



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des anciens combattants

ACVA



NUMÉRO 032



1^{re} SESSION



41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 8 mai 2012

Président

M. Greg Kerr

Comité permanent des anciens combattants

Le mardi 8 mai 2012

• (1625)

[Traduction]

Le président (M. Greg Kerr (Nova-Ouest, PCC)): Honorables membres du comité et du public, nous déclarons la séance ouverte.

Nous entamons notre prochaine étude. Je me référerai au titre exact afin de ne pas incommoder M. Casey en parlant de « transition » ou de quelque chose de bizarre. Notre étude porte sur les « initiatives de transformation à Anciens combattants Canada ».

Je tiens à souhaiter la bienvenue à nos témoins d'aujourd'hui.

Nous accueillons Charlotte Stewart, directrice générale, Gestion des programmes et de la prestations des services, et David Robinson, directeur général de la transformation — et voilà, c'est le mot juste —, du ministère des Anciens combattants. Nous accueillons également Bernard Butler, directeur général, Direction générale de la recherche et des politiques.

Bienvenue à tous. Nous sommes enchantés que vous nous aidiez à démarrer notre étude.

Vous connaissez la procédure.

David, je crois que vous êtes néophyte, mais vous allez adorer le processus, qui est on ne peut plus convivial.

Vous disposez de 10 minutes pour faire un exposé.

Je crois comprendre, David, que c'est vous qui prendrez la parole. Nous passerons ensuite à la période de questions et verrons où cela nous mène.

Merci de comparaître. Vous avez la parole.

M. David Robinson (directeur général de la transformation, ministère des Anciens Combattants): Merci, monsieur le président.

Bonjour à tous.

Au nom de mes collègues, je tiens à vous remercier gracieusement de nous avoir convoqués. Nous nous réjouissons d'avoir l'occasion de vous rencontrer aujourd'hui.

[Français]

Nous sommes ici pour définir le contexte des présentations et des discussions des prochaines semaines sur l'important programme de transformation actuellement en cours au ministère des Anciens Combattants.

[Traduction]

Depuis des décennies, le ministère s'est engagé à fournir des soins et des services de soutien de qualité aux anciens combattants canadiens. Pour continuer à honorer son engagement, le ministère doit s'adapter à l'évolution des besoins des anciens combattants canadiens et de leurs familles. C'est donc notre objectif: améliorer les services offerts aux anciens combattants canadiens et à leurs familles.

Aujourd'hui, nous allons définir le programme de transformation du ministère afin de réduire les formalités administratives et d'améliorer les services offerts aux anciens combattants. Nous décrirons les résultats auxquels peuvent s'attendre les anciens combattants et leurs familles et indiquerons la façon dont nous mesurerons les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés.

Les membres de ce comité, au nom de tous les Canadiens, s'intéressent depuis un moment à la façon dont le ministère répond à l'évolution profonde des besoins et de la démographie des gens que nous servons.

En octobre 2011, Keith Hillier, sous-ministre adjoint, Prestation des services, et James Gilbert, sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, ont donné un aperçu du contexte de changement dans lequel le ministère évolue.

[Français]

J'aimerais commencer ma présentation avec le volet de la transformation, en abordant les principaux facteurs ayant conduit le ministère à ce point critique dans son histoire.

[Traduction]

C'est un fait bien connu que la population des anciens combattants du temps de guerre diminue et que celle des vétérans des Forces canadiennes bénéficiant des prestations et des services offerts par ACC augmente. Nous savons également que la population future de vétérans qui bénéficieront des services offerts par Anciens combattants Canada sera beaucoup plus diversifiée et représentera plusieurs générations.

ACC a maintenant besoin de programmes simultanés et de systèmes de prestation de services permettant de répondre aux besoins urgents et très diversifiés des différentes générations d'anciens combattants, notamment ceux et celles qui ont servi durant la Seconde Guerre mondiale et pendant la guerre de Corée, les baby-boomers qui ont servi auprès eux, et les Canadiens des générations X et Y qui sont les plus jeunes vétérans bénéficiant des soins du ministère.

Nous sommes à l'écoute de tous les anciens combattants, peu importe quand ils ont servi, et ils nous disent que nous devons faire les choses différemment, en améliorant nos façons de faire pour répondre à leurs besoins. C'est pourquoi le ministère a entrepris un programme de transformation quinquennal visant à remanier la prestation des services et l'exécution des programmes d'ACC, afin de s'adapter à l'évolution des besoins des anciens combattants canadiens.

En quoi consiste donc la transformation?

Par définition, la transformation est un processus qui fait intervenir des changements profonds et radicaux. Elle est habituellement associée à des changements fondamentaux qui réorientent une organisation, laquelle prendra une nouvelle direction et deviendra plus efficace. Elle implique souvent un changement très fondamental dans le caractère ou la culture d'une organisation.

Cette définition décrit exactement la transformation à ACC. Cette dernière consistera à intervenir dans tous les secteurs d'activités, à ajuster les secteurs qui ne fonctionnent pas bien, à améliorer ceux qui fonctionnent bien et à créer des secteurs qui manquent. Elle reposera sur l'une des plus grandes forces du ministère: les employés qui prennent soin de leur travail et des personnes qu'ils servent. Comme m'a dit récemment un gestionnaire de cas: « Je ne suis pas ici simplement parce qu'il s'agit d'un travail ». Nos employés croient profondément à notre mission.

Keith Hillier a affirmé lors de sa présentation devant ce comité en octobre dernier: « Nous pouvons craindre ce changement ou le voir comme une occasion de réorganiser le ministère et de s'assurer que le personnel en place est qualifié pour répondre aux besoins des anciens combattants de tous âges ».

Plus précisément, le programme de transformation à ACC vise à répondre aux besoins diversifiés et changeants des vétérans et de leurs familles en offrant des politiques et des programmes pertinents; un accès rapide et facile aux avantages et services; des services professionnels fournis par des employés qui comprennent la culture militaire; et une transition sans heurt de la vie militaire à la vie civile. En termes simples, nous sommes en train de créer un environnement simple pour les anciens combattants pour qu'ils puissent recevoir les prestations et les services dont ils ont besoin, au moment opportun.

• (1630)

Nous définirons le succès par rapport à l'expérience que les anciens combattants et les employés ont des services offerts par le ministère: les anciens combattants auront accès à des programmes adaptés aux besoins et à un service professionnel offert par l'intermédiaire de divers canaux, et les employés bénéficieront de soutien afin qu'ils soient bien équipés pour accomplir leurs tâches et pour mieux comprendre la culture militaire.

Le programme de transformation est organisé selon cinq thèmes: 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. Je prendrai quelques instants pour décrire les activités que nous entreprenons dans le cadre de chacun des thèmes.

Le premier thème, la réduction de la complexité, vise un de nos défis fondamentaux, c'est-à-dire simplifier les politiques, les programmes et les activités, limités par un degré de complexité frappant qui s'est développé au cours de nombreuses décennies. Ce travail consiste donc à moderniser nos politiques afin qu'elles soient rédigées dans un langage plus simple et dans un format plus convivial. Cela aidera le personnel de première ligne à prendre des décisions plus cohérentes et plus efficaces au nom des anciens combattants. Nous simplifions également nos procédures administratives internes afin de supprimer les étapes, les règles ou les rigidités inutiles qui ralentissent la prestation des services.

Le deuxième thème, le remaniement de la prestation des services, porte sur la façon d'offrir les services et met l'accent sur l'utilisation accrue du service en personne là où le besoin est le plus criant, le passage du processus manuel au processus électronique, dans la mesure du possible; et la réduction des délais d'exécution, qui

passeront de quelques mois à quelques jours ou à quelques heures. Le ministère est en train d'éliminer les goulets d'étranglement causés par la lourdeur des méthodes de travail et la technologie désuète, qui retardent les processus.

Par exemple, en passant à l'imagerie numérique et aux documents électroniques, nous réduisons la quantité de papier et faisons en sorte que les anciens combattants reçoivent un meilleur service; en améliorant nos services en ligne, nous fournissons aux anciens combattants un accès en tout temps aux services offerts par le ministère. Ce remaniement des services sera la façade externe de la transformation et déterminera la façon dont nous mesurerons notre succès.

Le troisième thème, le renforcement des partenariats, consistera à tirer pleinement parti des partenariats et à en conclure de nouveaux. Comme les soins des anciens combattants qui débutent au MDN et dans les FC s'étendent à ACC, puis aux professionnels de la santé et aux agents de service du secteur privé, le ministère doit maintenir et établir une vaste gamme de partenariats afin de proposer un meilleur produit à nos clients et à leurs familles.

Nous maximisons les possibilités qui existent à l'extérieur du ministère. Par exemple, des recherches en matière de déterminants sociaux de la santé sont actuellement en cours dans d'autres secteurs; les mêmes conclusions pourraient s'appliquer à nos anciens combattants qui sont également des personnes âgées, en chômage ou handicapées, et ces conclusions nous aideront à mieux adapter nos plans aux besoins éprouvés.

Nous étudions de nouvelles façons de conclure des partenariats avec le secteur privé et de favoriser l'embauche des anciens combattants qui effectuent un retour à la vie civile.

Le quatrième thème, l'appui à la Nouvelle Charte des anciens combattants, vise à maintenir une approche fondamentalement saine et moderne en matière de gestion des invalidités. La Nouvelle Charte des anciens combattants a été instaurée le 1^{er} avril 2006 afin de mieux aider les vétérans à réussir leur transition à la vie civile en leur procurant l'aide financière nécessaire, tout en leur offrant des services complets de réadaptation physique et psychologique, d'assistance professionnelle, des prestations pour soins de santé, ainsi que des services de gestion de cas individuels. De récentes améliorations à la Nouvelle Charte des anciens combattants, mises en oeuvre en octobre 2011, offrent un soutien financier additionnel aux vétérans gravement malades ou blessés.

Une importante initiative de transformation doit veiller à ce que les militaires et vétérans des Forces canadiennes soient mieux informés des services et des prestations auxquels ils peuvent être admissibles. Nous travaillons activement au renforcement de notre approche de mobilisation des intervenants, en faisant un meilleur usage de la technologie, en encourageant la participation des jeunes vétérans et en élargissant la portée de nos activités d'information sur nos principaux programmes et services.

Le dernier thème nous invite à réfléchir sur la façon dont nous continuons à nous adapter au changement démographique des anciens combattants, en réorganisant le ministère pour qu'il puisse faire face à l'évolution de la demande de services. Pendant que nous continuons à moderniser les programmes de prestation des anciens combattants, à réduire les formalités administratives, à réduire la consommation de papier, à éliminer les obstacles administratifs et à adopter de nouvelles technologies, nous surveillerons également l'évolution démographique des anciens combattants. Cela consiste notamment à suivre le rythme des changements géographiques, des taux de participation et des besoins de services des anciens combattants, afin de s'assurer que le ministère dispose du personnel adéquat et des compétences nécessaires à l'endroit approprié.

• (1635)

Bref, nous nous recentrons sur le changement de notre façon de faire et sur le réaménagement des effectifs nécessaire. Il ne s'agit pas de demander à un plus petit nombre d'employés d'assumer la même charge de travail. Il s'agit de resserrer notre objectif autour de nos fonctions principales, notamment la gestion de cas, le règlement des demandes de prestations et la prestation des avantages et des services.

Au cours des prochaines semaines, les membres du comité entendront, dans le cadre de leur étude, divers experts qui exposeront les plans détaillés et les progrès réalisés au chapitre de la transformation. Vous saurez en détail comment, au cours de la première année de mise en oeuvre du programme de transformation, le ministère a jeté les bases nécessaires à la réalisation d'importantes améliorations. Des experts d'ACC et leurs homologues de la communauté canadienne traiteront de la sensibilisation et de la consultation; des partenariats visant à améliorer la prestation des services; de l'accessibilité et de la rapidité de la prestation de services, ou la réduction des formalités administratives; et de la gestion de cas.

J'aimerais profiter de l'occasion pour souligner les conseils et les orientations importantes que nous recevons. Les employés, ces personnes qui travaillent au quotidien avec les anciens combattants, proposent d'excellentes idées. Le ministère s'appuie également sur les commentaires et suggestions des intervenants et des partenaires.

[Français]

Nous sommes déterminés à atteindre notre objectif, et nous ferons les ajustements nécessaires au fur et à mesure.

[Traduction]

Sur ce, monsieur le président, j'aimerais vous remercier et remercier les membres de votre comité de cette occasion qui nous est offerte. J'espère avoir donné un aperçu de la transformation qui permettra d'établir un contexte utile aux prochaines discussions. Je remarque que vos travaux se poursuivront jeudi, quand vous entendrez les témoignages de mes collègues Colleen Soltermann et Krista Locke au sujet du rayonnement et de la participation.

Mes collègues et moi-même répondrons avec plaisir à vos questions. Merci beaucoup.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Robinson. Vous vous en êtes bien tiré pour votre première fois.

Nous entendrons maintenant M. Chicoine, pour cinq minutes.

[Français]

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

Merci aux témoins d'être venus témoigner ici sur les changements qui seront apportés.

Puisque je suis nouveau au comité, je ne connais pas encore très bien les nouvelles chartes et tout ce qu'elles impliquent. Vous êtes en train de changer radicalement la façon de fonctionner à Anciens Combattants Canada.

Pour m'éclairer, j'aimerais que vous me parliez un peu des changements de personnel qui ont été faits dans les trois dernières années et de ceux qui seront faits dans les prochains mois. Combien d'employés aviez-vous, il n'y a pas si longtemps, et combien en avez-vous aujourd'hui? Y en a-t-il qui ont été remerciés?

[Traduction]

M. Bernard Butler (directeur général, Direction générale de la recherche et des politiques, ministère des Anciens Combattants): Je commencerai peut-être ma réponse en parlant des changements apportés à la Nouvelle Charte des anciens combattants et à la gamme de programmes et services que nous offrons à ces derniers.

C'est dans ce contexte, monsieur le président, que je remonterai le cours du temps jusqu'en 2006, année de la mise en oeuvre de la Nouvelle Charte. Il s'agissait essentiellement d'une réorientation fondamentale des programmes destinés aux anciens combattants de l'ère moderne, qui prévoyait une modification fondamentale de l'orientation des programmes.

Abandonnant l'ancien régime d'indemnités dans le cadre duquel on versait chaque mois des prestations en vertu de la Loi sur les pensions, nous avons adopté un modèle de mieux-être et de rétablissement qui comprend divers éléments de programme, comme des indemnités pour les pertes non économiques, des prestations d'invalidité, des services de réadaptation, du soutien en cas de perte de revenus, des prestations de soins de santé, des services de réorientation professionnelle et des programmes connexes.

Voilà en quoi consiste l'approche moderne relative à la gestion de l'invalidité et aux questions de bien-être prévue dans le rubrique de la Nouvelle Charte des anciens combattants, qui comprend des changements aux programmes de base.

Vous vous intéresserez probablement davantage aux changements concrets apportés à la structure, à l'effectif et aux ressources. À cet égard, je demanderais peut-être à ma collègue, Charlotte, de vous parler de l'infrastructure de service du ministère.

• (1640)

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

Au cours des dernières années, le nombre d'employés du ministère n'a pas beaucoup changé. Cependant, dans le cadre de nos démarches préparatoires en vue de la transformation, que nous qualifions de « modernisation », nous avons commencé à réaffecter nos ressources là où les besoins sont les plus criants. Il a donc fallu, dans certains cas...

Quand nous avons observé les anciens combattants revenant d'Afghanistan, nous avons compris que nous devions réaffecter une partie de nos ressources dans les régions où ils décident de s'installer après avoir quitté l'armée. Nous avons donc dû prendre quelques mesures.

Tout d'abord, nous avons affecté 20 nouveaux gestionnaires de cas dans les diverses régions du pays, particulièrement dans les bases les plus actives, c'est-à-dire, dans le cas présent, celles d'Halifax, de Petawawa, de Valcartier et d'Edmonton.

En outre, nous avons commencé à amorcer d'autres changements. Nous vous avons déjà parlé de l'un d'eux, soit celui de l'établissement de nos centres intégrés de soutien du personnel en partenariat avec le MDN. Nous avons réaffecté 100 employés qui travaillaient dans nos bureaux de district dans 24 centres disséminés aux quatre coins du pays, où ils travaillent conjointement avec le MDN. Vous pouvez imaginer à quel point il est avantageux pour les membres libérés de pouvoir rencontrer sur la base la plus près de chez eux non seulement le gestionnaire de cas du MDN, mais également leur nouveau gestionnaire de cas d'ACC.

C'est donc ainsi que s'est amorcé ce changement, fondamental pour notre entreprise de transformation. Ce changement exige que nous affections des employés, nos employés, là où on en a le plus besoin.

Dans les prochaines années, nous devons tenir compte de deux facteurs. Tout d'abord, comme David l'a fait remarquer, le nombre total d'anciens combattants décroîtra, et nous devons nous moderniser et nous mettre à jour afin de devenir un ministère technologique.

Ces deux facteurs influenceront sur le nombre total de nos employés. Vous avez vu les chiffres qui ont paru récemment dans les médias. Le ministère, dans le cadre de la transformation, verra son effectif diminuer de 550 employés environ. Le budget de 2012 prévoit le départ de 250 autres.

Ces mesures visent à faire en sorte que le ministère soit de la bonne taille et s'adapte aux changements qui découleront de l'installation de la technologie. Elles nous permettront de simplifier le processus, de réduire les formalités administratives et de faciliter la tâche aux anciens combattants.

Le président: Merci beaucoup, madame Stewart.

Nous avons dépassé...

M. Peter Stoffer (Sackville—Eastern Shore, NP): J'invoque le Règlement.

Le président: Vous invoquez le Règlement?

M. Peter Stoffer: Oui.

Il semble y avoir une légère contradiction entre l'exposé et les propos que nous venons d'entendre. Je pourrais peut-être éclaircir la situation. À vous de décider s'il s'agit d'un rappel au Règlement ou pas.

À la page 3, M. Robinson a indiqué très clairement que « la population des vétérans des Forces canadiennes bénéficiant des prestations et des services offerts par ACC augmente ». Pourtant, madame, vous avez affirmé à l'instant que le nombre d'anciens combattants diminue.

Voilà qui laisse croire, du moins aux personnes qui n'écoutent pas attentivement, que parce que le nombre d'anciens combattants diminue, on peut mettre du personnel à pied ou réajuster le nombre d'employés. Voilà pourquoi on licencie 804 personnes, sans parler des autres.

La question est donc...

Le président: Monsieur Stoffer, ce n'est pas...

M. Peter Stoffer: Je ne veux pas que les témoins se contredisent.

Le président: Ce sera une bonne question à poser quand ce sera votre tour d'intervenir, mais ce n'est pas un rappel au Règlement.

M. Peter Stoffer: Ah non? D'accord.

Le président: Vous voulez éclaircir la situation.

M. Peter Stoffer: En effet.

Le président: Les témoins pourront le faire, mais quand votre tour viendra.

C'était une intervention intéressante...

M. Peter Stoffer: Pas mal, hein?

Le président: ... mais ce n'était pas un rappel au Règlement.

M. Chisu a la parole pour cinq minutes.

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

Je vous remercie beaucoup de comparaître. J'ai écouté très attentivement vos exposés.

Sachez que j'ai été en Afghanistan à titre de militaire dans la Force régulière. J'ai quitté les FC à Petawawa en 2009, avant que la transformation ne commence, et je peux vous dire que je n'ai pas été terriblement impressionné par le processus de transition entre les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur la manière dont vous envisagez cette nouvelle phase de transformation — la corrélation entre le MDN et Anciens Combattants, et les projets et les initiatives prévus — et sur ce que vous pouvez faire pour que les membres qui quittent l'armée, pas seulement les blessés, mais tous les nouveaux anciens combattants, puissent se prévaloir des services d'Anciens Combattants? Peut-être pourriez-vous traiter plus en profondeur des services et nous dire en quoi ils consistent.

Par exemple, il n'y avait pas beaucoup de services d'orientation professionnelle en 2009. Même si je suis ingénieur de profession...

Mme Charlotte Stewart: Non, vous avez raison...

M. Corneliu Chisu: ... j'ai eu des problèmes au chapitre des qualifications ou, disons, des conseils prodigués par les gestionnaires de cas ou d'autres employés. Je me demande comment vous vous attaquez au problème dans le cadre de cette transformation d'envergure. Je crois comprendre que vous déployez de grands efforts à cet égard.

● (1645)

Mme Charlotte Stewart: En effet. Je serais heureuse de traiter de la question.

Bien des choses ont changé depuis 2009. À l'époque, nous étions sur le point de prendre, notamment avec le MDN, des décisions qui ont complètement changé la donne pour les membres libérés. Permettez-moi de vous résumer ces changements. Vous avez mentionné un certain nombre d'aspects, et je m'efforcerais de les couvrir tous dans ma réponse.

Tout d'abord, nous nous sommes entendus avec le MDN pour harmoniser beaucoup mieux nos activités; cette démarche fait sentir ses effets à plusieurs égards. Aux échelons supérieurs, les cadres discutent des programmes et services de chaque ministère pour veiller à ce que les changements apportés dans l'un soient compris par l'autre et qu'on assure le lien entre les deux organismes.

Ainsi, si le MDN offre un programme permettant à un soldat de retour d'Afghanistan de conserver sa mobilité chez lui ou de recevoir du soutien pendant qu'il se recycle, nous collaborons avec le MDN pour assurer le lien entre ce programme et le service équivalent à Anciens Combattants Canada. Lorsque le membre est libéré et devient un ancien combattant desservi par Anciens Combattants Canada, la transition devrait s'effectuer en douceur.

J'ai parlé des centres intégrés de soutien du personnel, lesquels, je tiens à le souligner, jouent un rôle fondamental dans cette initiative. Quand un membre s'appretant à quitter les Forces armées reçoit son avis de libération au moins six mois à l'avance et souvent encore plus tôt que cela, il commence à travailler avec un gestionnaire de cas du MDN. S'il a éprouvé des problèmes d'ordre médical ou psychologique, le ministère l'aidera au cours de la transition, avant qu'il ne soit libéré.

Nous nous sommes entendus alors avec le MDN pour que nos gestionnaires de cas collaborent avec les siens pour qu'ils comprennent bien les antécédents et les besoins de l'ancien combattant et les besoins de sa famille. Ainsi, quand il est libéré, il ne se trouve pas face à l'inconnu, mais il bénéficie du soutien d'un employé d'Anciens Combattants Canada qu'il a déjà rencontré. Ces rencontres ont principalement lieu dans nos centres intégrés de soutien du personnel, que nous appelons CISP, mais également dans nos bureaux de district.

Depuis 2006, nous avons déployé d'énormes efforts pour nous assurer que quand les membres libérés ont besoin de services de réadaptation, ils obtiennent le soutien nécessaire. On peut agir sur trois fronts. On peut offrir des services de réadaptation médicale afin de continuer d'apporter le soutien du MDN. On peut également donner de l'aide psychologique, puisqu'il se pose parfois des problèmes qui ne sont pas physiques, comme le trouble du stress post-traumatique. Il peut également s'agir d'orientation professionnelle. Vous avez expliqué comment les membres effectuent la transition, qui commence avec le MDN et se poursuit avec ACC, afin de déterminer leurs aptitudes et leurs aspirations personnelles et la manière dont leur réseau social peut les aider. Quand il leur manque quelque chose et qu'ils ont besoin de soutien, nos programmes peuvent les aider à faire la transition.

S'ils ne sont pas libérés pour des raisons de santé, ils ont accès à des outils de recherche d'emploi et de rédaction de curriculum vitae, ainsi qu'à des sites Web d'offres d'emploi. Ils jouissent donc d'un bon soutien de ce côté. S'ils éprouvent des problèmes de santé qui les empêchent de poursuivre leur ancienne carrière, nous leur offrirons des services de recyclage.

C'est un programme d'envergure, qui nous permet de les suivre du début à la fin du processus. S'ils éprouvent des difficultés quelques années après avoir quitté le programme, ils peuvent nous revenir. C'est une nouvelle mesure que prévoit la Nouvelle Charte des anciens combattants qui n'existait pas du ministère avant 2006.

• (1650)

Le président: Merci, madame Stewart.

Nous accusons un bon retard, mais c'est très intéressant.

Je déteste vous interrompre, mais vous avez, et de beaucoup, dépassé votre temps, monsieur Chisu.

Nous laissons maintenant la parole à M. Casey pour cinq minutes.

M. Sean Casey (Charlottetown, Lib.): Merci, monsieur le président.

Nous sommes ravis de vous revoir, monsieur Butler et madame Stewart. Je souhaite également la bienvenue à monsieur Robinson.

J'aimerais commencer à la page 7 de votre exposé, monsieur Robinson. Au tout premier point du deuxième thème, vous indiquez que vous avez l'intention de mettre l'accent sur l'utilisation accrue du service en personne là où le besoin est le plus criant.

Si je réfléchis un peu à la question, je conclus que le ministère considère que dans certaines régions, vous offrez des services en personne qui sont superflus ou moins importants qu'ils ne le seraient ailleurs. Ainsi, si vous réaménagez ces services, lesquels disparaîtront?

Mme Charlotte Stewart: Je peux répondre à la question. Le ministère met actuellement en oeuvre un processus pour s'assurer que ses ressources sont à l'endroit où on en a le plus besoin. Comme c'est le cas pour tous les ministères fédéraux, nous prenons des décisions et faisons des choix difficiles pour veiller à ce que les ressources se trouvent à l'endroit indiqué au moment opportun.

La demande augmente dans certaines régions du pays, dont je vous ai d'ailleurs parlé. Nous nous attendons à ce que cette tendance se maintienne. Concurrentement, la demande diminue dans des régions où se trouvent des bureaux de district.

Nous anticipons la demande et nous efforçons d'en comprendre les répercussions. Dans certains districts, pas cette année ni même la suivante, mais ultérieurement, nous assisterons à une diminution si importante que nous devons reconstruire notre modèle de prestation de service. Cela ne signifie pas que nous cesserons d'offrir des services aux anciens combattants et qu'Anciens Combattants Canada ne donnera plus de service en personne dans ces régions.

Je vous donnerai un exemple. Si, dans une région donnée, notre bureau est peut-être trop vaste, nous allons corriger la situation. Nous sommes tenus de le faire, conformément à nos responsabilités de gestionnaires professionnels de la fonction publique.

Sachez toutefois que nos gestionnaires de cas seront toujours sur place, et pourront offrir des services en personne et effectuer des visites à domicile. Voilà ce qui est essentiel. Les gestionnaires de cas sont ceux qui, en première ligne, offrent des services aux cas les plus complexes, et cela ne changera pas.

M. Sean Casey: Quels bureaux de district fermeront dans le Canada atlantique?

Mme Charlotte Stewart: Ce seront ceux de Corner Brook, Sydney et Charlottetown.

M. Sean Casey: Ce sont ceux qui vont fermer?

Mme Charlotte Stewart: Ce sont effectivement ceux que nous prévoyons fermer. Aucune fermeture n'aura lieu au cours des deux prochaines années, ce qui montre que nous sommes déterminés à planifier soigneusement ces démarches afin d'agir pour le mieux. Nous disposons de deux ans pour bien préparer le terrain. En planifiant dans une perspective d'avenir, nous trouverons de meilleures manières de servir les gens de ces régions.

M. Sean Casey: Quels sont les bureaux du Canada atlantique qui survivront?

Mme Charlotte Stewart: Nous comptons conserver ceux de St. John's, Saint John, Fredericton et Halifax, auxquels s'ajoutent les centres intégrés de soutien du personnel. Il y en a un à Charlottetown, qui est rattaché à celui de Moncton et qui demeurera ouvert.

M. Sean Casey: Merci.

En regardant la dernière page, on voit qui est intervenu dans la préparation du document. Qui est le SMA, Prestation des services? Il s'agit du sous-ministre adjoint, je présume.

• (1655)

Mme Charlotte Stewart: En effet.

M. Sean Casey: De qui s'agit-il?

M. David Robinson: C'est Heather Parry, SMA des ressources humaines et de la prestation des services.

M. Sean Casey: D'accord. Et qu'est-ce que le SMD?

M. David Robinson: C'est le sous-ministre délégué.

M. Sean Casey: Est-ce madame Chaput?

M. David Robinson: Oui.

M. Sean Casey: À la page 10, vous parlez de la « mobilisation des intervenants ». Je sais qu'un groupe d'intervenants se réunit de temps en temps avec le ministre et le sous-ministre. Je me souviens avoir entendu dire que des 500 recommandations qu'il a formulées, trois ont été suivies. Prévoyez-vous dissoudre ce groupe dans le cadre de votre plan pour renforcer activement votre approche de mobilisation des intervenants?

M. Bernard Butler: Monsieur le président, je répondrai peut-être à cette question.

Le ministère s'intéresse beaucoup à la question, car il veut s'assurer que nous travaillions avec un large éventail d'intervenants. Même s'il règne une certaine confusion, un certain nombre de comités consultatifs ont vu le jour au fil du temps, comme le Conseil consultatif de gérontologie et le Groupe consultatif sur la Nouvelle Charte des anciens combattants.

Avec les années, ces divers comités ont rédigé un certain nombre de rapports, dans lesquels ils ont présenté quelque 250 recommandations. Le ministère des Anciens Combattants en a suivies environ 160, en tout ou en partie. Certaines recommandations n'étaient, en effet, pas applicables, d'autres ont été mises de côté. Nous ne les abandonnons pas, mais les réexaminerons un jour dans le cadre d'initiatives de transformation et de modernisation de nos programmes de soins de santé.

Il s'agit toutefois de comités consultatifs. Ces dernières années, Anciens Combattants Canada a entretenu des rapports très solides avec des groupes fondamentaux d'anciens combattants, notamment les groupes d'anciens combattants du temps de guerre comme la Légion royale canadienne, ANAVETS et les Amputés de guerre. Nous réalisons et comprenons toutefois qu'il faut élargir la mobilisation. Ainsi, ces dernières années, nous avons déployé des efforts colossaux pour tenter de mobiliser un éventail beaucoup plus large d'organisations d'anciens combattants. Certaines d'entre elles sont assez récentes, comme celles reposant largement sur les médias sociaux, par exemple. Toutes ont toutefois la capacité d'établir des liens et ont donc un rôle de premier plan à jouer.

Au cours de la dernière année, nous avons tenu trois réunions à l'échelle nationale avec un grand groupe d'intervenants s'intéressant aux anciens combattants. Nous avons collaboré avec ce comité pour tenter de discuter de problèmes communs, d'entendre les préoccupations des organisations d'anciens combattants et d'établir les

priorités afin de déterminer notre orientation future. C'est une facette de la stratégie relative aux intervenants. Il en existe certainement plusieurs autres, auxquelles nous travaillons afin d'élargir notre portée et de favoriser la mobilisation.

Le président: Merci, monsieur Butler.

Nous avons légèrement dépassé notre temps, mais je n'ai pas voulu l'interrompre, car je sais que la question est importante pour tout le monde.

Je laisse maintenant la parole à M. Lobb pour cinq minutes.

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

Ma première question s'adresse à M. Robinson.

De toute évidence, à titre de directeur général de la transformation, vous avez pu réfléchir longuement aux événements du passé et à ce que vous voudriez qui se passe dans l'avenir. Pourriez-vous nous résumer les trois problèmes les plus criants qui, lorsque vous êtes entré en fonction, exigeaient vraiment une transformation et pourquoi?

M. David Robinson: Merci beaucoup de me poser la question, monsieur le président.

Je ne suis devenu directeur général de la transformation à Anciens Combattants Canada que récemment, puisque je suis entré au service du ministère et me suis installé à Charlottetown qu'en novembre dernier.

Je travaillais auparavant dans un tout autre ministère, celui de Patrimoine canadien, où j'étais responsable de la planification et de la préparation globales des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Il a fallu 10 ans de labeur pour préparer la candidature et la tenue des jeux comme telle.

Il s'agissait d'un projet à grande échelle comprenant bien des variables et de multiples partenaires. Une grande partie du travail que j'ai accompli à Patrimoine canadien s'est fait en collaboration avec quelque 42 ministères et organismes fédéraux. Le processus était donc fort complexe pour réussir à faire les choses à temps.

• (1700)

M. Ben Lobb: Veuillez m'excuser, mais je dois vous arrêter puisque nous ne disposons que de cinq minutes.

Quelles seraient vos trois principales préoccupations?

M. David Robinson: À mon arrivée, j'étais absolument ravi de constater que la transformation et les changements proposés étaient déjà bien en place partout dans le ministère. Ils ne se limitaient pas à un secteur en particulier. Le projet était piloté à partir du sommet par le sous-ministre et sous-ministre délégué, et il se répercutait dans l'ensemble de l'organisation.

Le plus remarquable à ce jour, selon moi, c'est que nous cherchons délibérément et soigneusement à toujours concentrer nos efforts sur la prestation de services aux anciens combattants et à leur famille, et sur la mise en place de systèmes visant à améliorer leur expérience.

Plus particulièrement, nous déployons de grands efforts en matière d'automatisation et pour veiller à ce que nos réseaux soient à la hauteur de la tâche et puissent traiter une quantité prodigieuse de données. Il a été question de laisser tomber les dossiers papier, le personnel qui en fait la manipulation et l'entreposage nécessaire au profit de dossiers électroniques. Il faut prendre le temps de s'assurer que le système supporte la charge et que la bande passante peut traiter autant de données. Nous sommes donc en train de tout mettre en place pour que ce soit possible.

M. Ben Lobb: Bien. Lorsque la période de transformation de cinq ans prendra fin, disons que vous avez réussi à apporter certains changements et que vous êtes satisfaits de la situation, des progrès réalisés et de l'orientation des projets, comment notre comité, les anciens combattants et les organisations afférentes pourront-ils évaluer l'issue de la transformation?

Je viens du milieu industriel, où nous disposions d'un ensemble de paramètres communs. Chaque jour, chaque semaine ou chaque mois, il nous suffisait d'y jeter un coup d'oeil pour apprendre que nous avions atteint 80 p. 100 de l'objectif, par exemple. Le ministère envisage-t-il de mettre en place un système similaire afin que le comité, la Légion et les anciens combattants connaissent les changements prévus et les mesures prises à cet égard, et qu'ils puissent ensuite évaluer dans quelle mesure les engagements ont été respectés?

Mme Charlotte Stewart: Je peux répondre à la question.

C'est exactement ce que nous faisons. Nous avons déjà des normes de service rigoureuses, et nous nous fixons en plus des cibles de réduction supplémentaires.

Par exemple, nous avons pour objectif de faire passer de 24 à 16 semaines le temps de traitement des premières demandes de pension d'invalidité, et nous y sommes déjà arrivés. Il s'agit d'une réduction de 30 p. 100, et les anciens combattants nous font des commentaires à ce sujet.

Nous voulions que la décision sur l'admissibilité au programme de réadaptation soit rendue en deux semaines plutôt que quatre, et nous y sommes arrivés.

Nous nous sommes donc fixé des objectifs, nous les mesurons, et nous faisons rapport sur la question.

L'ensemble du ministère doit respecter des normes de service, qui font l'objet d'un rapport trimestriel affiché sur notre site Web.

La satisfaction du client est essentielle. Les anciens combattants traditionnels ont toujours été assez satisfaits — mais c'est moins vrai chez les anciens combattants des Forces canadiennes. C'est notre objectif; nous voulons exceller en matière de service à la clientèle. Ainsi, nous nous fixons des objectifs, nous les mesurons et en faisons rapport.

M. Ben Lobb: Consultez-vous les nouveaux anciens combattants afin de déterminer si ce que vous voulez mesurer leur importe vraiment...? Car visiblement... Je ne dis pas que c'est ce que vous allez faire, mais vous pourriez définir un bon service d'une façon qui vous convient à vous, mais pas nécessairement aux nouveaux anciens combattants. Comment arrivez-vous à trouver un juste milieu, un terrain d'entente entre les deux parties?

Lorsqu'ils comparaissent, les représentants du ministère affirment toujours qu'ils font du bon travail et que tout va comme sur des roulettes, mais il arrive que d'autres témoins nous disent exactement l'inverse.

C'est pour cette raison que ces cibles ou paramètres sont très importants à nos yeux. Si tout le monde s'entend sur les mesures d'évaluation, les résultats ne seront une surprise pour personne.

Le président: Je vous demanderais de répondre assez brièvement, s'il vous plaît.

Mme Charlotte Stewart: D'accord. Brièvement, nous recueillons beaucoup de réactions de la part d'organisations d'anciens combattants. Plus récemment, Bernard Butler a discuté de certains de nos engagements avec de telles organisations, et pas uniquement avec les groupes habituels. Leur message est très clair, et ils communiquent directement avec nous.

L'ombudsman joue également un rôle fondamental à cet égard. Son bureau est le porte-parole de nombreux anciens combattants, et il nous fait savoir ce qui compte le plus à leurs yeux.

De plus, notre sondage sur la satisfaction des clients nous permet de poser des questions directes aux anciens combattants et d'obtenir leurs réponses.

J'aimerais simplement préciser que nous sommes souvent venus comparaître devant votre comité, et que nous vous avons dit connaître nos points à améliorer. Je pense que c'est important, car nous avons discuté avec nos détracteurs et les avons écoutés. Nous vous avons également dit que nous devons les écouter, et que nous avons bien des éléments à améliorer. C'est d'ailleurs la raison d'être du projet de transformation.

• (1705)

Le président: Merci beaucoup.

Mme Mathyssen a la parole cinq minutes.

Mme Irene Mathyssen (London—Fanshawe, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie de comparaître aujourd'hui. Nous vous sommes reconnaissants de nous aider à comprendre certains éléments.

J'aimerais toutefois reprendre la question de M. Stoffer au sujet du nombre d'anciens combattants.

M. Hillier, je crois, nous a mentionné que le nombre d'anciens combattants traditionnels diminue. Les anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée sont de moins en moins nombreux. Le ministère s'attendait à réaliser des économies à ce chapitre. Mais le mémoire que j'ai entre les mains indique une augmentation du nombre d'anciens combattants des Forces canadiennes bénéficiant de prestations et de services offerts par Anciens Combattants Canada. Je présume qu'il s'agit des anciens combattants de l'ère moderne, et que leurs besoins sont plus complexes et exigent beaucoup plus de ressources de la part d'ACC.

Pourriez-vous élucider ce qui semble être une contradiction? Les chiffres qu'on nous a donnés révèlent bel et bien une augmentation du nombre d'anciens combattants qui ont besoin d'une aide depuis 2005.

M. David Robinson: Monsieur le président, j'essayais de dire au comité que nous avons constaté une diminution du nombre d'anciens combattants traditionnels et une augmentation du nombre de nouveaux anciens combattants. Pour ce qui est de la variation du nombre total d'anciens combattants...

Monsieur Butler, j'ignore si vous avez des données à ce sujet.

M. Bernard Butler: J'ai quelques chiffres.

M. David Robinson: Merci.

M. Bernard Butler: Je peux vous présenter brièvement certaines données fondées sur des prévisions, monsieur le président, mais je pense qu'elles seront beaucoup plus sensées si je les replace dans leur contexte.

Nous nous occupons aujourd'hui de 63 000 anciens combattants traditionnels, un chiffre qui devrait chuter à 36 000 d'ici 2015, et à 13 000 d'ici 2020. En revanche, nous servons aujourd'hui 68 000 anciens combattants des Forces canadiennes. Ils devraient être environ 85 000 d'ici 2015, et aux alentours de 99 000 d'ici 2020.

Toutefois, le nombre total d'anciens combattants diminuera en raison du rapport disproportionné entre les anciens combattants traditionnels et ceux de l'ère moderne. Dans l'ensemble, nous estimons que notre clientèle actuelle d'environ 208 000 anciens combattants et survivants passera à environ 167 000 d'ici 2020.

Cela signifie que la clientèle du ministère va diminuer. Or, les enjeux seront différents en raison de la complexité accrue des problèmes que les anciens combattants de l'ère moderne soumettent à ACC, comme Charlotte l'a mentionné tout à l'heure. Nous devons donc trouver un équilibre de façon à avoir les ressources nécessaires pour répondre à la fois au nombre d'anciens combattants — de façon réaliste — et aux nouveaux défis. C'est en quelque sorte l'objectif de la transformation: nous adapter à la nouvelle situation.

Mme Irene Mathyssen: Votre mémoire parlait naturellement du plan de transformation de cinq ans, et nous avons appris la mise à pied de 804 employés d'ACC et de 1 300 à l'Hôpital Sainte-Anne. Au total, quelque 2 100 personnes perdront leur emploi au cours des deux ou trois prochaines années. Puisque le nombre total d'employés s'élève aujourd'hui à 4 100, il en restera environ 2 000. Ai-je les bons chiffres? Combien d'employés devrait-il rester à la fin de la transformation?

M. David Robinson: Je n'ai pas ces chiffres prévisionnels. Mais vous avez utilisé l'expression « mise à pied », et je tiens à préciser que même si nous savons que nous devons réduire la taille de l'organisation d'environ 800 postes au cours des cinq prochaines années, nous ferons tout pour y arriver au moyen de l'attrition — même si ce ne sera pas toujours possible.

J'aimerais simplement préciser au comité... Ce n'est pas suffisant, mais 1 062 employés seront admissibles à la retraite au cours de la même période. Si on y ajoute les employés nommés pour une période déterminée, les employés contractuels ou les variations normales de la main-d'œuvre au sein du ministère, nous pensons pouvoir atteindre cette réduction des effectifs.

• (1710)

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

M. Lizon a maintenant la parole cinq minutes.

M. Wladyslaw Lizon (Mississauga-Est—Cooksville, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais moi aussi souhaiter la bienvenue aux témoins. Je vous remercie de comparaître aujourd'hui.

J'aimerais simplement demander une précision au sujet du nombre d'employés de l'Hôpital Sainte-Anne qui seront mis à pied ou qui cesseront d'exercer leur emploi que mon collègue a mentionné. Pouvez-vous confirmer le chiffre? Est-il exact ou non?

M. David Robinson: D'ici 2015-2016, je crois que nous prévoyons un total de 53 postes en moins à l'Hôpital Sainte-Anne. Je devrai toutefois vous le confirmer.

M. Wladyslaw Lizon: Merci beaucoup.

Vous avez mentionné dans votre exposé les cinq thèmes du plan de transformation.

J'aimerais tout d'abord avoir plus d'information sur l'imagerie numérique et les documents électroniques. Où en êtes-vous rendus en ce qui concerne les documents électroniques? Êtes-vous au début ou bien à mi-chemin du processus?

Qui accomplit le travail? Le ministère s'en charge-t-il? Le renvoie-t-il à quelqu'un d'autre? Comment procédez-vous?

Mme Charlotte Stewart: L'imagerie numérique est une des technologies fondamentales que nous mettons en place. Nous y avons consacré beaucoup de temps l'an dernier puisqu'elle est à la base de nombreux changements à venir.

Pour l'instant, la plupart de nos dossiers se trouvent à Bibliothèque et Archives Canada. Si un militaire est libéré de l'armée, c'est là que son dossier médical est envoyé. Autrefois, il fallait naturellement demander la version papier du dossier, qui était photocopié et expédié à l'autre bout du pays. Il fallait ensuite classer, trier et gérer les dossiers, ce que nous ne faisons plus aujourd'hui.

Dans le cadre d'un accord sur les niveaux de service avec ACC, Bibliothèque et Archives Canada a accepté de faire parvenir les documents directement au bureau de Travaux publics situé à Matane, au Québec. TPSGC est la source et le spécialiste en matière de technologie du gouvernement du Canada. Nous n'investissons pas davantage à ce chapitre puisque le gouvernement l'a déjà fait. Il possède des installations de classe mondiale dotées de mécanismes supérieurs sur le plan du respect de la vie privée et de la sécurité.

Les dossiers sont expédiés à Matane, au Québec, où ils sont numérisés. Le ministère se limite aux documents dont il a besoin. Les dossiers sont ensuite renvoyés à Bibliothèque et Archives Canada. À ce jour, deux millions de pages ont déjà été numérisées.

Une fois numérisés, les documents sont versés sur notre réseau de service à la clientèle, auquel les gestionnaires de cas ont accès. Ceux-ci peuvent alors consulter le dossier instantanément en ligne plutôt que de devoir trier les documents papier et les envoyer d'un bout à l'autre du pays.

Voilà où nous en sommes. Nous avons conclu une entente avec TPSGC, à qui nous payons des frais en échange du service. Nous trouvons qu'il s'agit là d'une solution très efficace. Comme je l'ai dit, nous ne voulons pas répéter inutilement un investissement déjà réalisé.

Je peux vous mentionner des améliorations qui en découlent. Par exemple, lors que j'ai dit que le délai d'exécution des demandes du programme de réadaptation est passé de quatre à deux semaines, c'est en partie grâce à cette technologie. Par ailleurs, le temps de traitement des premières demandes de pension d'invalidité a diminué à 16 semaines. Comme bon nombre d'entre vous l'ont appris lors du témoignage de M. Hillier, nous ne nous arrêterons certainement pas là, et ce, grâce à cette technologie.

La bonne nouvelle, c'est que la demande de pension d'invalidité pourra être examinée très rapidement par un arbitre de Charlottetown. Lorsque tout sera en place, cette procédure réduira le délai d'exécution de plusieurs semaines. Un gestionnaire de cas pourra désormais se prononcer en même temps sur la demande de réadaptation du même client à partir de son écran. Ce n'était tout simplement pas possible auparavant sans déployer des efforts considérables et produire des photocopies, ce qui compromettait franchement la sécurité du système. Le respect de la vie privée est aussi au cœur de notre engagement à l'imagerie numérique.

• (1715)

M. Wladyslaw Lizon: Quel pourcentage de vos clients ont déjà des dossiers électroniques? Tous?

Mme Charlotte Stewart: La plupart de ceux qui ont rejoint l'armée récemment, c'est-à-dire les recrues et les militaires qui ne sont pas dans l'armée depuis très longtemps, ont des dossiers électroniques. Ceux qui ont quitté l'armée il y a cinq ans ou plus ont un dossier papier, car la Défense nationale vient d'amorcer la numérisation des documents.

Par conséquent, la plupart de nos clients auront encore des dossiers papier pendant longtemps. Comme je l'ai dit, si vous rejoignez l'armée aujourd'hui, vous n'aurez probablement qu'un dossier électronique. Mais la plupart de nos clients auront encore une combinaison de dossier papier et électronique pendant bien des années.

Le président: Merci beaucoup, madame Stewart.

La raison pour laquelle M. Stoffer est revenu, c'est parce qu'il savait que M. Storseth était le prochain intervenant. Nous avons tous hâte de l'écouter pendant cinq minutes.

M. Brian Storseth (Westlock—St. Paul, PCC): Je remercie beaucoup notre estimé président.

Madame et messieurs, merci beaucoup de votre présence. Ce fut très intéressant.

J'aurais quelques questions à poser et j'aimerais poursuivre dans la foulée de celles de M. Lobb. Vous dites que le ministère a sollicité l'opinion d'organisations de différents milieux un peu partout au pays, des organisations vers lesquelles il ne se tourne pas habituellement. Vous dites qu'il faut apporter des améliorations. Dans quels domaines? Quelles sont les priorités du ministère...?

Mme Charlotte Stewart: Vous êtes nombreux à avoir entendu les critiques selon lesquelles les processus du ministère sont lourds et longs, et que les procédures sont difficiles à comprendre. Même nos formulaires de demande sont très complexes. Aussi, le libellé de nos lettres de décision est peut-être facile à comprendre pour les fonctionnaires, mais pas nécessairement pour les clients. Donc, nous travaillons très fort afin de simplifier nos processus.

Cela touche beaucoup de secteurs. Cependant, il est important de se concentrer sur des aspects clés. La complexité de bon nombre de nos processus a augmenté au fil des ans. Nous avons ajouté de nouveaux éléments aux programmes et modifié certaines lois, ce qui a contribué à rendre nos procédures internes contraignantes et difficiles à suivre.

Par conséquent, nous allons systématiquement les réformer. Nous procédons à une réingénierie de tous nos principaux programmes de façon à en réduire les étapes. Cela nous permet d'alléger le fardeau du ministère. La question n'est pas de demander au personnel d'en faire davantage, mais bien d'améliorer et de simplifier les programmes. Ça, c'est une chose.

Il y a également la technologie. Les militaires qui quittent les Forces canadiennes veulent avoir accès aux services du gouvernement fédéral selon les modalités qui leur conviennent — ce qui devrait leur être possible, comme pour tous les Canadiens, d'ailleurs. Cela ne veut pas dire d'éliminer le contact direct, car certains préfèrent ce moyen de communication. Mais si un demandeur voulait vérifier l'état de sa demande à 22 heures, lorsque les enfants sont couchés, ce serait possible. Nous devons tirer avantage de la technologie.

Il faut leur donner le choix et non leur imposer une méthode. Ils sont en droit de s'attendre à ce que les gestionnaires de cas soient là pour les aider lorsqu'ils ont besoin de soins complexes. Toutefois, s'ils travaillent de 9 heures à 17 heures, ils devraient avoir accès à des services en ligne. La technologie nous aidera beaucoup à ce chapitre.

Il est également essentiel que les employés du ministère soient présents dans les bases. C'est fondamental et nous nous y engageons. C'est ce que souhaitent les Forces canadiennes. C'est l'environnement dans lequel les vétérans se sentent le plus à l'aise, et c'est très important pour eux dans leur transition à la vie civile. Ils entretiennent toujours un lien avec leur base, leur réserve ou leur compagnie. Je crois que nous pourrions mieux les servir si nous sommes dans la base.

Ce sont là trois des secteurs concernés.

• (1720)

M. Bernard Butler: J'aimerais ajouter une chose, monsieur le président. Il est aussi question du renouvellement des politiques, celles sur lesquelles s'appuie le personnel de première ligne.

Dans le cadre de la transformation, nous tentons de repenser la façon dont nous créons et rédigeons nos politiques afin qu'elles soient plus simples et plus faciles. Nous voulons nous assurer qu'elles contiennent toutes des liens vers les processus administratifs et les directives connexes pour que le personnel puisse conseiller les vétérans plus rapidement et plus efficacement sur les programmes et avantages auxquels ils sont admissibles.

Le renouvellement des politiques est un autre élément essentiel de la transformation.

M. Brian Storseth: Merci.

Ce sont de bonnes initiatives, notamment la dernière. J'aurais encore deux brèves questions à vous poser. La première concerne les services que l'on offre ou s'appête à offrir dans les bases. Avez-vous des exemples?

Aussi, quels mécanismes de rétroaction utilisez-vous pour vérifier si vous obtenez de bons résultats? Comment faites-vous pour déterminer que c'est un succès?

Mme Charlotte Stewart: Les premiers Centres intégrés de soutien du personnel ont été créés il y a environ deux ans. Comme diraient les militaires: « Nous les avons créés très rapidement ». Le ministère s'y était engagé. Graduellement, nous avons augmenté le nombre d'employés si bien que, aujourd'hui, ils sont environ 100 à travailler dans les bases.

Nous avons plusieurs façons de mesurer le taux de réussite. À Charlottetown, nous analysons les dossiers réels. Nous demandons aux personnes concernées si on les a aidées en temps opportun, ce qu'ils ont reçu comme aide et s'ils sont satisfaites du service.

Plus de 1 000 personnes par mois obtiennent des services dans ces centres, et ce nombre ne cesse de croître. Nous compilons des statistiques plus détaillées à ce chapitre, car nous voulons savoir s'il est nécessaire d'augmenter le nombre d'employés.

Nous utilisons divers mécanismes pour évaluer chaque élément de la charge de travail de nos gestionnaires de cas. Nous nous sommes engagés à ce qu'ils n'aient pas plus de 40 cas complexes à administrer. C'est la norme. Nous évaluons aussi la complexité des cas. Pour l'heure, nous sommes bien en dessous de ce maximum, puisque chaque gestionnaire de cas gère un peu plus de 30 dossiers. Nous avons apporté de bonnes améliorations.

Le président: Je dois vous interrompre, madame Stewart. Nous avons largement dépassé le temps prévu. Cela met fin à la première série de questions.

Je vais permettre à quelques députés du NPD d'intervenir rapidement, après quoi je donnerai la parole à des ministériels.

Monsieur Stoffer, c'est à vous.

On devra se limiter à de très brèves interventions.

M. Peter Stoffer: Les témoins pourraient-ils faire parvenir, par écrit, au comité le nombre de vétérans, d'agents de la GRC et de particuliers qui obtiennent des services d'ACC?

Aussi, combien de vétérans ont commencé à profiter des avantages offerts par ACC, disons, au cours des derniers mois? Combien de militaires profitent de ces avantages, car, comme vous le savez, il y en a?

Finalement, très rapidement, combien prévoyez-vous avoir d'employés à la fin de cette période de transition de cinq ans?

Merci.

Manon, vous avez 12 secondes.

Le président: Madame Perreault, je vous demanderais d'être très brève, car M. Stoffer a pris près d'une minute au lieu de 10 secondes.

M. Peter Stoffer: Ce n'est pas vrai...

[Français]

Mme Manon Perreault (Montcalm, NPD): Je sais qu'il me reste très peu de temps, mais je comprends mal que vous vouliez mesurer les progrès réalisés alors que, en même temps, vous dites que vous voulez renforcer les partenariats.

Ne deviendrait-il pas très complexe d'essayer de voir si le service aux anciens combattants s'est amélioré?

[Traduction]

Mme Charlotte Stewart: Si j'ai bien compris la question, vous voulez savoir si nous avons des rapports sur nos progrès?

Nous avons un rapport pour chacun des éléments de l'initiative de transformation. L'équipe de David a établi des étapes clés et des cibles, et c'est elle qui produit les rapports.

David, j'ignore si tu désires parler publiquement du contenu de ces rapports.

• (1725)

Le président: Très brièvement, monsieur Robinson, car il ne nous reste presque plus de temps.

[Français]

Mme Manon Perreault: J'ai seulement une dernière petite question.

On parle de déterminants sociaux de la santé, on parle de gens qui ont des problèmes de santé, tant physique que mentale. Mais revenons à la santé mentale. Si un ancien combattant a un problème de santé mentale à cause du travail qu'il a fait, peut-il rencontrer des gens qui sont moins habitués à voir une telle clientèle? Ne devrait-il pas y avoir des spécialistes pour eux?

[Traduction]

Mme Charlotte Stewart: Certainement...

Le président: Excusez-moi. Serait-il possible de nous faire parvenir votre réponse par écrit, ainsi que vos réponses aux questions de M. Stoffer et de Mme Perreault? Nous devons lever la séance à 17 h 30, au plus tard. Nous nous assurerons de communiquer vos réponses à tous les membres.

Je vais permettre à M. Adams d'intervenir pour quelques minutes et ensuite nous leverons la séance.

Mme Eve Adams (Mississauga—Brampton-Sud, PCC): Je tiens à féliciter le ministère pour les lettres plus claires qu'il utilise. Les vétérans l'apprécient.

Le langage y est très simple. Les vétérans n'ont aucune difficulté à comprendre le raisonnement derrière la décision rendue, les données utilisées pour prendre la décision et les modalités pour interjeter appel ou fournir plus de renseignements si la décision ne reflète pas de l'état de santé du demandeur. Nous vous remercions pour cette amélioration.

Pourriez-vous nous parler des autres choses que fait le ministère pour réduire les lourdeurs administratives et éliminer les obstacles pour les vétérans?

Mme Charlotte Stewart: Comme je l'ai dit, nous revoyons tous nos programmes, car ils sont très lourds. Parfois, ce sont les procédures qui font défaut, parfois, ce sont les lettres, comme vous l'avez souligné. Nous analysons chaque programme pour simplifier le processus de demande et réduire les étapes. C'est une des choses que nous faisons pour réduire les lourdeurs administratives.

J'ai mentionné aussi que notre personnel de première ligne est essentiel à la prestation de services. C'est la raison pour laquelle nous lui avons confié d'autres pouvoirs. Les décisions ne sont plus prises par d'autres; les gestionnaires de cas peuvent maintenant prendre des décisions sur-le-champ sur tout ce qui s'applique au plan de réadaptation d'un vétéran.

Avant, il aurait fallu attendre qu'un niveau supérieur ou même les responsables à Charlottetown se prononcent sur une demande, mais cette responsabilité a été confiée, autant que possible, au personnel de première ligne.

Mme Eve Adams: Donc, ils peuvent maintenant prendre une décision sur-le-champ, c'est bien cela?

Mme Charlotte Stewart: C'est exact.

Mme Eve Adams: Ce sont ces employés qui examinent les services dont le vétéran pourrait avoir besoin.

Mme Charlotte Stewart: Effectivement, ce sont eux qui décident, conjointement avec le vétéran. Ils discutent des besoins en matière de soins médicaux ou de formation. Le gestionnaire de cas est l'élément clé de cette relation et il a maintenant le pouvoir de prendre les décisions nécessaires.

Mme Eve Adams: Avez-vous des données qui permettent de confirmer que ces changements se sont traduits par une prestation plus rapide des services pour les vétérans?

Le président: Il faudra nous fournir cette information par écrit, avec les réponses aux questions précédentes, car la séance est presque terminée.

Je tiens à vous remercier de votre présence. C'est une très bonne façon d'amorcer cette étude. Nous avons recueilli beaucoup d'informations et vous nous en ferez parvenir d'autres par écrit dans vos réponses aux questions des membres.

C'est un dossier qui suscite beaucoup d'intérêt. Nous vous inviterons peut-être — ou à tout le moins, vos collègues — à venir témoigner de nouveau.

Je tiens à rappeler aux membres que nous accueillerons d'autres témoins la semaine prochaine. Ceux-ci nous ont informés qu'ils n'auraient besoin que d'une heure pour leur témoignage, ce qui veut dire que nous passerons aux travaux du comité vers 16 h 30.

S'il n'y a rien d'autre à ajouter, je vous donne rendez-vous jeudi. La séance est levée.

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>