



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des anciens combattants

ACVA



NUMÉRO 035



1^{re} SESSION



41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 17 mai 2012

Président

M. Greg Kerr

Comité permanent des anciens combattants

Le jeudi 17 mai 2012

• (1530)

[Traduction]

Le président (M. Greg Kerr (Nova-Ouest, PCC)): La séance est ouverte. Merci de votre présence à tous.

Permettez-moi tout d'abord de dire que M. Stoffer nous a contacté parce qu'il souhaite proposer une motion. Comme les témoins sont déjà arrivés, nous traiterons de la motion à la fin de la séance.

Comme chacun sait, nous poursuivons notre étude des priorités de transformation du ministère des Anciens combattants. Nos témoins sont des représentants du ministère : Charlotte Stewart — c'est un plaisir de vous revoir, madame —, Heather Parry et Bernard Butler, qui connaissent tous la procédure. Vous aurez 10 minutes pour vos déclarations liminaires, après quoi nous commencerons la période des questions avec le NPD.

Merci de votre présence devant le comité. Si vous êtes prêts, nous allons vous écouter.

Je précise que nous n'avons pas reçu de mémoire, aujourd'hui. Nous n'aurons que des présentations orales et je recommande donc aux membres du comité de prendre des notes en cours de route.

Mme Heather Parry (sous-ministre adjointe, Services ministériels, ministère des Anciens Combattants): Bon après-midi, monsieur le président. Merci.

Je m'appelle Heather Parry et je suis la sous-ministre adjointe aux Ressources humaines et Services ministériels du ministère des Anciens combattants. Je suis accompagnée de mes collègues Charlotte Stewart, directrice générale du Secteur de la prestation de services, et de Bernard Butler, directeur général du Secteur des politiques, des communications et de la commémoration. Nous sommes ravis d'être ici parmi vous aujourd'hui pour vous présenter le dernier Rapport sur les plans et les priorités d'Anciens combattants Canada.

Anciens combattants Canada s'emploie depuis longtemps à remplir son engagement qui consiste à offrir des soins et un soutien de qualité aux anciens combattants du Canada. Comme vous avez entendu plusieurs autres de mes collègues d'ACC le mentionner, afin de remplir cet engagement, le Ministère doit évoluer pour s'adapter aux besoins changeants des anciens combattants du Canada et à ceux de leurs familles. Nous mettons donc l'accent sur l'amélioration du service qui est offert aux anciens combattants du Canada et à leurs familles. Ce sont d'ailleurs les principaux thèmes qui figurent dans notre Rapport sur les plans et les priorités tandis que nous nous préparons pour l'avenir.

[Français]

Mme Manon Perreault (Montcalm, NPD): Excusez-moi, mais vous parlez un peu trop vite pour l'interprétation. Pouvez-vous parler un peu plus lentement, s'il vous plaît?

[Traduction]

Le président: Avez-vous entendu cette remarque? Si cela ne vous dérange pas, pourriez-vous ralentir un peu?

Mme Heather Parry: Certainement, monsieur le président.

Le président: C'est parfait. Nous vous donnerons une minute ou deux de plus pour faire votre exposé.

Continuez.

Mme Heather Parry: J'aimerais vous présenter quelques-uns des points saillants du Rapport sur les plans et les priorités de 2012-2013 et le mettre en contexte.

[Français]

Est-ce que ça va?

[Traduction]

Le président: Très bien.

Mme Heather Parry: Le Rapport sur les plans et les priorités est l'occasion pour nous de vous rendre des comptes en votre qualité de parlementaires. De nature prospective, ce document établit les priorités, projets et résultats attendus d'un ministère pour l'exercice en cours et pour les deux années suivantes.

Ce rapport se veut un document de planification. Comme vous le savez, aux fins d'établissement du budget, le Budget principal des dépenses constitue le rapport sur les crédits.

[Français]

Ce rapport fait état des résultats prévus et escomptés, et explique comment les ressources publiques seront utilisées.

[Traduction]

Les ressources qui figurent dans ce document ont été approuvées par le Parlement dans le cadre du processus du Budget principal des dépenses, mais peuvent être rajustées au cours de l'exercice financier au moyen du processus du Budget supplémentaire des dépenses.

Les résultats feront l'objet d'un contrôle et de rapports pour s'assurer que les anciens combattants ont accès à des programmes adaptés à leurs besoins qui sont offerts par l'intermédiaire de divers canaux, et que les employés disposent des outils nécessaires pour offrir un meilleur service aux anciens combattants.

De plus, les cinq principaux thèmes du programme de transformation constitueront la pierre angulaire de notre planification et de nos rapports et concernent précisément la réduction de la complexité, le remaniement de la prestation des services, le renforcement des partenariats, l'appui à la Nouvelle Charte des anciens combattants, et l'adaptation aux changements démographiques par la réorganisation du Ministère.

• (1535)

[Français]

Nous pouvons déjà constater le progrès qui a été accompli à l'égard de plusieurs de ces objectifs.

[Traduction]

Par exemple, les vétérans qui font l'objet d'une gestion de cas recevront des services offerts par des gestionnaires de cas qui ont une charge de travail moins lourde. Il y aura moins de 40 vétérans faisant l'objet d'une gestion de cas pour chaque gestionnaire de cas.

Le délai d'exécution pour traiter les demandes de prestations d'invalidité des vétérans sera réduit du tiers.

Les vétérans verront le temps d'attente pour obtenir une décision à l'égard du programme de réadaptation être réduit de moitié, de quatre semaines à deux semaines.

Dans 80 p. 100 des cas, les vétérans et les membres de leurs familles attendront moins de deux minutes avant de parler à quelqu'un lorsqu'ils téléphoneront au numéro sans frais d'ACC.

Les vétérans peuvent choisir de recevoir leurs remboursements liés au Programme pour l'autonomie des anciens combattants et aux avantages médicaux par dépôt direct.

Le Rapport ministériel sur le rendement mettra en relief le progrès qui est accompli dans le cadre de toutes les initiatives ministérielles. En d'autres mots, le Rapport sur les plans et les priorités décrit les activités qui seront entreprises par Anciens Combattants Canada au cours des trois prochaines années et les moyens pour y arriver. Un an plus tard, le Rapport ministériel sur le rendement rendra compte du rendement du ministère en regard de ce qui avait été prévu.

À la page 5 du Rapport sur les plans et les priorités, nous présentons l'Architecture des activités de programmes. L'Architecture des activités de programmes est en gros le répertoire des programmes et activités clés du Ministère. Elle regroupe les programmes et activités connexes et il s'agit de l'élément fondamental sur lequel s'appuient le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement.

Comme l'indique l'Architecture des activités de programmes, nous travaillons à l'atteinte de trois résultats stratégiques. Premièrement, le bien-être financier, physique et mental des anciens combattants admissibles. Deuxièmement, la possibilité pour la population canadienne de se souvenir de tous ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre, en temps de conflit militaire et en temps de paix, et d'exprimer sa reconnaissance à leur égard. Troisièmement, l'examen indépendant et impartial des droits des anciens combattants de recevoir des services et des avantages qui répondent à leurs besoins.

À ces résultats stratégiques se rattachent plus bas les diverses activités de programmes qui contribuent à l'atteinte des objectifs du Ministère.

À la suite de l'Architecture des activités de programmes figurent les diverses priorités organisationnelles du Ministère. Ces priorités sont au cœur de notre Rapport sur les plans et les priorités. Au cours

des prochaines années, nous nous concentrerons sur les quatre priorités qui suivent.

Premièrement, la modernisation du Ministère. Cette priorité porte essentiellement sur la transformation. Comme notre collègue, David Robinson, directeur général de la Transformation, l'a souligné récemment, les besoins des anciens combattants changent. Cette priorité vise à déterminer la transformation fondamentale qui doit s'opérer au Ministère pour nous permettre de répondre à ces besoins changeants.

Deuxièmement, l'amélioration de la prestation des services. Cette priorité est également en grande partie liée à la transformation. Nous tirons profit de la technologie et des partenariats stratégiques pour permettre aux anciens combattants et à leurs familles d'avoir accès plus rapidement et plus facilement aux avantages et aux services auxquels ils ont droit.

Troisièmement, le transfert de l'Hôpital Sainte-Anne. Cette priorité témoigne elle aussi de l'évolution démographique et des besoins changeants des anciens combattants du Canada. Nous poursuivons les négociations avec la province du Québec pour assurer le transfert de toutes les personnes concernées, et surtout des anciens combattants.

Quatrièmement, le renouvellement du milieu de travail. À la lumière des priorités précédentes, il sera essentiel de procéder au renouvellement du milieu de travail. Nous déployons des efforts pour donner à nos employés les outils, les compétences et la formation dont ils ont besoin afin de répondre aux besoins changeants de nos anciens combattants et d'améliorer les services. Cette priorité vise aussi à mieux comprendre l'expérience vécue par les Forces canadiennes et les militaires.

[Français]

Bien entendu, notre deuxième mandat, qui vise à commémorer la contribution et les sacrifices de nos hommes et de nos femmes en uniforme, demeure une priorité continue.

[Traduction]

Dans le cadre de l'étude que vous menez sur la transformation, vous avez appris que la population d'anciens combattants traditionnels diminue tandis que le nombre de vétérans des Forces canadiennes qui reçoivent des avantages et des services d'ACC augmente. Nous savons aussi que dans l'avenir, Anciens Combattants Canada offrira des services à une population d'anciens combattants beaucoup plus diversifiée qui représente plusieurs générations.

Cette année, le Rapport sur les plans et les priorités indique que les dépenses prévues vont fluctuer pour les prochaines années. Je tiens à préciser que cette diminution des dépenses prévues n'est pas attribuable à des compressions dans les programmes ou avantages des anciens combattants. Les services et avantages offerts aux anciens combattants sont maintenus. Les niveaux de financement sont établis une année à la fois. Dans le cas des années subséquentes, il ne s'agit que de projections qui seront réévaluées en cours d'exercice. En fait, les prévisions des dépenses d'Anciens combattants Canada pour 2012-2013 qui sont établies dans le Rapport sur les plans et les priorités de cette année se chiffrent à 268 millions de dollars de plus que celle de l'année dernière.

Le Ministère est prêt à répondre aux besoins des anciens combattants revenant d'Afghanistan. En réalité, nos autorisations totales ont augmenté depuis cinq ans. Par exemple, dans son plus récent Budget principal des dépenses, de 2012-2013, Anciens Combattants Canada a affiché une hausse de 44,8 millions de dollars, soit 1,3 p. 100, pour les dépenses prévues par rapport à celles qui figuraient dans le Budget principal des dépenses de l'année précédente, 2011-2012.

Les principaux changements qui expliquent cette augmentation nette sont la hausse de 118,5 millions de dollars pour les vétérans de l'ère moderne qui se prévalent des programmes de la Nouvelle Charte des anciens combattants, ainsi que la diminution de 73,7 millions de dollars liée, en partie, à la baisse de la demande à l'égard des programmes traditionnels des vétérans.

Les avantages des anciens combattants sont payés conformément à des lois, et les paiements découlent de lois et de règlements. Ces avantages sont prévus et axés sur la demande, dépendent de facteurs tels que le nombre réel de vétérans qui ont besoin de notre aide, et sont non discrétionnaires, c'est-à-dire que si un vétéran est admissible, il reçoit l'avantage.

Cela étant dit, je désire vous assurer que le processus budgétaire du gouvernement, ainsi que les possibilités qu'offrent les Budgets des dépenses supplémentaires en cours d'exercice, est établi de sorte à garantir que tous les anciens combattants ayant droit à un avantage puissent s'en prévaloir. Que les anciens combattants soient 10 ou 10 000 à réclamer un avantage, le Ministère dispose de la marge de manoeuvre nécessaire pour répondre à leurs besoins.

Vous avez sans doute des questions au sujet des plans et des priorités énoncés dans ce rapport. Mes collègues et moi-même serons heureux de répondre aux questions précises que vous aimeriez poser.

• (1540)

Le président: Merci beaucoup, madame Parry.

Je tiens à dire à M. Andrews — c'est un plaisir de le revoir — qu'il est le deuxième sur la liste. Vous devriez donc peut-être vous préparer, monsieur Andrews.

Vous avez la parole, madame Mathysen, pour cinq minutes.

Mme Irene Mathysen (London—Fanshawe, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président. Merci aux témoins d'être revenus pour répondre à nos questions.

Nous avons entendu mardi des anciens combattants de l'OTAN exprimer des préoccupations au sujet du transfert de l'hôpital Sainte-Anne. Ils ont dit très clairement avoir le sentiment de ne pas être pris au sérieux par le gouvernement, c'est-à-dire d'être en quelque sorte des anciens combattants de deuxième catégorie par rapport à ceux de la Deuxième guerre mondiale et de la Guerre de Corée. Ils craignent très sérieusement que le fait d'être transférés à la province, d'être placés sous la responsabilité de la province, ne leur donnera pas le genre d'attention uniforme qu'ils peuvent attendre et ne reflétera pas la responsabilité du gouvernement fédéral à leur égard.

Considérant le rapport sur les plans et les priorités, j'aimerais savoir si vous avez consulté ces anciens combattants au sujet du sentiment qu'ils ont d'être laissés pour compte, d'être laissés à l'abandon.

Mme Heather Parry: Il y a des consultations régulières avec les associations d'anciens combattants et avec d'autres parties prenantes.

J'aimerais rappeler un peu d'histoire à ce sujet. Au début des années 1960, Anciens Combattants Canada avait 18 établissements

qui dispensaient des soins aux anciens combattants résidents et des services de longue durée. À la fin des années 1950 et au début des années 1960, lorsque la prestation des soins de santé est devenue une responsabilité provinciale et qu'on a créé l'assurance-hôpital universelle, la commission Glassco a été mise sur pied. En 1963, elle a recommandé, entre autres choses, que les hôpitaux soient transférés aux provinces, et l'hôpital Sainte-Anne est donc le dernier des 18 à être transféré.

Pour ce qui est des négociations continues, le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec ont signé un accord de principe sur le transfert de cet hôpital à la province. Cet accord de principe est le premier engagement officiel des deux gouvernements à effectuer concrètement ce transfert. On y indique les éléments sur lesquels les deux parties doivent obligatoirement s'entendre avant de conclure les négociations.

Le gouvernement a dit qu'il veillera à ce que les anciens combattants continuent d'avoir un accès prioritaire à l'hôpital Sainte-Anne et à recevoir des soins et services dans les deux langues officielles, et qu'il veillera aussi à ce que les intérêts des employés de l'hôpital soient protégés.

Charlotte a peut-être des précisions à vous donner sur la question plus générale de la prestation de soins de longue durée.

Mme Charlotte Stewart (directrice générale, Gestion des programmes et de la prestation des services, ministère des Anciens Combattants): Oui. Merci.

Je veux seulement ajouter aux remarques de Heather que le gouvernement du Canada et ACC restent déterminés à fournir des soins de longue durée. En ce qui concerne les anciens combattants ayant besoin de tels soins par suite d'une invalidité de service, le ministère continuera de dispenser ces soins, quel que soit le moment ou le lieu où ils ont servi leur pays. Donc, les membres des Forces canadiennes qui ont besoin de soins de longue durée à cause d'une invalidité acquise durant leur service militaire recevront les soins voulus. Ces soins seront dispensés dans des établissements communautaires car nous savons que telle est la préférence des anciens combattants. En effet, ces établissements sont proches de leurs lieux d'habitation, le plus souvent, et c'est donc la formule que la plupart préfèrent.

• (1545)

Mme Irene Mathysen: Merci. Selon les estimations du rapport sur les plans et les priorités de 2012-2013, il y aura environ 10 000 clients d'Anciens Combattants Canada ayant des besoins complexes qui nécessiteront l'appui d'un gestionnaire de cas. Selon votre estimation, il y aura un ratio de 40 clients environ par gestionnaire de cas.

Considérant les 550 suppressions de postes du plan de transformation, ainsi que les 250 suppressions additionnelles du budget de 2012-2013, combien sont des postes de gestionnaire de cas?

Mme Charlotte Stewart: Je vais vous répondre. Merci beaucoup de cette question.

Aucune de ces suppressions de postes ne concerne des gestionnaires de cas. Nous restons totalement déterminés à préserver cette capacité centrale du ministère. Nous avons un groupe extrêmement spécialisé de gestionnaire de cas. Nous en avons un peu moins de 250 répartis dans l'ensemble du pays. De fait, nous avons accru cet effectif ces dernières années pour appuyer les membres des Forces canadiennes de retour d'Afghanistan, par exemple. Nous avons investi dans l'effectif des gestionnaires de cas. Nous en avons ajouté sur les bases les plus occupées, c'est-à-dire Halifax, Valcartier, Petawawa, Edmonton, par exemple.

Notre engagement envers les gestionnaires de cas n'a absolument pas fléchi. Nous avons d'ailleurs aussi pris des mesures, comme vous l'avez indiqué, pour réduire leur charge de travail et, même si le chiffre de 40 cas par gestionnaire correspond tout à fait à la norme de cette profession, notre ratio actuel est encore plus bas que cela. En effet, nos gestionnaires de cas ont actuellement juste un peu plus de 30 cas à gérer, ce qui leur donne le temps de fournir l'attention et les soins voulus à ceux qui en ont besoin.

Le président: Merci beaucoup. Vos cinq minutes sont écoulées.

Madame Adams, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

Mme Eve Adams (Mississauga—Brampton-Sud, PCC): Merci beaucoup d'être venus aujourd'hui exposer les priorités du ministère. Pourriez-vous nous indiquer la différence entre les dépenses réelles et les dépenses prévues d'ACC du point de vue des dépenses quasi législatives?

Mme Heather Parry: Oui. Il y a un tableau qui est tout à fait essentiel pour indiquer les dépenses réelles. Vous verrez à la page 17 un tableau indiquant quelles ont été les dépenses budgétaires au cours des dernières années.

Cette année, comme je l'ai dit, il y a une hausse de 44,8 millions de dollars. Les programmes d'ACC ont un caractère quasi législatif, ce qui signifie que les prestations sont prévues car elles émanent de la demande. Elles dépendent de variables telles que le nombre réel d'anciens combattants ayant besoin de notre aide, et elles ne sont pas facultatives dans la mesure où tout ancien combattant qui y est admissible les recevra. Les budgets des programmes quasi législatifs sont soumis chaque année à l'approbation du Parlement. Le processus budgétaire du gouvernement nous offre la possibilité d'ajuster notre budget au cours de l'année grâce aux budgets des dépenses supplémentaires.

Mme Eve Adams: Pour que ce soit clair, il s'agit ici du nombre de personnes qui, selon votre estimation, se prévaleront de ces programmes ou services.

Mme Heather Parry: Oui.

Mme Eve Adams: Toutefois, si vos projections ne sont pas tout à fait justes, ces personnes continuent d'avoir droit aux programmes et services et, dans ce cas, vous viendrez demander une rallonge? Aucun ayant-droit ne se verra jamais refuser une prestation ou un service?

Mme Heather Parry: C'est absolument exact. Comme je l'ai dit, les budgets des dépenses supplémentaires nous permettent de demander des rallonges durant l'année. Cela dit, nos prévisions et nos méthodologies ont été examinées par une tierce partie qui les a trouvées justes. Au cours des trois dernières années, nos dépenses ont varié en moyenne de 1,3 p. 100 par rapport à nos budgets, et ce, sur une base moyenne de 3,1 milliards de dollars de prestations versées. Pour ce qui est du nombre de nos clients, nous avons enregistré une variation de moins de 1 p. 100 par rapport à nos prévisions, soit environ 1 500 personnes. Essentiellement, nous

faisons des prévisions un an à l'avance à partir des données réelles de l'année précédente, et c'est sur cette base que nos budgets sont approuvés. Ce n'est pas à échéance de trois ans, et je sais que cela peut parfois causer une certaine confusion.

Mme Eve Adams: Ayant été directrice générale d'une association comptable, je sais qu'une variation de 1 p. 100 sur 3,1 milliards de dollars, c'est assez remarquable. Je peux vous dire que le secteur privé aurait du mal à produire de tels chiffres et je vous adresse donc toutes mes félicitations, ainsi qu'à votre équipe.

En ce qui concerne maintenant l'augmentation de ce budget par rapport à l'an dernier, pouvez-vous me dire quel est le montant exact, en dollars? Quel est le quantum?

• (1550)

Mme Heather Parry: Veuillez m'excuser, l'augmentation...

Mme Eve Adams: L'augmentation de ce budget par rapport à celui de l'an dernier.

Mme Heather Parry: D'accord. Il y a une hausse de 44,8 millions de dollars par rapport au budget de l'an dernier, qui s'explique en grande mesure par des changements reliés à la hausse des prestations du fait de la nouvelle Charte des anciens combattants, et par une baisse des prestations dans nos programmes d'anciens combattants traditionnels.

Bernard, voulez-vous parler des augmentations provenant de la nouvelle Charte des anciens combattants?

M. Bernard Butler (directeur général, Direction générale de la recherche et des politiques, ministère des Anciens Combattants): Oui.

Les augmentations reliées à la nouvelle Charte des anciens combattants sont un bon exemple de recours accru aux services par les anciens combattants plus jeunes. Comme vous le savez, avec l'adoption de la législation sur la nouvelle Charte des anciens combattants bonifiée, 189 millions de dollars ont été engagés pour les cinq prochaines années. Or, nous constatons une participation accrue à ces programmes. Il y a une inscription accrue au programme de perte de revenus. Nous avons des gens qui restent plus longtemps que prévus dans ce programme. Il y a aussi une participation accrue, évidemment, à notre programme de réadaptation et à des prestations telles que l'allocation pour déficience permanente.

Il s'agit là de changements qui ont une incidence directe sur les anciens combattants plus jeunes, de l'ère moderne, et ils résultent des améliorations apportées à la nouvelle Charte des anciens combattants.

Mme Eve Adams: Si je comprends bien, il s'agit là de sommes supplémentaires fournies aux anciens combattants à cause des améliorations qui ont été annoncées par notre gouvernement.

M. Bernard Butler: Il s'agit en partie de nouvelles sommes résultant de la bonification, mais aussi en partie d'un simple accroissement du recours aux programmes existants, comme l'indemnité d'invalidité.

Le président: Il vous reste un peu de temps.

Mme Eve Adams: Pouvez-vous me donner quelques précisions sur le programme de commémoration et sur l'augmentation de son budget? Je veux parler du programme de commémoration, pour lequel nous avions prévu des dépenses de 44 millions de dollars et qui ont atteint 47,4 millions en 2012-2013. Je suis à la page 13.

Mme Heather Parry: Oui, je crois que c'était la première année où ce programme communautaire était inclus dans le budget principal des dépenses. C'est probablement ce qui explique la différence.

M. Bernard Butler: J'essaye de le trouver dans le document.

Le président: Comme ce temps de parole est écoulé, peut-être pourriez-vous trouver la réponse et la donner plus tard?

Mme Heather Parry: Certainement, monsieur le président. Nous vous l'enverrons.

Mme Eve Adams: Merci beaucoup.

Le président: M. Andrews.

Bienvenue pour votre retour au comité, au fait.

M. Scott Andrews (Avalon, Lib.): Tout le plaisir est pour moi. J'expliquais justement à Mme Stewart que c'est ici que j'ai débuté en 2008. Ça ne fait peut-être pas très longtemps mais le temps passe vite.

J'ai plusieurs questions à poser. Récemment, 200 agents de service à la clientèle ont reçu une lettre les informant qu'ils seraient touchés par le plan de transformation de réduction du déficit et qu'ils pourraient se porter candidats aux 74 postes qui seraient maintenus.

Est-ce bien vrai? Est-ce la réalité? Comment devront-ils présenter leur candidature à ces emplois? Quel est le processus de cette réduction? Est-ce que tout le monde sera placé sur un pied d'égalité et devra présenter à nouveau sa candidature? Comment ça va marcher?

Mme Charlotte Stewart: Je vais commencer et Heather voudra peut-être ajouter quelque chose du point de vue des ressources humaines.

Tout d'abord, vous parlez d'un groupe du ministère, les agents de service à la clientèle. Il y en a environ 250. Au cours de la dernière année... Avec la transformation, le recours à la technologie et la rationalisation de nos processus, il est clair qu'une partie de leur travail disparaîtra. Il y aura certaines fonctions administratives de routine qu'ils n'auront plus à exercer, et la technologie aura un impact sur certaines de leurs tâches aussi. Par souci d'équité envers ce groupe, il a été décidé de mettre en oeuvre un processus ministériel qui sera géré au palier national.

Nous gérons la plupart de nos suppressions de postes par les départs naturels, et cela restera notre principal objectif. Transférer les gens là où leur travail est nécessaire participe d'une bonne planification des ressources humaines mais, pour le moment, nous avons décidé par souci d'équité que nous devrions nous embarquer dans un processus. Pour ce qui est des mesures concrètes qui seront prises, Heather peut vous en parler.

Mme Heather Parry: Il y a un processus qu'on appelle la sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste et de mise en disponibilité. Comme vous l'avez dit, tous les agents du service à la clientèle ont reçu une lettre en avril leur indiquant que leurs postes étaient touchés.

Nous avons ensuite un processus par lequel passeront tous les agents du service à la clientèle, tous étant d'ailleurs jugés qualifiés pour le poste. Cela déterminera quels employés seront conservés. C'est un processus de dotation tenant compte des compétences. Autrement dit, c'est basé sur la compétence. Nous avons un certain nombre d'employés qui ont déjà indiqué qu'ils ont l'intention de prendre leur retraite et qui ne participeront pas au processus. En fin de compte, le nombre d'employés susceptibles d'être déclarés

excédentaires sera réduit par rapport au chiffre de 75 que nous avions prévu à l'origine.

C'est un processus standard, juste et transparent que nous appliquons à l'échelle du pays. Les gestionnaires participent au processus de sélection. Les employés ont reçu une documentation leur expliquant comment le processus se déroulera. Et ce genre de communication devra continuer car, comme vous pouvez l'imaginer, les employés se posent beaucoup de questions et nous voulons nous assurer que nous pouvons communiquer avec eux.

Nous nous attendons à ce que les processus aient lieu au cours des prochains mois et que le personnel soit informé du résultat le plus vite possible après leur achèvement. À ce moment-là, les gestionnaires prendront des décisions quant à la manière d'aller de l'avant.

• (1555)

M. Scott Andrews: Donc, ces employés devront présenter leur candidature pour recouvrer leur ancien emploi? C'est bien ça?

Mme Heather Parry: Non, ils ne seront pas candidats à leur ancien emploi. Ce que nous faisons, c'est que nous déterminons quels emplois seront conservés par suite de la réduction de 75 postes.

M. Scott Andrews: Bien.

Est-ce que le ministère des Anciens combattants aura besoin d'accroître la capacité de ses centres d'appels par suite de la transformation? Cela viendra-t-il du secteur public? Sinon, s'agira-t-il d'une combinaison du secteur public et d'ACC?

Mme Charlotte Stewart: Nous avons un réseau national de centres d'appel, comme vous le savez. À l'heure actuelle, nous en avons quatre, et nous répondons à entre 900 000 et 1 million d'appels par an. Le volume est donc très élevé. Toutefois, avec la transformation, et à mesure que nous réduisons la complexité de nos programmes et services et renforçons notre aptitude à servir certains anciens combattants qui souhaitent utiliser les technologies de prestation de service par Internet ou autres, nous constatons une réduction des coûts dans les centres d'appel en ce moment. Il y a eu une légère baisse. Nous pensons que ces réductions continueront avec la continuation de la transformation et avec l'impact, en particulier, de notre restructuration des processus.

Aujourd'hui, bon nombre des appels acheminés par nos centres d'appel sont des appels de suivi d'anciens combattants demandant des renseignements sur des demandes qu'ils ont présentées pour obtenir une pension d'invalidité, par exemple, ou une prestation du programme d'indépendance des anciens combattants. Nous avons réduit le délai de traitement des dossiers, par exemple pour les pensions d'invalidité. Nous l'avons réduit de plus de 70 p. 100. Nous sommes passés de 24 semaines à 16, ce qui est considérable. Le nombre d'appels diminue et, à l'heure actuelle, je ne dirais pas que nous aurons besoin d'un nombre accru de centres d'appels.

M. Scott Andrews: Vous avez dit, madame Parry...

Le président: Je suis désolé, monsieur Andrews, mais votre temps de parole est écoulé. Merci.

Nous passons maintenant à M. Chisu, pour cinq minutes.

M. Cornéliu Chisu (Pickering—Scarborough-Est, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci beaucoup aux témoins.

Entre 2001 et 2011, le nombre de clients des Anciens combattants a augmenté de 6,5 p. 100; il est passé de 205 129 en 2001 à 218 388 en 2011. Sur ce nombre, combien sont des anciens combattants de la Deuxième guerre mondiale et de la Guerre de Corée, et combien de l'ère moderne? Combien y a-t-il d'anciens combattants de la Gendarmerie royale du Canada? Avez-vous ces chiffres?

Je vous pose cette question parce que je crois comprendre qu'il y aura un pic, probablement l'an prochain, à cause des 40 000 personnes qui ont servi en Afghanistan. J'ai moi aussi servi en Afghanistan, et vous comprendrez donc que je m'attends à ce qu'il y ait une sorte d'augmentation à cause des difficultés que nous avons eues en Afghanistan. Peut-être avez-vous donc des chiffres à ce sujet?

Je vous demande cela parce que je veux savoir ce que vous faites pour anticiper le risque relatif à la prestation de services, étant donné qu'il y aura un pic à un moment ou un autre.

• (1600)

Mme Heather Parry: Comme il y a plusieurs éléments dans votre question, je pourrais peut-être vous envoyer une liste de chiffres indiquant le nombre de membres dans chacun des divers groupes. Cela serait peut-être plus utile que si je les lisais maintenant.

Ensuite, nous pourrions répondre à vos questions sur le risque et ce que nous faisons pour appuyer les anciens combattants revenant de l'Afghanistan.

M. Corneliu Chisu: Absolument.

Mme Heather Parry: Charlotte parlait des risques touchant la prestation des programmes et des services avec le retour des anciens combattants, et je vais donc vous parler du risque général car c'est une question nous abordons dans les rapports sur les plans et les priorités.

Le risque est une chose que nous devons gérer de manière permanente. Ne pas en parler n'est pas la bonne chose à faire. Il est indispensable de parler du risque, d'en cerner la problématique et de voir comment l'atténuer.

En fait, j'ai eu une formation en TI et, chaque fois que je mets en place des systèmes, je dois toujours vérifier et demander si les essais étaient suffisamment robustes. Avons-nous envisagé tous les scénarios? Avons-nous mis en place une solide gouvernance? Tout le monde a-t-il fait correctement son travail de révision et d'approbation? Y avait-il d'autres options que nous aurions dû envisager? Comment avons-nous géré cela? Voilà ce que nous faisons dans le cadre de notre processus normal.

Certes, quand on parle de risque, on parle aussi des opportunités qui pourraient en découler. Quand on envisage quelque chose, on pense peut-être savoir exactement ce qu'on va faire mais, en cours de route, on voit apparaître d'autres options. C'est généralement en termes de risque. Nous faisons cela dans le cadre de notre prise de décision normale et quotidienne, et c'est tout à fait crucial.

En ce qui concerne la prestation des services, je laisse Charlotte vous donner des précisions sur la manière dont nous avons géré cela pour, comme vous dites, faire face à l'arrivée potentielle d'un nombre beaucoup plus élevé d'anciens combattants.

Mme Charlotte Stewart: Merci beaucoup.

Alors que nous nous préparons à accueillir des anciens combattants de retour de l'Afghanistan, il est très important pour nous de nous pencher sur ce qui va se passer sur le terrain, et sur

notre relation avec certains de nos partenaires. Nous voulons nous assurer que nos gestionnaires de cas seront sur le pied de guerre.

Permettez-moi de vous indiquer rapidement certaines des choses que nous allons faire.

Tout d'abord, nous avons mis sur pied une unité de soutien des victimes de l'Afghanistan et des personnes gravement blessées. Notre objectif était de veiller à ce que les personnes blessées en Afghanistan et ayant besoin de décisions très rapides puissent les obtenir. Elles ont obtenu une analyse accélérée de leurs besoins et ont reçu une réponse dans un délai très court.

En outre, nous avons ajouté des gestionnaires de cas, comme je l'ai dit, là où nous en avons le plus besoin, et nous avons réduit la charge de travail des gestionnaires de cas.

Pour ceux qui reviennent de l'Afghanistan, certains resteront dans les Forces canadiennes mais d'autres entameront leur transition vers la vie civile. Dans ce contexte, notre partenariat avec le MDN est fondamental. Nous avons investi dans les centres intégrés de soutien du personnel et y avons placé plus de 100 employés d'ACC qui rencontreront ces anciens combattants de retour très tôt dans le processus de transition.

J'ai noté que vous avez dit, dans votre récent rapport, qu'une intervention précoce est la clé du succès, et c'est pourquoi nous avons pris cette mesure. De fait, nous avons mis en place des procédures nous assurant que les gestionnaires de cas d'ACC pourront intervenir très tôt dans le processus de transition en réduisant le délai d'attente des anciens combattants de l'Afghanistan ou d'ailleurs qui sont en transition.

Le partenariat avec le MDN est très important et fonctionne à de nombreux paliers du ministère, pas seulement en première ligne. Nous avons pris certaines mesures cruciales pour réduire le risque global en renforçant ce partenariat.

Nous tenons des réunions trimestrielles à un très haut niveau avec le MDN. Notre objectif est de savoir sur quoi travaille ce ministère du point de vue de ses programmes et services, afin d'avoir de bonnes communications de notre côté aussi et de pouvoir intégrer et planifier ensemble. De cette manière, un militaire qui continue son service, c'est-à-dire qui reçoit des services du MDN et qui entame sa transition vers la vie civile, sera apparié et bénéficiera d'une démarche harmonisée avec Anciens combattants Canada, ce qui lui assurera les soutiens dont il a besoin à mesure qu'il franchit ces étapes vers le retour à la vie civile.

Le président: Merci beaucoup.

C'est maintenant au tour de monsieur Perreault pendant cinq minutes.

[Français]

Mme Manon Perreault: Bonjour et merci d'être parmi nous aujourd'hui.

À la page 24 de la version française du rapport, on parle de la création d'un nouveau comité consultatif de scientifiques pour fournir des conseils sur la santé des anciens combattants. Ce comité a-t-il été créé?

[Traduction]

M. Bernard Butler: Merci de cette question.

Le comité a effectivement été mis sur pied. Il existe. Il a déjà tenu plusieurs réunions. Il commence maintenant à examiner la documentation et à réfléchir à la question qui lui a été posée par le ministre au sujet des effets de l'uranium épuisé sur la santé.

Le travail du comité est donc bien engagé.

• (1605)

[Français]

Mme Manon Perreault: Vous dites que ce comité s'est réuni plusieurs fois. Peut-on savoir combien de rencontres il y a eu?

[Traduction]

M. Bernard Butler: Je crois que le comité a tenu trois réunions jusqu'à présent.

[Français]

Mme Manon Perreault: Il y a eu trois rencontres. C'est bien. C'est ce que je voulais savoir.

À la page 23 du rapport, il y a un tableau intitulé « Indemnités d'invalidité et de décès ». Il est indiqué que 65 p. 100 des anciens combattants estiment que les prestations d'invalidité qu'ils reçoivent sont établies selon leur invalidité. Cela veut dire que 65 p. 100 des anciens combattants reçoivent des prestations, mais qu'en est-il des 35 p. 100 restants? S'agit-il de gens dont la demande de prestations est à l'étude?

[Traduction]

M. Bernard Butler: Merci de la question.

Je crois que vous parlez de l'objectif de 65 p. 100 pour les indicateurs de rendement en ce qui concerne les résultats du programme de pension d'invalidité, n'est-ce pas? Cet objectif est destiné à assurer que ce pourcentage de bénéficiaires des prestations d'invalidité d'ACC tient effectivement compte de la contribution qu'ils ont faite et de ce qui a causé leur invalidité. Donc, pour nous, la question est de mesurer comment les bénéficiaires de ces prestations perçoivent la valeur de la prestation qu'ils touchent.

Le principe est que cela repose sur les notions de reconnaissance et d'indemnisation d'un invalidité causée en cours de service. En ce qui nous concerne, nous voulons essayer de mesurer cela parmi les anciens combattants touchant les prestations, et notre objectif est qu'au moins 65 p. 100 d'entre eux aient le sentiment qu'il s'agit là d'une reconnaissance adéquate de leur perte, de leur invalidité.

[Français]

Mme Manon Perreault: Je vais poser ma question autrement. Si ces 35 p. 100 de gens estiment que leur invalidité n'est pas vraiment reconnue, est-ce parce qu'ils estiment que les prestations qu'ils reçoivent devraient être supérieures? J'aimerais savoir comment cela fonctionne.

[Traduction]

M. Bernard Butler: C'est une très bonne question.

Je pense que c'est plus une question de savoir si le bénéficiaire de la prestation est satisfait. Cela ramène à cette question de reconnaissance et d'indemnisation. Elle englobe cependant de nombreux éléments. Ainsi, si un ancien combattant n'est pas satisfait ou estime que son invalidité n'est pas reconnue, cela pourrait être parce qu'il juge qu'il devrait toucher plus ou qu'il devrait toucher autre chose. Chaque ancien combattant touchant des prestations au titre de nos programmes les perçoit différemment.

Vous n'avez pas tort de dire qu'il y a peut-être un grand nombre de variables, mais il serait très difficile de dire que l'une ou l'autre s'applique dans tous les cas.

[Français]

Mme Manon Perreault: Je suis nouvelle au comité. Je pose beaucoup de questions, car je veux vraiment bien comprendre.

Y a-t-il un endroit où ces personnes insatisfaites peuvent déposer une plainte, pour que leur dossier soit évalué une deuxième fois?

[Traduction]

M. Bernard Butler: Oui. C'est une très bonne question et je vous en remercie. J'ai le plaisir de vous dire que les programmes d'ACC comportent divers niveaux d'appel et de révision. De fait, un ancien combattant insatisfait d'une décision du ministère a de nombreux recours et de nombreuses possibilités de se porter en appel. Il s'agit notamment des niveaux de révision et des niveaux d'appel au sein du ministère lui-même, mais aussi du recours au Tribunal des anciens combattants (révision et appel), qui est un organisme séparé s'occupant de ces questions.

La réponse est oui.

• (1610)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Storseth, vous avez cinq minutes.

M. Brian Storseth (Westlock—St. Paul, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci beaucoup aux témoins d'être venus aujourd'hui.

J'aimerais reprendre là où vous vous êtes arrêté, monsieur Butler. Vous parlez de rationaliser les processus. Vous parlez d'accroître le nombre de gestionnaires de cas, d'employés de première ligne. Vous venez de dire qu'il y a plusieurs niveaux d'appel différents pour un ancien combattant qui, par exemple, vient juste de faire installer un équipement particulier chez lui et apprend que l'approbation ne valait pas pour tout ce qu'il a fait faire. J'ai entendu parler d'un ancien combattant qui avait obtenu l'autorisation de faire installer un élévateur pour fauteuil roulant pour son premier étage mais pas pour son sous-sol. Ceux qui sont insatisfaits ont évidemment un autre recours à leur disposition.

Avons-nous accru le nombre de gestionnaires ou rationalisé le processus de ce palier secondaire aussi?

M. Bernard Butler: Sur la question des recours, nous disposons d'une structure assez étoffée de recours et d'appel au sujet des prestations d'invalidité, le dernier palier étant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel). Pour ce qui est des prestations de santé, nous avons essentiellement deux paliers de recours. Si un ancien combattant n'est pas satisfait de la décision rendue par un gestionnaire de cas au sujet de sa demande de prestations, il peut demander une révision de la décision par un palier supérieur.

Il y a actuellement un deuxième niveau de recours à ce sujet, et c'est le niveau qui a été envisagé dans le cadre de la rationalisation future comme fonction du processus de transformation et de budget.

M. Brian Storseth: À ces deux paliers, quel est le pourcentage de décisions qui sont renversées en appel ou qui débouchent sur un relèvement des prestations?

M. Bernard Butler: Je vérifierai pour vous, monsieur Storseth.

M. Brian Storseth: Vous pourrez envoyer la réponse au comité.

M. Bernard Butler: Oui, nous pourrions envoyer la réponse car nous avons des statistiques sur le rendement de tous ces éléments.

M. Brian Storseth: Très bien, c'est excellent.

Avez-vous quelque chose à ajouter, madame Stewart?

Mme Charlotte Stewart: J'allais juste dire, quand vous avez demandé si nous avons réduit ou rationalisé le nombre de niveaux de gestion, que nous avons effectivement rationalisé notre processus de décision. Je pense que c'est important. C'est un aspect un peu différent de votre question mais, ce que nous avons fait, c'est que nous avons permis à nos gestionnaires de cas de première ligne de prendre plus de décisions eux-mêmes, en leur déléguant ce pouvoir. Donc, les agents de première ligne peuvent maintenant prendre des décisions sur les personnes ayant besoin de services de gestion de cas, alors que ces décisions étaient parfois renvoyées à un palier supérieur, dans le passé, soit à l'intérieur d'un bureau régional, soit même à Charlottetown.

M. Brian Storseth: Je comprends. Pour être tout à fait franc avec vous, la plupart des anciens combattants de ma région sont satisfaits du processus. S'il y a parfois de la frustration, c'est à cause du processus de suivi, dont M. Butler et moi-même parlions il y a un instant. Je pourrai vous communiquer les chiffres.

L'une des autres questions dont nous parlions était l'accessibilité, notamment dans les collectivités rurales, à la prestation de services. J'ai pris note de votre affirmation que le ministère continue de mettre en oeuvre un plan d'extension pour renforcer ses relations avec les anciens combattants, avec les parties prenantes et avec les membres des FC, essentiellement pour veiller à maintenir nos relations. Dans quelle mesure devrions-nous laisser la prestation de services ou, plus important encore, la défense des droits des anciens combattants à nos partenaires dans les collectivités rurales, comme la Légion?

Mme Charlotte Stewart: Ces partenaires sont très importants pour nous et pour les anciens combattants mais, sur le terrain, nous collaborons étroitement avec nos bureaux du district et avec nos régions pour assurer l'extension de nos services et veiller à ce que des comités de parties prenantes soient mis sur pied à l'extérieur des grandes collectivités, de façon à ce qu'il y ait une représentation permettant à Anciens combattants Canada de continuer à jouer un rôle actif à cet égard.

M. Brian Storseth: Quand vous avez une collectivité où existe un bureau d'Anciens combattants Canada mais que la grande majorité des anciens combattants doit toujours attendre que le porte-parole de la Légion vienne sur place, une fois toutes les deux semaines, mon souci est de trouver le moyen pour le ministère de devenir, pas nécessairement plus accessible mais... Il y va de la satisfaction du client au moment souhaité, et de la manière dont les perceptions peuvent différer. À mon avis, nous devrions trouver le moyen de faire en sorte que les agents d'Anciens combattants Canada deviennent les personnes à qui s'adresser d'office dans ce genre de situation.

Je comprends que la défense des intérêts des anciens combattants dans les collectivités où le ministère n'a pas de bureau est importante pour nos légions et nos partenaires mais, là où nous avons un bureau, je crois qu'il devrait être le premier refuge de nos anciens combattants.

Une dernière question, qui me semble particulièrement importante pour beaucoup de nos anciens combattants âgés. Il s'agit de la simplification des formulaires et de la simplification des réponses. Pouvez-vous nous dire où en est ce processus et si d'autres mesures sont envisagées pour qu'il soit un peu plus facile de se dépatouiller dans le labyrinthe de la bureaucratie?

•(1615)

Mme Charlotte Stewart: Oui, l'une des pierres angulaires de la transformation est de réduire la complexité, parce que nous avons

constaté que beaucoup de nos processus, programmes et formulaires étaient trop complexes. Nous avons déjà parlé de cela ici, en disant que nous n'avions pas nécessairement rationalisé ces choses-là parallèlement à la modification de nos programmes au cours des années. De ce fait, pour beaucoup de nos anciens combattants, et pas seulement ceux qui ont fait la guerre, les choses sont devenues très complexes et difficiles, et cela a franchement ajouté beaucoup de temps au processus.

Il s'agit donc là d'un objectif tout à fait prioritaire à nos yeux. Nous rationalisons tous nos formulaires importants et nos lettres. Notre objectif est d'avoir à terme des processus beaucoup plus simples, en langage de tous les jours, afin que nos clients puissent les comprendre facilement. En même temps, s'il y a des questions, nous voulons que des agents d'Anciens combattants Canada soient facilement accessibles pour pouvoir y répondre directement.

M. Brian Storseth: Quand pouvons-nous espérer voir l'aboutissement de ce travail?

Mme Charlotte Stewart: Les premières lettres qui touchent un grand nombre de clients ont déjà été améliorées, et notre ministre vous en a parlé. Notre objectif est d'avancer aussi vite que possible dans les prochains mois pour achever le processus.

Le président: Merci beaucoup. Nous avons un peu dépassé votre temps de parole.

C'est maintenant au tour de M. Lobb, pour cinq minutes.

M. Ben Lobb (Huron—Bruce, PCC): Merci, monsieur le président.

Ma première question concerne une information de la page 10 sur le ratio de gestionnaires de cas par rapport aux anciens combattants. Supposons qu'il y ait une augmentation nette de 1 000 anciens combattants qui auront besoin d'être activement gérés cette année. Comment cela est-il pris en compte dans le ministère pour ajouter de nouveaux gestionnaires de cas? Comment gérez-vous cela?

Mme Charlotte Stewart: Tout d'abord, c'est un processus très dynamique dans la mesure où nos gestionnaires de cas, comme nous l'avons dit, constituent la première ligne d'action du ministère. Quand ils reçoivent un nouveau client, il leur incombe de décider s'il a besoin d'une gestion de cas.

M. Ben Lobb: Non, je vous demande ce qui se passe une fois que cette décision a déjà été prise. Ce que je veux dire, c'est qu'il y aurait une hausse nette de 1 000 anciens combattants ayant besoin d'être activement gérés. Comment le ministère va-t-il recruter les 25 personnes supplémentaires pour maintenir son ratio de 40 pour un?

Mme Charlotte Stewart: D'abord, nous devons nous assurer que la charge de travail de chacun est gérée adéquatement afin de maintenir le ratio de 40 pour un.

Comme il y a un taux de roulement naturel parmi les gestionnaires de cas, nos gestionnaires locaux font de la dotation prévisionnelle. Ils gèrent des processus faisant en sorte qu'il y a toujours un bassin disponible de gestionnaires de cas qualifiés, c'est-à-dire ayant un diplôme professionnel. Grâce à cette dotation prévisionnelle, nous pouvons faire appel à des personnes qualifiées pour exercer cette fonction et les ajouter à notre effectif rapidement s'il y a un surcroît brutal de travail. Nous l'avons fait très récemment dans des régions telles que le Québec.

M. Ben Lobb: Si un gestionnaire de cas gère activement 40 dossiers, pour prendre un chiffre facile, et que sa charge de travail double en un an — mais je sais que ce n'est pas réaliste —, dites-moi combien de temps il faudrait pour qu'un nouveau gestionnaire de cas soit recruté de façon à absorber ce surcroît de travail.

Mme Charlotte Stewart: Je vais vous répondre très franchement : tout dépend de la disponibilité d'une personne qualifiée dans la région. Dans nos régions de demande élevée, nous avons mis en place des processus garantissant que des personnes sont prêtes à entrer au ministère à préavis relativement court. Au Québec, par exemple, grâce au processus de dotation que j'ai mentionné, nous avons un bassin de gestionnaires de cas qualifiés qui pourraient être recrutés très rapidement.

Dans d'autres régions, lorsqu'un gestionnaire de cas nous quitte, son remplacement peut prendre un peu plus de temps parce que les compétences nécessaires ne sont pas aussi répandues ou qu'il n'y a pas autant de personnes possédant les compétences voulues qui souhaitent venir au ministère.

Je ne peux pas être plus précise que cela, mais nous avons eu beaucoup de succès quand nous avons dû recruter rapidement dans les régions de demande élevée.

•(1620)

M. Ben Lobb: Quand vous dites rapidement, voulez-vous dire six mois, un an ou deux ans? Quelle est la moyenne, dans l'ensemble?

Mme Charlotte Stewart: C'est moins de six mois, je vous l'assure.

M. Ben Lobb: Très bien. C'est excellent.

Je passe maintenant à la consultation des membres des Forces canadiennes et de leurs familles.

Avant cela, toutefois, j'aimerais souligner la présence de nos nombreux invités distingués aujourd'hui. Il est bon que tant de personnes soient présentes aujourd'hui pour appuyer le comité. Merci à tous.

Comment le ministère consulte-t-il les membres des Forces canadiennes? En outre, comment cette information est-elle utilisée pour apporter un changement ou une amélioration? Bien souvent, que ce soit dans les entreprises ou au gouvernement, il y a des consultations, puis il y a un rapport, puis plus rien. Ce processus permet-il vraiment d'améliorer les résultats pour les membres des Forces canadiennes? Comment cela fonctionne-t-il?

M. Bernard Butler: Voici ce qui se passe. Le ministère est très sensible aux besoins et aux préoccupations des Canadiens, des membres actifs des forces armées et des anciens combattants. Au cours des années, il a employé diverses méthodes, comme la création de comités tels que le Groupe consultatif sur la nouvelle Charte des anciens combattants ou le Conseil consultatif de gérontologie. Ces comités ont produit des rapports au cours des années, et le ministère les a tous examinés attentivement dans le but d'éclairer ses politiques et stratégies futures.

Un bon exemple est la Loi améliorant la Nouvelle Charte des anciens combattants, qui a largement tiré parti des nombreuses recommandations adressées au ministère au sujet des lacunes apparentes de la nouvelle Charte des anciens combattants, notamment en ce qui concerne les anciens combattants les plus sérieusement handicapés. Voilà un exemple concret de la manière dont on tient compte des consultations dans le but d'améliorer les programmes du gouvernement du Canada.

Plus récemment encore, le ministère a engagé une large consultation à l'échelle du pays, avec la participation de toutes les grandes bases et escadres des Forces canadiennes, de concert avec nos collègues des Forces canadiennes. Nous avons fait des exposés sur la nouvelle Charte des anciens combattants et avons aussi pris note des préoccupations qui ont été exprimées. Toutes ces informations ont été compilées et analysées par le ministère, et elles

servent à l'élaboration de nos projets futurs. Je veux parler de questions telles que : dans quelle voie devrions-nous aller? Quels sont les besoins les plus pressants qui ont été évoqués? Quels sont les problèmes que nous devrions régler pour l'avenir?

Le président: M. Stoffer.

M. Peter Stoffer (Sackville—Eastern Shore, NPD): Merci, et merci aux témoins.

En lisant la partie de votre rapport concernant la gestion du changement, je me demande si vous pourriez nous envoyer un peu plus tard une note expliquant ce que vous voulez dire par « atténuer les risques ». Comme je n'aurai pas assez de temps pour vous poser toutes les questions qui m'intéressent, pourriez-vous nous envoyer cette réponse un peu plus tard?

Le recrutement prioritaire d'anciens combattants était un aspect fondamental de la charte. Combien d'anciens combattants le ministère a-t-il recrutés depuis 2006?

Mme Heather Parry: Je n'ai pas ce chiffre avec moi. C'est une question dont nous nous occupons depuis longtemps, mais nous avons le nombre d'anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui ont été engagés par le truchement de la Commission de la fonction publique.

M. Peter Stoffer: Non, je parle du ministère des Anciens combattants. Combien d'employés avez-vous recrutés?

Mme Heather Parry: Jusqu'à une époque récente, nous ne savions pas si nos employés étaient d'anciens militaires ou non. Quand nous faisons du recrutement, il n'y avait pas d'exigence qu'ils s'identifient comme anciens militaires. Nous avons maintenant lancé une enquête auprès de notre personnel pour lui demander d'identifier les anciens militaires. Cela s'est fait avant la mise en place d'un processus dans le cadre duquel nous demandons maintenant aux gens s'ils sont d'anciens militaires ou non.

•(1625)

M. Peter Stoffer: La réponse est 23. Voilà combien d'anciens combattants vous avez recruté depuis 2006. Moins d'un millier d'anciens combattants ont été engagés depuis la Charte des anciens combattants, la plupart par le MDN. Il y en a eu très peu qui l'ont été par d'autres organismes publics.

Malgré tout le respect que je vous dois, ne pensez-vous pas que c'est un petit peu inquiétant, quand une personne demande un emploi à ACC, qu'on ne lui demande pas si elle a déjà servi dans les forces armées ou à la GRC? N'est-ce pas ce que vous venez de dire au comité?

Mme Heather Parry: On pose maintenant la question. Dans le passé, avec le processus de dotation normal, elle n'aurait pas été posée. Il appartenait au candidat de décider personnellement s'il voulait indiquer ou non qu'il était un ancien membre des forces armées.

M. Peter Stoffer: La Charte des anciens combattants était pourtant claire : on allait recruter en priorité des anciens combattants. C'était la politique, c'était une priorité. Malgré cela, le ministère qui a autorisé la charte, que nous avons tous appuyée, ne demandait pas aux nouveaux employés s'ils avaient déjà servi dans les forces armées. Je comprends ce que vous dites mais j'ai quand même un peu de mal à l'accepter.

Je lis à la page 28, en caractères gras, que « le taux de chômage observé chez les vétérans des Forces canadiennes ne dépassera pas celui de la population canadienne ». Selon Statistique Canada, le taux de chômage national est de l'ordre de 7,3 p. 100. J'aimerais que vous nous disiez, un peu plus tard, combien il y a d'anciens combattants dans le pays, combien ont un emploi et combien n'en ont pas. Je sais que vous ne pouvez pas me répondre maintenant mais je vous serais très reconnaissant de nous envoyer cette information un peu plus tard.

Je vous remercie tous et toutes d'être venus.

Le président: Merci beaucoup.

Je donne maintenant la parole à M. Harris, pour quatre minutes.

M. Richard Harris (Cariboo—Prince George, PCC): Merci beaucoup et bienvenue devant le comité.

Je suis également nouveau devant ce comité et j'ai donc beaucoup de rattrapage à faire au sujet des activités du ministère.

Je sais très bien quel est votre mandat : dispenser des services et des prestations pour répondre aux besoins des anciens combattants. Cela étant, quant un ministère quelconque engage un processus de transformation, on peut toujours craindre que les services qu'il dispense soient rabetés d'une manière ou d'une autre. Comme vous avez dit tout à l'heure que, si vous constatiez que vos projections budgétaires étaient insuffisantes, vous pourriez demander une rallonge budgétaire — et je crois comprendre que vous l'avez fait pendant de nombreuses années sans jamais essayer le refus —, que faites-vous pour atténuer cette crainte ou cette perception? Quels plans et mesures d'atténuation avez-vous?

Mme Charlotte Stewart: Je vais commencer et, si ma collègue Heather veut ajouter quelque chose, je lui laisserai la parole.

Chaque fois qu'il y a un changement très important, la gestion du risque est essentielle. À l'heure actuelle, le programme de transformation d'anciens combattants Canada est destiné à réduire la complexité, mais il y a aussi beaucoup d'autres choses en cours au ministère, ce qui nous oblige à surveiller de très près nos procédures.

Évidemment, notre objectif n'est pas simplement de maintenir nos services. Nous n'allons certainement pas les laisser s'étioler, mais nous tenons aussi à essayer de les améliorer, même si nous sommes en mode de transformation.

Nous avons un plan très détaillé pour notre programme de transformation. Nous avons mis sur pied une équipe à temps plein pour nous aider à gérer ce plan et à effectuer la gestion de projet minutieuse qu'il exige. Des structures de gouvernance ont été mises sur pied dans le ministère, aux paliers supérieurs, pour assurer une supervision très étroite des changements. Avec ces structures, les cadres supérieurs ont la possibilité de prendre des décisions très rapidement s'ils constatent que tel ou tel facteur a changé ou qu'il convient de s'adapter à telle ou telle situation.

Voilà les mesures simples qui ont été prises. Sur un autre front, cependant, et cela concerne le personnel de première ligne qui est le plus directement touché par ces changements, nous avons donné plus de pouvoir aux gestionnaires de cas, comme je l'ai mentionné. Nous leur avons aussi dispensé plus de formation et offert plus de soutien. Nous leur avons donné de meilleurs outils pour faire leur travail, et un meilleur accès à la technologie afin qu'ils puissent appliquer leur compétence professionnelle à temps plein à la prestation de services aux anciens combattants plutôt qu'à faire, comme dans le passé, des choses qui ne faisaient qu'ajouter des étapes au processus sans ajouter de valeur pour les anciens combattants.

La démarche de gestion du risque s'applique certainement à un palier très élevé du ministère, comme je l'ai mentionné, par le truchement de la gouvernance, mais elle se manifeste aussi à tous les autres paliers, jusqu'à la première ligne.

Nous surveillons aussi les choses de très près. Nous savons combien de cas sont gérés en première ligne, combien de temps il faut aux gestionnaires de cas et à ceux qui les appuient pour travailler avec les clients. Nous gérons de très près nos délais de prestation de services et avons d'ailleurs réussi à réduire ces délais pour les indemnités d'invalidité, c'est-à-dire à partir de la première demande, par exemple, et pour le programme de réadaptation, ensuite.

Donc, même si nous sommes en période de transformation, nous avons fait des progrès notables grâce à une bonne supervision et à une bonne planification.

• (1630)

Le président: C'est tout pour vous, monsieur Harris. Le temps passe vite.

Monsieur Chicoine.

[Français]

M. Sylvain Chicoine (Châteauguay—Saint-Constant, NPD): Merci, monsieur le président.

Je remercie aussi nos témoins d'être venus comparaître.

J'ai plusieurs questions concernant le transfert, malheureusement inévitable, de l'hôpital Sainte-Anne, qui devrait avoir lieu bientôt. Vous dites que vous allez en assurer l'accès en priorité aux anciens combattants. Combien de lits seront réservés à ces anciens combattants? Les anciens combattants de demain auront-ils accès aux services très pointus qui ont été offerts jusqu'à maintenant à cet hôpital, qui sera malheureusement transféré au provincial?

[Traduction]

Mme Heather Parry: Veuillez m'excuser, je n'ai peut-être pas très bien compris la question. Voulez-vous parler des cliniques?

[Français]

M. Sylvain Chicoine: Vous dites que vous allez réserver des places aux vétérans. Combien de places environ leur seront réservées? Aussi, nos anciens combattants de demain auront-ils accès aux mêmes services? L'hôpital offrait des services très spécialisés, et j'ai peur qu'on perde cette expertise. Comment allez-vous vous assurer que des places leur sont réservées?

[Traduction]

Mme Heather Parry: Nous sommes actuellement en pleines négociations et je ne voudrais donc pas faire de faux-pas. L'engagement a été pris d'assurer un accès prioritaire aux anciens combattants qui ont besoin d'un lit. Le gouvernement a pris cet engagement, et il s'est aussi engagé à assurer l'accès aux services dont disposent actuellement les anciens combattants, et d'en maintenir la qualité. C'est la pierre angulaire du mandat du négociateur en chef : assurer le maintien de l'accès prioritaire et de l'accès aux services tels qu'ils existent aujourd'hui pour ceux qui en ont besoin.

[Français]

M. Sylvain Chicoine: L'expertise qui est offerte à l'hôpital sera-t-elle conservée? C'est notre seul hôpital. Les vétérans ont souvent des besoins très pointus, et cet hôpital a des connaissances pour y répondre. Cette expertise sera-t-elle conservée malgré le transfert au provincial?

[Traduction]

Mme Heather Parry: Je ne peux pas vous donner de précisions sur les négociations mais notre objectif est certainement que les anciens combattants continuent d'obtenir les services qu'ils reçoivent aujourd'hui et auxquels ils ont droit.

[Français]

M. Sylvain Chicoine: Donc, il y aura des places réservées aux anciens combattants de demain. Vous l'indiquez, mais ce n'est pas plus clair.

[Traduction]

Mme Heather Parry: Encore une fois, cela touche les négociations, mais c'est l'accès prioritaire.

[Français]

M. Sylvain Chicoine: J'espère que ce le sera. Vous dites que vous allez vous en assurer...

[Traduction]

Mme Heather Parry: Oui.

[Français]

M. Sylvain Chicoine: ... mais ce serait bien qu'on soit un peu plus...

[Traduction]

Mme Heather Parry: C'est un élément de la négociation, et l'aspect fondamental est que nous maintiendrons les services et l'accès prioritaire des anciens combattants.

•(1635)

[Français]

M. Sylvain Chicoine: Dans ce rapport, vous mentionnez aussi qu'il existe des risques que les changements se fassent trop vite et que cela pourrait nuire à la capacité du ministère de répondre aux besoins des vétérans. Comment allez-vous vous assurer que ces priorités seront conservées?

[Traduction]

Mme Heather Parry: Charlotte en a déjà un peu parlé, et je vous parlerai un peu de la gouvernance.

Cela vous convient-il?

[Français]

M. Sylvain Chicoine: D'accord. Je prévoyais consulter les « bleus », puisque j'ai manqué le début de la réunion. Si elle en a parlé au début, vous pouvez peut-être laisser tomber.

[Traduction]

Mme Heather Parry: Au sujet de la gouvernance, nous veillons à avoir les bons processus de gouvernance en place. Nous voulons nous assurer qu'il y a une bonne supervision, une bonne planification et une bonne gestion de projet.

J'ai donné un exemple tout à l'heure. J'ai une formation en TI où, dans le cadre de la gestion normale et quotidienne du risque, on essaye attentivement de voir s'il y a des problèmes et on scrute constamment l'environnement. On veille à disposer de plans bien conçus, à pouvoir les modifier et les mettre à jour s'il y a lieu, à avoir des solutions de repli ou d'urgence si c'est nécessaire, et à analyser constamment les problèmes pour voir s'il y a des possibilités d'ajuster les plans de façon à pouvoir atténuer tous les risques qui pourraient apparaître.

Le but de l'identification du risque est d'être toujours en avance sur les risques susceptibles de surgir, de façon à pouvoir intervenir au cas où les choses n'avanceraient pas comme prévu.

Le président: Merci beaucoup. Votre temps de parole est écoulé.

Je souhaite la bienvenue à Mme Tilly Gordon à qui je donne ses quatre minutes.

Mme Tilly O'Neill Gordon (Miramichi, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins.

Je suis remplaçante aujourd'hui, mais j'ai fait partie de ce comité dans le passé et j'ai toujours trouvé son travail très intéressant.

Notre gouvernement apprécie très certainement le travail de votre ministère. Votre exposé était très intéressant. Je sais que vous avez de nombreux objectifs et priorités pour l'année à venir mais je suis particulièrement heureuse d'apprendre que vous allez rationaliser les formulaires et les lettres, car c'est là un thème fréquent de plainte dans ma circonscription de Miramichi. Je suis heureuse que ce soit l'une de vos priorités.

Pourriez-vous maintenant m'indiquer quels sont vos autres grandes priorités? Je sais qu'il y en a beaucoup, mais quelles sont les plus importantes pour l'année à venir?

Mme Charlotte Stewart: Merci beaucoup.

Dans le cadre de notre programme de transformation, il y a certainement plusieurs mesures tout à fait prioritaires. J'ai déjà parlé de la rationalisation des processus et de la réduction de la complexité, et je voudrais préciser un peu ce que cela signifie.

Prenons les lettres. Quand nous avons pris un peu de recul et examiné nos programmes, nous avons décidé de les restructurer tous, de les réorganiser et d'élaguer un peu les processus pour les simplifier. C'est un aspect crucial du succès de notre ministère. Je le mentionne parce que cela veut dire, sur le plan interne, que ceux qui assurent la prestation des services auront plus de temps pour ce faire, c'est-à-dire plus de temps pour travailler avec les anciens combattants plutôt que pour essayer d'interpréter nos politiques ou de résoudre des questions complexes. Cela nous semble très important.

J'ai déjà dit qu'une des mesures que nous avons prises a été de rationaliser notre prise de décision en donnant plus de pouvoir au personnel de première ligne. Cette mesure a connu beaucoup de succès. Elle s'est traduite par un traitement plus rapide des dossiers, et cela continuera. C'est aussi l'un de nos principaux objectifs pour l'avenir.

Je tiens à mentionner la technologie parce que notre modernisation repose sur un recours considérable à la technologie. À l'heure actuelle, cela veut dire que nous investissons dans une technologie critique qui nous permettra de scanner et de numériser les dossiers. Nous faisons cela en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada et avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le résultat est que les dossiers médicaux des clients du ministère seront accessibles très rapidement. Cela réduira le temps et les ressources que nous consacrons actuellement au traitement de dossiers papier dans l'ensemble du ministère, et nous permettra donc de prendre des décisions beaucoup plus vite au sujet des demandes qui nous sont adressées.

Nous développons aussi nos partenariats. Évidemment, notre principal partenaire est le MDN. Nous collaborons étroitement avec lui dans le cadre d'une entente très solide et efficace sur la manière dont nous devons répondre aux besoins de nos anciens combattants. Nous avons oeuvré à ce sujet à tous les paliers du ministère.

Je pense qu'une des meilleures indications de cet effort et de cette priorité est notre engagement envers des centres intégrés de soutien du personnel. Ce sont les centres dont nous partageons les locaux avec le MDN, à proximité des bases et des escadres des Forces canadiennes. Il y en a désormais 24 où nous travaillons côte à côte. Nous allons continuer dans cette voie. Quand nous constaterons un besoin, nous continuerons d'investir les ressources nécessaires dans les centres intégrés de soutien du personnel, et de nous assurer que nos arrangements de programmes fonctionnent très bien.

Nous harmonisons d'autres programmes aussi. Un autre engagement clé avec le MDN, notre partenaire, consiste à revoir tous nos programmes et services. Quand je parle d'harmonisation, je veux dire

très simplement harmoniser les programmes du MDN avec ceux d'ACC de façon à assurer la continuité des services et des soins à ceux qui quittent un ministère pour entrer dans l'autre.

● (1640)

Mme Tilly O'Neill Gordon: Je tiens à vous dire, monsieur le président, que ce sont là de très bonnes nouvelles pour nous, ainsi que pour les anciens combattants et leurs familles. Cela me fait grand plaisir.

Le président: Merci.

Je remercie beaucoup nos témoins d'aujourd'hui.

Je vais suspendre la séance pendant quelques minutes et inviter les membres du comité à se présenter aux anciens combattants qui sont venus assister à cette séance.

[La séance continue à huis clos.]

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :
Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>