

Constuire un terrain d'entente : Moderniser les services de transition de carrière pour les vétérans

Comment le fait de transférer la responsabilité de la transition du vétéran vers d'autres acteurs améliorera les résultats et permettra aux employeurs d'accéder à des talents qui ont fait leurs preuves.

maximuscanda.ca



maximus 

Moving Canadians, Technology, and Government Forward



Constuire un terrain d'entente :

Moderniser les services de transition de carrière pour les vétérans

Comment le fait de transférer la responsabilité de la transition du vétéran vers d'autres acteurs améliorera les résultats et permettra aux employeurs d'accéder à des talents qui ont fait leurs preuves.

Le Canada se trouve à un moment charnière en matière d'emploi des vétérans et de soutien à la transition vers la vie civile.

Chaque année, des milliers de membres des Forces armées canadiennes quittent le service actif à temps plein ou prennent leur retraite, et environ la moitié d'entre eux cherchent à entreprendre une deuxième carrière. Parallèlement, 56 % des employeurs canadiens déclarent que leur propre main-d'œuvre présente des lacunes en matière de compétences. De la construction à la sécurité, en passant par les métiers spécialisés, de nombreux secteurs recherchent précisément les talents que les vétérans peuvent apporter.

Pourtant, moins de 50 % des vétérans qualifient leur transition de « facile ». Si ces vétérans quittent les forces armées avec une expérience en leadership, une discipline opérationnelle et des compétences techniques que la plupart des chercheurs d'emploi civils mettent toute une carrière à acquérir, pourquoi existe-t-il un tel décalage?

Anciens Combattants Canada (ACC) a déjà reconnu, dans le cadre de la Stratégie nationale d'emploi pour les vétérans et les vétéranes, que ces derniers peuvent se heurter à des obstacles tels que l'adaptation à une nouvelle culture, un réseau professionnel limité, des difficultés liées à la reconnaissance des titres de compétences et des idées fausses sur les compétences transférables. Cette stratégie préconise l'amélioration des services, la préparation des employeurs à l'embauche de vétérans, le renforcement des voies d'accès à la fonction publique et l'établissement de partenariats de confiance.

Le Canada doit mettre en place les mécanismes de liaison nécessaires pour permettre aux vétérans d'accéder au marché du travail sur un pied d'égalité.

Les pages qui suivent présentent une vision claire de ce que pourrait être cette infrastructure. Nous explorons une approche reposant sur un « réseau de talents des vétérans » et un « modèle de gestion des parcours professionnels », qui met en relation les vétérans, les employeurs, les partenaires de formation et d'accréditation ainsi que les conseillers d'orientation, au moyen de processus structurés. Pour permettre un déploiement à grande échelle, cette approche s'appuie sur l'intelligence artificielle et des outils numériques, des données sur le marché du travail ainsi que le jugement professionnel des conseillers.



Un vétéran ne devrait pas avoir à devenir à la fois traducteur, spécialiste du marketing et de chercheur d'emploi.



Une transition bidirectionnelle

La plupart des programmes de transition aident les personnes à améliorer leur curriculum vitae, à se préparer aux entrevues et à accéder à de meilleures plateformes de recherche d'emploi. Ces mesures sont utiles, mais elles envisagent la transition comme une voie à sens unique, où le vétéran doit assumer seul l'essentiel des efforts d'adaptation.

Une version modernisée des services de transition de carrière (STC) renverse cette logique. Le système lui-même devrait prendre en charge une plus grande partie du travail de traduction : convertir les dossiers de service en un langage que les employeurs connaissent et auquel ils font confiance, et reformuler les exigences des postes en termes permettant aux vétérans de reconnaître les compétences qu'ils ont acquises au cours de leur carrière militaire. C'est ainsi que l'on crée un terrain d'entente : un mécanisme commun de mise en correspondance qui reconnaît l'expertise des vétérans tout en démontrant sa valeur sur le marché du travail.

Une nouvelle infrastructure : un réseau de talents des vétérans et un modèle de gestion des parcours professionnels

La prochaine génération de services de transition de carrière devrait s'articuler autour d'un réseau de talents des vétérans axé sur les résultats et d'un modèle de gestion des parcours professionnels, qui permettent de recenser les compétences des vétérans, de cerner les besoins des employeurs et de structurer les processus qui les mettent en relation.

Capacités des vétérans	Demande des employeurs
• Compétences reformulées dans un langage clair et reconnu par les employeurs • Titres de compétences, obtenus et en cours d'obtention • Intérêts professionnels et parcours privilégiés • Préférences et contraintes géographiques • Indicateurs de préparation et besoins en matière de soutien	• Besoins de recrutement actuels et émergents par secteur • Défense, sécurité et infrastructures essentielles • Organisations des secteurs de la logistique, des métiers spécialisés et de la cybersécurité • Exigences en matière de classification et d'embauche dans le secteur public • Commentaires sur les placements précédents



Un STC modernisé devrait reposer sur un mécanisme commun de mise en correspondance qui reconnaît l'expertise des vétérans tout en démontrant sa valeur sur le marché du travail.



Le STC passe ainsi d'un simple soutien passif à la recherche d'emploi à un rôle actif d'intermédiaire entre les talents et les employeurs. Il permet de cerner les besoins en recrutement, de repérer les candidats qui correspondent aux postes et de faciliter leur mise en relation avec les responsables du recrutement. De plus, il intègre les commentaires recueillis après chaque placement et établit des processus de recrutement reproductibles, qui n'ont pas besoin d'être repensés pour chaque nouveau vétéran ou employeur. Le parcours de transition modernisé doit être facile à comprendre pour les vétérans, mesurable pour le gouvernement, utile aux employeurs et adapté à la réalité du travail des conseillers.

Il va de soi que tous les vétérans n'aspirent pas à la même carrière dans le secteur civil. Le modèle doit donc tenir compte de cette diversité, notamment des possibilités dans la fonction publique – qui suscitent l'intérêt de plus du tiers des vétérans –, ainsi que dans les secteurs de la défense et de la sécurité, de la cybersécurité, de la logistique, des métiers spécialisés et de l'aérospatiale. Il doit également soutenir l'entrepreneuriat et les emplois compatibles avec le service dans la Réserve.

Grâce à ce soutien, aucun vétéran n'a le sentiment d'être orienté vers une catégorie qui ne reflète pas son parcours.

Créer le profil du vétéran

Au cœur d'un STC moderne se trouvent des profils structurés de vétérans qui vont au-delà d'un simple curriculum vitæ. Il regroupe les compétences et les titres de compétences, les objectifs de carrière, la préparation à l'emploi dans le secteur civil, les contraintes géographiques et les parcours professionnels privilégiés.

Ce profil devient le point de référence commun des conseillers, des employeurs, des partenaires de formation et des outils faisant appel à l'IA au sein du système. Grâce à une source d'information unique et à jour, les vétérans n'ont pas à raconter de nouveau leur parcours à chaque étape.

L'IA et les outils numériques permettront de gagner en efficacité, notamment en améliorant l'accès aux services, en harmonisant les conseils prodigués par les conseillers d'une région à l'autre, en affinant l'appariement des candidats aux postes, en personnalisant les curriculum vitæ, en facilitant la préparation aux entrevues et en produisant les rapports pertinents pour la direction.

La technologie devrait rendre le STC plus accessible, plus cohérent, plus facile à évaluer et plus réactif. Elle ne doit toutefois pas remplacer la relation professionnelle entre le vétéran et son conseiller.

Dans le cadre de procédures essentielles prévoyant une intervention humaine, un conseiller doit examiner et personnaliser chaque résultat produit avec l'aide de l'IA avant qu'il ne soit transmis à un vétéran ou à un employeur.



Le parcours de transition modernisé doit être facile à comprendre pour les vétérans, mesurable pour le gouvernement, utile aux employeurs et adapté à la réalité du travail des conseillers.



Career Pathfinder : l'IA au service du conseiller, et non pour le remplacer

Career Pathfinder est un outil d'aide à l'employabilité de Maximus UK, conçu selon une approche centrée sur la personne et reposant sur l'IA, qui vise à renforcer l'expertise des conseillers en emploi plutôt qu'à les remplacer. Conçu à l'interne à partir d'une idée proposée par un conseiller de première ligne, cet outil utilise des conversations guidées pour cerner l'expérience, les compétences, les motivations et les objectifs des participants. Il aide ainsi les conseillers à rédiger des curriculum vitæ et des lettres de motivation personnalisés, à préparer des questions d'entretien personnalisées et à repérer des parcours professionnels adaptés. Chaque résultat demeure soumis à l'examen des conseillers et des participants, ce qui permet de maintenir l'appréciation humaine au cœur du processus.

Un projet pilote auquel ont participé plus de 50 conseillers en emploi et 2 500 participants au programme « Restart » a permis de constater des améliorations mesurables : le nombre de personnes ayant commencé un emploi a augmenté de 6 %, le taux de satisfaction à l'égard des premières rencontres d'accueil est passé de 63 % à 76 %, et le temps nécessaire à la rédaction d'un curriculum vitæ est passé de plusieurs heures à quelques minutes. En réduisant le temps consacré aux tâches administratives et en améliorant la qualité et l'uniformité des documents destinés aux participants, Career Pathfinder permet aux conseillers de consacrer davantage de temps aux échanges humains qui renforcent la confiance en soi, aident à surmonter les obstacles et accompagnent les personnes dans leur cheminement vers un emploi durable.

“

50 conseillers en emploi et 2 500 participants au programme Restart ont pris part à un projet pilote qui a permis de constater des améliorations mesurables : le nombre de personnes ayant commencé un emploi a augmenté de 6 %, et le taux de satisfaction à l'égard des premières rencontres d'accueil est passé de 63 % à 76 %.



Traduire l'expérience militaire dans un langage compris par les employeurs

La reconnaissance des équivalences dans le secteur civil est l'un des principaux points faibles de nombreux programmes de transition. L'expérience militaire peut être considérable et pertinente, mais elle est souvent décrite en des termes qui n'ont aucun sens pour un responsable du recrutement dans le secteur civil. Le titre de « commandant de section » ne figure pas dans les offres d'emploi, et celui d'« officier de la logistique » rend rarement compte de la complexité des opérations qu'un vétéran a réellement eu à gérer.

Un STC moderne doit traduire l'expérience militaire en compétences formulées en termes simples, en adéquation avec les professions civiles et les besoins du marché du travail. Cela nécessite des référentiels de compétences validés, un examen par les conseillers et une grande précision, afin que les employeurs puissent accorder autant de confiance à un profil traduit et le comprendre aussi bien qu'un curriculum vitæ de candidat civil.

Les microcertifications contribuent à combler l'écart

De nombreux vétérans possèdent déjà les compétences opérationnelles, les aptitudes en leadership et les compétences techniques requises pour occuper un poste dans le secteur civil, mais il leur manque une certification précise exigée par un employeur. Il leur manque le document essentiel qui leur ouvrira les portes.

Un STC moderne devrait repérer les microcertifications ciblées, ou « certifications passerelles » : des certifications de courte durée et spécialisées qui permettent de convertir l'expérience militaire acquise en qualifications reconnues par les employeurs. Ces certifications constituent la prochaine étape pour faire le lien entre l'expérience acquise dans le secteur de la défense et les certifications publiques.

Les microcertifications constituent des équivalences pratiques à court terme. Une courte formation en sensibilisation à la cybersécurité ou en coordination de projets peut permettre de combler rapidement une lacune, mais il n'existe pas de raccourci pour accéder à une profession réglementée ou obtenir une qualification exigeant un permis d'exercice, une certification professionnelle dans un métier spécialisé ou un titre juridique.

“

Un STC moderne devrait repérer les microcertifications ciblées, ou “certifications passerelles” : des certifications de courte durée et spécialisées qui permettent de convertir l'expérience militaire acquise en qualifications reconnues par les employeurs.



CERTIFICATIONS



Mesurer ce qui compte vraiment

Commencer un nouvel emploi constitue une étape importante vers l'atteinte de l'objectif, mais ce n'est qu'une partie du chemin. En adoptant des indicateurs axés sur les résultats, les responsables pourront s'assurer de mesurer ce qui compte véritablement.

Indicateur de réussite	Pourquoi il est plus révélateur qu'une simple entrée en emploi
Fidélisation	Un placement qui prend fin après trois mois ne constitue pas une réussite.
Progression salariale	Indique si un vétéran est en train de se bâtir une carrière ou s'il occupe simplement un emploi temporaire.
Satisfaction	Permet de vérifier si l'expérience correspond aux attentes, tant pour le vétéran que pour sa famille.
Expérience des employeurs	Un modèle d'intermédiation ne peut être déployé à grande échelle que si les employeurs vivent des expériences positives et reviennent pour embaucher d'autres vétérans.
Qualité des parcours	Permet de vérifier si les compétences reformulées et les microcertifications se sont effectivement avérées pertinentes en milieu de travail.
Progression de carrière à long terme	Constitue la mesure la plus révélatrice de la capacité des STC à transformer durablement un parcours professionnel.

Un vétéran qui s'épanouit dans sa nouvelle carrière, qui en est satisfait et qui, 18 mois après son entrée en fonction, dispose de perspectives d'évolution concrètes : voilà le véritable résultat d'un modèle modernisé de STC.



En adoptant des indicateurs axés sur les résultats, les responsables pourront s'assurer de mesurer ce qui compte vraiment.



Fonctionnement étape par étape

COMPRENDRE	1. Inscription et création du profil	Recueillir des renseignements sur le parcours militaire, les objectifs, le lieu de résidence, la situation familiale, le degré de préparation, les qualifications, les intérêts et les contraintes.
	2. Transposition des compétences militaires en compétences civiles	Transformer l'expérience acquise en compétences civiles, en formulations adaptées au curriculum vitæ, en exemples concrets pour les entrevues et en possibilités d'emploi correspondantes.
PRÉPARER	3. Choix du parcours	Déterminer les parcours professionnels adaptés, qu'il s'agisse d'un emploi, d'un poste dans le secteur public, d'un stage, d'un apprentissage, de la création d'une entreprise, de la poursuite d'études ou d'une carrière combinant plusieurs activités.
	4. Passerelle vers la reconnaissance des compétences	Recommander des certifications ou des formations courtes et ciblées lorsqu'une microcertification peut faciliter l'accès au marché du travail.
CRÉER DES LIENS ET ASSURER LA CONTINUITÉ	5. Mise en correspondance avec les employeurs et présentations	Mettre en adéquation les profils des vétérans avec les besoins des employeurs, faciliter les entrevues et favoriser la participation des responsables du recrutement.
	6. Placement professionnel et suivi	Suivre les résultats et recueillir les commentaires du vétéran et de l'employeur, affiner les parcours professionnels et favoriser le maintien en emploi ou la progression de carrière.



Un STC moderne devrait mettre en adéquation les profils des vétérans avec les besoins des employeurs, faciliter les entrevues et favoriser la participation des responsables du recrutement.



Leçons tirées de modèles de transition similaires

À l'échelle mondiale, Maximus déploie avec succès, et à grande échelle, ce modèle qui combine la gestion intégrée des dossiers, les partenariats avec les employeurs et le suivi après le placement.

Programme britannique « Restart » : miser sur le maintien en emploi plutôt que sur le simple placement

Maximus met en œuvre le programme britannique « Restart » pour le compte du ministère du Travail et des Pensions du Royaume-Uni selon un modèle de rémunération hybride : des frais fixes pour la prestation des services, auxquels s'ajoute une rémunération plus élevée liée à l'entrée en emploi des participants et à leur maintien en emploi, le tout étant vérifié au moyen des données en temps réel sur les revenus de His Majesty's Revenue and Customs (HMRC) (l'administration fiscale du Royaume-Uni). Un résultat en matière d'emploi est comptabilisé lorsque les revenus cumulés atteignent l'équivalent de 16 heures de travail par semaine pendant 26 semaines, au taux du salaire minimum vital national.

Une étude menée par Maximus a révélé que le risque de quitter un nouvel emploi est le plus élevé au cours des six premières semaines. C'est pourquoi il est désormais courant d'effectuer un suivi proactif pendant cette période. Un partenariat avec Tesco proposant des périodes d'essai en milieu de travail depuis 2018 a permis à 52 % des participants d'accéder à un emploi. Il repose sur un réseau d'environ 30 employeurs nationaux et de plus de 500 employeurs régionaux et petites et moyennes entreprises (PME).

Conclusion : respecter l'expérience des vétérans

Les STC doivent aller au-delà de la simple « aide à la recherche d'emploi » pour permettre au marché du travail canadien de mieux comprendre, de reconnaître et de mettre à profit les compétences des vétérans dans le cadre d'un parcours professionnel valorisant. Reconnaître les connaissances et l'expérience des vétérans, c'est mettre en place l'infrastructure qui permet aux employeurs d'entrer en contact avec eux selon leurs modalités. Grâce à cette meilleure compréhension, les employeurs seront mieux outillés pour accueillir les vétérans dans des parcours professionnels civils épanouissants et durables.

Collaborer pour trouver un terrain d'entente, c'est la norme que nos vétérans méritent.



Reconnaître les connaissances et l'expérience des vétérans, c'est mettre en place l'infrastructure qui permet aux employeurs d'entrer en contact avec eux selon leurs modalités.



À propos de Maximus Canada

Maximus Canada est un partenaire de confiance des gouvernements de tout le pays, se spécialisant exclusivement dans la prestation de services au sein du secteur public pour faire progresser les Canadiens, la technologie et le gouvernement. Depuis plus de vingt ans, la société aide les gouvernements à se moderniser grâce à des services d'expérience citoyenne, des services technologiques et de consultation, ainsi que des services de santé.

Maximus renforce l'infrastructure institutionnelle de base de la défense et de la sécurité publique : les programmes et les services derrière chaque mission. En soutenant les ministères et les organismes qui servent les membres, les vétérans, les familles et le public, les équipes opérationnelles peuvent se concentrer sur ce qu'elles seules peuvent faire.



Livré par des Canadiens. Propulsé par l'expérience.

Le capitaine de corvette (à la retraite) Shawn Perry est directeur, Croissance et partenariats en matière de défense chez Maximus Canada, où il collabore avec des partenaires gouvernementaux afin de façonner l'avenir des programmes destinés aux vétérans et des programmes liés à la défense.

Avant de se joindre à Maximus, il a servi pendant plus de 35 ans dans la Marine royale canadienne, où il a travaillé dans les domaines de la défense, de la diplomatie et de la gouvernance. Son expertise porte notamment sur l'analyse du renseignement et de la sécurité, les marchés publics et le conseil stratégique auprès de hauts dirigeants dans des contextes de forte pression.

M. Perry met à profit l'expérience éprouvée de Maximus Canada dans les secteurs civils afin de répondre aux exigences de la mission et aux besoins des vétérans.



Personne-ressource

Shawn Perry, M.S.M., C.D.
 Directeur, Croissance et partenariats en matière de défense
 Maximus Canada
shawn.perry@maximuscanada.ca

Sources

- [Anciens Combattants Canada. Servir après le service : La Stratégie nationale d'emploi pour les vétérans et les vétéraines. 2024.](#)
- [Statistique Canada. Le Quotidien – Enquête sur la santé des anciens combattants canadiens de 2024 : résultats concernant la transition à la vie civile. 6 novembre 2025.](#)
- [Anciens Combattants Canada. Emploi pour les vétérans – Résumé des principaux dossiers. Mars 2025.](#)
- [Statistique Canada. Lacunes en matière de compétences et difficultés de recrutement au Canada : résultats de l'Enquête auprès des employeurs sur les compétences du personnel. Octobre 2022.](#)
- [Anciens Combattants Canada. Le Canada lance la première stratégie pour soutenir l'emploi des vétérans et des vétéraines. Communiqué de presse, 28 juin 2024.](#)