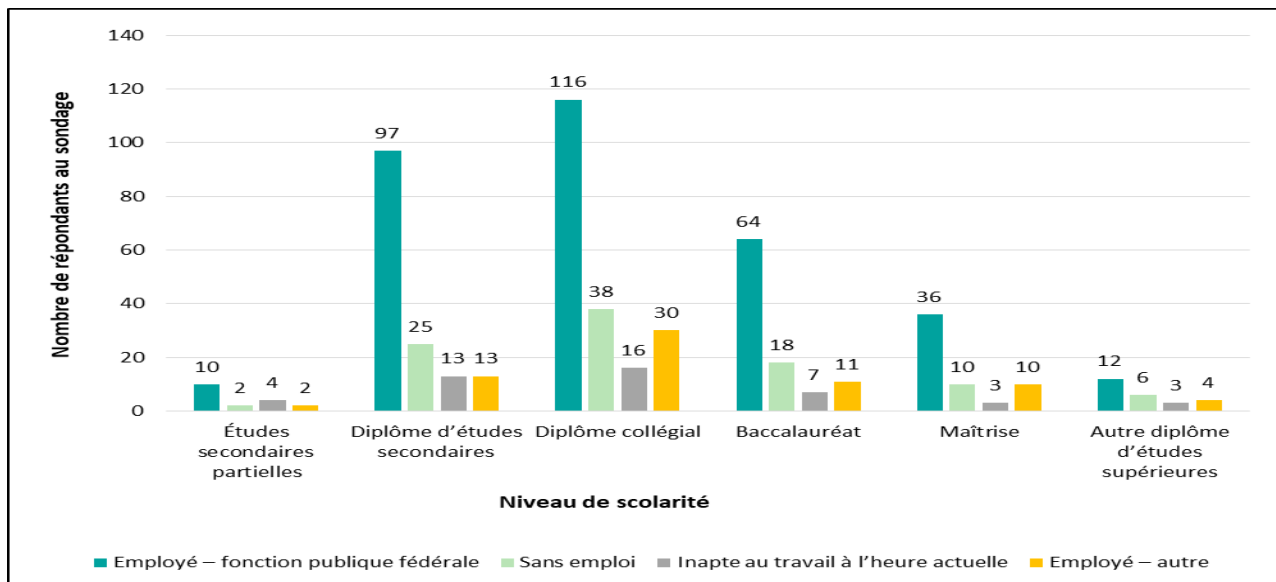
Pièce B – Répondants selon la situation d'emploi et le sexe, n=545



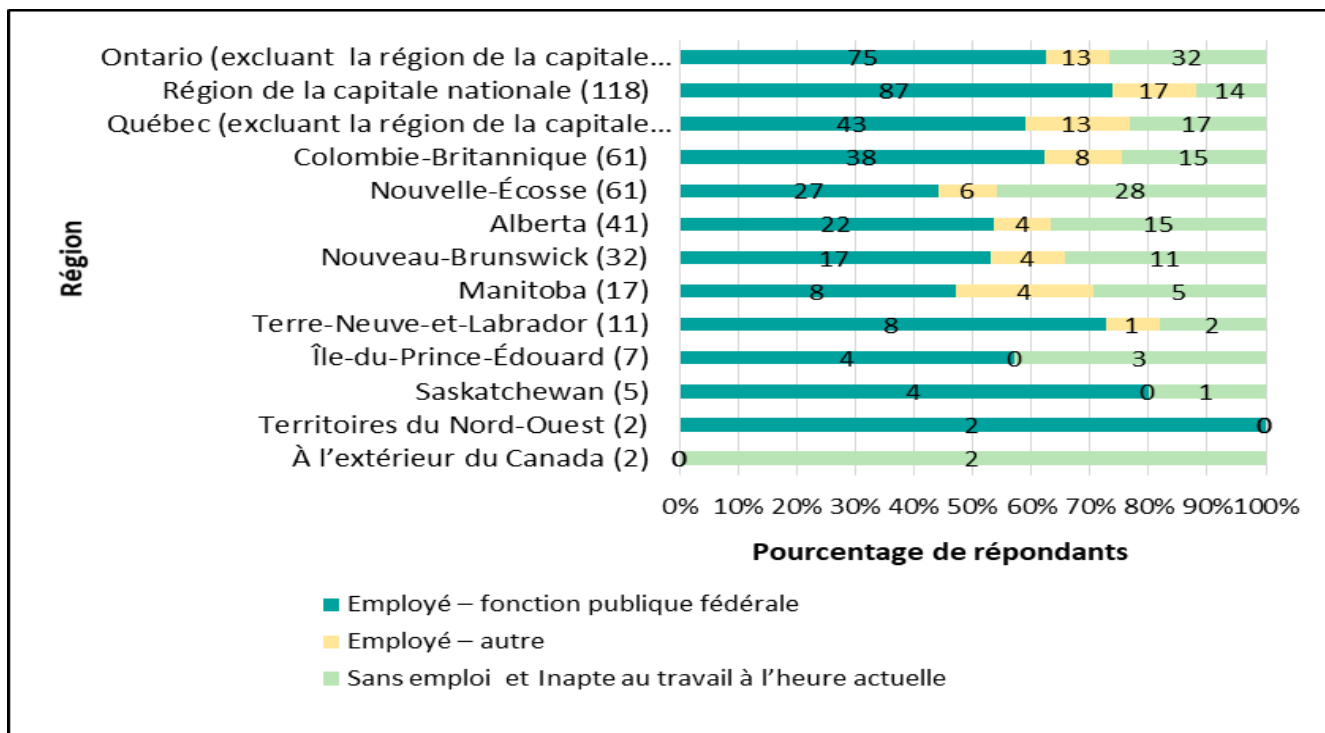
Pièce C – Répondants selon la langue officielle, n=550



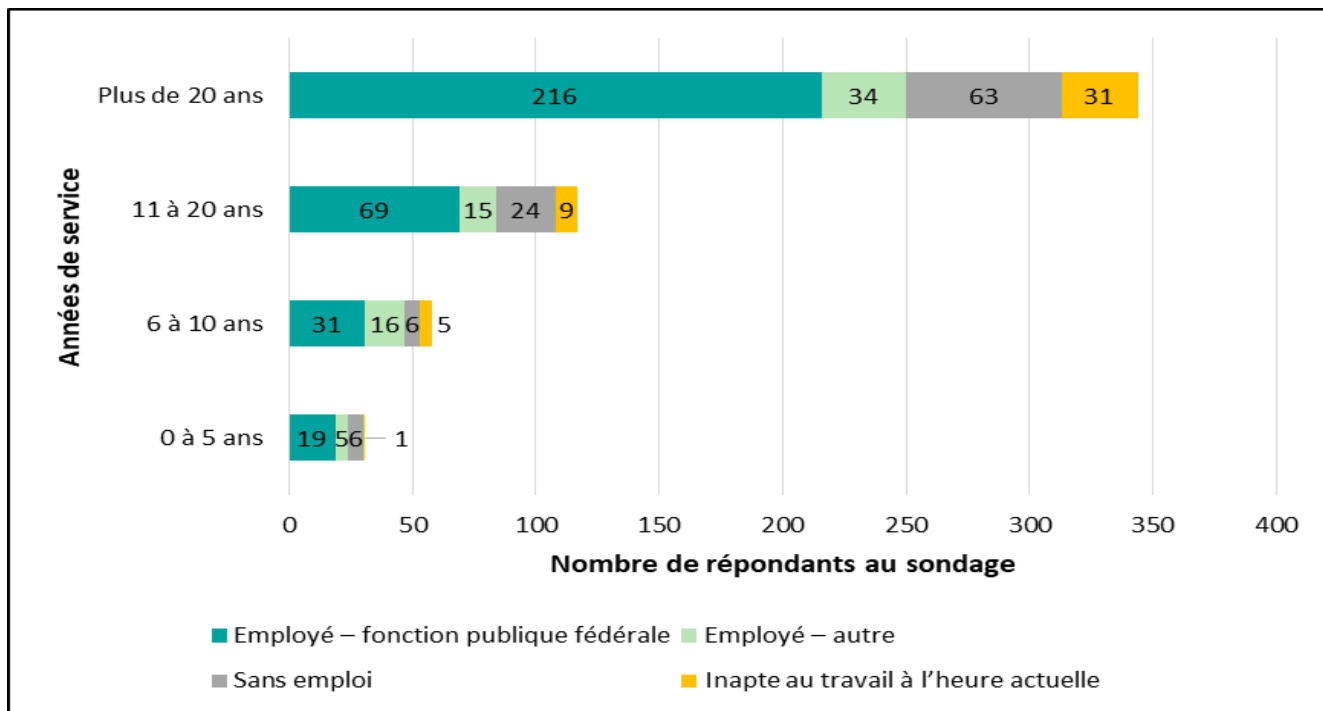
Pièce D – Répondants selon le niveau de scolarité et la situation d'emploi, n=550



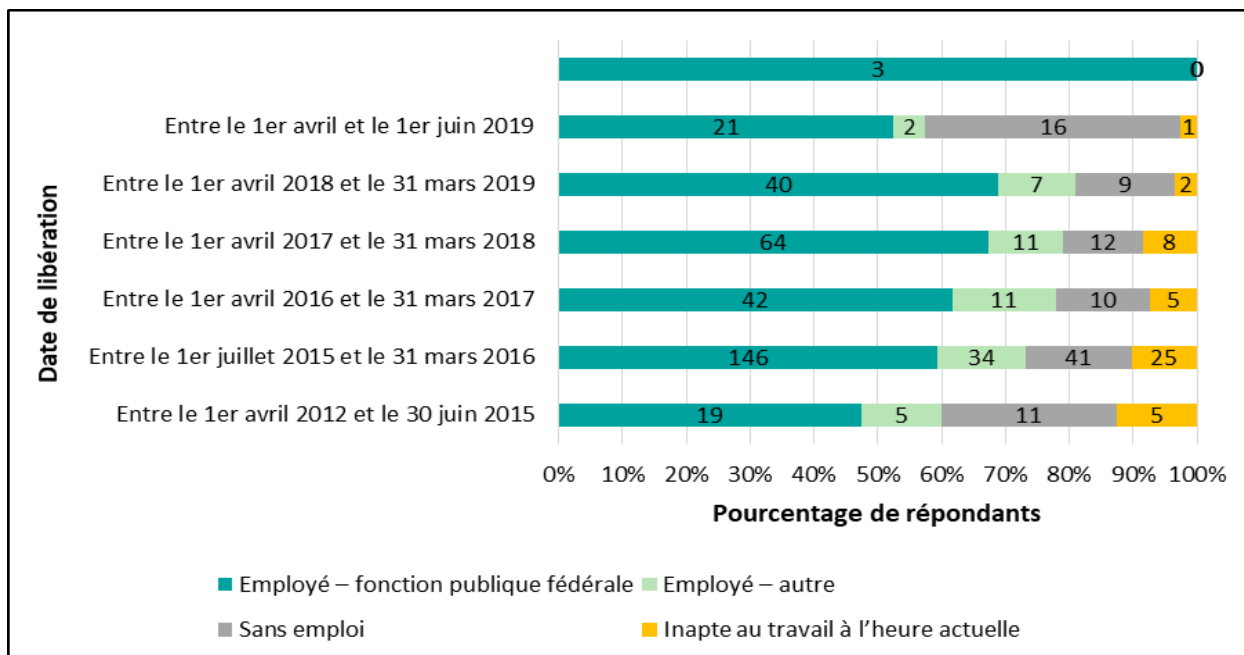
Pièce E – Répondants selon la situation d'emploi, par province, n=550



Pièce F – Répondants selon la situation d’emploi et les années de service, n= 550



Pièce G – Répondants selon la situation d’emploi et la date de libération, n=550



Annexe 5 : Opérations nationales de dotation de ressources humaines (civiles) du ministère de la Défense nationale

Les tableaux ci-après dressent la liste des principaux intervenants des Opérations nationales de dotation (OND) de Ressources humaines (civiles) du ministère de la Défense nationale, et indiquent leurs rôles et leurs responsabilités dans le cadre du processus de gestion des priorités.

Principaux intervenants	Rôles et responsabilités
Équipe nationale de gestion des priorités (ENGP)	Elle donne des conseils et des recommandations aux membres de la direction en ce qui touche leurs responsabilités à l'égard des bénéficiaires de priorité.
	Elle effectue des recherches et des enquêtes sur les dossiers d'opérations (congé autorisé [CA] à long terme, remplacements, CA pour déménagement du conjoint) afin de déterminer si le droit de priorité s'applique.
	Elle rédige des lettres sur les avantages sociaux au nom de la direction (p. ex., une lettre informant un employé qu'un remplaçant a été trouvé pour son poste ou que le déménagement de son conjoint a été approuvé) et assure leur acheminement aux personnes appropriées.
	Elle offre des services de consultation aux bénéficiaires de priorité avant, pendant et après l'exercice de ce droit, en s'assurant notamment qu'ils comprennent bien leurs droits en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> /du <i>Règlement sur l'emploi dans la fonction publique</i> .
	Elle gère tous les dossiers des bénéficiaires de priorité pour le ministère de la Défense nationale, notamment l'ouverture d'un dossier pour tous les nouveaux bénéficiaires de priorité et le suivi des dossiers pendant tout le processus (gestion des droits de priorité et de tous les documents administratifs pertinents et suivi des congés autorisés, rédaction d'une lettre administrative un mois avant la fin de la période de validité du droit de priorité en cas de cessation d'emploi).
	Elle assure la liaison avec l'équipe de gestion des priorités de la Commission de la fonction publique en ce qui concerne la documentation et la fermeture des dossiers.
	Elle effectue la surveillance, le suivi et le rapprochement des rapports mensuels de la Commission de la fonction publique sur les droits de priorité.

Principaux intervenants	Rôles et responsabilités
	<p>Depuis juillet 2018, Ressources humaines (civiles) du ministère de la Défense nationale fait une présentation conjointe intitulée « Méthode de présentation d'une demande d'emploi à la fonction publique » dans le cadre des séminaires offerts par le SPSC dans l'ensemble du pays. Cette présentation a été élaborée conjointement par l'Unité des anciens combattants dans la fonction publique d'Anciens Combattants Canada, le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire, RH (civiles) du ministère de la Défense nationale et la Commission de la fonction publique.</p> <p>Elle consulte l'agent de liaison du Programme des priorités de la Direction des politiques et programmes de dotation (DPPD) au sujet des cas complexes pour lesquels il faut obtenir des avis sur l'interprétation des politiques.</p> <p>Elle consulte l'agent de liaison du Programme des priorités de la DPPD pour lui signaler les anomalies dans les dossiers et collabore à la résolution de questions complexes liées au dossier ou au droit de priorité d'une personne, y compris en consultant d'autres disciplines ou intervenants des RH.</p>
Équipe de dotation (conseiller)	<p>Elle travaille en étroite collaboration avec l'ENGP du ministère de la Défense nationale afin de communiquer tous les renseignements sur les dossiers de bénéficiaires de priorité en temps opportun (par exemple, lorsqu'une personne est trouvée pour remplacer un employé en CA et que le titulaire bénéficie d'un droit de priorité, le conseiller en dotation doit demander à l'ENGP d'amorcer le processus d'embauche prioritaire.</p> <p>Elle s'assure que la candidature des bénéficiaires de priorité est prise en compte en premier dans le cadre du processus de dotation, conformément à la législation (<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> et <i>Règlement sur l'emploi dans la fonction publique</i>).</p> <p>Elle encourage la prise en compte des bénéficiaires de priorité en tant que solution de dotation viable et efficace.</p>
Direction des politiques et programmes de dotation (DPPD) : équipe des politiques – agent de liaison du Programme des priorités (point de contact)	<p>Point de contact ministériel désigné pour les relations interministérielles, notamment avec la Commission de la fonction publique.</p> <p>Elle élabore les communications et les documents concernant l'administration des priorités au sein du ministère de la Défense nationale.</p> <p>Point de contact pour la présentation de RH (civiles) dans le cadre du séminaire du SPSC (seulement en ce qui touche les renseignements et le contenu de la présentation de RH [civiles]).</p>

Principaux intervenants	Rôles et responsabilités
	Elle fournit des conseils à l'interne sur les dossiers complexes de bénéficiaires de priorité et sollicite souvent l'avis de différents intervenants à cet égard.
	Elle présente à la DPPD, au personnel des opérations de dotation et à d'autres intervenants des rapports sur les statistiques, les tendances, les enjeux et d'autres questions liés à l'administration des priorités.
	Elle participe activement à la communauté de praticiens responsable de la gestion des priorités (réunions/WebEx).
	Elle transmet des renseignements pertinents sur les bénéficiaires de priorité à ses collègues de la DPPD et au personnel des opérations de dotation (et à d'autres intervenants au besoin).
Direction des politiques et programmes de dotation (DPPD) : équipe des outils – super-utilisateurs	Elle veille à la communication des renseignements concernant le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) à la communauté des RH.
	Elle aide les employés de RH (civiles) à accéder au SGIP.
	Elle offre une formation sur le SGIP au personnel des opérations de dotation.

Annexe 6 : Autres programmes et services offerts par le Groupe de transition des Forces armées canadiennes/directeur général de la transition militaire

Programmes et services offerts	Description
Empathie Soutien par les Pairs Offrant une Invitation au Réconfort (ESPOIR)	ESPOIR est un programme de soutien par les pairs à l'intention des familles de militaires touchées par la perte d'un être cher ayant servi dans les FAC. Le programme comprend des bénévoles qui ont vécu un deuil.
Mon guide de transition	Ressource prête à l'emploi disponible en ligne et sur papier pour les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants et leur famille. Elle contient des renseignements, des listes de contrôle et des conseils sur les services et les avantages offerts dans le cadre du processus de transition.
Service de préparation à une seconde carrière (SPSC) en ligne	Ce service est offert à tous les membres des Forces armées canadiennes et anciens combattants ainsi qu'à leur famille, où que ce soit et en tout temps. Il permet d'obtenir des renseignements uniformisés sur des sujets clés en vue de faciliter la transition à la vie civile.
Application Ma transition	Elle permet aux membres des Forces armées canadiennes, aux anciens combattants et à leur famille de s'orienter rapidement dans le cadre des processus de transition et d'accéder à des ressources d'aide à la transition.
Formation bonifiée sur la transition	Depuis le 1er avril 2019, tous les membres des Forces armées canadiennes en transition ayant une date de libération doivent suivre cette formation. Cette formation, qui est offerte sous forme de modules, fournit aux membres des renseignements essentiels pour les aider dans leur transition.
Site Web Transition de carrière pour les militaires	Ce site Web réunit tous les services, avantages et renseignements fournis par les Forces armées canadiennes, Anciens Combattants Canada et d'autres partenaires.
Outil d'équivalence d'identification de la Structure des groupes professionnels vers la Classification nationale des professions (SGPM/CNP)	Cet outil permet de convertir votre groupe professionnel militaire à l'équivalent civil de la Classification nationale des professions et d'obtenir une liste des emplois civils disponibles.
Calendrier national des activités liées à la transition	Ce service vise à mettre en valeur les membres des Forces armées canadiennes en transition et à les jumeler à des possibilités d'emploi, de formation et d'activité d'information. Les activités qui font la promotion de possibilités de perfectionnement, d'apprentissage et de réseautage sont les bienvenues.

Programmes et services offerts	Description
Programme de retour au service (RAS)	Programme exhaustif de rétablissement, de réadaptation et de réintégration destiné aux membres des Forces armées canadiennes malades ou blessés. Le guide sur le RAS, qui a été publié en 2018, fournit des lignes directrices uniformisées aux centres de transition locaux.
Indemnisation de la Force de réserve	Ce programme offre une indemnité aux membres de la Force de réserve qui souffrent d'une maladie ou d'une blessure attribuable au service militaire.
Programme Sans limites	Ce programme offre des ressources et des possibilités qui favorisent le rétablissement, la réadaptation et la réintégration des militaires malades ou blessés grâce au sport et à l'activité physique.
Processus de transition initial	Depuis le 1er avril 2019, tous les membres de la Force régulière et de la Première réserve en transition doivent suivre le processus en 12 étapes mis en œuvre par leur chaîne de commandement. Une liste de contrôle officielle (DND 4610) est utilisée pour s'assurer que tous les membres des Forces armées canadiennes ont respecté les étapes nécessaires avant de faire leur transition à la vie civile.