



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Ombudsman
des vétérans

Veterans
Ombudsman

MES CINQ ANNÉES EN TANT QU'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS

RÉDUIRE L'ÉCART POUR LES
VÉTÉRANS ET LEUR FAMILLE

GUY PARENT

ombudsman des vétérans

2010-2015

Cette publication est disponible en format électronique à

www.ombudsman-veterans.gc.ca

This publication is available in English at the link provided above.

V104-10/2015F-PDF

978-0-660-02739-5



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Ombudsman
des vétérans

Veterans
Ombudsman

MES CINQ ANNÉES EN TANT QU'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS

RÉDUIRE L'ÉCART POUR LES
VÉTÉRANS ET LEUR FAMILLE

GUY PARENT

ombudsman des vétérans

2010-2015

**MES CINQ ANNÉES EN TANT QU'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS
RÉDUIRE L'ÉCART POUR LES VÉTÉRANS ET LEUR FAMILLE**

Guy Parent, ombudsman des vétérans, 2010-2015

TABLE DES MATIÈRES

LE 11 NOVEMBRE 2010	5
POURQUOI J'AI PRÉSENTÉ MA CANDIDATURE POUR LE POSTE D'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS	7
LES DÉBUTS	9
Le contexte	9
L'équipe	11
Le mandat	12
L'organisation	13
Le Plan de campagne	15
AVOIR UN RÉEL IMPACT	21
Les résultats du plan de campagne	21
Les examens et les rapports	24
<i>Les rapports sur l'équité procédurale</i>	25
<i>Les rapports sur la Nouvelle Charte des anciens combattants</i>	28
<i>Nos autres examens et rapports</i>	34
Viser l'excellence grâce à l'application des meilleures pratiques	36
Gagner la confiance	40
<i>Rencontrer les vétérans</i>	41
<i>Collaborer avec Anciens Combattants Canada</i>	41
<i>S'entretenir avec les parlementaires</i>	42
SE PRÉPARER À FAIRE FACE À DEMAIN	43
Pour conclure	46
ANNEXE A: Les effets stratégiques des activités de l'ombudsman des vétérans 2010-2015	47

LE 11 NOVEMBRE 2010

Je suis l'ombudsman des vétérans du Canada depuis le 11 novembre 2010, le jour du Souvenir. La journée a commencé tôt, par une série d'entrevues à la télévision et à la radio. On s'intéressait très peu à ce que je voulais faire comme ombudsman des vétérans; il s'agissait surtout d'une comparaison avec mon prédécesseur et premier ombudsman des vétérans du Canada, le colonel (à la retraite) Pat Stogran.

J'ai précisé qu'il fallait mettre l'accent sur les vétérans et leur famille et non sur les différences entre mon prédécesseur et moi. En acceptant les responsabilités associées à mon nouveau titre d'ombudsman des vétérans, j'étais prêt à relever le défi de veiller à ce que la dette due, aux femmes et aux hommes qui servent leur pays, soit payée de façon juste et équitable.

Après les entrevues, j'ai eu l'honneur et le privilège de déposer une couronne au Monument commémoratif de guerre du Canada. J'étais entouré de vétérans traditionnels de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée, de vétérans des Forces armées canadiennes et de membres actifs ayant participé à des missions de maintien de la paix ou ayant servi en Afghanistan, de membres et d'anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada, de leurs familles et de leurs amis. Unis pas notre dévouement à l'égard du Canada, nous étions là, non pas comme des groupes de vétérans distincts, mais unis comme « un seul groupe de vétérans ».

Le lendemain du jour du Souvenir, j'ai assisté aux funérailles de l'adjudant-chef (à la retraite) Robert Osside, qui avait été nommé premier adjudant-chef des Forces canadiennes en 1978. J'ai moi-même occupé ce poste, comme plusieurs le savent, de 1995 à 1999. Ma présence à ses funérailles représentait pour moi l'occasion de rendre hommage à un ancien collègue qui a servi le Canada de façon inconditionnelle. Selon moi, chaque jour devrait en être un de commémoration, car un trop grand nombre de nos camarades décèdent sans recevoir un simple merci pour leur service et pour le leadership et la loyauté qui ont inspiré tant d'autres à servir avec ardeur, au péril de leur vie, ce grand pays qui est le nôtre.

POURQUOI J'AI PRÉSENTÉ MA CANDIDATURE POUR LE POSTE D'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS

Vous vous demandez peut-être pourquoi j'ai voulu devenir ombudsman des vétérans à l'automne 2010 et m'attaquer aux divers enjeux touchant les vétérans en cette période difficile. La réponse est simple : après une carrière de près de 50 ans au service de la population canadienne dans de nombreux postes militaires et civils, je croyais que je pouvais améliorer les choses et contribuer à résoudre certains des enjeux qui préoccupent les vétérans et leur famille.

Il a toujours été important pour moi d'aider les gens. J'ai débuté ma carrière dans les Forces canadiennes en tant que technicien des systèmes de sécurité au milieu des années 1960, et j'ai passé l'essentiel de ma carrière comme technicien en recherche et sauvetage. Dès le début, j'aimais la camaraderie militaire et aider les autres. Après avoir pris ma retraite des Forces canadiennes en 2001, je voulais continuer de donner à ceux et à celles avec qui j'avais servi le pays. Par conséquent, j'ai saisi l'opportunité d'aider à traiter la question de l'équité à l'égard des militaires d'aujourd'hui lorsqu'elle s'est présentée.

Je suis arrivé au bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes en tant qu'enquêteur, et j'ai poursuivi ma carrière comme directeur des enquêtes et directeur de l'équipe d'intervention spéciale de l'ombudsman. En 2008, je me suis joint au Bureau de l'ombudsman des vétérans en tant que directeur de la recherche et des enquêtes. Cette expérience m'a permis d'acquérir une connaissance appréciable des programmes, des politiques et des procédures concernant les vétérans, et de comprendre l'importance du mandat de l'ombudsman des vétérans.

C'est ainsi que, lorsque le poste d'ombudsman des vétérans s'est libéré en 2010, j'ai décidé de présenter ma candidature. Tout au long de mes carrières militaires et civiles, j'ai cherché à avoir un plus grand impact; j'ai cherché à m'entourer de personnes dévouées et compatissantes dans le but d'améliorer les choses. Devenir ombudsman des vétérans me permettrait de redonner aux autres et de mettre à profit les compétences et l'expérience acquises pendant cinq décennies afin d'appuyer les personnes qui ont si bien servi ce pays.

Mon arrivée au poste d'ombudsman des vétérans n'était pas ce que certains croient être une « nomination politique » : c'était le résultat d'un processus concurrentiel. Après avoir lu l'appel de déclaration d'intérêt pour le poste d'ombudsman des vétérans publié dans la Gazette du Canada, j'ai rédigé une lettre dans laquelle j'exprimais mon intérêt et j'expliquais comment j'aborderais le travail, y compris ce que je changerais si ma candidature était retenue.

J'ai ensuite complété un examen de connaissances en ligne; je me suis rendu à Toronto pour une journée d'évaluation psychométrique, et j'ai passé une entrevue intensive d'une heure et demie devant un comité coordonné par le Bureau du Conseil privé. Sur la base des résultats de ces examens et de l'entrevue, j'ai été choisi pour assumer le rôle d'ombudsman des vétérans du Canada.

LES DÉBUTS

LE CONTEXTE

Il y a quelques années, l'honorable Roy McMurtry, ancien juge en chef et procureur général de l'Ontario, soulignait qu'un ombudsman constitue un moyen efficace d'humaniser le gouvernement, de régler les points qui accrochent dans les relations entre les citoyens et le gouvernement et la bureaucratie, et d'amener des modifications importantes aux politiques. Je suis tout à fait d'accord avec cette affirmation.

Même s'ils ont accès au soutien de plusieurs organisations de vétérans, lorsqu'il s'agit de se battre efficacement contre la bureaucratie gouvernementale pour obtenir l'équité, de nombreux vétérans blessés ou malades et leur famille n'ont simplement pas les ressources nécessaires. En faisant enquête sur les plaintes individuelles, en diffusant des examens et des rapports sur les problèmes systémiques mettant en évidence les pratiques injustes, en recommandant des changements réalistes et en mesurant les résultats par rapport à une norme d'équité englobant la pertinence, le caractère suffisant et l'accessibilité, il est possible de répondre aux besoins des vétérans.

Toutefois, il a été difficile de transmettre ce message pendant les premiers mois de mon mandat, en raison du mécontentement généralisé dans la communauté des vétérans et du faible niveau de confiance entre les vétérans et Anciens Combattants Canada.

Le Canada était engagé dans le conflit de haute intensité en Afghanistan depuis plus de huit ans, et les victimes résultant de cette guerre continuaient à s'accumuler. La Nouvelle Charte des anciens combattants entrée en vigueur en avril 2006, ne répondait pas adéquatement aux besoins des vétérans, et même si elle avait été présentée comme une « charte en évolution », aucun changement n'avait été apporté pour corriger les lacunes identifiées. Après presque deux décennies d'opérations de haute intensité, les vétérans blessés ou malades étaient plus nombreux que jamais à être libérés des Forces armées canadiennes, et des comparaisons très publiques mettaient en évidence l'infériorité de l'indemnisation que la Nouvelle Charte leur offrait par rapport au régime législatif antérieur, la *Loi sur les pensions*.

À l'époque, le gouvernement était poursuivi (Manuge c. Canada) par des vétérans parce que leur pension d'invalidité pour préjudice moral était « réduite » pour compenser les coûts du programme de prestations d'invalidité prolongée du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM); Anciens Combattants Canada était aux prises avec une situation difficile découlant d'atteintes systémiques à la vie privée liées à l'accès inapproprié aux renseignements médicaux des vétérans et à leur utilisation dans la correspondance interne; et dans le traitement des demandes, la bureaucratie d'Anciens Combattants Canada était de moins en moins à l'écoute des vétérans – les temps d'attente augmentaient, les règles relatives à la présentation des demandes devenaient plus complexes et on observait une incapacité à communiquer avec les vétérans.

En même temps, le personnel d'Anciens Combattants Canada, à l'extérieur de l'administration centrale, s'efforçait de répondre adéquatement aux besoins d'un nombre grandissant de jeunes vétérans aux dossiers complexes dans le cadre de la Nouvelle Charte. Leurs besoins étaient très différents de ceux des vétérans ayant servi en temps de guerre qui sont axés sur les soins de fin de vie. Du point de vue de la prestation de services, la confusion et la frustration liées à la compréhension des nouveaux programmes étaient palpables, tant chez le personnel du Ministère que chez les vétérans.

Sur le plan politique, le ministre des Anciens Combattants était en poste depuis moins d'un an. Il cherchait à rétablir la confiance qui avait été ébranlée par les atteintes à la vie privée et la lenteur du gouvernement à reconnaître que les problèmes touchant les vétérans, notamment en lien avec la Nouvelle Charte, étaient rapidement devenus prioritaires et devaient être réglés.

Mon prédécesseur a fait connaître les problèmes des vétérans à l'échelle nationale lors d'une conférence de presse donnée le 17 août 2010, où des vétérans ont exposé de manière émouvante le fait que le gouvernement du Canada a négligé de reconnaître leurs sacrifices et de répondre à leurs besoins. La couverture médiatique nationale prolongée concernant les enjeux touchant les vétérans qui a été suscitée par cette seule activité a provoqué de la frustration, non seulement chez les groupes de vétérans, mais aussi chez la population canadienne en général.

De plus, la communauté des vétérans était fragmentée, les groupes de vétérans et les défenseurs des vétérans se critiquant mutuellement, incapables de trouver

un terrain d'entente pour obliger le gouvernement à apporter des changements plus que nécessaires au soutien et aux avantages offerts aux vétérans.

Enfin, le Bureau de l'ombudsman des vétérans, qui venait de faire des enjeux touchant les vétérans une priorité politique pour le gouvernement, n'en était qu'à sa troisième année d'existence et devait encore faire face aux difficultés liées au lancement d'une nouvelle organisation.

C'est le contexte dans lequel j'ai dû accepter de travailler à l'automne 2010. Les cinq années à venir s'annonçaient ardues mais quel défi à relever.

L'ÉQUIPE

C'est impossible d'être ombudsman sans une bonne équipe. Dès le début de mon mandat, j'ai mis l'accent sur la constitution d'une équipe très performante dont les membres auraient envie de venir travailler tous les matins afin de réduire l'écart pour les vétérans et leur famille. Je voulais que l'équipe soit convaincue qu'un emploi au Bureau de l'ombudsman des vétérans n'était pas un emploi ordinaire, mais plutôt une occasion unique de créer des conditions propices aux changements pour répondre aux préoccupations des vétérans et de leur famille.

Je me suis efforcé de favoriser un milieu de travail axé sur le travail d'équipe, la confiance et le respect. Plusieurs des principaux leaders et membres du personnel de soutien des premières années du Bureau de l'ombudsman des vétérans ont décidé de rester en poste après mon arrivée et de soutenir mes efforts. De nouveaux membres se sont joints à l'équipe peu après le début de mon mandat. Ils sont arrivés avec de nouvelles idées sur la façon d'améliorer le travail en cours et d'offrir encore plus. En peu de temps, nous avons une équipe intégrée et unie, prête à travailler avec ardeur et à relever les défis qui nous attendaient.

Dès le départ, je me suis fait un devoir de ne pas m'impliquer dans les activités quotidiennes, mais d'assurer une orientation et un leadership, d'assumer la responsabilité des échecs et d'attribuer à l'équipe le mérite de nos réussites. Je peux vous assurer que les réalisations et les réussites du Bureau de l'ombudsman des vétérans sont le fruit du service dévoué et de la compassion des membres de l'équipe qui travaillent quotidiennement à résoudre les problèmes individuels et systémiques

qui touchent les vétérans et leur famille. À titre d'ombudsman, je représente l'effort collectif et l'esprit de mon équipe, mais c'est bien aux membres de mon équipe qu'il faudrait adresser toute marque d'éloge à l'égard de ce que nous avons accompli depuis cinq ans.

Mon équipe a déployé beaucoup d'énergie et d'efforts depuis ma nomination au poste d'ombudsman des vétérans, et je crois que les résultats démontrent leur contribution à l'établissement de conditions qui ont permis le changement.

LE MANDAT

Le mandat du Bureau de l'ombudsman des vétérans me confère essentiellement deux rôles. Le premier consiste à gérer les situations injustes, tant sur le plan individuel que systémique, qui empêchent les vétérans et leur famille d'avoir accès aux avantages et aux services offerts par Anciens Combattants Canada. Pour ce faire, je n'ai aucun pouvoir spécial pour obliger les organisations à donner de l'information, assigner des témoins à comparaître ou imposer une recommandation. Je dois convaincre, ou persuader, la partie en question de bien vouloir apporter un changement.

Certains soutiennent que le Bureau a besoin de plus de mordant pour gérer efficacement les questions d'iniquité. Cependant, on peut rétorquer que lorsqu'on oblige une organisation à faire sa volonté, l'imposition du changement peut ajouter au problème. L'objectivité peut être compromise lorsqu'on impose soi-même le changement.

Je crois que lorsqu'on utilise une approche fondée sur des données probantes pour analyser un enjeu particulier, les faits parlent d'eux-mêmes selon une logique solide; on peut alors convaincre les organisations de la nécessité de changer. Une telle approche atténue les aspects conflictuels liés aux divergences de points de vue et peut favoriser une démarche de résolution de problème plus collégiale. Au bout du compte, je crois que les changements les plus efficaces sont ceux qui sont apportés lorsqu'une organisation se rend compte qu'elle doit changer, et non lorsqu'on l'oblige à le faire. La persuasion peut permettre cela.

Mon second rôle en est un de conseiller spécial auprès du ministre des Anciens Combattants. Cet aspect de mes fonctions permet au ministre (et à son personnel) d'obtenir un point de vue objectif – qui ne risque pas d'être biaisé par un programme

ministériel ou par des préoccupations d'ordre budgétaire – sur les problèmes qui touchent les vétérans. En plus d'être entouré d'une équipe qui connaît bien les programmes et les services d'Anciens Combattants Canada, je suis le seul porte-parole des vétérans mandaté par le gouvernement fédéral, ce qui me permet de d'apporter le point de vue du vétéran sur toute question concernant les vétérans. Le ministre n'est pas tenu de suivre mes conseils, mais ce rôle lui permet d'obtenir un point de vue objectif, indépendant, axé sur le vétéran, qui l'aide à déterminer la démarche qui convient.

L'ORGANISATION

Pour commencer, j'aimerais aborder la question de l'indépendance du Bureau de l'ombudsman des vétérans. Certains ont affirmé que l'indépendance du Bureau était compromise du fait qu'il est intégré à la structure administrative d'Anciens Combattants Canada. À mon avis, ce n'est pas le cas.

Si les premiers protocoles de communication entre Anciens Combattants Canada et le Bureau de l'ombudsman des vétérans étaient toujours en place, l'indépendance du Bureau et sa capacité d'être objectif auraient été compromises. Cependant, mon prédécesseur était arrivé à supprimer toutes les contraintes ministérielles originellement établies et ainsi rendre le Bureau indépendant sur le plan opérationnel. Il est vrai que bon nombre de nos fonctions administratives, comme l'administration de la solde et les demandes de remboursement des frais de déplacement, passent par le Ministère, mais ces activités n'ont jamais compromis notre capacité opérationnelle au cours de mon mandat.

Quand je suis entré en fonctions comme ombudsman des vétérans, le Bureau n'existait que depuis trois ans; il fallait encore embaucher du personnel permanent, élaborer des processus opérationnels pour gérer le travail et se démener pour doter l'équipe des connaissances et des outils nécessaires pour soutenir les vétérans et remettre en question le statu quo.

Aujourd'hui notre équipe compte en moyenne 35 personnes. Grâce à notre petite taille, nous avons la souplesse nécessaire pour traiter les problèmes rapidement sans trop de bureaucratie. Par contre, notre petite taille limite notre capacité à nous pencher sur tout ce qui nous préoccupe. Si on considère qu'un tiers de l'équipe traite les plaintes individuelles en communiquant directement avec

les vétérans et leur famille, et qu'environ un autre tiers assure la surveillance et le soutien administratif, cela ne laisse que le dernier tiers du personnel pour assurer la recherche, l'analyse et les communications nécessaires pour faire connaître nos produits et notre point de vue.

Nous devons donc absolument avoir une démarche stratégique lorsque nous décidons de faire quelque chose, et nous attaquer aux problèmes qui auront le plus d'incidence sur la communauté des vétérans. Chaque fois que cela a été nécessaire, nous avons eu recours à la sous-traitance pour aller chercher l'expertise et les connaissances particulières dont nous ne prévoyions avoir besoin que pour une certaine période. Cette façon de faire s'est avérée extrêmement fructueuse pendant mon mandat.

Les recommandations pertinentes qui m'ont été fournies par les membres du Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans m'ont aussi été très utiles. Les membres du Conseil sont des vétérans des Forces armées canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi que des conseillers professionnels œuvrant dans un domaine lié au travail du Bureau. Des membres affiliés m'offrent aussi des conseils au besoin.

Une démarche stratégique signifie aussi pour nous que :

- nous devons adopter une approche pluriannuelle afin de déterminer ce qu'il faut faire pour obtenir de bons résultats.
- nous devons comprendre l'environnement dans lequel nous opérons et susciter les éléments nécessaires à l'obtention des résultats voulus.
- nous devons reconnaître que le changement exige du temps, et, qu'au gouvernement, les choses bougent lentement.
- il nous faut un plan pour atteindre les effets désirés, que nous devons suivre et modifier selon l'évolution des circonstances.
- nous devons être prêts à accepter la critique, lorsque les parties prenantes se concentrent sur le court terme sans tenir compte du long terme.

LE PLAN DE CAMPAGNE

Il nous fallait un plan qui nous guiderait pendant les cinq années de mon mandat. Pour établir ce plan, nous devons examiner les questions suivantes :

- Quels sont les plus importants problèmes auxquels la communauté des vétérans doit faire face?
- Quels sont les résultats que nous cherchons à atteindre?
- Que devons-nous faire en premier lieu?
- Comment chaque activité est-elle reliée à l'activité précédente?

Un plan de campagne, dans le contexte militaire, est un plan visant l'atteinte d'un objectif, habituellement à grande échelle, au cours d'une période définie. Nous savions que, peu importe ce que nous allions faire, il faudrait du temps pour établir les conditions propices au changement. Nous savions également, de par l'expérience des trois années d'existence du Bureau, que même si une réaction émotive ou intuitive à une situation peut à court terme susciter l'action, son effet à long terme peut être limité.

Afin de générer et de maintenir les résultats souhaités, nous devons produire une analyse convaincante fondée sur des données probantes et la communiquer de façon simple et compréhensible. Il est très difficile pour le gouvernement ou les parties prenantes de rejeter les faits lorsqu'ils sont clairs et fondés sur des données probantes.

Voici certains des dossiers sur lesquels nous travaillions durant l'automne 2010 :

- le navigateur des avantages – un outil de gestion des connaissances pour appuyer le personnel de première ligne;
- l'outil actuariel – un outil de calcul des différences d'ordre financier/actuariat entre les avantages fournis en vertu de différentes lois;
- l'équité procédurale – des analyses des principes de la justice administrative; et
- l'analyse de la Nouvelle Charte des anciens combattants – une analyse interne de la nouvelle loi.

Nous devons aussi intégrer ce que nous avons produit jusque-là à ce que nous voulions produire par la suite afin de nous assurer que les retombées de nos efforts seraient à la hauteur de l'investissement de nos ressources. Avant d'établir notre plan, nous avons pris en compte deux facteurs clés qui unissaient divers éléments.

Le premier facteur découlait de mon désir d'avoir un thème annuel afin de nous aider à cibler nos activités et à mieux communiquer les résultats visés. L'équipe m'a vite fait comprendre qu'il était peu probable que nous obtenions quelque changement que ce soit en lien avec un thème annuel particulier avant qu'il soit temps de passer à un autre thème. Cela présenterait des problèmes de continuité et de communication. Par contre, le choix d'un thème stratégique pourrait orienter l'ensemble de nos activités.

J'ai proposé le thème « Un seul groupe de vétérans », car je voulais renforcer l'idée que les membres de la Marine, de l'Armée et de l'Aviation, ainsi que les membres de la Gendarmerie royale du Canada ne remettent en question ni quand ni où ils doivent servir. Je n'étais pas confortable avec le fait que les avantages et services fournis aux vétérans sont établis en fonction de la période et du lieu de service de celui-ci. Au terme de longues discussions, nous avons convenu que le thème « Un seul groupe de vétérans » rejoignait à peu près tous les enjeux que nous avons identifiés et que, si nous l'adoptions, nous pourrions obtenir d'excellents résultats.

La multitude de critères d'admissibilité liés au type, à la période et au lieu de service d'un vétéran entraîne des formalités administratives, une complexité, de la bureaucratie et des coûts inutiles, et elle nuit à la prestation de services. De plus, la différence entre les avantages offerts aux diverses classes de vétérans a soulevé des questions quant à l'équité du classement de vétérans par catégorie. Le thème met aussi l'accent sur l'obligation d'une nation envers ses vétérans. Il met aussi en évidence l'impact du traitement accordé aux vétérans en général sur la capacité des Forces armées canadiennes de s'acquitter de leurs obligations en matière de recrutement et, par conséquent, en matière de sécurité nationale.

Nous étions convaincus que le thème « Un seul groupe de vétérans » pourrait servir de point de convergence stratégique pour notre plan de campagne, et j'étais très heureux lorsque nous nous sommes entendus et avons pris cette décision.

Le second facteur que nous devons prendre en considération à la suite de notre discussion sur le thème « Un seul groupe de vétérans » était la question de l'*équité*.

En tant que défenseur du traitement équitable des vétérans et de leur famille, je crois que l'équité doit être au centre de toutes nos analyses. Après tout, la principale fonction de tous les ombudsmans consiste à offrir un recours aux citoyens traités injustement par la bureaucratie.

Même si des questions d'équité sont souvent discutées, rarement des détails sur la façon d'évaluer celle-ci concrètement nous sont présentés. Nous avons donc décidé que, pour ce qui est des avantages offerts aux vétérans, nous pourrions mesurer l'équité en termes de *pertinence* (Les programmes et les services répondent-ils aux besoins?), de *caractère suffisant* (Les bons programmes et les bons services sont-ils dotés de ressources suffisantes?), et d'*accessibilité* (Les critères d'admissibilité créent-ils des obstacles injustes, et peut-on avoir accès rapidement et facilement aux avantages et aux services d'Anciens Combattants Canada?). Cette définition a servi de point d'ancrage pour notre plan de campagne.

En gardant à l'esprit ces points et ces facteurs, nous avons établi un plan pluriannuel dans lequel étaient précisées des activités à réaliser pendant l'année en cours et des activités possibles pour les années suivantes. Les activités se complétaient entre elles et chacune visait des résultats stratégiques.

Nous voulions un plan de campagne ciblé, mais assez souple pour permettre des ajustements selon l'évolution du contexte et de l'environnement. Pour ce faire, nous avons défini les types d'activités que nous devons inclure dans notre plan pour arriver aux résultats désirés. Un membre expérimenté de l'équipe a été chargé de déterminer les besoins à venir et les mesures à prendre pour répondre à ces besoins.





AVOIR UN RÉEL IMPACT

LES RÉSULTATS DU PLAN DE CAMPAGNE

Nos interventions avec les vétérans – J’aimerais tout d’abord vous parler du travail le plus difficile, mais aussi le plus gratifiant du Bureau.

Chaque jour, notre personnel de première ligne interagit avec des vétérans et leur famille qui ont de la difficulté à obtenir de l’aide pour répondre à leurs besoins. Les situations sont rarement simples, elles sont intenses sur le plan émotionnel et touchent de vraies personnes qui ont de réels problèmes. Si ces problèmes étaient faciles à résoudre, ils auraient déjà été résolus. Mais pour bien des vétérans, nous sommes leur dernier espoir pour résoudre un problème.

Malheureusement la réalité est telle qu’il nous est impossible d’obtenir une résolution en faveur du vétéran dans toutes nos interventions.

- Parfois, nous n’avons aucun pouvoir pour résoudre un problème; par exemple, il nous est impossible de faire annuler une décision du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).
- Parfois, les lois et les règlements ne permettent pas d’octroyer au vétéran ce qu’il demande.
- Parfois, les attentes du vétéran ne sont pas réalistes ou les éléments de preuve pour appuyer sa demande sont insuffisants.
- Parfois, d’autres organismes sont mieux habilités à résoudre une problématique, car la nature de celle-ci réfère à des activités telles que des atteintes à la vie privée ou du harcèlement. Dans ces circonstances, le commissaire à la protection de la vie privée, la Commission canadienne des droits de la personne ou le commissaire à l’intégrité du secteur public font partie de ceux qui, en vertu de la *Loi sur les enquêtes*, ont le pouvoir de mener une enquête et d’imposer des changements,

Il est très difficile d'anéantir les espoirs d'une personne en lui disant que nous ne sommes pas en mesure de l'aider à résoudre son problème. Ces situations exposent parfois notre personnel à des accès de colère ou elles entraînent chez l'employé un sentiment de responsabilité à l'égard de la dévastation émotionnelle de la personne au bout du fil. Nous recevons également des appels de vétérans qui envisagent le suicide. L'effet cumulatif de ces types d'appels affecte grandement les membres de l'équipe de première ligne.

Sur une note plus positive, le Bureau de l'ombudsman des vétérans a eu une incidence très bénéfique sur la vie de grand nombre de vétérans, que ce soit simplement en donnant en temps opportun les renseignements demandés, en mettant en place les avantages médicaux appropriés ou en obtenant des indemnisations pour des vétérans qui contestaient des décisions d'Anciens Combattants Canada depuis des années. Voici quelques exemples de réalisations des membres de l'équipe de première ligne qui font jour après jour preuve de compassion et de dévouement :

Un vétéran qui souffrait de douleur chronique causée par plusieurs problèmes de santé liés au service ne pouvait pas prendre d'analgésiques parce qu'il était atteint d'anaphylaxie, une affection qui cause de graves réactions pouvant être mortelles. Le seul moyen pour lui de soulager ses douleurs était la massothérapie, mais il ne pouvait consulter un massothérapeute que pour des séances de 60 minutes quelques fois par semaine. Le vétéran avait demandé une chaise de massage haut de gamme de qualité supérieure d'une valeur de 9 000 \$ pour être en mesure de soulager ses douleurs tout en demeurant à la maison. La demande avait été rejetée en raison des règlements et des politiques. Suite à l'intervention du Bureau de l'ombudsman des vétérans, Anciens Combattants Canada a autorisé le remboursement des frais associés à l'achat de cet appareil thérapeutique à titre exceptionnel.

On avait refusé à un vétéran de 89 ans, bénéficiaire du Programme pour l'autonomie des anciens combattants, l'installation d'une rampe pour qu'il puisse descendre dans son sous-sol parce que, selon la politique, les adaptations au domicile ne peuvent être effectuées que pour les activités de la vie quotidienne.

Lorsque, suite à une révision, la décision a été maintenue pour les mêmes raisons, le Bureau de l'ombudsman des vétérans est intervenu auprès des responsables de la direction du programme d'Anciens Combattants Canada afin de les informer que le vétéran descendait dans son sous-sol en glissant sur son dos dans l'escalier. Le Bureau a fait valoir qu'en raison des risques pour la sécurité de ce vétéran, une approbation fondée sur ces motifs était possible dans le cadre du programme, et Anciens Combattants Canada a rapidement approuvé l'installation d'une rampe.

Le fait d'interagir quotidiennement avec les vétérans et leur famille a une incidence sur toutes nos autres activités. Cela nous permet de rester bien informés et d'avoir un bon aperçu de l'efficacité des politiques et de la prestation des services d'Anciens Combattants Canada. Cela nous incite également à examiner la situation et les problèmes des vétérans d'un point de vue global et selon leur perspective. De plus, cela nous permet de cerner des problèmes systémiques qui se développent ou qui n'ont été réglés qu'au cas-par-cas.

Voici un exemple de ce genre de réussite :

En 2011, un vétéran a téléphoné au Bureau relativement à son admissibilité à l'allocation d'incapacité exceptionnelle. Cette allocation mensuelle, pouvant aller jusqu'à 1 348,57 \$ (taux de 2011), est versée aux pensionnés qui souffrent d'une incapacité exceptionnelle. Le Bureau a communiqué avec Anciens Combattants Canada pour discuter du dossier et a découvert que la moitié des 1 800 vétérans qui étaient potentiellement admissibles à cette allocation n'avait pas été informée de leur admissibilité possible. Anciens Combattants Canada a rapidement remédié à la situation en envoyant une lettre à tous ces vétérans. Ainsi, il a été établi que près de 600 vétérans étaient admissibles à cette allocation. Ces vétérans ont touché des paiements rétroactifs totalisant collectivement un montant de 14 millions de dollars.

Le succès de nos interventions, effectuées rapidement grâce à nos contacts directs avec les vétérans et leur famille, est en partie dû au fait que, dès le départ, nous avons décidé que nous voulions être différents des autres centres d'appel du gouvernement. Autant que possible, ce sont des personnes qui répondent au téléphone, et si une requête qui nous est formulée ne relève pas de notre mandat, nous trouvons à qui elle s'adresse et nous facilitons le transfert vers cet organisme. Autrement dit, nous faisons tout en notre pouvoir pour aider le requérant. Nous allons aussi au-delà de ce qui est demandé afin de voir s'il y a d'autres préoccupations que nous pouvons aider à résoudre.

Sans la compassion, le dévouement et la compétence du personnel de première ligne, le Bureau de l'ombudsman des vétérans n'aurait aucune crédibilité. Le Bureau s'appuie sur cette équipe hors-pair qui offre un soutien objectif et crédible à la communauté des vétérans.

LES EXAMENS ET LES RAPPORTS

Dans le cadre du plan de campagne, nous voulions publier notre analyse fondée sur des données probantes. Nous savions que nous allions publier des rapports officiels contenant des recommandations et des produits de médias sociaux, mais était-ce là le seul résultat que produirait le Bureau?

Lorsque nous avons examiné les résultats que nous tentions d'atteindre, par exemple, celui de créer un environnement propice aux débats éclairés, nous avons constaté que nous avons un rôle à jouer pour sensibiliser les parties prenantes. Comme tous nos rapports commencent par une analyse de « la situation actuelle », nous avons pensé que peut-être cette analyse pourrait être publiée à titre d'outil de sensibilisation.

En élaborant le concept, il est devenu clair que ce processus en deux étapes avait une grande valeur :

- Un examen contiendrait toutes les données et l'information détaillée de la situation actuelle concernant un sujet, mais sans une analyse détaillée ou une recommandation.
- Il serait tout d'abord publié pour fournir aux parties prenantes la même information que le Bureau de l'ombudsman des vétérans a utilisé pour mener son analyse et formuler ses recommandations aux fins d'un rapport.

- Il présenterait aux parties prenantes des faits qu'il est souvent impossible d'obtenir pour quelqu'un qui ne travaille pas au sein du gouvernement.
- Il constituerait l'élément catalyseur pour engager un débat éclairé dans le forum public.
- Lors de la publication du rapport plus tard, le débat se poursuivrait, mais serait alors centré sur l'analyse et les mesures nécessaires puisque les données auraient déjà été publiées.
- Cela permettrait aussi de donner une plus grande visibilité au problème en question et un élan aux efforts visant à le résoudre, car après la publication de l'examen, on anticiperait la publication du rapport.
- Enfin, le niveau d'effort pour procéder à un examen serait moindre que pour produire un rapport.

Au départ, je voulais publier au moins trois rapports par année. Nous aurions ainsi une mesure du rendement à atteindre. Toutefois, les exigences de notre plan de campagne centré sur la préparation pour l'avenir ont déterminé ce que nous devons accomplir.

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans était si jeune qu'en 2011, nous n'avions publié qu'un seul rapport, et nous étions incertains du meilleur moyen pour transmettre notre analyse. Nous savions que nous ne voulions pas de longs rapports bureaucratiques difficiles à lire et contenant des centaines de recommandations. Nous avons donc tenté de rédiger des examens et des rapports aussi brefs que possible en utilisant un langage simple et en y incluant qu'un petit nombre de recommandations mesurables et réalisables. Je crois que nous nous sommes améliorés et rapprochés de cet objectif avec chaque publication.

Les rapports sur l'équité procédurale

Comme je l'ai indiqué plus tôt, certains des travaux en cours lorsque j'ai entamé mon mandat à titre d'ombudsman des vétérans visaient l'analyse de l'équité procédurale, un élément fondamental de la justice administrative.

L'équité procédurale est un sujet très vaste, car il se rapporte à la justice naturelle ou au « devoir d'agir équitablement ». Nous avons beaucoup de données qui couvraient différents sujets liés aux différents programmes d'Anciens Combattants Canada, mais aucune indication claire sur ce qui devait faire principalement l'objet de l'analyse ou sur la façon dont le produit publié allait contribuer à nos résultats. Enfin, c'est la nature de chaque plainte reçue par le Bureau de l'ombudsman des vétérans qui nous a guidés sur la façon d'aller de l'avant.

Plusieurs vétérans ne comprenaient pas les motifs sur lesquels s'appuyaient les décisions rendues par Anciens Combattants Canada dans leur dossier ni quel élément de preuve était utilisé pour rendre ces décisions. De bien des façons, cette absence d'information et de communication reflétait la culture au sein du Ministère à cette époque. Nous avons donc décidé de produire une série de rapports couvrant les motifs des décisions, le droit à un processus décisionnel équitable et le droit à la divulgation.

Il ne s'agissait pas de sujets qui feraient la une des journaux ou de problèmes pressants pour lesquels la plupart des groupes de vétérans et des défenseurs des droits des vétérans demandaient des changements. C'était toutefois des éléments de base de la justice naturelle qui, s'ils étaient abordés correctement, pouvaient fondamentalement changer l'environnement.

Je suis fondamentalement convaincu qu'il est difficile de contester une décision si vous ne connaissez pas le motif pour lequel un avantage vous a été refusé. Il est tout aussi difficile de contester une décision si vous ne savez pas de quel élément de preuve on a tenu compte pour la rendre. Finalement, il est difficile d'avoir confiance en un processus décisionnel que vous considérez comme inéquitable.

Nos trois rapports étaient centrés sur des processus particuliers d'Anciens Combattants Canada et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel). Nous avons ainsi pu utiliser nos ressources limitées pour recueillir uniquement des données et des éléments de preuve liés au processus en question et formuler des recommandations fondées clairement sur une preuve convaincante. Bien que nous voulions voir des changements apportés aux processus cernés, le résultat stratégique que nous désirions atteindre était un changement de culture qui s'appliquait non seulement au processus cerné, mais à tous les processus.

Par exemple, dans le rapport intitulé *Le droit des vétérans de connaître les motifs des décisions : Une question d'équité procédurale*, nous avons analysé le processus de demande de prestations d'invalidité. Nous y avons indiqué :

Toutefois, **fournir de l'information pour appuyer une décision** est fondamentalement différent de **fournir un motif d'une décision**. L'ombudsman croit que cette différence n'est pas comprise par le Ministère et qu'elle n'est pas prise en compte lors de la rédaction des lettres.

Il n'est pas suffisant que les décideurs ne fassent que présenter les dispositions législatives applicables, les éléments de preuve, les arguments et leurs conclusions. Pour que des motifs de décision soient valables, il faut dresser la liste des éléments de preuve pris en compte, mais cela ne révèle pas la justification de la décision. Pour chaque conclusion de fait, de loi et de politiques pertinentes, les motifs doivent établir un lien rationnel entre les éléments de preuve présentés et les conclusions tirées par le décideur. La décision et les motifs sous-jacents doivent ensuite être communiqués clairement.

Nous nous attendions à ce qu'Anciens Combattants Canada non seulement applique les changements apportés aux décisions relatives aux prestations d'invalidité afin d'atteindre cet objectif, mais aussi aux autres processus dans le cadre desquels des décisions sont rendues. Le principe de la justice naturelle est le même pour tous.

Lorsque nous avons publié ces rapports sur l'équité procédurale, nous étions conscients qu'il nous faudrait assurer un suivi ultérieurement afin de valider les résultats de nos recommandations. Ce qui importait le plus, c'était de décider combien de temps il fallait attendre pour donner à Ancien Combattants Canada suffisamment de temps pour mettre en œuvre une recommandation et pour qu'il soit possible de constater les répercussions de ce changement sur le processus. Nous avons récemment terminé un rapport de suivi combiné des rapports intitulés *Le droit des vétérans de connaître les motifs des décisions : Une question d'équité procédurale* et *Le droit des vétérans à la divulgation : Une question d'équité procédurale*.

Je me dois d'insister sur l'importance primordiale de fournir les motifs clairs des décisions et de communiquer l'information dont on a tenu compte pour rendre une décision. Il s'agit là d'éléments essentiels pour établir un climat de confiance.

Notre rapport de décembre 2014 sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) intitulé *Rapport de suivi : le droit des vétérans à un processus décisionnel équitable* a révélé que le Tribunal a clairement mis en œuvre les recommandations formulées dans notre rapport de mars 2012 intitulé *Le droit des vétérans à un processus décisionnel équitable*, et qu'il a utilisé le premier rapport comme élément catalyseur pour établir une culture d'amélioration continue.

Les rapports sur la Nouvelle Charte des anciens combattants

La pertinence de la *Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes* ou, comme on l'appelle plus communément, la Nouvelle Charte des anciens combattants constituait clairement un problème et soulevait la controverse, pour la communauté des vétérans.

La *Loi* est entrée en vigueur en 2006 et était radicalement différente de la *Loi sur les pensions*, qui appuyait les vétérans depuis 1919. Comme les changements apportés étaient importants, surtout le passage au versement d'un montant forfaitaire pour indemniser les vétérans pour leur douleur et leurs souffrances, plusieurs ne comprenaient pas clairement les conséquences réelles de ces changements. En raison du manque de communication, des lacunes en ce qui concerne la pertinence, le caractère suffisant et l'accessibilité des différents avantages, et étant donné le désir limité du gouvernement à apporter des changements à cette nouvelle loi, la Nouvelle Charte est devenue un centre d'intérêt pour la quasi-totalité des groupes de vétérans et des défenseurs des droits des vétérans.

Malheureusement, cette situation a également créé une division parmi ces derniers; d'une part, il y avait ceux qui désiraient revenir au régime de la *Loi sur les pensions* et d'autre part, ceux qui voulaient adopter une Nouvelle Charte des anciens combattants modifiée pour corriger les lacunes cernées. C'est ce qui a divisé la communauté des vétérans et, ajoutant à cela le manque de compréhension quant aux nouveaux avantages, cela a diminué la capacité de la communauté de présenter un front commun afin d'aller de l'avant.

Depuis sa création en 2007, une des principales priorités du Bureau de l'ombudsman des vétérans a été, et est encore aujourd'hui, de comprendre complètement tous les aspects de la suite des avantages prévus par la Nouvelle Charte des anciens combattants. Cette loi est la pierre angulaire du soutien offert aux vétérans tant aujourd'hui que dans le futur. Comprendre les subtilités de ses différents programmes et leurs liens aux programmes actuels d'Anciens Combattants Canada et des Forces armées canadiennes n'est pas une tâche facile. Il a fallu à notre Bureau des années d'analyses spécialisées pour bien comprendre les répercussions de la Nouvelle Charte, et nous continuons d'en apprendre sur ses liens à d'autres programmes. Par conséquent, il n'est pas surprenant qu'il puisse souvent y avoir de la confusion quant à la façon dont les différents programmes fonctionnent conjointement chez plusieurs vétérans, et même chez bien des employés d'Anciens Combattants Canada et des Forces armées canadiennes.

Les vétérans voulaient savoir si la Nouvelle Charte offrait des avantages semblables ou meilleurs que ceux de la *Loi sur les pensions*. Le paiement d'un montant forfaitaire, introduit pour remplacer la pension mensuelle afin d'indemniser les vétérans pour leur douleur et leurs souffrances, a principalement retenu l'attention du public et a motivé les demandes pour un retour à la *Loi sur les pensions*.

Dans le cadre de nos assemblées publiques avec les vétérans, il est intéressant de souligner que lorsque nous abordions la question du montant forfaitaire, toutes les personnes présentes dans la salle semblaient devenir expertes en comptabilité : un calcul rapide sur leur appareil mobile révélait que le montant forfaitaire n'équivalait qu'à neuf ans de paiements mensuels. Ne tenant pas compte des autres programmes établis par la Nouvelle Charte des anciens combattants, les vétérans concluaient bien entendu que ce n'était pas suffisant. Et malheureusement, en ne fournissant pas les données nécessaires pour contrer ces conclusions, Anciens Combattants Canada n'a fait qu'empirer la situation.

Il manquait donc les faits qui apportaient une perspective objective des répercussions réelles de la Nouvelle Charte des anciens combattants. Avant mon arrivée, le Bureau de l'ombudsman des vétérans avait retenu les services d'une entreprise d'actuariat pour élaborer un outil qui nous permettrait d'évaluer rapidement les avantages de la Nouvelle Charte des anciens combattants en les comparant à ceux de la *Loi sur les pensions*. Lorsque j'ai commencé mon mandat, notre équipe avait déjà

une bonne idée des points forts et des points faibles de la Nouvelle Charte. Pendant cette même période, le gouvernement allait de l'avant avec le projet de loi C-55, qui, lorsqu'il a été adopté en mars 2011, comportait les premières modifications apportées à la Nouvelle Charte des anciens combattants depuis 2006.

Bien que nous n'avions rien publié encore, nous avons utilisé l'analyse que nous avons complétée pour définir notre position et fournir la preuve de nos activités. J'ai donc utilisé l'information que nous avons collectée lors de ma comparution devant le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes en mars 2011 sur le projet de loi C 55. À la fin de mon exposé devant le Comité, j'ai ajouté :

« Le projet de loi C-55 est un pas important, quoique petit, vers la transformation de la Charte en un document évolutif et vers la modification de la législation en vue de mieux répondre aux besoins des vétérans du Canada et de leurs familles. Il faut voir le projet de loi comme le début du processus de renouvellement continu qu'on nous a promis et qui est nécessaire pour fournir aux vétérans les soins qu'ils méritent. D'autres mesures doivent être prises, et bientôt. Il serait inacceptable d'attendre cinq autres années pour améliorer davantage la Nouvelle Charte des anciens combattants. »

Lors de la discussion qui a suivi, non seulement on a tenu compte de mes commentaires concernant le renouvellement de la Charte sur une base régulière, mais on a également pris une mesure immédiate en ajoutant au projet de loi C-55 la modification suivante :

« Dans les deux années suivant l'entrée en vigueur de la présente loi, le comité permanent compétent de la Chambre des communes effectue l'examen des dispositions de celle-ci. »

C'était le premier résultat stratégique positif atteint pendant mon mandat. Non seulement cette modification fournissait les directives de travail et le calendrier de nos activités pour les deux prochaines années, elle établissait aussi les conditions qui permettraient de changer l'environnement trois ans plus tard. De plus, cela révélait clairement que, pour obtenir des résultats, le Bureau de l'ombudsman des vétérans n'est pas toujours obligé de produire un rapport contenant des recommandations. Parfois, il est possible d'obtenir des résultats concrets simplement en saisissant les opportunités qui se présentent pour demander de façon crédible et objective des changements.

Lorsque le projet de loi C-55 a obtenu la sanction royale le 24 mars 2011, nous avions alors une date future bien établie à respecter. Nous avons jusqu'à l'automne 2013 pour décider quelle analyse fondée sur des données probantes nous devons produire pour permettre un débat éclairé qui créerait les conditions propices à un changement. Nous devons également évaluer les ressources dont nous aurions besoin pour ce travail.

Au cours des mois qui ont suivi, nous avons planifié ce qui devait être fait et nous avons assuré le suivi en affectant les ressources nécessaires pour que ces mesures soient prises :

- Nous devons mettre à jour notre outil actuariel afin d'intégrer et de comprendre les nouveaux changements apportés par le projet de loi C 55.
- Nous avons besoin d'une expertise supplémentaire pour mener à bien le projet et créer les tableaux actuariels sur lesquels s'appuierait notre position.
- Nous devons d'abord compléter un examen de la Nouvelle Charte des anciens combattants pour veiller à ce que tous aient la même compréhension de ses programmes, et ensuite produire un rapport comportant des recommandations précises.
- En raison des aspects financiers que nous allions couvrir dans nos travaux, nous devons appuyer notre rapport sur la Nouvelle Charte des anciens combattants avec une analyse actuarielle qui permettrait de fournir un examen détaillé des répercussions financières.

Toutes ces activités ont été intégrées dans notre plan de campagne afin que tous nos produits soient dans le domaine public lorsque le Parlement entreprendrait son examen de la Nouvelle Charte des anciens combattants deux ans plus tard.

Bien que nous ayons mis l'accent sur le long terme, cela ne nous a pas empêchés de communiquer avec les parties prenantes et les parlementaires afin de les convaincre qu'il était important d'examiner non seulement les changements apportés par le projet de loi C-55, mais toute la Nouvelle Charte des anciens combattants.

En avril et en mai 2013, nous avons organisé une série de six rencontres de consultation avec les principaux intervenants et des défenseurs de la communauté des vétérans. Parmi ces derniers, on retrouvait des présidents d'anciens comités consultatifs d'Anciens Combattants Canada et des représentants de diverses organisations qui ont toujours fait preuve de leadership en ce qui concerne les enjeux touchants les vétérans. Je voulais connaître leur avis objectif sur les premiers résultats découlant des recherches et des consultations étendues que mon Bureau avait menées. Je voulais également connaître leurs idées quant à la meilleure façon d'aller de l'avant relativement à l'examen, en comité parlementaire, de la Nouvelle Charte des anciens combattants qui devait avoir lieu à l'automne. Leurs commentaires et leurs suggestions étaient excellents, et beaucoup ont été intégrés dans mon rapport intitulé *Amélioration de la Nouvelle Charte des anciens combattants : le rapport*, publié au début d'octobre 2013.

Nous devons élaborer une stratégie pour structurer le prochain débat afin qu'il n'y ait pas de confusion quant aux éléments des avantages offerts aux vétérans qui devaient être examinés. C'est pour cette raison que nous avons structuré notre examen et notre rapport de façon à ce qu'ils soient centrés sur les avantages financiers sous réserve que, lorsque les aspects liés à la sécurité financière fournie par l'indemnisation des vétérans auraient été réglés, une discussion concernant les indemnités liées à des répercussions non financières et l'indemnisation de la douleur et des souffrances serait engagée.

Notre analyse indiquait que les demandes de changement concernant des avantages liés à des répercussions non financières étaient souvent fondées sur le besoin des vétérans d'acquérir une sécurité financière à long terme. Selon moi, discuter de cet enjeu en deux étapes permettrait de clarifier l'objectif des avantages financiers établis dans la Nouvelle Charte des anciens combattants. Après avoir démontré qu'il est possible d'acquérir cette sécurité financière grâce à ces avantages, nous pourrions nous concentrer sur les besoins non financiers associés à la douleur et aux souffrances dans un climat moins chargé d'émotions.

Pendant que nous élaborions notre plan de campagne, un autre rapport sur la Nouvelle Charte des anciens combattants – *Investir dans la formation professionnelle des vétérans* – a été publié pour répondre aux préoccupations concernant la réadaptation professionnelle. Ainsi, à l’automne 2013, nous avons tous les rapports et les examens nécessaires pour structurer le débat dans le domaine public. Finalement, un quatrième rapport sur l’accès et l’admissibilité à l’allocation pour déficience permanente intitulée : *Appuyer les vétérans atteints d’une déficience grave* a été publié en août 2014 pour compléter cette série.

Nos efforts ont-ils changé le climat menant aux audiences parlementaires plus approfondies sur la Nouvelle Charte des anciens combattants qui ont commencé à l’automne 2013? Je suis convaincu que oui.

L’annexe A présente les activités entreprises par le Bureau ainsi que les résultats stratégiques atteints. Bien que je ne suggère pas que ces résultats ont été atteints uniquement grâce aux travaux menés par le Bureau de l’ombudsman des vétérans, car beaucoup d’autres parties prenantes tentaient d’atteindre ces mêmes résultats, je crois que notre travail a permis de centrer le débat et d’établir des objectifs communs grâce auxquels plusieurs ont pu travailler de façon collaborative. Ayant tous pris connaissance des faits et des analyses, un message commun a été élaboré parmi toutes les parties prenantes et le climat a ensuite commencé à changer. La question du débat est passée de « qu’est-ce qui doit être fait? » à « comment pouvons-nous apporter les changements? ».

Au début de mon mandat, un seul changement à la Nouvelle Charte des anciens combattants avait été présenté : le projet de loi C 55. Presque cinq ans plus tard, beaucoup de modifications ont été apportées et suggérées en ce qui concerne les dispositions législatives et réglementaires de la Nouvelle Charte : des modifications qui répondent directement à bien des priorités identifiées par les parties prenantes concernées. Il y a aussi maintenant un engagement implicite que d’autres mesures seront prises régulièrement dans le futur.

Est-ce que tout cela aurait pu être réalisé si les demandes de changement n’avaient pas été aussi précises qu’elles l’ont été au cours des quelques dernières années et appuyées par une analyse fondée sur des données probantes? J’en doute. Je crois que le Bureau de l’ombudsman des vétérans a joué un rôle stratégique pour structurer l’environnement et créer les conditions qui ont permis de convaincre que des changements étaient nécessaires.

Nos autres examens et rapports

Comme vous pouvez le constater, une partie considérable de mon mandat portait sur l'équité procédurale et les enjeux associés à la Nouvelle Charte. Je devais cependant rester tourné vers l'avenir en reconnaissant, comme c'est le cas pour la Nouvelle Charte, qu'il faut du temps pour rassembler les données probantes, développer des arguments et commencer à voir des résultats.

Nous avons donc commencé à travailler sur les soins de fin de vie. Cet enjeu doit être étudié en fonction des programmes déjà en place et de l'évolution du profil démographique de la communauté des vétérans d'aujourd'hui. En vue de ce débat futur, nous avons publié des examens sur les soins à domicile – *Besoins des vétérans en matière de soins de longue durée – Un examen du soutien accordé par Anciens Combattants Canada dans le cadre de son Programme pour l'autonomie des anciens combattants*; les soins de longue durée – *Besoins des vétérans en matière de soins de longue durée – Examen du soutien accordé par Anciens Combattants Canada dans le cadre de son programme de soins de longue durée*, et l'aide à la vie autonome – *Besoins des vétérans en matière de soins de longue durée – Un examen des options d'aide à la vie autonome pour les vétérans*.

Dans le contexte de notre thème « Un seul groupe de vétérans », nous avons collaboré avec la Gendarmerie royale du Canada à la publication d'un examen qui explique les avantages offerts en vue d'une discussion éventuelle sur la satisfaction des besoins des vétérans de la Gendarmerie royale du Canada. J'ai pris conscience au cours des cinq dernières années qu'il existe une différence notable entre ce qui est offert aux membres des Forces armées canadiennes et ce qui est offert aux membres de la Gendarmerie royale du Canada. Je ne veux pas dire que les deux groupes devraient bénéficier des mêmes avantages, mais plutôt qu'il faille amorcer la discussion sur la façon d'aider davantage les membres de la Gendarmerie royale du Canada et leur famille.

J'ai déjà fait une demande pour que la *Loi sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants décédés* inclue la Gendarmerie royale du Canada. Cette loi offre une assistance d'éducation postsecondaire aux enfants des membres des Forces armées canadiennes et des vétérans dont le décès est lié au service. C'est petit comparé à de nombreux autres programmes qui pourraient être disponibles, mais il s'agit d'un grand impact pour les familles. Je crois que plusieurs autres lacunes

portant sur les avantages offerts présentement aux membres et aux anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada pourraient être comblées si collectivement nous décidions de nous pencher sur la question.

Pour la première fois, nous travaillons conjointement avec le bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes pour examiner le processus de transition à la vie civile et le soutien aux familles pour les membres en voie de libération pour des raisons médicales. En effet, ce qui touche les vétérans et leur famille du point de vue de la transition commence souvent bien avant la libération du militaire.

Le projet a débuté dès 2014 en raison du besoin bien documenté de veiller à ce que le processus de transition soit aussi harmonieux que possible, y compris des communications et des renseignements clairs et transparents pour les vétérans. Le but de l'effort commun est de déterminer et de recommander des façons de simplifier les processus opérationnels et les services de soutien.

Le projet inclut cinq domaines d'étude : schématiser le processus de transition pour les membres en voie de libération pour des raisons médicales; examiner les répercussions de l'attribution des services sur le processus de transition; examiner le rôle des familles durant la transition et les services de soutien qui leur sont offerts; examiner les recommandations des comités parlementaires et du vérificateur général du Canada; et examiner le rôle et l'incidence des tiers fournisseurs de services.

Je souhaite mettre en évidence un rapport que nous avons publié en octobre 2012 car certains se demandent peut-être pourquoi nous y avons consacré des ressources : un rapport sur une carte d'identité nationale des vétérans – *Honorer les vétérans du Canada et favoriser l'établissement de liens avec eux : une carte d'identité nationale des vétérans*. Le rapport avait pour objectif de tenter de résoudre la problématique suivante :

« Bien que le Ministère soit généralement actif auprès des quelque 140 000 vétérans et membres en service qu'il sert, il a du mal à établir des contacts avec le groupe élargi de vétérans et de membres de leur famille qui ne sont pas ses clients, mais qui constituent sa clientèle éventuelle ».

Lorsque le rapport a été publié, Anciens Combattants Canada était en pleine transformation. Nous étions d'avis que le Ministère obtiendrait de meilleurs résultats et aurait plus d'effet au sein de la communauté des vétérans s'il utilisait une carte d'identité des vétérans comme véhicule pour atteindre ces derniers et leur diffuser de l'information à propos de nouveaux programmes au lieu d'avoir recours aux moyens publicitaires conventionnels. Le sujet a été discuté à plusieurs reprises mais aucune mesure n'a encore été mise en place.

VISER L'EXCELLENCE GRÂCE À L'APPLICATION DES MEILLEURES PRATIQUES

En m'efforçant d'être un agent de changement, je souhaitais m'assurer que le Bureau de l'ombudsman des vétérans respecte les principes de l'indépendance, de l'impartialité, de la neutralité, de la confidentialité et de l'absence de formalité et adopte les pratiques exemplaires qui caractérisent les bureaux d'ombudsman efficaces.

Nous avons beaucoup appris comme membres de l'Institut international de l'Ombudsman et du Forum canadien des ombudsmans et nous adaptons fréquemment nos démarches en fonction des développements dans le domaine. Notre participation à la Communauté des bureaux d'ombudsman fédéraux, créée en 2012 afin de permettre l'échange de pratiques exemplaires et de préoccupations communes, a également aidé à mettre au point nos processus opérationnels.

De plus, notre participation à la communauté des ombudsmans a renforcé ma conviction qu'une démarche proactive fondée sur des études et des enquêtes rigoureuses pour traiter les problèmes systémiques est un complément essentiel à nos activités tout aussi importantes qui portent sur le traitement des plaintes.

La fonction d'ombudsman est bien connue pour sa capacité d'adaptation aux conditions en évolution et aux nouveaux enjeux. Pour guider les décisions concernant les démarches et les outils utilisés par le Bureau de l'ombudsman des vétérans et veiller à ce qu'ils soient en harmonie avec les nouvelles tendances, pour la cinquième année de mon mandat, j'ai demandé à un membre de notre équipe de faire une recherche sur les pratiques exemplaires des bureaux des ombudsmans au Canada et ailleurs dans le monde et sur les enjeux auxquels ils doivent faire face. Je voulais m'assurer d'avoir en place ce dont nous avons besoin. Nous avons reconnu qu'une

des premières choses qui devait changer était l'ensemble des compétences associées à notre fonction principale de définition de la cause première d'un problème.

Pour presque toutes les questions sur lesquelles nous travaillons, la première et principale étape de l'activité est de déterminer pourquoi le cadre réglementaire ne produit pas les résultats escomptés. Une fois la réponse à cette question clairement élaborée, il est facile de déterminer quelles questions doivent être posées et à qui. C'est également ce qui déterminera s'il nous faut intervenir ou non.

Le Bureau a d'abord été doté en personnel en fonction de la réalisation d'« enquêtes ». Que nous enquêtions sur la situation d'un vétéran ou menions une enquête majeure sur une question systémique, nous voulions les compétences que des enquêteurs possèdent, telles que la capacité de faire des entrevues, relater l'information obtenue et produire des rapports. Nous avons cependant pris conscience que les compétences qui apportaient la meilleure « valeur ajoutée » étaient celles associées à l'analyse des politiques.

Quelle est donc la différence? Les bons enquêteurs et analystes utilisent des compétences semblables dans l'exécution de leurs fonctions, mais ce qui fait qu'ils sont bons à leurs fonctions c'est que certaines compétences sont plus développées que d'autres. Par exemple, un enquêteur doit être capable de mener de bonnes entrevues, tandis que pour l'analyste, ce n'est pas aussi important. Par contre, un analyste de politiques doit être en mesure de disséquer une politique dans ses divers éléments, ce qui n'est pas une compétence très développée chez un enquêteur.

Certes nous avons besoin des compétences d'enquête, mais mettre l'accent seulement sur ce volet de notre travail n'a pas permis de développer totalement les compétences d'analyste de politiques qui sont également au cœur de nos activités. Comprendre cette différence entre nos activités principales nous a permis de mieux définir nos besoins en matière de dotation.

Il nous a également fallu reconsidérer notre approche « fondée sur les problèmes » pour la collaboration avec Anciens Combattants Canada. La situation a été portée à notre attention en 2012 lorsque nous avons retenu les services d'une entreprise pour obtenir une évaluation de la façon dont le Bureau menait ses activités sur le plan stratégique.

Le chef de projet, un ancien sous-ministre, nous a fait remarquer que si nous voulions des changements réels, nous devons créer un consensus en ayant recours à la participation et aux négociations. En abordant toutes les questions comme des « problèmes », toute participation pourrait être vue comme étant négative avec une organisation pointant du doigt les fautes de l'autre.

Pour créer un consensus, le Bureau devait traiter les questions avec une approche « fondée sur les intérêts ». Comprendre le point de vue de l'autre et trouver un terrain d'entente permettraient au Bureau de présenter une position d'une façon qui s'harmonise avec les champs d'intérêt d'Anciens Combattants Canada ou du gouvernement. Ainsi, cela favorise la création des conditions nécessaires au changement.

Toujours en cherchant à augmenter notre efficacité, nous avons créé des outils pour améliorer notre capacité d'établir la communication avec les vétérans et d'analyser efficacement les problèmes systémiques :

- Nous avons développé un navigateur des avantages qui donne à nos employés non seulement la capacité de déterminer rapidement quels avantages pourraient éventuellement être offerts à un vétéran, mais également celle d'avoir un accès instantané à tous les règlements, politiques et procédures pertinents. L'outil a été un tel succès que nous avons convaincu Anciens Combattants Canada de le gérer, de l'améliorer et de le mettre à la disposition de tous ses employés;
- Nous avons mis sur pied un système de gestion des plaintes que de nombreux autres bureaux d'ombudsman ont déclaré vouloir imiter;
- Comme il a été mentionné, nous avons créé un outil actuariel qui nous permet de déterminer rapidement les effets financiers de diverses politiques. Cela nous donne la capacité de mener des analyses stratégiques fondées sur des données probantes, et ce sans même quitter notre poste de travail;
- Nous avons créé une présentation PowerPoint pour la formation de nos employés sur les liens qui existent entre les divers programmes offerts aux vétérans et aux membres des Forces armées canadiennes par divers ministères et organismes; et
- Nous utilisons un wiki pour aider notre équipe à créer les espaces de collaboration dont elle a besoin.

Non seulement avons-nous examiné les outils dont nos employés avaient besoin, nous avons également tenu compte de la formation requise. Afin d'y arriver, nous avons développé une solide culture d'encadrement, en fonction de relations officielles et non officielles entre les membres d'équipe. En plus des plans d'apprentissage personnel qui sont respectés et financés, nous avons également créé un programme de perfectionnement professionnel qui fournit à l'employé un cheminement à suivre, d'un poste de premier échelon à celui d'analyste principal. Au fil du programme, l'employé reçoit une formation ciblée et est promu selon son cheminement de carrière jusqu'aux échelons de plus haut niveau dans le cadre du programme, à mesure qu'il exécute les activités requises.

En bout de ligne, notre façon de mener nos activités a-t-elle permis à notre équipe d'avoir un effet réel sur son rendement et son engagement? Oui, elle l'a permis. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 montre que le Bureau de l'ombudsman des vétérans a obtenu une des plus hautes cotes de satisfaction des employés à l'échelle de la fonction publique dans presque toutes les catégories mesurées. Le professionnalisme et la productivité de notre petite équipe a souvent fait l'objet d'observations et certains de nos membres ont été sélectionnés lors de remises de prix.

En plus de viser l'excellence au Bureau, je voulais renforcer la communauté des ombudsmans dans son ensemble. Au cours de l'exercice 2011-2012, de nombreux bureaux d'ombudsman ont commencé à organiser des réunions de collaboration avec l'idée de déterminer les pratiques exemplaires pour leurs activités. Des discussions ont également porté sur la gestion de cas et ont évolué vers d'autres capacités fonctionnelles, y compris les services ministériels et les enquêtes systémiques.

Ensemble, les employés du Bureau de l'ombudsman des contribuables et le Bureau de l'ombudsman des vétérans ont rendu officiels ces échanges et ont mis sur pied la Communauté des bureaux d'ombudsman fédéraux. Cette « communauté de pratique » a été constituée officiellement en août 2012 avec le mandat suivant : *« Tous les bureaux membres sont encouragés à entamer un dialogue ouvert et productif les uns avec les autres en vue d'échanger de l'information dans le but de mettre en place des pratiques exemplaires et d'améliorer leur efficacité organisationnelle. »*

Depuis, l'organisation s'est élargie et compte maintenant les bureaux d'ombudsman suivants :

- Le Bureau de l'ombudsman des contribuables
- Le Bureau de l'ombudsman des vétérans
- Le Bureau de l'ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels
- Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement
- Le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
- Le Bureau de liaison pour la Loi sur les aliments et les drogues

Les représentants de ces organisations se réunissent selon les besoins pour discuter de sujets d'intérêt commun. Non seulement échangeons-nous des idées, notre Bureau a accordé l'accès à la formation associée à notre programme de perfectionnement professionnel pour permettre aux membres de la Communauté des bureaux d'ombudsman fédéraux de tirer profit de notre investissement dans la formation pour renforcer la communauté des ombudsmans dans son ensemble.

GAGNER LA CONFIANCE

Mon style de leadership est différent de celui de mon prédécesseur. Pour certains, cela ne convenait pas. Certains pensaient que la seule façon de faire bouger le gouvernement sur les questions qui touchent les vétérans était d'adopter un style provocateur. Même si à mon avis cette démarche peut s'avérer nécessaire dans certains cas, j'ai décidé dès le début que pour poursuivre dans la foulée de ce que mon prédécesseur avait accompli, je devais mettre l'accent sur l'établissement de relations. C'était la seule façon, d'après moi, de créer les conditions nécessaires à l'établissement d'un consensus sur les questions qui préoccupent les vétérans et leur famille.

Je trouve qu'en général les vétérans conviennent que cette démarche est appropriée pour régler leurs questions en suspens à long terme. Au fil du temps, plusieurs des opposants du début se sont joints à nos rangs pour appuyer cette façon d'aller de l'avant et l'appui pour nos activités a augmenté. Cela pourrait peut-être s'expliquer par les effets positifs de notre plan de campagne et la reconnaissance du professionnalisme de notre équipe de première ligne qui travaille individuellement avec les vétérans jour après jour.

Rencontrer les vétérans

Pour gagner la confiance de la communauté des vétérans, je tenais à rencontrer périodiquement les vétérans et leur famille dans le cadre d'assemblées publiques, d'activités, de voyages commémoratifs et de visites dans des établissements de soins de longue durée. Je mets également un point d'honneur à rencontrer périodiquement les groupes de vétérans et les défenseurs de leurs droits pour discuter des questions qui touchent la communauté. Cela me donne un point de vue très personnel et bien informé sur lequel fonder mes activités.

Un commentaire qui m'a été fait, cependant, a trait au temps que j'ai passé loin du Bureau lors de ma participation aux voyages commémoratifs qui m'éloignent normalement une ou deux semaines du bureau chaque année. Outre le fait que la commémoration fait partie du mandat de l'ombudsman des vétérans, participer à ces pèlerinages outre-mer m'a permis de rencontrer un grand nombre de vétérans et leur famille et d'aider le personnel d'Anciens Combattants Canada à soutenir ces vétérans. De plus, ces voyages m'ont donné la possibilité d'avoir des rencontres personnelles avec le ministre, des députés, le sous-ministre et d'autres cadres du Ministère des Anciens Combattants dans un cadre non officiel. Ces occasions ont contribué énormément à gagner la confiance des gens, à accroître ma connaissance de leurs positions respectives et à établir le consensus. Sur le plan personnel, je trouve que chaque fois que je reviens de l'un de ces voyages, ma détermination est renouvelée afin de faire tout en mon pouvoir pour que nous rendions hommage aux sacrifices consentis par tous ceux qui ne sont plus parmi nous en faisant en sorte que ceux qui le sont encore reçoivent le soutien dont ils ont besoin.

Collaborer avec Anciens Combattants Canada

Lorsque j'ai été nommé ombudsman des vétérans, j'ai également eu à gagner la confiance des gens d'Anciens Combattants Canada. Au niveau opérationnel, mon équipe et moi trouvons que le personnel du Ministère est très disposé à travailler avec nous. En fait, certains des cas individuels que nous avons réglés ont commencé par un appel d'un employé d'Anciens Combattants Canada qui ne pouvait pas obtenir pour un vétéran le soutien dont il avait besoin et a demandé au Bureau d'intervenir. De plus, chaque fois que j'anime une assemblée publique, je mets un point d'honneur à visiter le bureau local d'Anciens Combattants Canada pour parler avec les employés et entendre leurs préoccupations directement.

Très souvent, je constate que les employés de première ligne du Ministère sont tout aussi découragés par la bureaucratie que le sont de nombreux vétérans et leur famille. Les écouter est essentiel à notre compréhension des raisons pour lesquelles certains résultats sont obtenus. Lorsque je rencontre périodiquement le sous-ministre et les sous-ministres adjoints, je m'assure de partager avec eux les commentaires et préoccupations qui nous sont apportés, tant de la part de leurs employés que de celle des vétérans et de leur famille.

S'entretenir avec les parlementaires

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans a également travaillé à gagner la confiance des parlementaires. Pour nous, il s'agit de faire en sorte que ceux qui ont la plus grande influence ont en mains la meilleure information possible pour décider quels sont les avantages et les services dont auront besoin les vétérans et leur famille. Il s'agit simplement de fournir aux parlementaires les faits et les données qui décrivent correctement la situation actuelle et une analyse objective qui n'est pas embrouillée par les préoccupations ministérielles.

Au cours des cinq dernières années, j'ai également comparu de nombreuses fois devant le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes, le Sous-comité sénatorial des affaires des anciens combattants, le Comité permanent des finances de la Chambre des communes et le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. À deux occasions, nos efforts ont eu un effet sur la direction prise par les comités parlementaires : d'abord concernant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et ensuite concernant la Nouvelle Charte des anciens combattants.

Aussi, depuis ma nomination, j'ai travaillé avec quatre ministres des Anciens Combattants. J'ai constaté qu'une fois ma crédibilité établie auprès d'un ministre, la transition au suivant était assez facile. Fait important, j'ai toujours fait valoir devant les ministres et d'autres parlementaires également que je travaille pour le gouvernement du Canada et non le parti politique au pouvoir. Pour faire clairement ressortir ce point, j'ai toujours adopté une démarche non partisane, informant tous les chefs de parti des besoins en évolution des vétérans et de leur famille.

SE PRÉPARER À FAIRE FACE À DEMAIN

De nombreux progrès ont été accomplis ces dernières années, mais cela ne veut pas dire que rien n'est plus à faire. L'écart entre les programmes des vétérans et les besoins des vétérans a été réduit, mais il n'a pas été comblé. Aider les vétérans ne doit pas être vu comme une activité ponctuelle où, tous les cinq ans ou à peu près, le système est modifié par quelques changements supplémentaires. Nous devons apporter du soutien aux vétérans de façon dynamique en nous aidant d'évaluation périodique des programmes et des services existants et de l'évaluation fréquente des besoins en évolution des vétérans et de leur famille.

Les annonces des derniers mois montrent bien que les choses progressent et que l'écart diminue :

- La nouvelle *allocation de sécurité du revenu de retraite*, procurerait aux vétérans atteints d'une invalidité grave – ceux qui en ont le plus besoin – une aide permanente sous forme de paiement mensuel de soutien au revenu à compter de l'âge de 65 ans.
- La nouvelle *allocation de secours pour les aidants familiaux*, procurerait aux vétérans admissibles une subvention annuelle de 7 238 \$ pour que leurs aidants naturels – qui sont souvent leur époux ou un autre membre dévoué de leur famille – puissent avoir un peu de flexibilité ou de repos lorsqu'ils en ont besoin, tout en s'assurant que les besoins en matière de soins des vétérans sont satisfaits.
- L'élargissement des critères d'admissibilité à l'allocation pour déficience permanente qui, en combinaison avec son supplément, accorde environ 600 \$ à 2 800 \$ par mois en soutien financier mensuel à vie aux vétérans dont les perspectives d'emploi et d'avancement professionnel ont été limitées par une blessure ou une maladie permanente liée au service.
- L'élargissement des avantages accordés pour les vétérans avec service à temps partiel dans la Force de réserve qui pourront dorénavant recevoir le même paiement minimum de soutien au revenu du programme d'allocation pour perte de revenus que les vétérans avec service à temps plein dans la Force de réserve et les vétérans de la Force régulière.

- La proposition d'une nouvelle *indemnité pour blessure grave* qui procurera une indemnité non imposable de 70 000 \$ aux membres et aux vétérans des Forces armées canadiennes les plus gravement blessés ou malades.
- L'embauche de nouveaux employés de première ligne pour améliorer le soutien individuel aux vétérans.
- L'établissement du projet « Embauche un vétéran ».

Toutefois, même avec ces changements positifs, il reste encore à faire pour mieux comprendre et éliminer les lacunes en matière de programmes. Les prochains secteurs qui requièrent de l'attention sont à mon avis la compensation non financière de la douleur et des souffrances, la transition de la vie militaire à la vie civile et la prestation des services selon une démarche centrée sur le vétéran.

De plus, j'aimerais voir l'engagement du gouvernement à systématiquement adresser, en consultation avec les vétérans, les lacunes identifiées grâce à un processus permanent d'amélioration continue. De cette façon, la Nouvelle Charte sera vue comme une réelle « Charte en évolution ».

À l'avenir, il faudra également se pencher sur le continuum de soins offert aux vétérans et en venir à décider à quels programmes ils devraient avoir accès. Nous avons publié des examens sur les soins de longue durée, l'aide à la vie autonome et le Programme pour l'autonomie des anciens combattants. Nous devons maintenant agencer ces programmes en une stratégie intégrée qui ne fait pas qu'améliorer les résultats pour tous les vétérans, mais élimine également la complexité bureaucratique inutile qui constitue en ce moment un fardeau pour les vétérans et leur famille.

Nous devons aussi à l'avenir soutenir davantage les familles des vétérans. Il faut dans ce sens se pencher sérieusement sur la possibilité de fournir une compensation aux aidants naturels. Lorsqu'un membre de la famille d'un vétéran devient le principal dispensateur de soins pour les vétérans atteints d'une invalidité grave, nous, comme pays, devons reconnaître cet engagement de façon tangible. Dans ces situations, les familles ont déjà sacrifié plus que ce que l'on peut imaginer. Elles ne devraient pas être pénalisées financièrement aussi.

Les avantages offerts aux membres de la Gendarmerie royale du Canada est un autre domaine qui nécessite notre attention. Tel qu'indiqué précédemment, une discussion est nécessaire afin de voir si le soutien offert aux membres et aux anciens de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi qu'à leur famille, pourrait être renforcé.

Certains diront que le cadre financier du gouvernement n'a pas la souplesse pour financer d'autres initiatives pour les vétérans maintenant ou dans un avenir prévisible. Je crois cependant qu'en réalité, le gouvernement n'a pas les moyens de ne pas régler les problèmes cernés. C'est à la fois une question d'équité et de sécurité nationale.

Les Forces armées canadiennes ne peuvent pas recruter des membres et les maintenir dans leurs rangs s'il existe la perception que les vétérans sont mal traités. La capacité de nos forces armées de mener adéquatement leurs opérations dépend de la confiance envers le leadership des Forces et de la conviction que la nation que les forces servent soutient chaque membre, quelles que soient les circonstances. La confiance prend du temps à être gagnée, mais seulement quelques moments suffisent à la détruire; nous devons donc réussir à satisfaire aux besoins en évolution des vétérans et de leur famille.

Même si les changements proposés par le projet de loi C-59¹ auront un effet positif sur la satisfaction des besoins des vétérans et de leur famille, nous devons maintenant voir à la compensation non financière de la douleur et des souffrances, à la transition de la vie militaire à la vie civile et à la prestation des services selon une démarche centrée sur le vétéran. Nous avons également besoin de toujours nous rappeler que la Nouvelle Charte est un document « en évolution » qui doit faire l'objet d'examen et de mises à jour en temps opportun pour bien servir les vétérans canadiens blessés ou malades, ainsi que leur famille.

1 Sanction royale obtenue le 23 juin 2015 et est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2015.

POUR CONCLURE

J'espère que cet aperçu des cinq dernières années vous donne un résumé stratégique de ce que le Bureau de l'ombudsman des vétérans a accompli et vous explique pourquoi nous avons choisi cette voie.

C'est un immense honneur pour moi de servir à titre d'ombudsman des vétérans. Le travail que nous avons accompli n'aurait pu être réalisé sans la confiance et le soutien de la communauté des vétérans.

Dès le début de mon mandat, j'ai pris le temps d'apprendre à connaître les nombreux organismes de vétérans partout au Canada qui travaillent sans compter pour aider les vétérans et leur famille à exprimer leurs préoccupations au gouvernement. J'ai également pris le temps de rencontrer personnellement le plus grand nombre de vétérans possible afin de mieux comprendre leurs inquiétudes et souvent leurs frustrations quant aux programmes ainsi qu'au système d'avantages et de services d'Anciens Combattants Canada. Lorsque je réfléchis à cette période, je sais que c'était du temps bien employé parce que les progrès accomplis depuis 2010 sont en partie attribuables au fait que la communauté des vétérans s'est unie pour présenter au gouvernement du Canada un message commun sur le besoin de changement.

Ensemble, nous avons amélioré la situation et, comme communauté, nous sommes en bien meilleure position qu'il y a cinq ans. En cours de chemin, nous avons amélioré la vie personnelle de vétérans et de leur famille et du même coup, nous avons rendu le pays plus fort.

L'avenir est prometteur et les liens que nous avons créés par nos efforts passés contribueront à ceux de l'avenir.

Continuons de réduire l'écart et d'aller de l'avant.

« Un seul groupe de vétérans »



Guy Parent
Ombudsman des vétérans

ANNEXE A: LES EFFETS STRATÉGIQUES DES ACTIVITÉS DE L'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS 2010-2015

ACTIVITÉ DE L'OMBUDSMAN DES VÉTÉRANS

EFFET STRATÉGIQUE

Examiner la Nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC). On a souvent abordé devant le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes (ACVA) la question de la nécessité d'examiner la NCAC de façon régulière.

- Une clause prévoyant un délai d'examen de deux ans est ajoutée au projet de loi C-55.

Examiner la NCAC en entier. En public et en coulisse, j'ai encouragé le gouvernement et les parties prenantes à appuyer l'examen de deux ans de la NCAC, de sorte à non seulement tenir compte des changements découlant du projet de loi C 55, mais d'inclure aussi la NCAC en entier.

- Le ministre des Anciens Combattants a annoncé qu'il allait demander à ACVA d'examiner la NCAC en entier.
- ACVA a examiné la NCAC en entier et a présenté un rapport en juin 2014.

Examen de la NCAC. Examen publié en avril 2013, offrant aux parties prenantes des détails sur les programmes de la NCAC et sur la façon dont ils fonctionnent.

- Les parties prenantes se sont vu offrir une trousse complète des programmes de la NCAC et des liens entre eux.
- Première étape de la création des conditions propices à un débat éclairé sur le sujet.

Analyse actuarielle de la NCAC. L'analyse a été publiée en octobre 2013.

- Pour la première fois on a fourni aux parties prenantes la preuve de l'incidence financière des programmes de la NCAC en comparaison avec la *Loi sur les pensions*.
- Nous avons remplacé les hypothèses sur les effets positifs de la NCAC par des données actuarielles précises.
- Les données ont été mises à la disposition de tous avant qu'ACVA ne commence son examen de la NCAC, de manière à permettre un débat éclairé.

ACTIVITÉ DE L'OMBUDSMAN
DES VÉTÉRANS

EFFET STRATÉGIQUE

Rapport sur la NCAC. Le rapport a été publié en octobre 2013.

- Nous avons conseillé d'examiner d'abord les avantages économiques avant d'examiner les avantages non économiques, cette dernière étant l'approche adoptée par ACVA.
- Nous avons établi nos cinq priorités, que les parties prenantes ont également désignées comme leurs priorités.
- Une analyse a été mise à la disposition de tous avant au'ACVA ne commence son examen de la NCAC, permettant ainsi un débat éclairé.

Rapport sur la réadaptation professionnelle. Le rapport, publié en juin 2013, a essentiellement fait valoir une plus grande souplesse dans des aspects tels que le coût, la durée et la formation. En plus du rapport, le Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV) a informé le cabinet du ministre qu'il devait adopter une approche « enveloppe budgétaire » plutôt que la démarche très normative utilisée par Anciens Combattants Canada (ACC).

- Le BOV était au départ le seul groupe ayant identifié le manque de souplesse dans le programme comme un problème systémique devant être réglé.
- Le ministre des Anciens Combattants a annoncé que le programme de réadaptation d'ACC adopterait une approche « enveloppe budgétaire » et que la souplesse du programme serait accrue.

Rapport sur l'allocation pour déficience permanente (ADP). Le rapport, publié en août 2014, a fait ressortir les problèmes avec les critères d'admissibilité et la façon dont les catégories d'allocation ont été déterminées.

- Le BOV est le premier groupe à avoir soulevé ces problèmes.
- L'entrée en vigueur des changements d'avril 2015 à l'admissibilité à l'ADP permet de répondre à certaines préoccupations du BOV.
- Le ministre des Anciens Combattants a demandé des conseils au BOV sur la façon d'aller de l'avant avec les changements liés à la détermination des catégories.

Sensibilisation auprès des parties

prenantes. Tout au long de la période, au moyen de consultations directes ou d'activités normales de sensibilisation, le BOV a cherché à obtenir la rétroaction des parties prenantes.

- La consultation directe auprès de tous les principaux groupes et défenseurs des vétérans a favorisé la compréhension et un terrain d'entente.
- On a discuté des principales priorités et bien qu'il y avait certains écarts dans les détails, on s'est entendu sur ce qui devait être fait.
- Les demandes des groupes de vétérans à l'endroit du gouvernement étaient cohérentes et appuyées par des preuves fournies par le BOV.

Comparutions de l'ombudsman devant les comités parlementaires. On s'est adressé à divers comités au sujet des résultats de l'analyse du BOV.

- L'analyse et les recommandations figurant dans les rapports du BOV ont été invoquées par de nombreux témoins comme étant ce qui devait être réglé et les prochaines étapes qui devaient être suivies.
- Quand ACVA a publié son rapport, les recommandations portaient sur toutes les principales recommandations formulées par le BOV.

2010
2015

L'Adjudant-chef (à la retraite) Guy Parent a été nommé ombudsman des vétérans en novembre 2010 pour un mandat de cinq ans après une carrière de près de 50 ans au service de la population canadienne dans de nombreux postes militaires et civils. Il rend compte dans ce récit de ce que son équipe a fait pendant son mandat pour aider à résoudre les enjeux qui touchent les vétérans canadiens, des défis auxquels ils ont fait face et de ce qui reste toujours à accomplir.

GUY PARENT – Ombudsman des vétérans

