

Évaluation du Bureau de l'ombudsman des vétérans

Rapport final

PRÉPARÉ POUR : Bureau de l'ombudsman des vétérans

PRÉPARÉ PAR : **Goss Gilroy Inc.**
Conseillers en gestion
150, rue Metcalfe, pièce 900
Ottawa (Ontario) K2P 1P1
Tél. : 613-230-5577
Fax : 613-235-9592
Courriel : ggi@ggi.ca

DATE : Mars 2020



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

Acronymes.....	ii
Résumé.....	iii
1.0 Contexte	6
1.1 Mission, mandat et rôle	6
1.2 Groupes cibles	10
1.3 Gouvernance	10
1.4 Ressources	11
1.5 Intervenants.....	12
1.6 Résultats attendus	12
2.0 Objet de l'évaluation, enjeux et méthodologie.....	14
2.1 Objet et portée.....	14
2.2 Évaluation : enjeux et questions	14
2.3 Méthodologie	15
2.4 Limitations.....	16
3.0 Constatations.....	17
3.1 Efficacité	17
3.2 Efficience	30
3.3 Pertinence	36
4.0 Conclusions et recommandations.....	43
4.1 Conclusions.....	43
4.2 Recommandations.....	44
Annexe 1 : Bureau de l'ombudsman des vétérans – Modèle logique.....	49
Annexe 2 : Grille d'évaluation	50
Annexe 3 : Études de cas.....	57
Annexe 4 : Liste des documents/bases de données consultés	63
Annexe 5 : Guides d'entrevue	65

Acronymes

ACC	Anciens Combattants Canada
ACVA	Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes
AIC	Allocation pour incidence sur la carrière
ANS	Accord sur les niveaux de service
BOV	Bureau de l'ombudsman des vétérans
BSJP	Bureau de services juridiques des pensions
CCOV	Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans
EC	Évaluation comparative
ED	Examen de la documentation
EDC	Étude de cas
EIC	Entrevue auprès d'informateurs clés
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Dépenses de fonctionnement et d'entretien
FAC	Forces armées canadiennes
GCM	Groupe consultatif du ministre
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IBG	Indemnité pour blessure grave
II	Indemnité d'invalidité
LRC	Légion royale canadienne
MDN	Ministère de la Défense nationale
MSRD	Mode substitutif de résolution des différends
PE	Protocole d'entente
PIR	Profil d'information sur le rendement
PPP	Présentation Power Point
RH	Ressources humaines
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
TACRA	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
TSPT	Trouble de stress post-traumatique

Résumé

Le présent rapport renferme les constatations et les recommandations découlant d'une évaluation indépendante du Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV) effectuée entre septembre 2019 et février 2020.

Objet et portée de l'évaluation

L'évaluation avait pour objet de déterminer l'efficacité du BOV, l'efficience des activités du BOV et la pertinence du mandat du BOV. Il s'agissait de la première évaluation du BOV depuis sa création en 2007. L'évaluation a porté sur tous les secteurs d'activité du BOV depuis 2014-2015 jusqu'à 2019-2020. En outre, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur les origines du BOV, créé en 2007, afin de déterminer si son mandat, ses rôles et ses responsabilités sont toujours pertinents.

Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie comprenait de multiples méthodes de collecte de données primaires et secondaires afin de pouvoir trianguler les données ainsi recueillies. Pour y arriver, l'équipe d'évaluation a effectué un examen exhaustif d'une série de documents et de données sur le rendement, y compris les sondages sur la rétroaction des clients menés par le BOV de même qu'une étude séparée réalisée par Anciens Combattants Canada (ACC). Par ailleurs, elle a mené 22 entrevues auprès d'informateurs clés du BOV (n=8), de représentants d'ACC (n=4), de vétérans (n=8) et d'autres intervenants (n=2). S'ajoutent à cela des études de cas portant sur deux plaintes individuelles récentes et sur un examen systémique ainsi qu'une évaluation comparative entre le BOV et d'autres bureaux d'ombudsman fédéraux et provinciaux.

Mandat et rôle du BOV

Le BOV a comme mandat de veiller à ce que les vétérans du Canada, les membres actifs des Forces armées canadiennes (FAC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), leur famille et les autres clients d'ACC soient traités de façon équitable et respectueuse, conformément à la *Déclaration des droits des anciens combattants*, et à ce que les vétérans et les autres clients du Ministère reçoivent les services et les avantages dont ils ont besoin, et ce, de façon équitable, opportune et efficiente. Les activités du BOV sont centrées sur quatre principaux domaines : 1) aider et informer les vétérans et aiguiller ces derniers vers les bonnes ressources; 2) enquêter sur les plaintes des personnes qui pensent avoir été traitées de façon injuste; 3) réaliser des enquêtes systémiques sur les problèmes auxquels se heurtent les vétérans et 4) conseiller le ministre des Anciens Combattants et les comités parlementaires sur les problèmes des vétérans.

Le rôle du BOV se limite à l'examen de plaintes et de cas liés au *Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants* et aux articles 1, 2 et 3.1 de la *Loi sur le bien-être des vétérans*. Le BOV ne peut pas examiner les décisions individuelles du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] ni les plaintes découlant d'une décision qui est liée à un programme et qui peut être portée en appel devant le TACRA. De façon générale, dans tous les autres domaines, le BOV ne peut

intervenir qu'après que les plaignants ont épuisé tous les mécanismes de révision d'ACC, sauf lorsque les circonstances l'exigent.

Quoiqu'il relève directement du ministre des Anciens Combattants, l'ombudsman est un agent indépendant du Ministère. Au cours des cinq dernières années, les dépenses moyennes du BOV se sont élevées à quelque 3,3 millions de dollars par année.

Conclusions

En se basant sur les éléments de preuve découlant de l'examen de la documentation, des entrevues, de l'évaluation comparative et des études de cas, l'équipe d'évaluation a formulé les conclusions suivantes :

Efficacité

Le BOV est efficace pour ce qui est d'informer ses clients et de les aiguiller vers les bonnes ressources; de régler les plaintes relevant de son mandat et de traiter les vétérans de façon équitable et respectueuse. Cependant, certains vétérans et clients s'inquiètent du temps que cela prend pour régler leurs plaintes ainsi que du niveau de communication à l'égard de ces dernières. En outre, on pourrait en faire davantage pour accroître la sensibilisation des vétérans et des clients au BOV et à son rôle.

Fort du soutien d'intervenants, le BOV a réalisé des examens systémiques et donné aux parlementaires des conseils qui ont eu une incidence considérable en ce sens qu'ils ont permis d'améliorer les avantages et de produire des résultats justes pour des milliers de vétérans et d'autres clients. Cela est vu comme l'un des principaux rôles du BOV. Bien que l'incidence globale des plaintes individuelles soit faible comparativement aux enquêtes systémiques, le résultat pour les vétérans et les clients peut s'avérer considérable.

Efficience

Le BOV a apporté des améliorations à ses processus, et continue à le faire, afin de rendre ses activités plus efficaces, surtout pour ce qui est de répondre rapidement aux plaintes des vétérans et de réduire ses délais d'exécution. La structure de gouvernance du BOV est claire et stable; son cadre de rendement a été mis à jour et il est solide. Le BOV pourrait réaliser des gains d'efficience supplémentaires s'il misait sur la formation continue et la spécialisation de son personnel, s'il accélérât le règlement des plaintes simples et si on lui confiait des pouvoirs de médiation accrus.

D'après la rétroaction des bureaux d'ombudsman fédéraux et d'autres représentants d'ACC et du BOV, l'intégration des bureaux d'ombudsman fédéraux pourrait conduire à des gains d'efficience supplémentaires (p. ex. soit de façon limitée en fusionnant le BOV et le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FAC, soit de façon plus générale en regroupant tous les bureaux d'ombudsman fédéraux en une seule entité comportant des sections spécialisées). Il faudrait faire une étude approfondie pour déterminer la rentabilité d'une telle proposition, ce qui était hors du mandat de l'équipe d'évaluation.

Pertinence

Malgré le mandat limité du BOV, on continue d'avoir besoin du Bureau pour répondre aux besoins et aux attentes des vétérans. De façon générale, les vétérans pensent que le mandat du BOV est plus large qu'il ne l'est réellement, car, en effet, son mandat limite les domaines dans lesquels il peut intervenir pour régler les plaintes des vétérans. Cela contribue aux perceptions qui minent la crédibilité du BOV en ce qui concerne sa capacité de régler les plaintes individuelles des vétérans. La plupart des intervenants (p. ex. entrevues avec les vétérans), l'étude comparative et les Principes de Venise appuient l'idée d'apporter deux modifications au mandat du BOV pour s'assurer qu'il peut agir dans l'intérêt supérieur des vétérans et qu'il est vu comme agissant de la sorte : 1) accroître son indépendance (p. ex. il rendrait compte au Parlement et son mandat serait prescrit par la loi) et 2) lui confier des pouvoirs accrus (p. ex. le pouvoir d'exiger des preuves ainsi que le pouvoir d'offrir des services de médiation ou de mettre en œuvre un mode substitutif de résolution des différends). L'équipe d'évaluation a également conclu que le système d'examen et de révision pour les vétérans est complexe du fait que de nombreux organismes y interviennent et qu'il y a bon nombre d'étapes à franchir.

Recommandations *(les justifications se trouvent à la section 4.2)*

1. Il est recommandé qu'Anciens Combattants Canada évalue l'efficacité et l'efficience des processus de révision, d'appel et de règlement de plaintes d'ACC.
2. Compte tenu de l'évolution du BOV alors que les services d'ACC continuent à s'améliorer et à répondre aux besoins des vétérans, il est recommandé que le BOV examine régulièrement ses ressources, grâce à la planification stratégique, pour s'assurer qu'elles sont affectées aux efforts qui contribuent le plus à l'atteinte de résultats équitables pour les vétérans et les clients.
3. Il est recommandé que le BOV optimise ses activités de sensibilisation et de mobilisation pour continuer à améliorer sa capacité de dialoguer avec des publics clés et pour sensibiliser davantage ses clients à ce que le Bureau peut faire et ne peut pas faire pour eux.
4. Il est recommandé que le BOV continue d'améliorer son approche de service à la clientèle relativement aux plaintes individuelles en faisant ce qui suit :
 - a. Continuer d'améliorer sa capacité de fournir des réponses rapides et claires (par écrit) aux plaintes;
 - b. Former le personnel de première ligne de sorte qu'il connaisse les problèmes actuels et les expériences des vétérans;
 - c. Évaluer le besoin de spécialiser le personnel.

1.0 Contexte

Le présent rapport renferme les constatations et les recommandations découlant de l'évaluation du Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV).

1.1 Mission, mandat et rôle

La mission du BOV est d'être un agent de changement positif pour favoriser des résultats équitables pour les vétérans et leur famille. Le mandat du BOV a été établi dans le décret en conseil C.P. 2007-530. Le BOV veille à ce que les vétérans du Canada, les membres actifs des Forces armées canadiennes (FAC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), leur famille et les autres clients d'Anciens Combattants Canada (ACC) soient traités conformément à la [Déclaration des droits des anciens combattants](#) et à ce qu'ils reçoivent les services et les avantages dont ils ont besoin, et ce, de façon équitable, opportune, respectueuse et efficace. Comme l'illustre le triangle de l'équité du BOV¹, le BOV vise à obtenir un processus équitable, un traitement équitable et des résultats justes pour les vétérans et les clients.



La responsabilité essentielle de l'ombudsman des vétérans est d'examiner de façon indépendante et impartiale les plaintes et les problèmes liés aux programmes et aux services offerts par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada et de faire respecter la Déclaration des droits des anciens combattants (*source : Cadre ministériel des résultats*).

Le BOV exécute son mandat en faisant ce qui suit¹ :

1. **Aider et informer** les personnes qui communiquent avec le BOV en leur fournissant les renseignements nécessaires et en les aiguillant vers les fournisseurs de services les plus aptes à les aider;
2. **Enquêter sur les plaintes** des personnes qui pensent avoir été traitées de façon injuste par ACC ou d'autres fournisseurs de services;
3. **Réaliser des enquêtes systémiques** menant à des recommandations qui visent à régler les problèmes systémiques qui risquent de toucher bon nombre d'autres vétérans et leur famille;
4. **Conseiller** le ministre des Anciens Combattants et les comités parlementaires sur les problèmes qui sont importants pour les vétérans et leur famille.

¹ BOV, présentation par Craig Dalton à l'Association nationale des retraités fédéraux, le 13 décembre 2019.

Le BOV n'est pas mandaté pour l'exécution des activités suivantes :

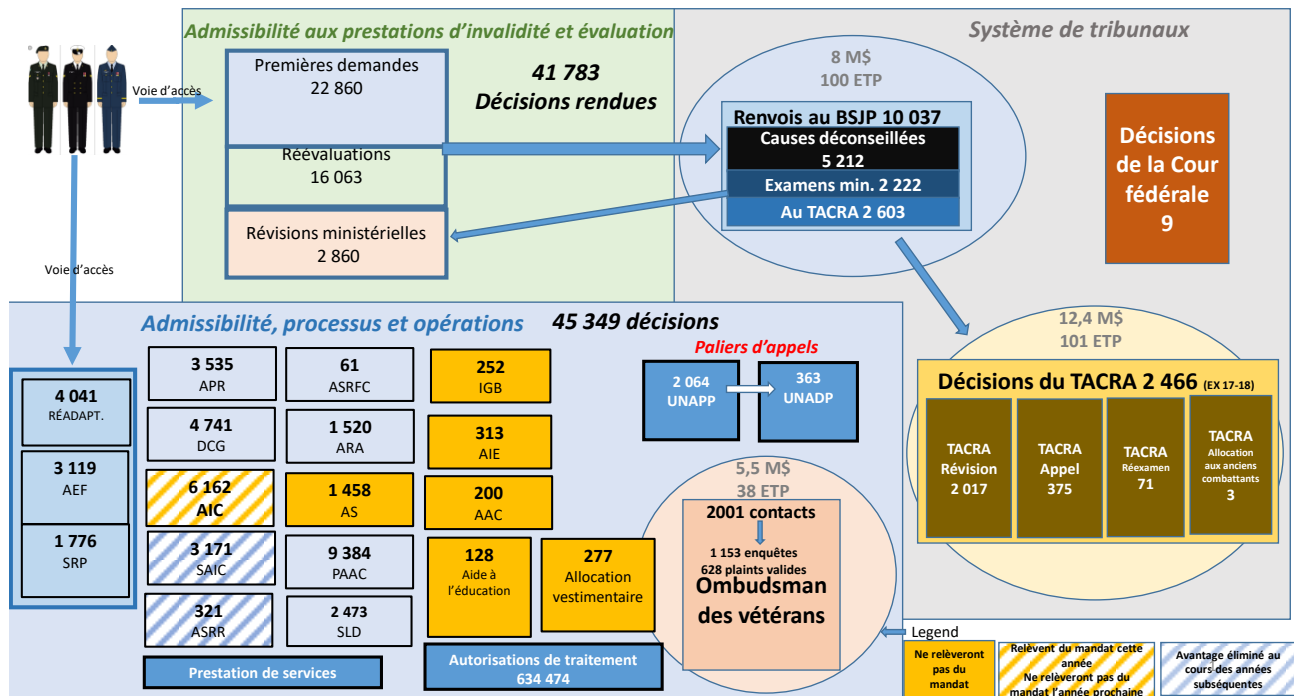
- Examiner les décisions d'ACC qui peuvent faire l'objet d'une révision ou d'un appel auprès du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA]. Il est à noter que le TACRA offre un processus d'appel indépendant aux vétérans qui sont insatisfaits d'une décision rendue par ACC aux termes de la *Loi sur les pensions* ou de la partie 3 de la *Loi sur le bien-être des vétérans*. Le Tribunal fait également office de dernier palier d'appel pour les demandes d'allocation aux anciens combattants.
- Examiner des avis juridiques, des décisions judiciaires et des décisions de juges.
- Examiner des questions relevant exclusivement de la GRC.
- Examiner des questions touchant des documents confidentiels du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Il est également à noter que le rôle du BOV se limite au règlement des plaintes des vétérans qui ne concernent que des décisions qui sont hors du champ de compétence du TACRA et qui ont fait l'objet d'une révision ministérielle. Par ailleurs, en raison de son mandat, les types de décisions que le BOV peut examiner sont limités aux domaines suivants :

- Services fournis au titre du *Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants*, p. ex. les avantages pour soins de santé, le Programme pour l'autonomie des anciens combattants et les soins de longue durée (il est à noter que le rôle et la portée des mesures sont limités au libellé de ce règlement);
- Services fournis au titre de la *Loi sur le bien-être des vétérans*, p. ex. l'allocation pour études et formation, les services de réorientation professionnelle, les services de réadaptation (mais non l'indemnité d'invalidité), la prestation de remplacement du revenu (qui inclut un facteur d'avancement professionnel et la détermination de la diminution de la capacité de gain), l'allocation de reconnaissance pour aidant et l'allocation de soutien du revenu des Forces canadiennes.

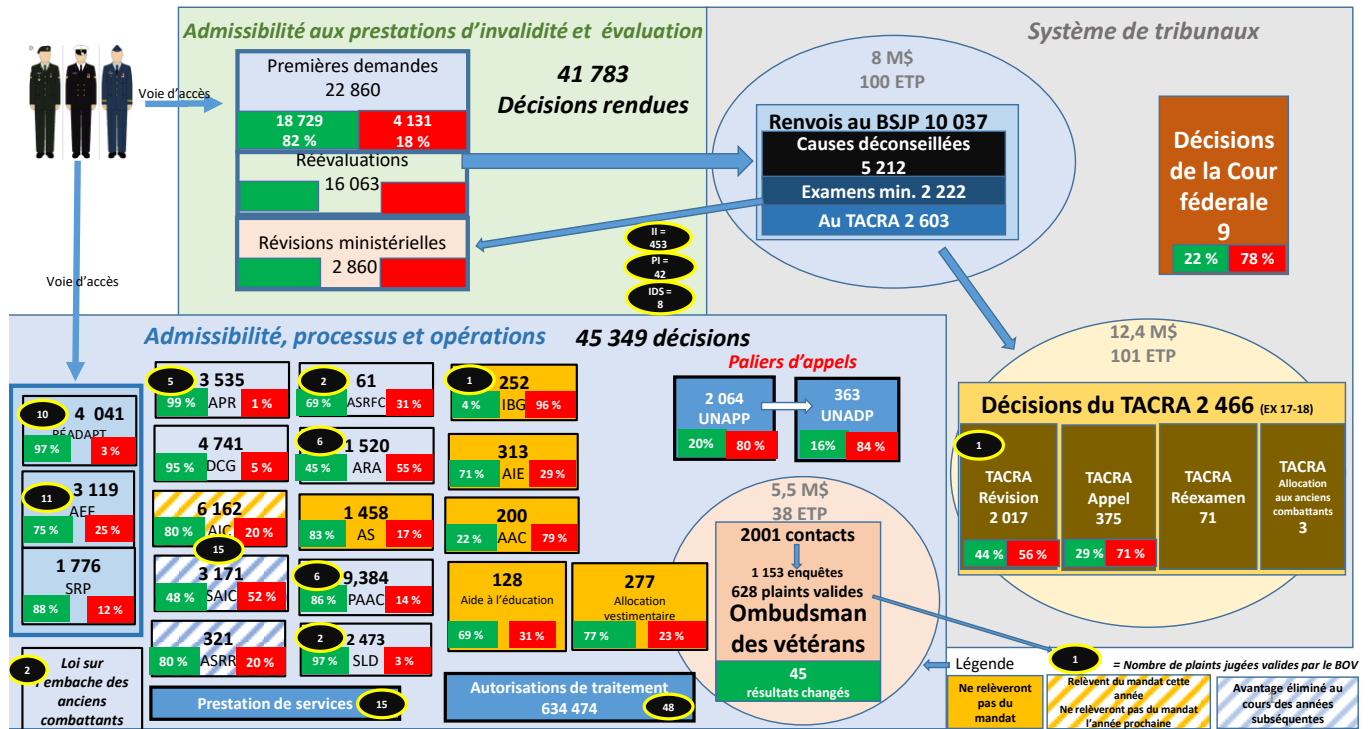
Par conséquent, les limites du mandat ont une incidence directe sur le nombre et les types de plaintes sur lesquelles le BOV peut enquêter. Le graphique ci-dessous donne une idée du nombre éventuel de décisions qui pourraient se solder par une plainte.

Diagramme 1 : Secteurs où les décisions sont rendues et où les opérations sont réalisées 2018-2019



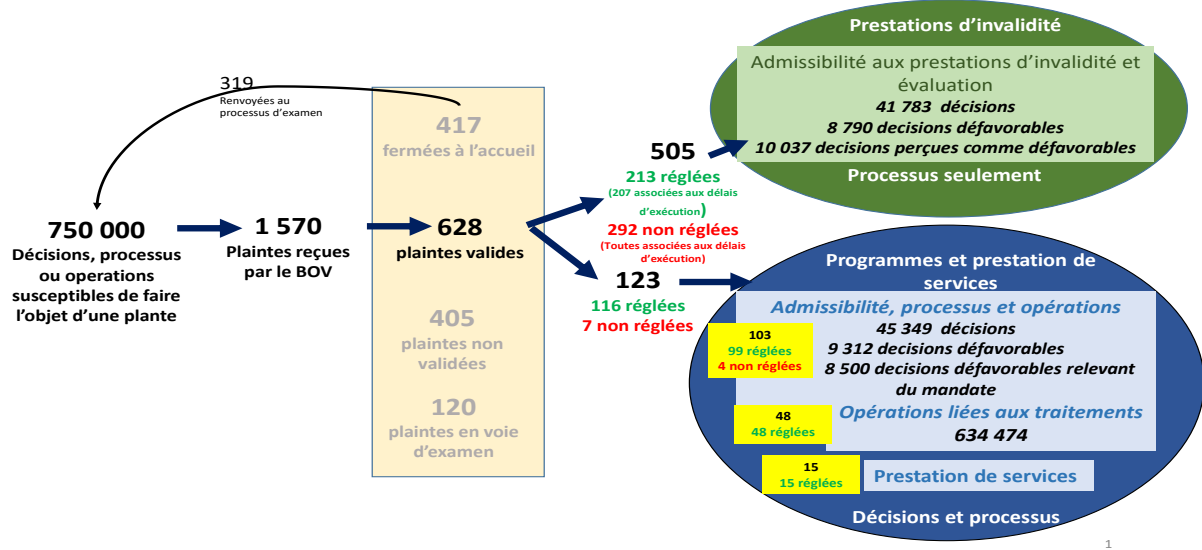
Si l'on tient compte des taux d'approbation des décisions (de façon générale, les décisions favorables ne se soldent pas par une plainte) ainsi que des plaintes valides examinées par le BOV, on constate que le BOV a une influence limitée quand on pense au nombre total de plaintes éventuelles. Le graphique ci-dessous illustre bien cela et indique qu'en 2018-2019, les enquêtes et les recommandations du BOV ont amené ACC à modifier 45 décisions, ce qui représente environ 7 % des plaintes valides.

Diagramme 2 : Plaintes valides reçues par le BOV 2018-2019



Même si la plainte est valide, le graphique ci-dessous illustre que le BOV n'a pas pu régler chaque cas. Résoudre ne signifie pas nécessairement qu'une décision a été modifiée. Cela peut simplement vouloir dire qu'avec le temps, une situation a changé au point qu'une plainte ne nécessite plus l'intervention du BOV, ou encore, que le BOV a expliqué la situation au vétéran de sorte que ce dernier n'a plus de plainte.

Diagramme 3 : Nombre réel de plaintes reçues par le BOV 2018-2019



1.2 Groupes cibles

Les plaintes individuelles sur lesquelles enquête le BOV proviennent des groupes suivants :

- Vétérans de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée;
- Vétérans et membres actifs des FAC (Force régulière et Force de réserve);
- Vétérans et membres actifs de la GRC;
- Clients : membres de la famille immédiate et aidants des groupes susmentionnés et survivants de vétérans.

1.3 Gouvernance

L'ombudsman relève directement du ministre des Anciens Combattants, mais le BOV exerce ses fonctions sans lien de dépendance avec ACC. L'ombudsman et le BOV reçoivent un soutien direct par l'entremise de l'ombudsman adjoint et du conseiller juridique. Les principaux secteurs organisationnels du BOV sont les suivants :

- Examen et analyse stratégiques;
- Unité d'intervention;
- Opérations liées aux communications;
- Services généraux.

La coordination au sein du BOV est assurée grâce aux éléments suivants :

- Réunions stratégiques mensuelles (on présente des résumés de la connaissance de la situation à chaque réunion du Comité stratégique);
- Réunions hebdomadaires de l'équipe opérationnelle (Comité des opérations).

La relation de travail entre le BOV et ACC est définie par un protocole d'entente (PE) et des accords sur les niveaux de service (ANS). Concrètement, cette relation se réalise comme suit :

- L'ombudsman se réunit avec le sous-ministre (SM) une fois par mois;
- L'ombudsman et l'ombudsman adjoint se réunissent avec le sous-ministre et les sous-ministres adjoints (SMA) d'ACC, individuellement, une fois par mois;
- L'ombudsman et l'ombudsman adjoint se réunissent aux trois mois avec la haute direction d'ACC (le SM, le SM délégué et les SMA);
- Le directeur des Services généraux et des Opérations de Charlottetown peut se réunir avec les directeurs généraux aux trois mois, au besoin.

L'ombudsman des vétérans a établi un organe consultatif, conformément au décret en conseil. Le Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans (CCOV) conseille l'ombudsman des vétérans sur des questions touchant son mandat, tout en contribuant à promouvoir le bien-être des vétérans et de leur famille en repérant les nouvelles questions d'importance pour la communauté des vétérans et en fournissant à l'ombudsman des conseils sur la meilleure façon d'aborder ces questions. Le Conseil est formé de personnes issues de la communauté des vétérans et représentant un large éventail de points de vue et d'expériences, ainsi que de membres de domaines professionnels connexes (p. ex. la recherche et les soins de santé). Le Conseil se réunit au moins une fois par année pour conseiller l'ombudsman. La composition du Conseil et la durée du mandat des membres sont déterminées par l'ombudsman et sont accessibles au public.

1.4 Ressources

Lorsque le BOV a été établi en 2007, le Bureau et ACC ont reçu les ressources ci-dessous pour l'exercice 2008-2009 et les exercices subséquents. Cela comprenait 10 équivalents temps plein (ETP) pour ACC² et 30 ETP pour le BOV, ainsi que des services généraux offerts par ACC (Technologie de l'information/Gestion de l'information, Ressources humaines, Finances, Vérification et Évaluation) :

² Principalement pour qu'ACC puisse faire des recherches et préparer des réponses aux demandes du BOV.

Tableau 1 : Affectations originales (2007) visant à établir le BOV

Poste	2008-2009 et exercices subséquents ³
Salaires	3 458 000 \$
F et E	1 700 860 \$
Total	5 158 860 \$

En date de mars 2019, les dépenses ventilées par secteur fonctionnel (telles qu'elles sont précisées dans les états financiers du BOV) pour les cinq derniers exercices sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Dépenses de 2014-2015 à 2018-2019

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Salaires	2 622 266 \$	2 701 840 \$	2 533 894 \$	2 770 321 \$	2 791 738 \$
F et E	526 125 \$	627 181 \$	699 047 \$	572 344 \$	492 265 \$
Total	3 148 391 \$	3 329 021 \$	3 232 941 \$	3 342 665 \$	3 284 003 \$

1.5 Intervenants

Le BOV compte de nombreux intervenants externes qui participent aux travaux du Bureau, y compris des tiers fournisseurs de services (p. ex. des organismes de vétérans de toutes tailles tels que la Légion royale canadienne [LRC], l'Association des anciens de la GRC, le Conseil national des associations d'anciens combattants, VETS Canada, l'Organisation canadienne des vétérans de l'OTAN et l'Afghanistan Veterans Association of Canada). Parmi les autres intervenants, notons des établissements de recherche (p. ex. l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans – ICRSMV) et le Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans (CCOV). Le BOV participe également en tant qu'observateur à des groupes consultatifs du ministre et fait des présentations à des comités parlementaires.

1.6 Résultats attendus

La vision du BOV, telle qu'elle est précisée dans le Plan des activités intégré 2017-2019, est la suivante : « Être reconnu comme un centre d'excellence dans l'utilisation des pratiques exemplaires en matière de fonctions d'ombudsman qui favorise le traitement équitable des vétérans et de leur famille ».

³ Ces chiffres n'incluent pas les coûts associés au régime d'avantages sociaux des employés (691 600 \$) ni ceux de TPSGC pour les locaux à bureaux (449 540 \$).

Pour le BOV, l'équité pour tous les vétérans est son principal objectif, qui peut être vu sous l'angle du triangle de l'équité (voir la section 1.1) : processus équitable, traitement équitable et résultats justes.

Les résultats attendus et les indicateurs de rendement du BOV, fondés sur le Cadre ministériel des résultats (CMR) d'ACC, sont les suivants :

Tableau 3 : Résultats et indicateurs de programmes du BOV pour l'exercice 2019-2020

Résultat n° 1 (ultime) : Les plaintes des vétérans et de leur famille concernant les programmes, les services et le soutien offerts par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada sont traitées en temps opportun.

- Pourcentage des plaintes traitées dans un délai de 60 jours ouvrables (Date d'atteinte de la cible : 31 mars 2020. Cible : 75 %).

Résultat n° 2 : Les problèmes liés aux programmes, aux services et au soutien offert aux vétérans et à leur famille par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada sont cernés et traités.

- Pourcentage des recommandations du BOV relatives aux problèmes nouveaux et systémiques qui sont mises en œuvre par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada (Date d'atteinte de la cible : 31 mars 2021. Cible : 70 %).

À l'été 2019, le BOV a actualisé ses données sur le rendement, notamment en mettant à jour le CMR et son profil d'information sur le rendement (PIR) et en établissant un nouveau modèle logique. Ce dernier (voir l'annexe 1) donne un nouvel aperçu des activités, des extraits et des résultats attendus du BOV. En raison de ces changements, le CMR 2020-2021 a été modifié comme suit (les changements sont notés en **gras**) :

Tableau 4 : Résultats et indicateurs de programmes du BOV pour l'exercice 2020-2021

Résultat n° 1 (ultime) : Les plaintes des vétérans et de leur famille concernant les programmes, les services et le soutien offerts par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada sont traitées en temps opportun.

- Pourcentage des plaintes traitées dans un délai de 60 jours ouvrables (Date d'atteinte de la cible : 31 mars 2020. Cible : 75 %).

Résultat n° 2 : Les problèmes liés aux programmes, aux services et aux soutiens offerts aux vétérans et à leur famille par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada sont cernés **aux fins de résolution**.

- **Pourcentage des recommandations du BOV concernant les plaintes individuelles mises en œuvre par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada** (Date d'atteinte de la cible : 31 mars 2021. Cible : 100 %).
- **Pourcentage des recommandations du BOV concernant des problèmes systémiques que le portefeuille d'Anciens Combattants Canada cherche à résoudre** (Date d'atteinte de la cible : 31 mars 2021. Cible : 85 %).

2.0 Objet de l'évaluation, enjeux et méthodologie

2.1 Objet et portée

L'évaluation avait pour objet de déterminer l'efficacité, l'efficience et la pertinence des activités du BOV. Il s'agissait de la première évaluation du BOV depuis sa création en 2007⁴. Cette évaluation fait suite à une évaluation de l'évaluabilité terminée le 25 avril 2019.

L'évaluation a porté sur tous les secteurs d'activité du BOV et sur les cinq dernières années de fonctionnement du BOV (de l'exercice 2014-2015 à 2019-2020). Cependant, pour ce qui est de la question liée à la pertinence du BOV et à son mandat, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur les origines du BOV, créé en 2007, afin de comprendre pourquoi le Bureau a été créé et de déterminer quels étaient son mandat, ses rôles et ses responsabilités au tout début de son existence. Enfin, il s'agissait d'examiner si ces derniers sont toujours pertinents pour répondre aux besoins actuels des vétérans et des clients.

2.2 Évaluation : enjeux et questions

Les enjeux et les questions qui ont guidé l'évaluation incluent les suivants :

Efficacité

1. Les plaintes des vétérans sont-elles réglées et quels sont les principaux obstacles à la capacité du BOV à les régler?
2. Quelle est l'incidence ou quel est le changement qui a résulté des recommandations découlant des rapports de recherche?
3. Quels résultats supplémentaires ou inattendus (positifs ou négatifs) ont été obtenus grâce au travail du BOV?

Efficience

4. La stratégie en matière de rendement du BOV permet-elle d'en mesurer l'incidence?
5. La structure de gouvernance du BOV est-elle appropriée et efficace pour atteindre les résultats attendus?
6. En ce qui concerne les autres bureaux d'ombudsman, existe-t-il d'autres structures ou options de prestation (p. ex. pouvoirs, outils) qui permettraient d'améliorer l'efficacité et l'efficience du BOV?
7. Les activités du BOV ont-elles été menées de manière efficace et économique?

⁴ À l'origine, une évaluation devait se faire en avril 2012 ou cinq ans après que le Bureau fut entièrement opérationnel, mais elle n'a jamais été réalisée.

Pertinence et mandat

8. Quels sont les besoins et les attentes des vétérans/clients à l'égard d'un ombudsman?
9. Le mandat du BOV est-il toujours pertinent compte tenu du contexte actuel et des besoins des vétérans/clients?
10. Existe-t-il un niveau d'indépendance approprié pour le BOV?

2.3 Méthodologie

Pour étudier les enjeux et les questions d'évaluation et trianguler les données recueillies, une approche mixte a été utilisée. La méthodologie incluait des entrevues auprès d'informateurs clés, l'examen de documents et de bases de données, des études de cas portant sur deux plaintes individuelles et sur un examen systémique, ainsi qu'une évaluation comparative entre le BOV et d'autres bureaux d'ombudsman (fédéraux et de l'Ontario). Un tableau résumant les questions d'évaluation, les indicateurs et les méthodes d'évaluation se trouve à l'annexe 2.

L'examen de la documentation a visé des documents liés au mandat, des plans et rapports annuels, des données sur le rendement tirées de la base de données du BOV (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman [SSDO]), des sondages auprès des clients du BOV (2018-2019 et premier semestre de 2019-2020) ainsi que les résultats de sondages auprès des clients menés par ACC entre 2014-2015 et 2019-2020. L'examen de la documentation a couvert le système entier auquel les vétérans ont accès, notamment, le mandat distinct de tous les organismes et paliers d'appel pertinents (p. ex. le BOV, ACC, le TACRA, le Bureau de services juridiques des pensions [BSJP] et le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FAC), leur pertinence pour les vétérans, de même que les lacunes et les aspects complémentaires. Les études de cas portant sur deux plaintes individuelles et sur un examen systémique récent se trouvent à l'annexe 3. La liste des documents et des bases de données consultés se trouve à l'annexe 4.

Vingt-deux entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de personnes appartenant aux catégories suivantes (les guides d'entrevue se trouvent à l'annexe 5) :

- Direction et personnel du BOV (6 entrevues auprès de 8 personnes);
- Membres clés de la haute direction d'ACC qui travaillent avec le BOV (4);
- Membres du Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans, vétérans et organismes d'aide aux vétérans (9);
- Président du Sous-comité des anciens combattants du Sénat (1).

Les réponses des informateurs clés sont présentées dans les constatations comme suit :

- Quelques-uns/quelques : moins de 25 %
- Certains : entre 25 et 49 %

- La majorité : entre 50 et 79 %
- La plupart : plus de 80 %
- Tous : 100 %

L'équipe d'évaluation s'est penchée sur des études de cas portant sur deux plaintes individuelles afin d'examiner des questions d'*efficacité* et d'*efficience* particulières de manière approfondie, d'en tirer des leçons et de relever des pratiques exemplaires. Par ailleurs, elle a pris en compte l'examen systémique intitulé *Répondre aux attentes : Décisions opportunes et transparentes pour les vétérans malades ou blessés du Canada* afin de déterminer en quoi les recommandations du BOV suscitent des changements.

Une évaluation comparative⁵ avec d'autres bureaux d'ombudsman a été effectuée pour répondre à des questions liées à la pertinence, en particulier en ce qui concerne les autres solutions en matière de mandat, d'indépendance et de pouvoirs du bureau, la structure de gouvernance et de gestion, les ressources humaines et financières, etc. L'évaluation comparative a également permis d'examiner la manière dont d'autres bureaux d'ombudsman mesurent leur rendement ainsi que les normes internationales liées aux bureaux d'ombudsman. L'équipe d'évaluation a étudié en détail les pratiques du Bureau de l'ombudsman des contribuables et de l'Ombudsman de l'Ontario ainsi que compilé des idées de quatre autres bureaux d'ombudsman fédéraux (le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FAC, le Bureau de l'ombudsman fédéral des victimes d'actes criminels, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement et le Bureau de l'ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises). Dans le cadre de l'évaluation comparative, l'équipe d'évaluation a examiné les Principes sur la protection et la promotion des bureaux d'ombudsman (« Principes de Venise »), adoptés par la Commission de Venise le 15 mars 2019⁶. Les 25 Principes de Venise représentent le premier ensemble de normes indépendantes internationales pour les bureaux d'ombudsman. Ils servent à orienter l'amélioration de bureaux d'ombudsman nouveaux et existants⁷.

2.4 Limitations

L'équipe d'évaluation s'est fiée aux documents et aux données sur le rendement fournis par le BOV et ne les a pas vérifiés de façon indépendante. Cette limitation a eu peu d'incidence sur le processus d'évaluation, car tous les intervenants ont convenu que les données du BOV étaient exactes et fiables et la plupart avaient été rendues publiques.

⁵ Document de travail distinct.

⁶ La Commission de Venise (Commission européenne pour la démocratie par le droit) est l'organisme du Conseil de l'Europe offrant des avis juridiques aux états membres de ce dernier.

⁷ Institut International de l'Ombudsman : <https://www.theioi.org/ioi-news/current-news/venice-principles-on-ombudsman-institutions-now-also-available-in-italian> (en anglais seulement).

Compte tenu du calendrier et des ressources disponibles, l'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès d'un nombre restreint d'informateurs clés (n=22). Cette limitation a eu peu d'incidence sur l'évaluation, puisque des représentants de tous les principaux groupes d'intervenants ont été interrogés et les entrevues auprès de vétérans et de représentants de groupes d'intervenants auprès des vétérans représentaient la moitié de toutes les entrevues effectuées, ce qui a permis de trianguler les données.

3.0 Constatations

3.1 Efficacité

L'équipe d'évaluation a examiné l'efficacité du BOV en s'appuyant sur les indicateurs de rendement de ce dernier, tels que le fait de répondre aux plaintes des vétérans et de les régler, le traitement équitable et respectueux des vétérans et le fait de dialoguer avec les vétérans. Elle a également évalué l'incidence des principales recommandations du BOV.

3.1.1 Régler les plaintes des vétérans/clients

1^{re} constatation : De façon générale, le BOV réussit à régler la plupart des demandes de renseignements et des plaintes relevant de son mandat. Sa capacité de régler/fermer des plaintes dans les 60 jours s'est considérablement améliorée au cours des cinq dernières années. Le principal obstacle à son efficacité globale réside dans les pouvoirs limités que le BOV peut exercer pour régler les problèmes des vétérans.

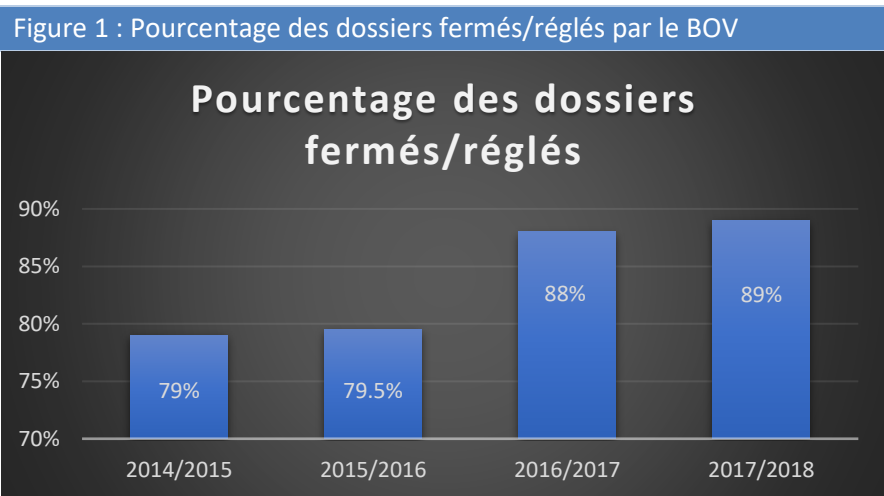
La mesure dans laquelle le BOV réussit à régler efficacement les plaintes des vétérans est indiquée ci-dessous pour chacun des rôles principaux du BOV (traiter les demandes de renseignements individuelles et régler les plaintes individuelles; effectuer des enquêtes systémiques; conseiller le ministre et les parlementaires).

Demandes de renseignements individuelles et plaintes individuelles

L'examen de la documentation a confirmé que les problèmes des vétérans/clients signalés au BOV durant la période visée par l'évaluation étaient variés. Il y avait notamment des problèmes liés aux indemnités/pensions d'invalidité, aux avantages pour soins de santé, à la réadaptation, à l'assistance professionnelle, aux décisions du TACRA, à la prestation des services du BSJP ainsi qu'à la complexité et à la rapidité des processus de demande d'avantages d'ACC. De ces derniers, les problèmes liés aux prestations d'invalidité et le temps que cela prend ACC pour rendre une décision à l'égard d'une demande de prestations d'invalidité représentaient la majorité des cas. Par exemple, selon le rapport annuel 2018-2019 du BOV, 50 % des demandes de renseignements/plaintes visaient des problèmes liés aux prestations d'invalidité, alors que 79 % visaient le délai d'exécution. En outre, les répondants du BOV ont souligné que pratiquement tous les dossiers non réglés au cours des cinq dernières années visaient le délai d'exécution relativement aux demandes

d'indemnité d'invalidité (le BOV n'a pas le pouvoir de régler ces dossiers à moins que les circonstances ne l'exigent). Le BOV a fait remarquer qu'au cours des six derniers mois (2019-2020), 270 des 300 plaintes valides (90 %) concernaient le délai d'exécution.

L'examen des rapports ministériels sur le rendement, qui renferment les indicateurs de rendement du BOV, a révélé qu'entre l'exercice 2014-2015 et l'exercice 2017-2018, 83,5 % des problèmes soulevés par les vétérans et autres individus étaient réglés par le BOV, soit 3,5 points de pourcentage supérieurs à la cible de 80 %. La figure 1 ci-dessous présente une ventilation des dossiers ouverts⁸ et réglés/fermés, par exercice, durant cette période. Cela comprend un nombre important d'aiguillages vers les autorités les mieux placées pour traiter les problèmes soulevés par les vétérans/clients. Toujours d'après la figure 1, le BOV a fait d'énormes progrès au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018 au chapitre du règlement de dossiers, ayant enregistré une augmentation de dix points de pourcentage entre 2014-2015 et 2017-2018. Grâce à l'examen des rapports du BOV et aux entrevues auprès des répondants internes, l'équipe d'évaluation a constaté que les changements au système de gestion des dossiers ont permis au BOV d'améliorer la façon dont il suit les dossiers et analyse les données. Il est davantage question des améliorations au chapitre de l'efficience à la section 3.3.



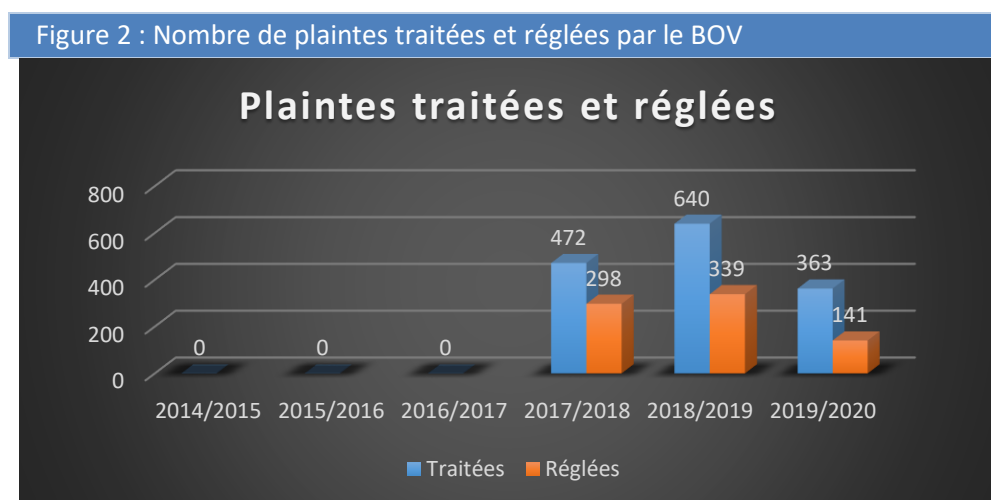
Source : Système de suivi des dossiers de l'ombudsman (SSDO)

Comme l'illustre la figure 2, le nombre de plaintes varie d'une année à l'autre. Cela est dû à un nombre de facteurs et aux changements qui se produisent au fil des ans (p. ex. les clients qui obtiennent des résultats dans le cadre du processus d'appel d'ACC et les méthodes de suivi utilisées pour dater les dossiers non réglés). Selon les données disponibles, au cours de

⁸ Le BOV a fait savoir qu'un dossier est ouvert pour chaque demande de renseignements, aiguillage et intervention. Il est possible d'ouvrir plus d'un dossier par client afin de traiter une demande de renseignements, de faire un aiguillage ou d'intervenir en son nom, étant donné qu'un vétéran peut se heurter à plus d'un problème ou avoir de plus d'une affection.

l'exercice 2017-2018⁹, le BOV a évalué 472 plaintes ayant une composante d'iniquité (ce genre de plaintes relevant de son mandat). De ce nombre, 298 (63 %) ont été réglées en faveur du vétérans/client. En 2018-2019, il a traité 640 plaintes ayant une composante d'iniquité, dont 339 (53 %) ont été réglées en faveur du plaignant. Au cours de l'exercice 2019-2020 (incomplet), le BOV a enquêté sur 504 plaintes, dont 363 ayant une composante d'iniquité. De ces 141 (39 %) ont été réglées.

De façon générale, les plaintes non réglées étaient liées au délai d'exécution à l'égard des demandes de prestations d'invalidité (ce qui ne relève pas du mandat du BOV). ACC connaît un important arriéré dans ce domaine.



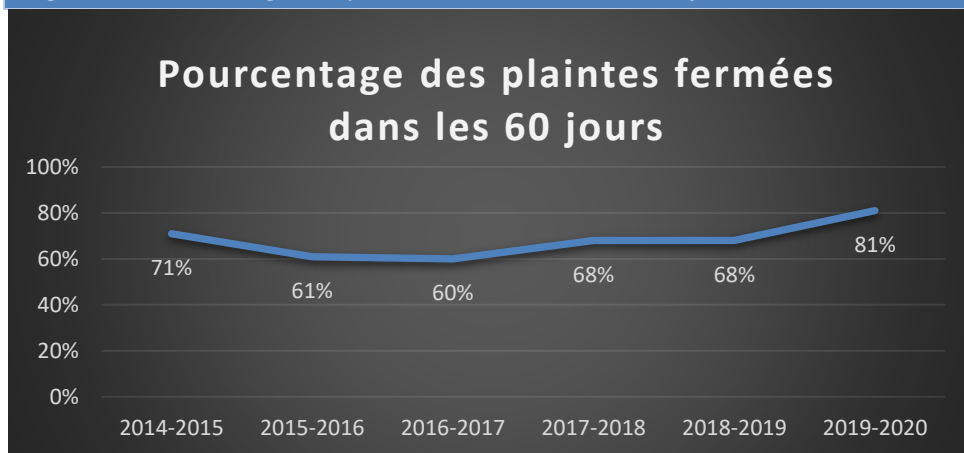
Source : SSDO du BOV

En ce qui concerne le nombre de plaintes traitées dans les 60 jours (la norme de service) [cible : 75 %], les données montrent non seulement beaucoup de variations durant la période d'évaluation, mais aussi une amélioration globale de dix points de pourcentage entre 2014-2015 et 2019-2020. Comme on le voit à la figure 3, le rendement du BOV à ce chapitre est passé de 71 % à 81 % (ce qui est supérieur à la cible de 2019-2020)¹⁰. Cependant, son rendement a diminué de 2015-2016 à 2018-2019, variant de 60 à 68 %, ce qui est nettement inférieur aux attentes.

⁹ Les données des exercices antérieurs n'étaient pas faciles à obtenir.

¹⁰ Ce chiffre de 81 % ne reflète que le délai d'exécution des dossiers fermés et pourrait être différent à la fin de l'exercice.

Figure 3 : Pourcentage des plaintes fermées dans les 60 jours



Source : SSDO du BOC

Les vétérans interrogés ont mentionné que le BOV ne contribue que partiellement au règlement de leurs plaintes à cause de son mandat limité (certains pensent que le BOV est efficace, tandis que d'autres pensent le contraire). En raison de la petite taille de l'échantillon, l'équipe d'évaluation n'a pas pu tirer de conclusions à partir des différents points de vue exprimés, mais ceux qui étaient en communication avec le BOV par le biais de comités consultatifs ou parlementaires, par exemple, avaient une opinion plus positive au sujet de l'efficacité du BOV. Plusieurs vétérans ont souligné que le BOV était leur dernier recours après un processus d'appel à la fois long et frustrant.

Les études de cas ont confirmé les constatations susmentionnées et illustré que les plaintes individuelles se sont complexifiées ces dernières années, le processus d'examen interne du BOV nécessitant des échanges entre le Bureau et ACC pour obtenir et analyser de l'information.

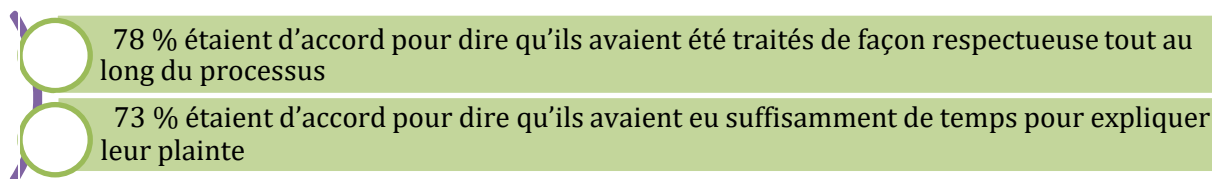
À part le mandat limité du BOV en ce qui concerne les domaines dans lesquels il peut intervenir pour aider les vétérans/clients, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'obstacle important à son efficacité. Les rapports de recherche font état d'une variété d'obstacles liés aux programmes et aux services d'ACC qui a conduit le BOV à faire des recommandations à ACC, mais ces obstacles n'ont pas empêché le BOV d'atteindre ses résultats prévus.

2^e constatation : Bien que le BOV traite les vétérans/clients avec respect dans le traitement de leurs plaintes, il pourrait communiquer de façon plus rapide et transparente avec les vétérans.

Pour évaluer la façon dont les vétérans sont traités par le BOV, l'équipe d'évaluation a consulté la rétroaction recueillie par le BOV auprès de sa clientèle et mené des entrevues auprès de vétérans et de représentants d'ACC. Tous les vétérans, représentants d'ACC et intervenants externes interrogés étaient d'accord pour dire que le BOV traite les vétérans/clients de façon respectueuse et équitable. Cela cadre avec les sondages sur la rétroaction des clients menés par le BOV en 2018-2019 et en 2019-2020, selon lesquels la grande majorité était satisfaite du traitement que le BOV leur avait

accordé. D'après les données sur la rétroaction des clients du BOV (résumé des données de 2018-2019 et du premier semestre de 2019-2020) :

Figure 4 : Degré de satisfaction à l'égard du traitement accordé par le BOV



Cependant, quelques-uns des vétérans interrogés et des clients qui ont donné de la rétroaction au BOV ont indiqué que le Bureau pourrait communiquer de manière plus transparente et rapide avec les vétérans/clients quand ceux-ci communiquent avec le BOV pour savoir où il en est rendu avec leur plainte. Par exemple, selon les sondages effectués par le BOV auprès de ses clients en 2018-2019 et au cours du premier semestre de 2019-2020, seulement 58 % ont dit avoir reçu des renseignements clairs quant aux étapes suivant leur appel, 54 % pensaient que le BOV avait répondu clairement à leur plainte, et seulement 41 % ont convenu qu'ils avaient reçu une réponse au moment voulu. Certains vétérans interrogés dans le cadre de la présente évaluation ont également dit qu'ils auraient préféré recevoir une lettre du BOV résumant leur cas.

Les vétérans interrogés qui ont soulevé des préoccupations ont signalé que, bien qu'ils aient communiqué à maintes reprises, soit par téléphone, soit par écrit, avec le BOV, ils ont attendu des mois avant d'obtenir une réponse quant à l'état de leur plainte. On pense que la principale cause de ces retards était le manque de personnel requis pour traiter les plaintes. Quoi qu'il en soit, pour ces vétérans, ces retards ne faisaient qu'augmenter la frustration qu'ils ressentaient en raison du long processus d'appel d'ACC. D'après les répondants du BOV, ces retards étaient en grande partie attribuables à un arriéré causé par un manque d'efficacité à certains endroits, le roulement du personnel et la difficulté à recruter du personnel à Charlottetown. L'examen de la documentation et les entrevues indiquent que le BOV a pris des mesures pour réduire cet arriéré (voir la section 3.3 sur l'efficacité).

Enquêtes systémiques

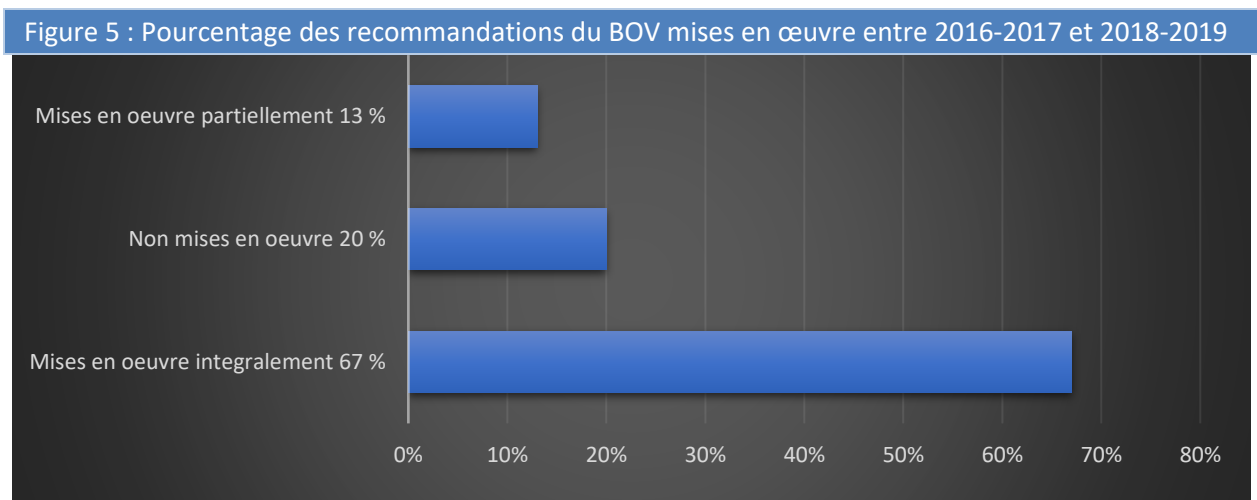
3^e constatation : La plupart des recommandations faites par le BOV à ACC dans le cadre d'enquêtes systémiques ont été mises en œuvre intégralement ou partiellement.

Selon l'examen de la documentation, le BOV a publié de deux à quatre rapports d'étude ou d'enquête systémique par année. Parmi les sujets abordés, mentionnons les avantages pour soins de santé, les allocations pour déficience permanente, le droit des vétérans de connaître les motifs des décisions, l'indemnisation juste de la douleur et de la souffrance, le traitement équitable des vétérans en transition et de leur famille, les prestations d'invalidité, le droit à un processus décisionnel équitable et le continuum de soins.

Les informateurs clés d'ACC et du BOV ont signalé que le BOV est libre de choisir les sujets de ses enquêtes. Ils ont fait remarquer que ces sujets proviennent de diverses sources, mais que, la plupart du temps, ils sont fondés sur des plaintes ou sur la rétroaction des vétérans. Plusieurs intervenants internes clés ont mentionné que le BOV a adopté une approche stratégique pour choisir les sujets d'enquête.

L'examen des documents a révélé que le BOV a un excellent bilan en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations qu'il fait à ACC. En effet, selon les rapports de 2014-2015 et 2015-2016, c'est-à-dire avant que le BOV commence à publier des bulletins sur la mise en œuvre de ses recommandations, le Ministère avait accepté 91 % et 93 % de ses recommandations respectivement, ce qui est nettement supérieur à sa cible de rendement de 80 %.

La figure 5 ci-dessous montre que sur une période de trois ans, entre 2016-2017 et 2018-2019, ACC a mis en œuvre intégralement ou partiellement la plupart des recommandations découlant des enquêtes systémiques du BOV. Au total, 67 % ont été mises en œuvre intégralement et 13 % ont été mises en œuvre partiellement, pour un total de 80 % (remarque : il y a souvent un retard dans la mise en œuvre des recommandations, car il faut prévoir du temps pour obtenir les fonds requis, ajuster les pouvoirs et les processus, etc.).



Source : Bulletin 2019 du BOV

Le tableau 5, fondé sur les bulletins du BOV, donne un aperçu plus détaillé du pourcentage des recommandations intégralement mises en œuvre, des recommandations partiellement mises en œuvre et des recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre, par domaine de recommandation, entre l'exercice 2016-2017 et l'exercice 2018-2019. Comme les chiffres le montrent, ACC a mis en œuvre en grande partie les recommandations liées aux domaines tels que la préparation et les aptitudes à la vie quotidienne, la sécurité financière et la prestation de services (expérience du vétéran). Le BOV a été moins efficace pour ce qui est de faire adopter ses recommandations par ACC dans les domaines des soins de santé et du soutien.

Tableau 5 : Recommandations mises en œuvre, par domaine de recommandation

Domaine de recommandation	Nombre	Mises en œuvre intégralement	Mises en œuvre partiellement	Non mises en œuvre
Soins de santé et soutien	10	1	1	8
Expérience des vétérans avec ACC	25	14	7	4
Sécurité financière	19	18		1
Préparation et aptitudes à la vie quotidienne	4	4		
But (p. ex. emploi ou autre but valorisant)	1	1		
Intégration sociale	4	4		
Total	63	42	8	13

Source : Bulletin 2019 du BOV

L'examen de la documentation a également révélé que les plaintes les plus fréquentes reçues par le BOV concernaient le temps qu'ACC mettait à traiter les demandes de prestations. Selon l'enquête systémique effectuée par le BOV sur les délais d'exécution d'ACC et publiée en 2018 (voir l'étude de cas n° 3, annexe 3), bien qu'ACC respecte la norme de service de 16 semaines pour les demandes provenant de vétérans de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée, la majorité des autres demandes initiales de prestations d'invalidité prenaient plus longtemps à traiter, parfois beaucoup plus longtemps. Cette enquête, basée sur l'examen de plus de 1 000 dossiers, a permis de constater que ce problème touchait particulièrement les vétérans francophones et les femmes vétérans, et qu'il y avait une absence de priorisation fondée sur les besoins en santé et les besoins financiers. Le BOV a également trouvé que les vétérans et les familles se heurtaient à un manque de transparence et de communication tout au long du processus en ce qui concerne la façon dont les délais d'exécution sont communiqués, l'état des demandes des vétérans ou les raisons des retards. Il a fait sept recommandations à ACC. Au moment d'écrire le présent rapport, le Ministère avait mis en œuvre trois des sept recommandations du BOV.

Le fait qu'ACC n'avait pas encore mis en œuvre toutes les recommandations est attribuable à plusieurs facteurs. La plupart des informateurs clés ont fait observer que certaines recommandations prennent plus longtemps à mettre en œuvre en raison des importantes sommes d'argent requises ainsi que de la complexité liée à la mise en œuvre de certaines recommandations.

Témoignages devant les comités parlementaires

Parfois, les comités parlementaires invitent l'ombudsman à comparaître devant eux. Il s'agit là pour le BOV d'une autre occasion de se prononcer sur les préoccupations des vétérans. Selon les rapports annuels, l'ombudsman, appuyé par l'ombudsman adjoint, présente souvent des témoignages sur des questions préoccupant les vétérans et leur famille, comparaisant en moyenne deux ou trois fois par année devant les comités suivants : le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes (ACVA), le Sous-comité des anciens combattants du

Sénat et le Comité permanent des finances de la Chambre des communes (FINA). Les témoignages servent à informer les comités sur les questions qu'ils étudient au nom du gouvernement.

3.1.2 Connaissance, sensibilisation et mobilisation

4^e constatation : Beaucoup de vétérans/clients ne connaissent pas le BOV ni son rôle. Les activités de sensibilisation du BOV se sont accrues au fil des ans, surtout grâce aux médias sociaux, mais le Bureau pourrait en faire plus pour faire connaître le BOV et son mandat auprès des vétérans.

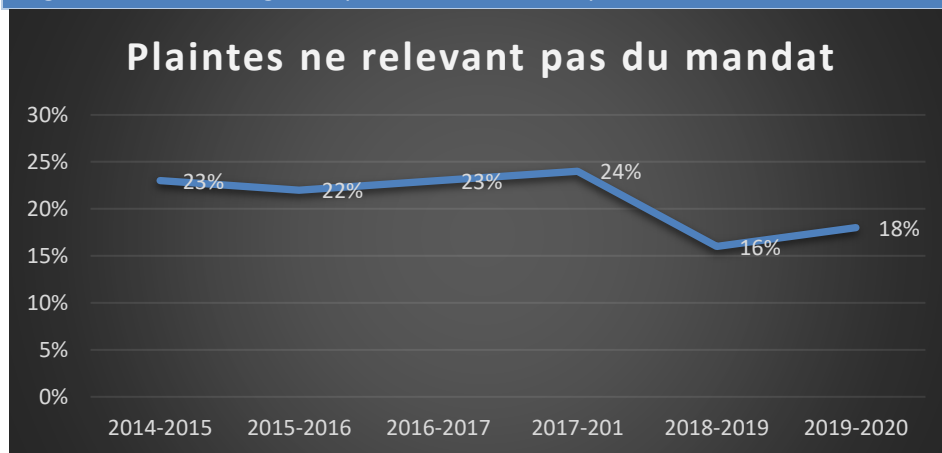
Connaissance du BOV

Selon un sondage national réalisé par ACC en 2017, la plupart des vétérans et des autres clients d'ACC connaissaient très peu le BOV. En effet, seulement 54 % des répondants ont dit avoir entendu parler du BOV, répartis comme suit : vétérans (63 %), GRC (59 %) et survivants (37 %). En outre, 93 % ont répondu qu'ils connaissaient très peu le BOV, n'ayant qu'une connaissance superficielle de son rôle. D'après la base de données du BOV (rétroaction des clients), les vétérans sont plus susceptibles d'entendre parler du BOV de la part des FAC, d'ACC ou d'Internet que d'organismes de vétérans, d'amis, de membres de leur famille ou des médias sociaux.

Ce manque de connaissance de l'existence et du rôle/mandat du BOV a été confirmé par les informateurs clés. En fait, la plupart des personnes interrogées pensent que la majorité des vétérans ne connaissent pas ou ne connaissent pas entièrement ce que le BOV peut faire et ne peut pas faire. La plupart des vétérans interrogés estimaient que beaucoup de vétérans ne connaissent pas le BOV; en outre, certains d'entre eux ont mentionné qu'il se peut que les vétérans ne font pas affaire avec le BOV puisqu'ils ne font pas confiance en son efficacité ou simplement parce qu'ils sont épuisés ou découragés après avoir passé par un long processus avec ACC.

Un indicateur éventuel du niveau de connaissance des vétérans par rapport au rôle du BOV est le pourcentage de plaintes reçues qui ne relèvent pas du mandat du Bureau. Les statistiques compilées par le BOV montrent qu'au cours des six dernières années, une moyenne de 21 % des plaintes reçues étaient hors de son mandat. Cependant, ce chiffre a diminué récemment. Comme l'illustre la figure 6, les plaintes ne relevant pas du mandat du BOV ont diminué de cinq points de pourcentage entre 2014-2015 et 2019-2020, passant de 23 % à 18 %.

Figure 6 : Pourcentage des plaintes ne relevant pas du mandat du BOV



Source : SSDO

De façon générale, la majorité des personnes interrogées pensaient que le BOV devrait sensibiliser davantage les vétérans et faire connaître l'existence et le rôle du BOV de manière plus explicite. Pour y arriver, il a été suggéré de miser sur les sites Web du BOV et d'ACC et de participer aux activités organisées par les organismes de vétérans. Quelqu'un a même proposé qu'on inclue un résumé d'information sur le BOV, ainsi que le numéro de téléphone et l'adresse du site Web du Bureau, dans toute correspondance d'ACC avec les vétérans.

Sensibilisation et mobilisation

En ce qui concerne la sensibilisation et la mobilisation, les documents du BOV montrent que le nombre d'appels au BOV a triplé entre 2014-2015 et 2017-2018 (le nombre de courriels est demeuré constant avec une moyenne annuelle de 1 336). Au cours de la même période, le nombre de plaintes déposées en ligne au moyen du formulaire de plainte est passé de 146 à 655 (remarque : le nombre de plaintes augmente habituellement à la suite de changements aux programmes et aux avantages d'ACC).

Bien que le BOV ait maintenu sa visibilité grâce aux médias traditionnels (entrevues, communiqués, etc.) et que le nombre d'assemblées publiques et de réunions d'intervenants (p. ex. avec des organismes officiels de vétérans) soit demeuré relativement constant au fil des ans, le recours aux médias sociaux (p. ex. Twitter, Facebook, blogue, abonnés, etc.) pour joindre les vétérans/clients a nettement augmenté. L'examen des rapports annuels a révélé que le nombre de gazouillis est passé de 568 à 2 600, tandis que le nombre d'abonnés à la page Facebook du BOV est passé de 2 143 en 2014-2015 à 5 100 en 2017-2018. Ces deux dernières années, le BOV a tenu deux activités en direct sur Facebook et a signalé que l'une de ces activités, celle sur la pension à vie, a joint plus de 19 000 personnes. Au cours de cette même période, le nombre de visiteurs au site Web du BOV était d'environ 35 500 par année.

Les vétérans ont manifesté des points de vue mitigés quant à leur degré de mobilisation. La plupart des personnes interrogées ont mentionné qu'elles suivaient le BOV sur les médias sociaux et

qu'elles lisaient ses rapports. Certains ont dit que les moyens traditionnels utilisés pour joindre les vétérans, comme les assemblées publiques, n'étaient plus efficaces, car les vétérans sont dispersés géographiquement à l'échelle du pays et vivent souvent loin des grands centres, alors que d'autres ont signalé que les assemblées publiques étaient pertinentes et qu'elles étaient bien courues. Quelques personnes ont fait remarquer que le BOV pourrait participer aux rassemblements de vétérans, qui sont bien courus, afin d'améliorer la sensibilisation des vétérans au BOV. D'autres ont fait référence à la pertinence de faire de la sensibilisation au moyen des médias sociaux.

Quelques vétérans ont également remis en question la capacité des organismes de services aux vétérans à défendre leurs intérêts (p. ex. lors de réunions d'intervenants), car ils pensent que certains d'entre eux sont peut-être en situation de conflit d'intérêts en tant que fournisseurs de services d'ACC. Par conséquent, ces vétérans ont avancé que le BOV devrait consulter/mobiliser directement les vétérans et leur famille (et non en passant par les organismes de vétérans). Bien qu'il ait été reconnu qu'il y a une foule de groupes de vétérans aux objectifs différents, quelques vétérans ont fait savoir que les groupes « modernes » doivent être inclus dans les consultations puisqu'ils représentent mieux les intérêts des vétérans blessés.

Ce qui ressort clairement des données, c'est que les vétérans utilisent de plus en plus les médias sociaux pour communiquer avec le BOV et pour obtenir des renseignements du Bureau. En raison de la petite taille de l'échantillon de personnes interrogées, l'équipe d'évaluation n'a pas pu tirer de conclusions quant à l'efficacité et à la pertinence continues des assemblées publiques et des réunions d'intervenants. Si le BOV souhaite se pencher davantage sur cette question, il pourra le faire ultérieurement.

3.1.3 Incidence du BOV

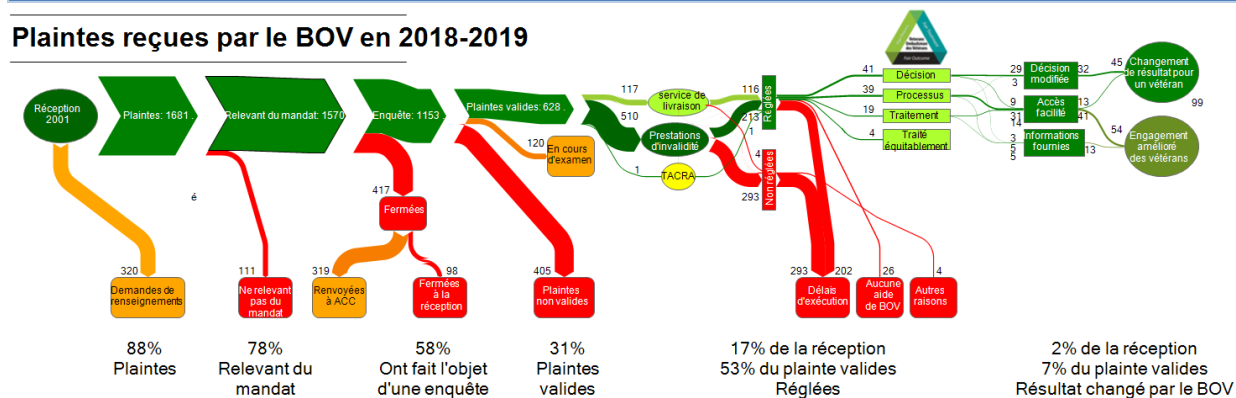
Constatation n° 5 : Les enquêtes systémiques du BOV et les conseils fournis aux parlementaires ont eu une incidence positive pour un grand nombre de vétérans. Cependant, peu de cas individuels étudiés par le BOV ont mené à un changement des résultats pour les vétérans. Malgré cela, l'incidence de ces changements pour les personnes concernées peut être considérable.

Enquêtes sur des plaintes individuelles

Plusieurs répondants du BOV ont dit que le pourcentage de plaintes individuelles conduisant à l'infirmité d'une décision est en fait très faible. Les données compilées par le BOV sur les décisions d'ACC infirmées à la suite d'une plainte individuelle le confirment. Par exemple, selon les données de 2018-2019 (voir le graphique ci-dessous), 4 % des enquêtes du BOV sur des plaintes individuelles se sont soldées par un résultat différent (pourcentage fondé sur le nombre total de plaintes ayant fait l'objet d'une enquête).

Diagramme 4 : Plaintes reçues par le BOV en 2018-2019

Plaintes reçues par le BOV en 2018-2019



Cependant, l'incidence du BOV peut être considérable pour les plaintes individuelles qu'il est en mesure de régler. Par exemple, dans un rapport de 2019, le BOV a fait remarquer que l'installation d'une rampe de 150 \$ ayant permis à un vétérinaire de se déplacer de façon sécuritaire d'une section à l'autre de sa maison semble peut-être un geste insignifiant, mais cela ne l'est pas pour la personne concernée. Voici d'autres exemples de résultats individuels trouvés dans divers rapports :

- Versement de 324 000 \$ + soutien financier à vie à un enfant adulte à charge;
- Soins dentaires qui ont changé la vie d'un vétérinaire;
- Soutien en fin de vie accordé à un vétérinaire mourant;
- Rétablissement du financement à un vétérinaire âgé de plus de 90 ans;
- Services d'entretien ménager et soutien familial accordés à un vétérinaire de 97 ans pour lui permettre de demeurer chez lui.

Les études de cas (voir l'annexe 3) illustrent le type de résultats pouvant faire toute la différence dans la vie d'un vétérinaire. Dans un des cas, plus de 136 000 \$ ont été versés à l'épouse survivante d'un vétérinaire après l'infirmité d'une décision d'ACC. Dans un autre des cas, l'on constate que le versement d'une allocation pour incidence sur la carrière (AIC) à la suite de blessures ayant entraîné des douleurs chroniques a pu faire toute la différence dans la qualité de vie et la sécurité financière d'un vétérinaire.

Les vétérinaires interrogés estimaient que la prestation de soutien aux individus était l'un des principaux rôles du BOV.

Enquêtes systémiques

L'équipe d'évaluation a constaté que les enquêtes systémiques peuvent avoir une incidence considérable quant aux sommes d'argent versées aux vétérinaires ainsi qu'au nombre de vétérinaires bénéficiant des changements proposés. Les documents examinés ont fourni des preuves convaincantes de cette incidence, et tous les informateurs clés partagent cette opinion.

L'examen de la documentation a révélé que, dans ses budgets de 2016 et 2017, le gouvernement fédéral a abordé directement plusieurs des recommandations du BOV (bien qu'il n'en ait pas abordé tous les aspects) en affectant près de 10 milliards de dollars à la mise en œuvre de recommandations, dont celles du BOV, ce qui a mené à la bonification de l'indemnité d'invalidité, de l'allocation pour perte de revenus, de l'allocation de reconnaissance pour aidant, de l'allocation pour études et formation, entre autres¹¹.

Selon les rapports du BOV, cela incluait l'augmentation de l'indemnité d'invalidité à un maximum de 360 000 \$, de même que l'accroissement de l'allocation pour perte de revenus à 90 % de la solde brute avant la libération. Parmi les autres changements, mentionnons l'élimination des dates limites liées à l'accès à la réadaptation professionnelle pour les conjoints et les survivants, l'élargissement de l'accès aux Centres de ressources pour les familles des militaires, la communication accrue avec les familles, la fermeture de la brèche pour les militaires en transition vers la vie civile et la prestation d'un soutien supplémentaire direct aux aidants des vétérans malades et blessés par le biais de la nouvelle allocation de reconnaissance pour aidant. Le gouvernement du Canada a caractérisé cette nouvelle allocation comme étant une étape importante lorsqu'il s'agit de reconnaître que les gens qui prennent soin d'un membre de leur famille ont besoin d'avantages pour eux-mêmes en raison du rôle considérable qu'ils jouent quand ils soutiennent un vétéran.

En 2017-2018, le BOV a découvert une erreur de calcul dans les catégories liées aux années de service pour l'allocation pour incidence sur la carrière. Le BOV a alerté le Ministère de l'erreur, qui a été corrigée immédiatement. La correction de cette erreur a permis d'augmenter la catégorie d'invalidité de 134 vétérans, qui ont ensuite reçu 600 \$ de plus par mois.

Voici d'autres exemples d'importantes contributions systémiques apportées par le BOV ces dernières années à l'amélioration de la vie des vétérans :

- Reconnaissance de l'itinérance des vétérans comme un problème;
- Versement de 14 millions de dollars en paiements rétroactifs répartis entre 600 vétérans;
- Versement d'un million de dollars en paiements annuels répartis entre 133 vétérans;
- Versement de 10 millions de dollars en paiements annuels répartis entre 1 500 vétérans;

¹¹ https://www.canada.ca/fr/anciens-combattants-canada/nouvelles/2017/12/le_gouvernement_ducanadaannonceunepensionaviepourlesveterans.html : « En tenant compte des programmes de bien-être déjà annoncés dans les budgets précédents, les investissements du gouvernement du Canada depuis 2016 totalisent près de 10 milliards de dollars. »
<https://www.budget.gc.ca/2019/docs/plan/chap-04-fr.html> : « Lorsqu'elles (les prestations) sont combinées aux programmes annoncés antérieurement qui offrent une aide en matière d'éducation, d'emploi, de soutien aux aidants naturels et de santé physique et mentale, le total des investissements par le gouvernement fédéral dans les initiatives visant les vétérans s'élève à plus de 10 milliards de dollars depuis 2016. »

- Erreur de comptabilité de 150 millions de dollars ayant touché plus de 100 000 vétérans, survivants et successions¹².

Influencer la prise de décisions

Les informateurs clés internes ont mentionné que les conseils fournis par le BOV aux comités parlementaires avaient beaucoup d'incidence. En effet, ils ont fait remarquer que les recommandations du BOV ont été reprises dans les budgets fédéraux, les lettres de mandat aux ministres et les rapports parlementaires. Par exemple, les rapports annuels du BOV ont fait ressortir ce qui suit :

- En septembre 2014, le Comité permanent des finances de la Chambre des communes (FINA) a mis en évidence l'importance de financer les changements recommandés par le BOV dans son rapport intitulé 'La Nouvelle Charte des anciens combattants : Allons de l'avant';
- La lettre de mandat du ministre des Anciens Combattants (2015) tenait compte de plusieurs recommandations formulées antérieurement par le BOV, notamment la simplification et la refonte du processus de prestation de services, l'augmentation de l'allocation pour perte de revenus à 90 % de la solde touchée avant la libération, l'élargissement de l'admissibilité à l'allocation pour déficience permanente (maintenant appelée « allocation pour incidence sur la carrière »), l'augmentation de l'indemnité d'invalidité et l'élimination de la date limite imposée aux époux survivants pour faire une demande d'aide en vertu du Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle;
- Les résultats de l'étude, par le FINA, du projet de loi C-44 'Une loi portant exécution de certaines dispositions du budget' ont été présentés au Parlement le 22 mars 2017. Dans son mémoire du 19 mai 2017, l'ombudsman des vétérans s'est dit heureux que le gouvernement ait pris ses recommandations et celles de nombreux organismes de vétérans au sérieux et que le projet de loi C-44 tienne compte de plusieurs d'entre elles.

Malgré tous les changements susmentionnés, le BOV a précisé dans son rapport annuel 2016-2017 qu'il existait encore des iniquités dans de nombreux domaines, notamment la prestation de services. En effet, il y a déclaré que « la mise en place d'une démarche de prestation de services simplifiée, efficace et centrée sur les vétérans nécessitera une collaboration continue, de façon à ce que même les vétérans aux besoins les plus complexes obtiennent un soutien adéquat et que tous les vétérans soient traités équitablement. » D'après les entrevues réalisées dans le cadre de la présente évaluation, il s'agit toujours d'une question centrale non réglée, du point de vue du BOV.

¹² Le BOV a découvert l'erreur au printemps 2017 et l'a signalée à ACC à l'été 2017. ACC a annoncé publiquement une solution à l'automne 2018, et les versements à certains vétérans ont commencé à l'automne 2019.

3.2 Efficience

L'équipe d'évaluation a évalué si la stratégie en matière de rendement du BOV était adéquate, si sa structure de gouvernance était appropriée et efficace et si ses activités étaient menées de façon efficace et économique. L'évaluation a également permis d'examiner si d'autres structures ou options de prestation amélioreraient l'efficacité et l'efficience du BOV.

3.2.1 Stratégie en matière de rendement

6^e constatation : Le BOV est doté d'une stratégie de mesure du rendement à jour et solide, appuyée par des données pertinentes et fiables. Les indicateurs de rendement utilisés par le BOV sont semblables à ceux d'autres bureaux d'ombudsman. L'information sur le rendement est utilisée et prise au sérieux par le Ministère, mais elle doit être plus claire pour que les vétérans puissent comprendre ce qui peut et ne peut pas être mis en œuvre et pourquoi.

Le BOV rend compte de son rendement par le biais de ses rapports annuels et du Cadre ministériel des résultats (CMR) d'ACC. Il a récemment actualisé son cadre de mesure du rendement en mettant à jour le CMR et le profil d'information sur le rendement (PIR) du BOV, ainsi qu'en créant un nouveau modèle logique (voir l'annexe 1). Ce nouveau cadre de mesure du rendement reflète mieux les résultats attendus du BOV, comporte des énoncés de résultats plus clairs, et le nouveau modèle logique établit des liens clairs entre les résultats et le résultat ultime. La plupart des indicateurs du nouveau PIR peuvent être mesurés de façon exacte et opportune par le BOV grâce aux systèmes existants, quoique certains systèmes aient dû être ajustés pour recueillir les nouvelles données (travail en cours). Le PIR comprend à la fois des indicateurs d'efficacité et des indicateurs d'efficience.

Le système de données du BOV (SSDO) renferme des données de rendement exhaustives sur les plaintes (depuis 2007), et les bulletins publics font état de la mise en œuvre des recommandations découlant d'examen systématiques (depuis 2009). Au cours de la dernière année, le BOV recueille également des données sur les expériences en matière de service à la clientèle aux trois mois, et il reçoit des données sur la connaissance du BOV grâce aux sondages nationaux réalisés par ACC tous les trois ans.

Des informateurs clés internes ont signalé que l'information sur le rendement du BOV est utilisée par le Ministère, publiée et prise au sérieux. Cependant, certains informateurs clés internes et externes ont fait remarquer que les rapports publics et les recommandations du BOV doivent être plus clairs quant aux problèmes pouvant être traités ou non par ACC et pourquoi. Les informateurs clés ont également dit que la direction du BOV pourrait utiliser les données du Bureau plus stratégiquement (le BOV crée maintenant des tableaux de bord), et la plupart estiment que le BOV pourrait faire davantage connaître son rôle et ses recommandations auprès du public (p. ex. par le biais de son site Web et en incluant de l'information dans la correspondance d'ACC avec les vétérans).

La présentation de rapports publics annuels sur le rendement est monnaie courante et considérée comme importante pour les bureaux d'ombudsman, mais il est tout aussi important de reconnaître qu'il est difficile de mesurer le succès. La plupart des bureaux visés par l'évaluation comparative font état de leur rendement dans des rapports annuels, tout comme le BOV. Ils font notamment état des éléments suivants :

- Nombre et type de plaintes (et tendances au fil des ans);
- Moyen de communication des plaintes (p. ex. par téléphone, en ligne);
- Rapidité du règlement des plaintes;
- Nombre et types d'enquêtes et pourcentage des recommandations acceptées/mises en œuvre;
- Statistiques sur les activités de sensibilisation et de communication;
- Dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétées.

D'autres bureaux d'ombudsman ont dit que le succès peut se mesurer par les moyens suivants :

- Sondages auprès des intervenants sur le degré de connaissance du bureau, ainsi que sur l'efficacité, la fiabilité, la crédibilité et l'impartialité du bureau (on note que l'évaluation de l'« équité » n'équivaut pas à l'évaluation de la « satisfaction des clients ») [Remarque : le BOV a récemment commencé à solliciter la rétroaction des clients];
- Appui des recommandations par un tiers [Remarque : le BOV le fait parfois en publiant des recommandations conjointement avec des groupes de vétérans tels que la LRC];
- Mesure dans laquelle les conseils/recommandations influencent les politiques;
- Recours au bureau par d'autres parties (p. ex. citations, consultations).

3.2.2 Structure de gouvernance

7^e constatation : Le BOV a une structure de gouvernance claire et stable, assortie de responsabilités clairement définies en ce qui concerne ACC et le Conseil consultatif.

L'examen de la documentation a révélé une structure de gouvernance bien définie au BOV (voir la section 1.3), assortie de responsabilités clairement définies à l'égard du Ministère et du CCOV (p. ex. PE et ANS à jour avec ACC, mandat à jour pour le CCOV). La structure organisationnelle du BOV est demeurée assez constante au fil du temps, et aucun problème n'a été soulevé quant à son efficacité.

Bien que l'environnement opérationnel du BOV soit touché par les changements aux programmes d'ACC et par la nomination d'un nouvel ombudsman (un nouvel ombudsman a été nommé en novembre 2018), les secteurs de programme du BOV sont clairs, stables et bien définis. En outre, les affectations financières sont demeurées relativement stables au fil des ans. Des plans d'activités intégrés ont été préparés, et un plan stratégique est en voie d'élaboration avec le nouvel ombudsman.

Le BOV a établi une nouvelle structure pour les services de première ligne afin d'accroître ses gains d'efficacité. En effet, il compte établir un poste de gestionnaire de l'assurance de la qualité et des postes de chefs d'équipe (francophones et anglophones) pour mieux aborder les problèmes en milieu de travail et améliorer le moral du personnel.

Quoique la structure de gouvernance soit vue par tous les informateurs clés internes comme étant appropriée, certains sont inquiets de la relève au niveau de la direction du BOV (étant donné que plusieurs gestionnaires occupant des postes clés partiront à la retraite à peu près en même temps).

3.2.3 Prestation de services efficiente et économique

8^e constatation : Des changements ont été apportés à la conception organisationnelle du BOV afin de rendre les services de première ligne plus efficaces. Des flux de travaux et des micro-enquêtes sont en cours pour accroître les gains d'efficacité. D'autres projets sont en cours pour améliorer la formation et intégrer des outils en ligne à la gestion des plaintes. Au fil des ans, le BOV a accéléré le traitement des plaintes, et l'arriéré est en train d'être résorbé. D'autres gains d'efficacité seraient possibles en spécialisant le personnel et en se familiarisant davantage avec les problèmes des vétérans.

Gains d'efficacité liés aux processus

Le BOV travaille à améliorer son efficacité de bien des manières :

- En 2016-2017, à la suite d'une étude de conception organisationnelle, le Bureau a lancé l'« opération Revitalisation » pour rationaliser ses processus de première ligne (p. ex. en séparant les rôles de l'agent d'accueil de ceux de l'agent d'enquête).
- En 2017-2018, le BOV a mis à jour son système de suivi des dossiers afin de mieux gérer les charges de travail et de fournir plus d'information sur les tendances. Le Bureau a également mis en œuvre un formulaire de plainte en ligne, et il compte intégrer les données recueillies au moyen de ce formulaire au SSDO. Le BOV a également lancé une initiative d'amélioration des processus opérationnels LEAN.
- En 2019-2020, des flux de travaux ont été conçus pour mieux gérer les projets de rapport d'enquête systémique. Le Bureau a également lancé un processus de « micro-enquête » pour étudier des problèmes systémiques plus simples, en partant du principe qu'il serait plus rapide de faire ce genre d'enquête que de mener des enquêtes systémiques plus exhaustives.
- Le BOV a des projets qui verraient l'ajout de ressources de première ligne à Ottawa afin de prolonger les heures d'ouverture ainsi que l'élargissement de la prestation de services en français. Il compte également donner une formation approfondie aux employés de première ligne pour qu'ils puissent régler plus rapidement les plaintes « faciles à traiter ».

Les informateurs clés internes et externes ont suggéré que, pour accroître davantage les gains d'efficacité, il pourrait y avoir plus d'employés spécialisés (p. ex. en marijuana, en santé mentale) parmi les employés de première ligne, et ces derniers pourraient bénéficier d'une expérience

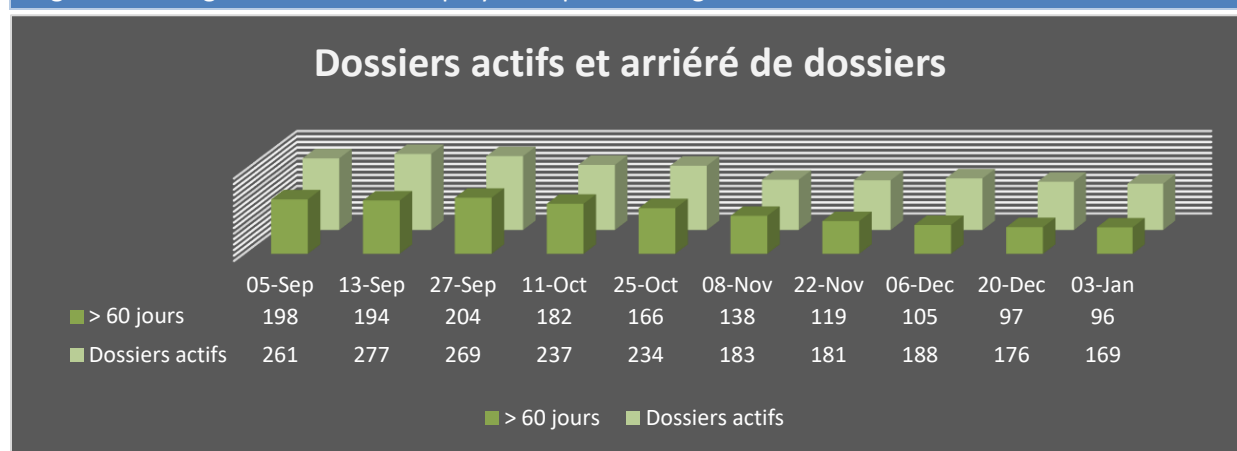
globale accrue dans les enjeux des vétérans. Les vétérans/intervenants interrogés ont insisté sur l'importance d'avoir des employés du BOV qui comprennent les problèmes des vétérans et qui les ont vécus.

Délais d'exécution

Bien que le BOV ait fait remarquer que le manque de capacité/personnel l'empêchait de traiter toutes les plaintes rapidement, ce qui a occasionné un arriéré, les délais d'exécution et l'arriéré se sont améliorés au fil du temps :

- En ce qui concerne les délais d'exécution, le pourcentage de cas fermés dans les 60 jours est passé de 61 % en 2015-2016 à 81 % à ce moment-ci de 2019-2020.
- Pour ce qui est de l'arriéré, le nombre de dossiers actifs pendant plus de 60 jours a été réduit de 52 % entre septembre 2019 et janvier 2020, tel que l'illustre la figure 7 ci-dessous.

Figure 7 : Charge de travail des employés de première ligne – Dossiers actifs et arriéré de dossiers



Source : SSDO du BOV

Les études de cas visaient deux exemples de plaintes ayant pris plus de la norme de 60 jours à régler (il a fallu deux ans dans un cas). Parmi les facteurs ayant occasionné des retards dans ces cas, notons la complexité des cas (p. ex. la demande initiale ayant été refusée par ACC, le BOV a dû communiquer avec le Ministère pour obtenir d'autres renseignements; le nécessité de demander une interprétation juridique), le temps qu'il a fallu pour obtenir les renseignements requis d'ACC et les retards dans l'envoi des réponses définitives d'ACC.

Dépenses

Le BOV a constamment sous-utilisé ses fonds comparativement aux dépenses planifiées d'environ 15 % par année (moyenne de quatre ans) et constamment sous-utilisé ses fonds comparativement aux dépenses autorisées d'environ 11 % (moyenne de quatre ans). Cependant, l'écart entre les dépenses réelles et les dépenses planifiées et autorisées (les dépenses réelles sont plus proches des

dépenses planifiées) s'est réduit au fil du temps (p. ex. seulement 5 à 9 % des fonds ont été sous-utilisés en 2017-2018; on devrait réduire ce pourcentage en 2019-2020).

Bien qu'il soit problématique de faire des comparaisons directes, quand on a tenté de comparer l'efficacité du BOV à celle d'autres bureaux d'ombudsman fédéraux, l'évaluation comparative a révélé que la charge de travail (nombre de cas) par rapport au budget et au personnel était comparable d'un bureau à l'autre.

9^e constatation : Les principaux obstacles à l'efficacité du BOV sont le roulement du personnel, les difficultés liées au recrutement, la dépendance au soutien ministériel et les réponses d'ACC. Le BOV pourrait réaliser des gains d'efficacité sur le plan des services de première ligne s'il était en mesure d'offrir des services de médiation pour les plaintes des vétérans. Du point de vue de ces derniers, l'écosystème de révision et d'appel du gouvernement, qui comporte de nombreux paliers et fait intervenir de multiples parties, n'est pas efficace.

Les informateurs clés du BOV ont soulevé quelques obstacles précis en matière d'efficacité :

- Le BOV est une petite organisation offrant moins de possibilités d'avancement qu'ACC et des niveaux de classification différents de ceux du Ministère; il risque donc de perdre des employés au profit d'ACC.
- Les employés de première ligne doivent composer régulièrement avec des situations, des personnes et des problèmes stressants, et ils travaillent dans des bureaux à aires ouvertes (conformément aux normes gouvernementales), ce qui peut nuire à leur capacité de travailler efficacement et contribuer à l'augmentation du taux de roulement.
- Le fait que le BOV a des bureaux à Charlottetown peut mener à des problèmes de recrutement, surtout en ce qui concerne les ressources bilingues.
- Le BOV fournit 10 ETP à ACC pour des services de réponses et il compte sur ACC pour du soutien ministériel. Cela entrave la capacité du BOV de fournir des réponses et de mettre à jour ses processus (p. ex. système de TI prioritaire et mises à niveau) de façon rapide et agile.

De façon globale, comme il a été noté précédemment, le traitement des plaintes des vétérans par de multiples organismes (ACC, TACRA, BOV) à différents paliers présente des redondances qui ne se prêtent pas au traitement efficace des problèmes des vétérans.

Certains informateurs clés du BOV, de même que quelques vétérans, ont suggéré qu'un processus de médiation, de négociation ou d'arbitrage dicté par le BOV (c'est-à-dire un mode substitutif de résolution des différends ou MSRD) pourrait produire des résultats plus rapidement qui apportent un soulagement juridique et éthique approprié au vétéran et empêchent des différends semblables de se reproduire. Par exemple, l'ombudsman fédéral de l'approvisionnement a recours à un MSRD pour réduire au minimum le désagrément que causent les différends pénibles relativement au

processus d'approvisionnement¹³. En outre, en 2018, le gouvernement de l'Australie a mené une étude sur le soutien que reçoivent les vétérans et leur famille pour accéder aux avantages et aux services qui leur sont destinés. Selon les résultats de cette étude, le MSRD est un processus qui permet de régler efficacement des cas sans passer par une audience devant le Veterans' Review Board et 65,1 % des cas ont été tranchés sans audience en 2017-2018¹⁴. Cependant, l'adoption d'un MSRD pour le BOV nécessite une étude approfondie, puisqu'elle déborde du cadre de la présente évaluation.

3.2.4 Structure de gouvernance et options de prestation de rechange

10^e constatation : Une structure de rechange prévoyant un bureau d'ombudsman fédéral intégré, relevant directement du Parlement par souci d'indépendance, pourrait mener à des gains d'efficacité pour le gouvernement du Canada. Cependant, la mise en place de structures de rechange nécessite une étude approfondie avant de déterminer de façon définitive la manière la plus efficace et efficace de fournir des services d'ombudsman fédéraux.

Comme il a été noté dans le cadre de l'évaluation comparative, la principale suggestion faite par la plupart des autres ombudsmans pour accroître l'efficacité était de regrouper tous les bureaux d'ombudsman fédéraux en un seul bureau d'ombudsman national. Ce dernier rendrait compte au Parlement et serait divisé en plusieurs secteurs versés en un sujet particulier. Cela permettrait de réaliser des gains d'efficacité sur le plan de la dotation (accueil consolidé) et des services ministériels, tout en offrant aux clients un service à guichet unique plus indépendant, simplifié et accessible. Les Principes de Venise ne préconisent pas une structure ou un modèle particulier, mais avancent que le choix d'un modèle à ombudsman unique ou à multiples ombudsmans dépend de la façon dont l'État est organisé, de ses particularités et de ses besoins. Le bureau d'ombudsman peut être organisé en fonction de niveaux différents et de compétences différentes¹⁵.

Un certain nombre d'informateurs clés du BOV et de représentants d'autres bureaux d'ombudsman fédéraux appuient également l'idée d'avoir un bureau d'ombudsman fédéral; cependant, une brochette de points de vue différents a été exprimée, notamment que le BOV rend compte au Parlement (conformément aux Principes de Venise) et qu'on fusionne le BOV avec le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FAC.

¹³ <https://canada.constructconnect.com/dcn/news/government/2018/11/new-procurement-ombudsman-stresses-alternative-dispute-resolution-key-tool> (en anglais seulement)

¹⁴ Gouvernement de l'Australie, *Veterans' Advocacy and Support Services Scoping Study*, 2018, p. 13.

¹⁵ Principes de Venise, p. 4.

3.3 Pertinence

L'équipe d'évaluation s'est penchée sur la pertinence du mandat du BOV à la lumière des besoins changeants et des attentes des vétérans/clients et de l'évolution du contexte dans lequel il œuvre. Elle a aussi examiné la question de savoir si le BOV avait un niveau d'indépendance approprié.

3.3.1 Attentes des vétérans/clients

11^e constatation : Les vétérans s'attendent à ce qu'un organe indépendant les aide quand ils jugent que leurs droits n'ont pas été respectés. Ils s'attendent à ce que le BOV ait le pouvoir d'enquêter sur toute plainte ou question liée aux services offerts aux vétérans. Or, le mandat du BOV limite sa capacité d'aborder des secteurs de préoccupation clés, et le système de révision et d'appel est complexe et lourd pour les vétérans. Malgré son mandat restreint, le BOV demeure pertinent pour ce qui est de régler les plaintes individuelles et, en particulier, de régler les problèmes systémiques touchant les vétérans.

Les entrevues auprès des vétérans ont révélé qu'ils s'attendent à ce que le BOV les aide quand leurs droits n'ont pas été respectés ou quand ils ont été traités injustement, et ils croient que le BOV devrait avoir le pouvoir d'enquêter sur toute plainte ou question concernant la mise en œuvre des politiques d'ACC. Bien que les vétérans aient dit qu'il y a d'autres organismes qui offrent du soutien et de l'aide en tant que fournisseurs de services (p. ex. la LRC aide les vétérans à remplir leur demande de prestations), ils estiment que le rôle du BOV est d'intervenir lorsqu'ils sont traités injustement par ACC. Les études de cas individuelles ont également montré que les vétérans s'attendent à ce que le BOV aide à infirmer les décisions d'ACC qu'ils jugent injustes.

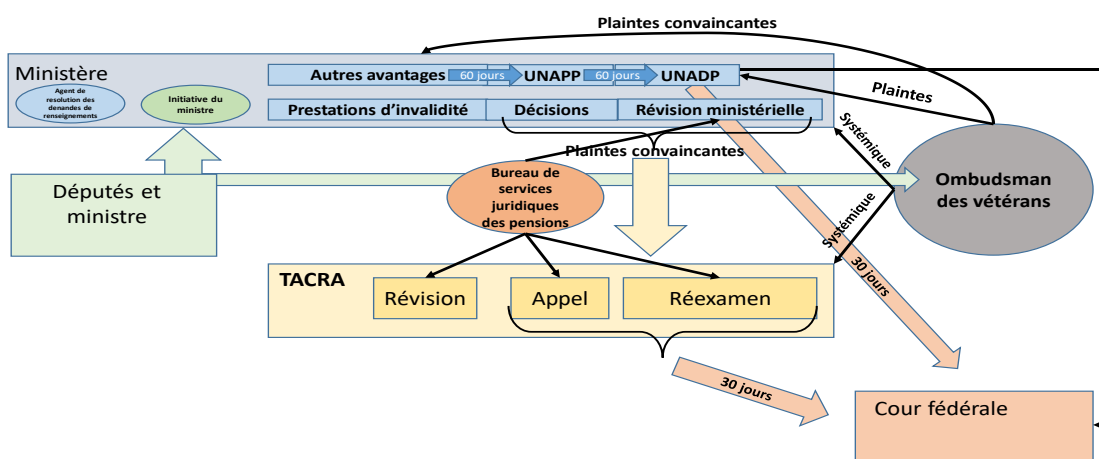
Les entrevues auprès d'informateurs clés du BOV et de cadres supérieurs d'ACC font également état de ces attentes. Ces informateurs clés s'attendent à ce que le BOV offre une voix indépendante pour le traitement équitable des vétérans et réalise des enquêtes systémiques sur des questions touchant les vétérans dans leur ensemble. En effet, la plupart des cadres supérieurs d'ACC ont précisé que la réalisation d'enquêtes systémiques est le rôle principal du BOV, étant donné que ces dernières ont bénéficié à des milliers de personnes. Les répondants du BOV ont également fait remarquer que le BOV est limité pour ce qui est de se pencher sur les décisions « injustes » d'ACC concernant les avantages pour soins de santé et certains programmes/services de bien-être des vétérans. Compte tenu de ces limitations, du fait que de nombreux groupes militent pour les vétérans (p. ex. la LRC) et des nouveaux programmes mis en place par ACC (comme ceux découlant des budgets de 2016 et 2017) pour mieux répondre aux besoins des vétérans, certains membres de la haute direction d'ACC remettent en question la nécessité d'avoir un BOV si ce dernier ne fait que de réaliser des enquêtes systémiques. Cependant, tous les vétérans interrogés ont dit qu'il fallait un ombudsman pour enquêter sur leurs plaintes.

De façon globale, les informateurs clés internes (BOV) et externes, tout comme l'examen de la documentation, ont révélé qu'en plus d'être complexe et lent, le système de révision et d'appel en matière de prestations des vétérans n'est pas centré sur ces derniers. En effet, ce système, qui a

évolué au fil du temps, inclut deux paliers de révision ministérielle, soit le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] et le BOV (voir la figure 8). En outre, il y a l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC), dont le rôle diffère clairement de celui du BOV, mais leurs différentes responsabilités ne sont pas évidentes pour tous les vétérans, particulièrement s'il y a un problème quand un militaire quitte les FAC. Certains vétérans ont exprimé de vives préoccupations à l'égard du système de révision et d'appel d'ACC, le qualifiant de foncièrement imparfait, et ont insisté sur le fait que le BOV doit être plus indépendant, doit pouvoir consulter les vétérans et le public sans restriction et doit être en mesure d'agir comme médiateur. Quelques vétérans ont même suggéré que le BOV agisse comme arbitre pour éviter les procédures coûteuses devant les tribunaux.

Diagramme 5 : Écosystème de révision et d'appel d'ACC en matière de prestations des vétérans

Système de révision et d'appel en matière de prestations des vétérans



Source : Présentation du BOV au CCOV

Selon le décret en conseil, un vétéran doit épuiser tous les paliers d'appel avant de présenter son cas à l'ombudsman, sauf si les circonstances l'exigent. Cependant, le BOV a noté que, même si le vétéran épuise tous les paliers d'appel, la capacité de traiter davantage sa plainte devient problématique, puisque ACC se fonde sur l'argument juridique qu'il n'a pas le pouvoir de le faire même si l'ombudsman présente des arguments solides pour qu'il le fasse. Par conséquent, les vétérans ont mentionné qu'ils sont frustrés et qu'ils sont pris dans un système de révision et d'appel déroutant.

L'évaluation comparative a permis de solliciter les points de vue d'autres bureaux d'ombudsman sur le processus optimal pour l'examen ministériel des plaintes avant l'intervention d'un ombudsman. La plupart ont signalé que les bureaux d'ombudsman devraient avoir le pouvoir

d'examiner n'importe quelle plainte, qu'elle ait d'abord passé ou non par le service de traitement de plaintes d'un ministère. Bien qu'il ait été noté que les ministères devraient continuer d'avoir des processus internes d'examen des plaintes pour qu'ils soient les premiers à tenter de régler une question, l'ombudsman devrait avoir le pouvoir de se pencher sur n'importe quelle plainte sans restriction (sauf dans des cas précis, comme les avis juridiques), surtout lorsque le ministère refuse de donner suite à la demande d'examen interne du plaignant.

Dans le cadre de l'évaluation comparative, tous les ombudsmans ont précisé que les enquêtes systémiques font partie du travail crucial d'un bureau d'ombudsman et qu'elles sont peut-être même plus efficaces que de répondre à des plaintes individuelles pour ce qui est de susciter des changements positifs pour de nombreux vétérans/clients puisqu'elles permettent de déterminer la cause profonde des plaintes/problèmes.

3.3.2 Évolution du contexte

12^e constatation : Bien que la plupart des plaintes des vétérans présentées au BOV aient trait aux délais d'exécution à l'égard des demandes de prestations d'invalidité, il y a un éventail de problèmes touchant les vétérans qui sont variés et plus complexes depuis la guerre en Afghanistan, notamment ceux concernant la santé mentale.

L'examen de la documentation a révélé que les problèmes les plus courants touchant les vétérans n'ont pas beaucoup changé au cours des cinq dernières années. Selon les rapports annuels du BOV, le plus gros pourcentage de questions/plaintes reçues de 2014-2015 à 2018-2019 concernaient les indemnités d'invalidité et le temps que mettait ACC à rendre des décisions à l'égard de ces indemnités. Bien que le BOV ait mis ACC au courant de ces préoccupations et réalisé une enquête systémique sur la question, il n'est en mesure de régler ces plaintes/problèmes pour les vétérans puisque les décisions ne relèvent pas de son mandat. Cependant, les documents du BOV mettent également en évidence d'autres problèmes des vétérans qui ont évolué au fil des ans, comme la santé mentale (p. ex. le TSPT¹⁶), l'indemnité pour douleur et souffrance (pension à vie), le soutien en matière de santé et le soutien aux familles.

En outre, les informateurs clés du BOV et d'ACC ont précisé que, de façon générale, les besoins des vétérans sont variés, mais qu'ils sont de plus en plus complexes et que les problèmes de santé mentale sont plus nombreux. Cependant, les données indiquent qu'au fil des ans, la plupart des plaintes ont trait aux délais requis pour rendre des décisions à l'égard des prestations d'invalidité. Les entrevues auprès vétérans ont révélé un changement dans les besoins de ces derniers depuis la guerre en Afghanistan, y compris des besoins liés à la santé mentale (TSPT), aux blessures subies au combat et au soutien aux familles (de nombreux vétérans ont de jeunes familles). Quelques

¹⁶ Trouble de stress post-traumatique.

vétérans ont également mentionné d'autres problèmes liés à la violence sexuelle et à la réintégration de la vie civile.

Les études de cas ont confirmé cette tendance et fait ressortir que les plaintes/problèmes sont maintenant plus complexes et peuvent conduire à une fausse interprétation des lois et des politiques par ACC. Elles ont également illustré en quoi le BOV peut contribuer au règlement positif de ces problèmes complexes pour les vétérans.

Comme nous l'avons vu, la récente enquête systémique du BOV sur les délais d'exécution d'ACC relativement aux décisions à l'égard des demandes de prestations des vétérans/clients et aux appels renfermait plusieurs recommandations visant à réduire les délais d'exécution, tout en améliorant l'expérience des vétérans/clients. D'après les entrevues auprès de représentants du BOV et d'ACC, le nombre de plaintes individuelles reçues par le BOV chaque année diminuerait considérablement si ACC mettait en œuvre les recommandations du Bureau relativement aux délais d'exécution.

3.3.3 Niveau d'indépendance

13^e constatation : Les diverses sources de données montrent que l'indépendance et la « perception d'indépendance » sont cruciales pour la crédibilité, la fiabilité, l'intégrité et l'efficacité d'un ombudsman. L'équipe d'évaluation a trouvé que le BOV fonctionnait de façon indépendante, tout en relevant du ministre des Anciens Combattants et en lui fournissant des conseils. Cependant, les intervenants externes ne voient pas toujours le BOV comme étant indépendant et pensent que le BOV devrait être complètement indépendant d'ACC (p. ex. il rendrait compte au Parlement).

En outre, puisque le BOV a un mandat et des pouvoirs limités, la plupart des intervenants estiment que le BOV devrait avoir un mandat prescrit par la loi ainsi que des pouvoirs accrus (p. ex. le pouvoir d'enquêter sur n'importe quel problème, d'exiger des preuves), ce qui accroîtrait sa pertinence.

Les Principes de Venise et les résultats de l'évaluation comparative confirment que l'indépendance est la pierre angulaire d'un bureau d'ombudsman. Idéalement, un ombudsman est un tiers examinateur complètement indépendant des ministères et relevant directement du Parlement. D'autres pays se sont également penchés sur le niveau d'indépendance optimal pour un ombudsman, et les Principes de Venise recommandent que les bureaux d'ombudsman aient un fondement juridique solide, préférablement au niveau de la constitution ou d'une loi qui définit les principales tâches d'une telle institution, qui en garantit l'indépendance et qui lui fournit les moyens nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses fonctions. Les Principes de Venise recommandent également que l'ombudsman soit élu ou nommé conformément à des procédures

visant à renforcer au maximum les pouvoirs, l'impartialité, l'indépendance et la légitimité du bureau et, de préférence, qu'il soit élu par le Parlement¹⁷.

Selon le décret en conseil, l'ombudsman est un conseiller spécial auprès du ministre des Anciens Combattants (relevant directement du ministre), ses employés font partie de l'effectif d'ACC et le Ministère fournit des services internes au BOV. Cependant, d'après le protocole d'entente et l'accord sur les niveaux de service entre le BOV et ACC, le Bureau a le pouvoir d'agir de façon indépendante.

La plupart des informateurs clés d'ACC et du BOV sont d'accord pour dire que le BOV agit de façon indépendante, malgré son rapport hiérarchique avec le ministre. Cependant, la plupart des intervenants externes doutent de l'indépendance du BOV, étant donné que ses employés font partie de l'effectif d'ACC et relèvent du Ministère. La plupart des vétérans et des autres intervenants interrogés pensent que le BOV devrait être complètement indépendant d'ACC afin d'éviter toute perception erronée, de le protéger contre toute ingérence du ministre/Ministère et de permettre au Bureau d'user d'autre chose que la persuasion morale pour obtenir des résultats. La majorité des vétérans interrogés et des répondants du BOV favorisent l'indépendance complète ainsi que des pouvoirs accrus pour le BOV (p. ex. le pouvoir d'exiger des preuves). Pour y arriver, on a suggéré, notamment, de transformer le poste d'ombudsman en poste de directeur parlementaire ou de lui conférer un mandat prescrit par la loi et des pouvoirs accrus (p. ex. le pouvoir de répondre à tout problème des vétérans, de jouer un rôle de médiateur dans un différend et d'exiger légalement des preuves), ou les deux.

Quelques vétérans et autres intervenants ont souligné qu'une telle structure plus indépendante pourrait conduire à une relation plus conflictuelle avec ACC et risque d'entraver la capacité du BOV à faire adopter ses recommandations. En outre, quelques vétérans et répondants du BOV ont mentionné les avantages d'être affilié avec le Ministère, soit de connaître les services fournis (la « vocation » du Ministère) et la capacité accrue de tisser des liens avec les décideurs ministériels afin d'assurer le respect mutuel et d'obtenir des résultats concrets. Cependant, il a été reconnu que la perception d'indépendance est cruciale, car les clients doivent voir l'ombudsman comme étant indépendant du Ministère afin de garantir la confidentialité et la confiance.

Comme le montre l'évaluation comparative, le Comité permanent des anciens combattants (ACVA) a recommandé en 2007 que le BOV soit créé grâce à une nouvelle loi et qu'il relève du Parlement afin d'en garantir l'indépendance. Le BOV a plutôt été créé au moyen d'un décret en conseil, il rend compte au ministre, et son mandat et ses limitations sont prévus dans le décret. Les informateurs clés d'ACC et du BOV ont indiqué que la structure et le mandat actuels s'expliquent par le fait que le Bureau a été créé rapidement, sous pression, et que, par conséquent, le Bureau a été rattaché à ACC.

¹⁷ Commission européenne pour la démocratie par le droit (Commission de Venise), Principes sur la protection et la promotion des bureaux d'ombudsman (« les Principes de Venise »), 2019, p. 4.

En comparant le mandat et les pouvoirs du BOV à ceux qui ont été recommandés par l'ACVA en 2007, il est évident qu'il y a des différences clés dans deux domaines. Contrairement à l'intention originale de l'ACVA :

- le mandat du BOV ne lui permet pas d'aborder, sans restriction, toutes les questions liées aux soins, au soutien et aux avantages offerts à tous les vétérans, à leur famille et à tout client d'ACC;
- le BOV n'a pas pleinement accès aux documents, aux personnes et aux groupes des ministères, quels qu'ils soient, ce qui comprend le pouvoir d'ordonner la production de documents.

Cela signifie que l'ombudsman doit maintenir de bonnes relations de travail afin d'obtenir les renseignements nécessaires pour enquêter sur les plaintes ou cerner les problèmes systémiques. Bien que la persuasion morale et le maintien de rapports amicaux avec les ministères soient cruciaux pour l'efficacité de tout bureau d'ombudsman, quel que soit son niveau d'indépendance, cette exigence entraîne une « danse compliquée » entre l'ombudsman des vétérans et la haute direction d'ACC, comme l'évaluation comparative et quelques informateurs clés l'ont fait remarquer. Cette dépendance présente un risque pour l'efficacité du BOV si la relation de travail se détériore, et, comme les entrevues auprès des vétérans ont révélé, certains doutent de l'efficacité du BOV à cause de ce risque.

Quoique la structure du BOV ressemble à celle d'autres bureaux d'ombudsman fédéraux, les ombudsmans provinciaux et étrangers ont été nommés en tant qu'agents d'une assemblée législative, ils sont indépendants du gouvernement et des partis politiques et ils possèdent des mandats beaucoup plus larges que celui du BOV. Le tableau 6 ci-dessous compare les bureaux d'ombudsman aux Principes de Venise à l'égard de l'indépendance et montre que le BOV et d'autres bureaux d'ombudsman fédéraux canadiens ont moins d'indépendance que les autres.

Tableau 6 : Comparaison des bureaux d'ombudsman en matière d'indépendance et de pouvoirs

Principes de Venise sur l'indépendance des bureaux d'ombudsman établis par la Commission européenne	Bureaux d'ombudsman provinciaux et territoriaux ¹⁸	Bureaux d'ombudsman fédéraux étrangers (Royaume-Uni, Australie, Nouvelle-Zélande et Union européenne)	Bureaux d'ombudsman fédéraux canadiens
Mandat prescrit par la loi – préférablement	✓	✓	X
Ombudsman préférablement nommé par le Parlement	✓	✓	X
L'ombudsman aura le pouvoir d'enquêter sur des cas à sa discrétion	✓	✓	✓ (pour les enquêtes systémiques)
L'ombudsman aura le pouvoir de mener des entrevues ou de demander des explications écrites	✓	✓	X
L'ombudsman devra soumettre un rapport au Parlement sur les activités du bureau	✓	✓	✓

¹⁸ Canada.

D'autres ombudsmans interrogés dans le cadre de l'évaluation comparative ont signalé que, pour être efficace, un bureau d'ombudsman doit avoir les pouvoirs suivants :

- Pouvoir d'exiger des preuves et d'avoir un accès direct aux renseignements. Il est à noter que seulement quelques bureaux d'ombudsman au Canada (p. ex. bureaux d'ombudsman provinciaux) ont ce pouvoir (la plupart des bureaux d'ombudsman fédéraux n'ont pas ce pouvoir).
- Pourvoir de réaliser des enquêtes systémiques et d'en déterminer les sujets. La plupart des ombudsmans, y compris l'ombudsman des vétérans, ont ce pouvoir, qui est considéré comme un rôle crucial. Il est également important d'avoir le pouvoir de faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations; le BOV a ce pouvoir.
- Pouvoir de formuler des recommandations contraignantes, en mettant l'accent sur l'exercice de pouvoirs de persuasion. Il est à noter qu'aucun des bureaux d'ombudsman interrogés n'avait ce pouvoir et qu'un certain nombre de ceux-ci ne le voulaient pas (ils pensaient que cela n'était pas approprié).

Les Principes de Venise, considérés comme la référence absolue pour les bureaux d'ombudsman, recommandent qu'un ombudsman ait un droit d'accès illimité juridiquement exécutoire à tous les documents et bases de données, y compris ceux qui sont légalement privilégiés ou confidentiels. Cela comprend le droit d'accès sans entraves aux immeubles, aux institutions et aux personnes, notamment celles qui sont privées de leur liberté¹⁹. Par ailleurs, selon les Principes de Venise, les ombudsmans auront un droit juridiquement exécutoire d'exiger que les représentants et les autorités répondent aux demandes de l'ombudsman dans un délai raisonnable établi par ce dernier²⁰. Il est à noter que l'Ombudsman de l'Ontario, par exemple, possède ces pouvoirs.

¹⁹ *Ibid.*, p. 5.

²⁰ *Ibid.*

4.0 Conclusions et recommandations

4.1 Conclusions

Les conclusions suivantes concernant l'efficacité, l'efficience et la pertinence du BOV sont fondées sur les constatations de l'évaluation et servent de base aux recommandations présentées à la section 4.2.

4.1.1 Efficacité

Le BOV est efficace pour ce qui est d'informer ses clients et de les aiguiller vers les bonnes ressources; de régler les plaintes relevant de son mandat et de traiter les vétérans de façon équitable et respectueuse. Cependant, certains vétérans et clients s'inquiètent du temps que cela prend pour régler leurs plaintes ainsi que du niveau de communication à l'égard de ces dernières. En outre, on pourrait en faire davantage pour accroître la sensibilisation des vétérans et des clients au BOV et à son rôle.

Le BOV a eu un impact considérable grâce à ses enquêtes systémiques et aux conseils qu'il fournit aux parlementaires (avec le soutien d'autres groupes d'intervenants). Ces enquêtes et conseils ont conduit à l'amélioration des avantages et des résultats pour des milliers de vétérans et d'autres clients. Cela est vu comme l'un des rôles principaux du BOV.

4.1.2 Efficience

Le BOV a apporté des améliorations à ses processus, et continue à le faire, afin de rendre ses activités plus efficaces, surtout pour ce qui est de répondre rapidement aux plaintes des vétérans et de réduire ses délais d'exécution. La structure de gouvernance du BOV est claire et stable; son cadre de rendement a été mis à jour et il est solide. Le BOV pourrait réaliser des gains d'efficience supplémentaires s'il misait sur la formation continue et la spécialisation de son personnel, s'il accélérât le règlement des plaintes simples et si on lui confiait des pouvoirs de médiation accrus.

D'après la rétroaction des bureaux d'ombudsman fédéraux et d'autres représentants d'ACC et du BOV, l'intégration des bureaux d'ombudsman fédéraux pourrait conduire à des gains d'efficience supplémentaires (p. ex. soit de façon limitée en fusionnant le BOV et le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FAC, soit de façon plus générale en regroupant tous les bureaux d'ombudsman fédéraux en une seule entité comportant des sections spécialisées). Il faudrait faire une étude approfondie pour déterminer la rentabilité d'une telle proposition, ce qui était hors du mandat des évaluateurs.

4.1.3 Pertinence

Malgré le mandat limité du BOV, on continue d’avoir besoin du BOV pour répondre aux besoins et aux attentes des vétérans et aux autres clients. La plupart des intervenants (p. ex. entrevues avec les vétérans), l’étude comparative et les Principes de Venise appuient l’idée d’apporter deux modifications au mandat du BOV pour s’assurer qu’il peut agir dans l’intérêt supérieur des vétérans et qu’il est vu comme agissant de la sorte : 1) accroître son autonomie et 2) lui confier des pouvoirs accrus (p. ex. le pouvoir d’exiger des preuves ainsi que le pouvoir d’offrir des services de médiation ou de mettre en œuvre un mode substitutif de résolution des différends). L’équipe d’évaluation a également conclu que le système de révision et d’appel des vétérans est complexe et lourd du fait que de nombreux organismes y interviennent et qu’il y a bon nombre d’étapes à franchir. Cela contribue à la confusion ressentie par les vétérans et mine la crédibilité du BOV en ce qui a traité à sa capacité de régler les plaintes individuelles des vétérans.

4.2 Recommandations

À la lumière des constatations de l’évaluation, l’équipe d’évaluation fait une recommandation à Anciens Combattants Canada et trois recommandations au Bureau de l’ombudsman des vétérans :

À Anciens Combattants Canada :

1. Il est recommandé qu’Anciens Combattants Canada évalue l’efficacité et l’efficience des processus de révision, d’appel et de règlement de plaintes d’ACC.

Cette recommandation répond aux constatations selon lesquelles les vétérans s’attendent à ce que le BOV soit indépendant et à ce qu’il ait le pouvoir d’enquêter sur toute plainte ou tout problème lié aux services offerts aux vétérans. Les limites actuelles des pouvoirs dont dispose le BOV pour enquêter sur les problèmes des vétérans sont vues comme les principaux obstacles à son efficacité globale. Un examen du système de révision global des vétérans permettrait de déterminer le mieux possible le mandat, le niveau d’indépendance et les pouvoirs que devrait avoir le BOV par rapport aux autres parties (p. ex. ACC, le TACRA).

Cette recommandation répond aux constatations de l’évaluation selon lesquelles des gains d’efficience pourraient être réalisés si le BOV avait le pouvoir d’offrir des services de médiation en cas de plaintes. Les informateurs clés et d’autres administrations ont indiqué que les modes substitutifs de résolution des différends peuvent mener au règlement de problèmes de façon plus rapide, efficiente et constructive.

Cette recommandation répond aux constatations de l’évaluation selon lesquelles les vétérans trouvent que le système de révision et d’appel du gouvernement du Canada est compliqué, lourd et lent, qu’il comporte de multiples paliers d’appel et fait intervenir de multiples parties (ACC, TACRA/BSJP, BOV, Ombudsman du MDN et des FAC). Les vétérans ont exprimé leur frustration à l’égard du système de révision et d’appel d’ACC, qu’ils considèrent comme étant foncièrement

imparfait. En outre, cette recommandation pourrait répondre aux constatations selon lesquelles il y aurait peut-être des structures plus efficaces que la structure actuelle du BOV (p. ex. la fusion de bureaux d'ombudsman), étant donné qu'une étude approfondie est justifiée pour examiner les meilleures options; une telle étude devrait porter sur l'ensemble du système de révision et d'appel pour les vétérans au Canada.

Réponse de la direction

Anciens Combattants Canada est d'accord avec cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement prévue
En réponse à cette recommandation, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ACC réalisera une évaluation qui comportera :		
a) La consultation du Bureau de l'ombudsman des vétérans, du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), du Bureau de services juridiques des pensions, ainsi que des unités d'appel de premier et de deuxième paliers d'ACC pour déterminer la portée, les questions précises, les critères et les indicateurs qui seront utilisés pour l'évaluation. Livrable = Plan d'évaluation/de mobilisation.	Directrice générale p.i., Vérification et Évaluation	30 octobre 2020
b) De multiples sources de données, telles que : <ul style="list-style-type: none"> o une analyse de données exhaustive (y compris une analyse comparative entre les sexes plus); o la rétroaction des vétérans, intervenants et décideurs de programmes; o des examens documentaires des pratiques exemplaires, y compris des méthodes de médiation officieuses et officielles et des modes substitutifs de résolution des différends; o un examen représentatif de récents dossiers de décision. Livrable = Achèvement de la phase des travaux sur le terrain/de l'examen de l'évaluation (y compris un résumé des constatations)		31 mars 2021
c) Des recommandations officielles, des possibilités d'amélioration, des pratiques exemplaires, ainsi que des réponses et des plans d'action de la direction. Livrable = Rapport d'évaluation officiel approuvé par le sous-ministre d'ACC.		30 juin 2021

Au Bureau de l'ombudsman des vétérans :

1. Compte tenu de l'évolution du BOV alors que les services d'ACC continuent à s'améliorer et à répondre aux besoins des vétérans, il est recommandé que le BOV examine régulièrement ses ressources, grâce à la planification stratégique, pour s'assurer qu'elles sont affectées aux efforts qui contribuent le plus à l'atteinte de résultats équitables pour les vétérans et les clients.

Cette recommandation répond aux constatations de l'évaluation selon lesquelles le BOV a un impact considérable grâce à ses enquêtes systémiques et aux conseils qu'il fournit aux parlementaires et, pourtant, son mandat limite sa capacité d'influencer les résultats fondés sur les plaintes individuelles des vétérans. Comme les problèmes des vétérans sont en train d'évoluer et de

se complexifier, et puisqu'ACC améliore ses programmes pour répondre aux besoins actuels, le moment est venu d'examiner le niveau d'effort relatif déployé par le BOV pour s'assurer qu'il peut être efficace et rentable dans l'avenir.

Réponse de la direction

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans est d'accord avec cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement prévue
a) Dans le cadre de l'exercice de planification stratégique annuelle, évaluer les activités des années antérieures afin de réaffecter les ressources, au besoin.	BOV – Directeur, Services généraux et Unité d'intervention	Annuellement, avec examen semestriel, à compter du printemps 2020
b) Évaluer l'efficacité des micro-enquêtes et mettre en œuvre les recommandations.	BOV – Directeur, EAS et conseiller juridique	Automne 2021

- Il est recommandé que le BOV optimise ses activités de sensibilisation et de mobilisation pour continuer à améliorer sa capacité de dialoguer avec des publics clés et pour sensibiliser davantage ses clients à ce que le Bureau peut faire et ne peut pas faire pour eux.

Cette recommandation répond aux constatations de l'évaluation selon lesquelles de nombreux vétérans/clients ne connaissent pas le BOV ni son rôle, surtout quand vient le temps de comprendre ce qui peut et ne peut pas être mis en œuvre et pourquoi. Il peut en résulter que les vétérans ne bénéficient pas des services offerts par le BOV. En outre, les vétérans qui ont recours au BOV peuvent avoir des attentes irréalistes relativement à ce que le BOV peut accomplir compte tenu de son mandat et de ses pouvoirs et, s'ils sont déçus, risquent de voir négativement la pertinence et la crédibilité du BOV.

Cette recommandation peut également aider le BOV à gérer son flux de travaux. En effet, à l'heure actuelle, environ 20 % des plaintes qu'il reçoit ne relèvent pas de son mandat – si les vétérans comprenaient mieux ce qui relève du mandat du BOV et ce qui n'en relève pas, il se pourrait que le nombre de plaintes diminuerait.

En outre, cette recommandation répond aux constatations selon lesquelles la façon dont les vétérans souhaitent dialoguer avec le BOV est en train de changer, et il serait opportun d'examiner les moyens les plus efficaces de les mobiliser à l'avenir.

Réponse la direction

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans est d'accord avec cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement prévue
a) Concevoir un plan de mobilisation. b) Faire l'essai de nouvelles approches visant à revitaliser la stratégie de mobilisation et à diversifier les moyens de mobilisation. c) Commencer à publier un bulletin trimestriel. d) Accroître la connaissance du BOV au sein de la communauté des vétérans grâce à une campagne de médias sociaux et en mesurer l'efficacité.	BOV – Directeur, Opérations liées aux communications	Été 2020 Mars 2020, en permanence 1er avril 2020, trimestriellement Automne 2020

3. Il est recommandé que le BOV continue d'améliorer son approche de service à la clientèle relativement aux plaintes individuelles en faisant ce qui suit :
 - a. Continuer d'améliorer sa capacité de fournir des réponses rapides et claires (par écrit) aux plaintes;
 - b. Former le personnel de première ligne de sorte qu'il connaisse les problèmes actuels et les expériences des vétérans;
 - c. Évaluer le besoin de spécialiser le personnel.

Cette recommandation répond aux constatations de l'évaluation selon lesquelles le BOV pourrait communiquer de façon plus rapide et transparente avec les vétérans. Il est reconnu que le BOV a pris des mesures, et continue d'en prendre, afin d'améliorer sa rapidité d'exécution.

Cette recommandation répond aux constatations de l'évaluation selon lesquelles, bien que l'efficacité des services de première ligne soit l'un des points de mire du BOV, des gains d'efficacité sont possibles si l'on spécialise le personnel dans de nouveaux secteurs clés (p. ex. la marijuana et les problèmes de santé mentale) et si le personnel avait une expérience globale accrue de la vie et des problèmes des vétérans. En outre, la formation continue peut aider le personnel de première ligne à composer avec des situations stressantes et, éventuellement, réduire le taux de roulement.

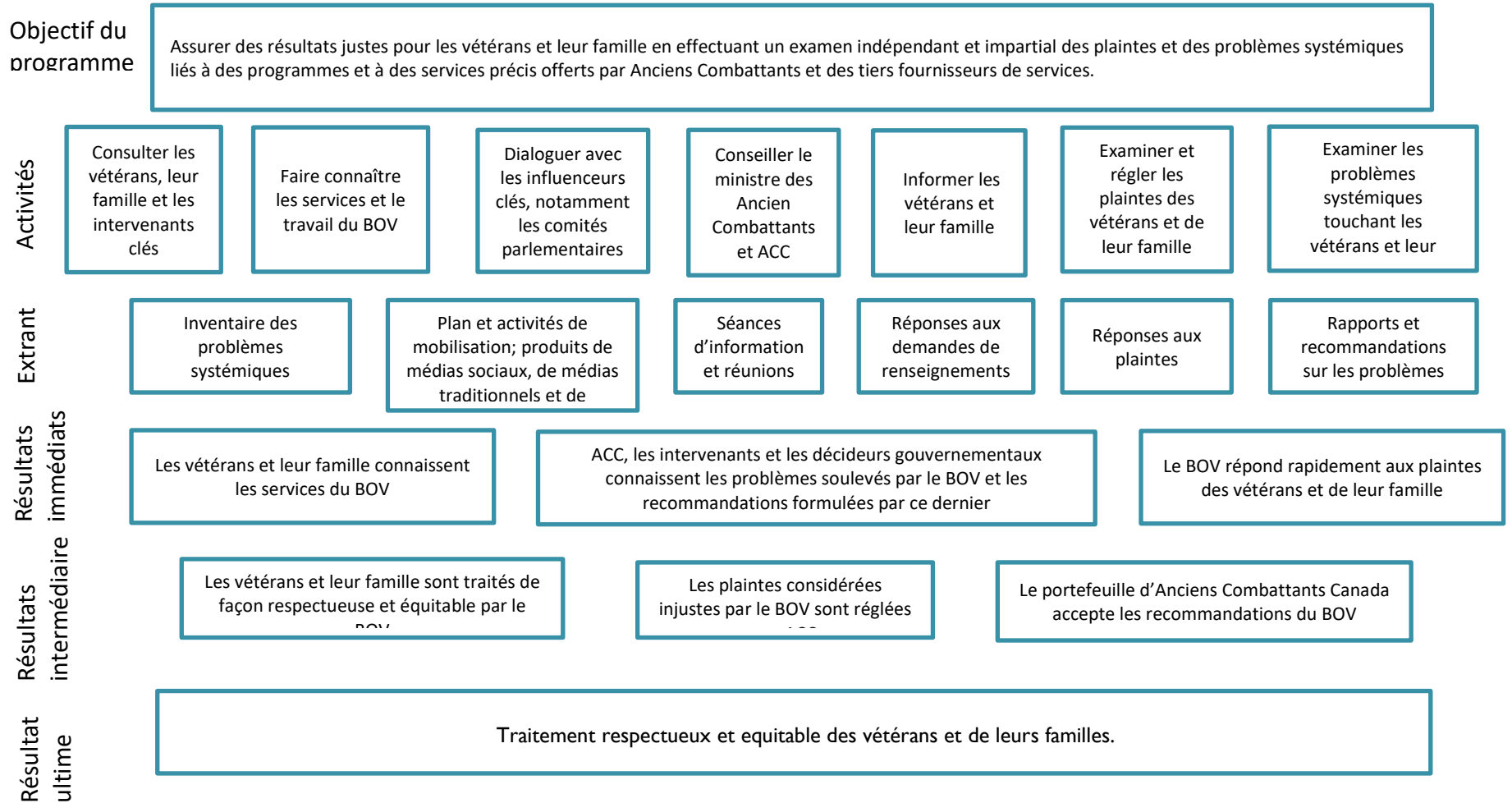
Réponse de la direction

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans est d'accord avec cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement prévue
a) Se pencher sur la prestation de réponses opportunes et claires aux plaintes : a1) Nouvelle grille de mesure du service (mensuelle) conçue et mise en œuvre. a2) Nouveaux processus soutenant les réponses écrites aux plaintes mis à jour et mis en œuvre. a3) Nouveaux gabarits et nouvelles lettres aux clients conçus en fonction du triangle de l'équité.	BOV – Directeur, Services généraux et Unité d'intervention	Octobre 2020 Octobre 2020 Novembre 2020
b) Veiller à ce que le personnel de première ligne connaisse les expériences et les problèmes actuels des vétérans : b1) Conception d'une trousse de formation visant les compétences qu'il faut avoir pour bien remplir les fonctions liées à l'accueil et à l'intervention. b2) Séances de sensibilisation à la vie militaire.	BOV – Directeur, Services généraux et Unité d'intervention	Juin 2020 Septembre 2020, trimestriellement
c) Se pencher sur le besoin de spécialiser le personnel : c1) Projet pilote entamé pour évaluer l'efficacité de la spécialisation. c2) Évaluation du projet pilote et formulation de recommandations. c3) Établir un calendrier de formation mensuelle pour que les experts en la matière d'ACC puissent sensibiliser le personnel de première ligne aux programmes du Ministère.	BOV – Directeur, Services généraux et Unité d'intervention	Septembre 2020 Mars 2021 Septembre 2021

Annexe 1 : Bureau de l'ombudsman des vétérans – Modèle logique



Annexe 2 : Grille d'évaluation

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
Enjeu : pertinence				
Besoin permanent du BOV				
1. Quels sont les besoins et les attentes des vétérans/clients à l'égard d'un ombudsman?	1.1 Quels sont les besoins uniques auxquels le BOV répond dans le cadre de son mandat actuel?	1.a Besoins prévus par le mandat et satisfaits par le BOV 1.b Types de plaintes reçues 1.c Perception des intervenants quant au mandat du BOV	Entrevues auprès d'informateurs clés (EIC) Examen de la documentation (ED) Examen de bases de données (EBD) Études de cas (EDC)	EIC : direction et personnel d'ACC et du BOV; membres du groupe consultatif du ministre (GCM); membres du Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans (CCOV) ED : mandat du BOV; rapports annuels EDB : CRM (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman) EDC : examen de dossiers; rapport d'examen systémique; EIC BOV
	1.2 Compte tenu des autres organismes qui s'occupent des préoccupations et des plaintes des vétérans et des clients, y a-t-il chevauchement ou double emploi avec le BOV et y a-t-il des lacunes dans les domaines où les	1.d Degré de chevauchement avec d'autres organismes s'occupant des préoccupations et des plaintes des vétérans. 1.e Pourcentage des plaintes des vétérans/clients reçues par le BOV qui ne relèvent pas du mandat du BOV et qui donc ne	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : personnel d'ACC et du BOV, GCM, CCOV ED : décret en conseil C.P. 2007-530; rapports annuels; plan stratégique quinquennal et plan d'activités intégré 2017; accords sur les niveaux de service (ANS) avec ACC, 2016-2019

²¹ EIC = Entrevues auprès d'informateurs clés. ED = Examen de la documentation. EBD = Examen de bases de données. EC = Évaluation comparative. EDC = Études de cas.

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
	préoccupations des vétérans et des clients ne sont pas satisfaites?	peuvent pas être réglées par ce dernier.	Examen de bases de données	EDB : GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman)
Pertinence du BOV au fil du temps				
2. Le mandat du BOV est-il toujours pertinent compte tenu du contexte actuel et des besoins des vétérans/clients?	2.1 Le BOV a-t-il respecté son mandat (pourquoi ou pourquoi pas)?	2.a Ampleur des changements depuis 2007 2b. Preuve de l'évolution du mandat	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC ED : décret en conseil C.P. 2007-530; rapport 2007 du Comité permanent; documents de planification 2007; plan stratégique quinquennal et plan d'activités intégré 2017 du BOV
	2.2 Les besoins des vétérans ont-ils changé au fil du temps?	2c. Problèmes systémiques des vétérans au fil du temps	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, CCOV ED : rapports d'examen systémiques du BOV au fil des ans
3. Existe-t-il un niveau d'indépendance approprié pour le BOV?	3.1 Existe-t-il un niveau d'indépendance approprié pour le BOV?	3.a Caractère suffisant du niveau d'indépendance du BOV pour répondre aux besoins des vétérans	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Évaluation comparative (EC) Études de cas	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : mandat du BOV EC : bureaux de l'ombudsman de l'approvisionnement et de l'ombudsman des services correctionnels; réunions bimensuelles des ombudsmans EDC : examen de dossiers; rapport d'examen systémique; EIC BOV
	3.2 En quoi le mandat et les pouvoirs du BOV se comparent-ils à ceux d'autres bureaux d'ombudsman?	3.b Pertinence du mandat et des pouvoirs du BOV comparativement à ceux d'autres bureaux	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC ED : mandat du BOV EC : bureaux de l'ombudsman de l'approvisionnement et de l'ombudsman des services

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
			Évaluation comparative Études de cas	correctionnels; réunions bimensuelles des ombudsmans EDC : examen de dossiers; rapport d'examen systémique; EIC BOV

Enjeu : efficacité

Atteinte des résultats

4. Les plaintes des vétérans sont-elles réglées et quels sont les principaux obstacles à la capacité du BOV à les régler?	4.1 Les vétérans/clients connaissent-ils le BOV et y ont-ils recours?	4.a Pourcentage de vétérans et d'autres clients interrogés qui disent connaître le Bureau de l'ombudsman des vétérans ainsi que les services et les avantages qu'il procure 4.b Pourcentage d'intervenants officiels (p. ex. groupes de vétérans) mobilisés annuellement 4.c Nombre d'assemblées publiques tenues annuellement à l'échelle du Canada	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Études de cas	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : sondages nationaux d'ACC/recherche sur l'opinion publique, rapports annuels du BOV/ACC, rapports/tableau de bord sur la mobilisation EDC : examen de dossiers; rapport d'examen systémique; EIC BOV
	4.2 Les vétérans sont-ils traités de façon respectueuse et équitable par le BOV, et leurs préoccupations sont-elles traitées par ACC?	4.d Pourcentage des clients du BOV qui disent que leurs plaintes ont été réglées de façon respectueuse 4.e Pourcentage de plaintes considérées injustes par le Bureau de l'ombudsman des vétérans qui ont été réglées par Anciens Combattants Canada	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Examen de bases de données	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : questionnaire sur la rétroaction des clients EDB : GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman)

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
	4.3 Les vétérans obtiennent-ils des réponses opportunes à leurs plaintes?	4.f Pourcentage de plaintes fermées dans les 60 jours ouvrables 4.g Pourcentage de clients du BOV qui disent avoir reçu une réponse au moment voulu	Examen de la documentation Examen de bases de données	ED : questionnaire sur la rétroaction des clients EBD : GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman)
	4.4 Les enquêtes systémiques permettent-elles de régler les préoccupations des vétérans/clients?	4.h Efficacité des mécanismes visant à déterminer les sujets de recherche 4.i Degré d'harmonisation de la recherche avec les préoccupations des vétérans au fil du temps 4.j Les procédures permettant de mener et de publier des enquêtes systémiques sont-elles efficaces?	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Examen de bases de données Études de cas	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : rapports de recherche du BOV, bulletins EBD : GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman) EDC : rapport d'examen systémique, bulletin, EIC BOV
	4.5 Quels obstacles/facteurs internes ou externes empêchent le BOV d'atteindre des résultats?	4.k Mesure dans laquelle les obstacles empêchent l'atteinte des résultats	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : rapports annuels du BOV et d'ACC, rapports de recherche du BOV
5. Quelle est l'incidence ou quel est le changement qui a résulté des recommandations découlant des rapports d'examen systémique?	5.1 Quelle est l'incidence des conseils fournis au ministre des Anciens Combattants et aux comités parlementaires?	5.a Pourcentage des recommandations du BOV à l'égard de problèmes systémiques mises en œuvre par le portefeuille d'Anciens Combattants Canada 5.b Pourcentage des recommandations du BOV à l'égard de problèmes systémiques acceptées par le	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Études de cas	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : rapports annuels du BOV et d'ACC, bulletins 2017 et 2018 EDC : examen de dossiers, EIC BOV

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
		portefeuille d'Anciens Combattants Canada		
Résultats inattendus et facteurs externes				
6. Quels résultats supplémentaires ou inattendus (positifs ou négatifs) ont été obtenus grâce au travail du BOV?		6.a Preuve de résultats supplémentaires ou inattendus	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC, GCM, CCOV ED : rapports annuels d'ACC et du BOV
Enjeu : efficacité				
Mesure du rendement				
7. La stratégie en matière de rendement du BOV permet-elle d'en mesurer l'incidence?	7.1 Les résultats attendus sont-ils bien articulés pour indiquer l'incidence du BOV?	7.a Clarté des énoncés de résultats 7.b Solidité du lien de causalité entre les résultats et le résultat ultime	Examen de la documentation	ED : évaluation de l'évaluabilité, profil d'information sur le rendement (PIR)
	7.2 Une stratégie de mesure du rendement a-t-elle été élaborée et mise en œuvre?	7.c Preuve d'une stratégie de mesure du rendement 7.d Preuve que le BOV recueille des données pour mesurer sa pertinence, son efficacité et son efficacité	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC (DGVE) ED : profil d'information sur le rendement (PIR), rapports annuels du BOV et d'ACC, GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman)
	7.3 Les données du BOV sur le rendement sont-elles fiables, opportunes et valides?	7.e Évaluation des données sur le rendement	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Évaluation comparative	EIC : BOV, ACC ED : évaluation de l'évaluabilité EC : bureaux de l'ombudsman de l'approvisionnement et de l'ombudsman des services correctionnels (<i>en quoi le succès est-il mesuré par les autres?</i>)

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
	7.4 L'information sur le rendement est-elle communiquée et utilisée dans le processus décisionnel?	7.f Preuve de l'établissement de rapports fondés sur les données sur le rendement du BOV 7.g Preuve de l'utilisation de l'information sur le rendement dans le processus décisionnel	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC ED : rapports annuels du BOV et d'ACC
Gouvernance et direction				
8. La structure de gouvernance du BOV est-elle appropriée et efficace pour atteindre les résultats attendus?	8.1 En quoi la structure du BOV facilite-t-elle ou entrave-t-elle son succès (p. ex. pouvoirs du BOV, modèle de financement, rapports hiérarchiques, relève, etc.)?	8.a Mesure dans laquelle les structures et les processus de gouvernance et de gestion permettent au BOV d'atteindre les résultats attendus	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation	EIC : BOV, ACC ED : Vérification de la gouvernance d'ACC, décembre 2017
	8.2 L'approche de gestion (orientation et processus du BOV) est-elle stratégique et adaptée de façon appropriée au fil du temps?	8.b Perception des intervenants quant à la mesure dans laquelle l'évolution de l'orientation et des processus du BOV en ont amélioré l'efficacité	Entrevues auprès d'informateurs clés	EIC : BOV, ACC (anciens employés et employés actuels)
9. En ce qui concerne les autres bureaux d'ombudsman, existe-t-il d'autres structures ou options de prestation (p. ex. pouvoirs, outils) qui permettraient d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du BOV?		9.a Forces et faiblesses des autres structures ou options de prestation qui permettraient d'atteindre les résultats du BOV et d'en améliorer l'efficacité	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Évaluation comparative	EIC : BOV, ACC ED : organigramme du BOV, février 2019 EC : bureaux de l'ombudsman de l'approvisionnement et de l'ombudsman des services correctionnels, réunions bimensuelles des ombudsmans

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Source de données ²¹
Efficiences en matière de prestation				
10. Les activités du BOV ont-elles été menées de manière efficace et économique?	10.1 Le BOV dispose-t-il des bons outils et processus pour assurer l'efficacité en matière de prestation?	10.a Ressources et temps moyen requis pour régler les plaintes 10.b Degré de satisfaction des vétérans/clients par rapport au règlement des plaintes 10.c Pourcentage de plaintes dans l'arriéré 10.d Pourcentage d'enquêtes systémiques soumises au ministre dans les 90 jours (micro-enquêtes) et dans les 12 mois (enquêtes systémiques officielles) 10.e Pourcentage des activités du plan de mobilisation qui sont menées annuellement	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Examen de bases de données Études de cas	EIC : BOV ED : étude de l'efficacité des services de première ligne, sondages sur la rétroaction des clients, bulletins, examen du tableau de bord sur la mobilisation EBD : GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman)
	10.2 Le personnel possède-t-il les capacités requises, et est-il maintenu en poste, pour favoriser une prestation efficace (p. ex. le personnel de communication et de première ligne)?	10.f Points de vue sur les capacités et le maintien en poste du personnel 10.g Preuve que la formation offerte au personnel est donnée et suivie 10.h Taux de roulement	Entrevues auprès d'informateurs clés Examen de la documentation Études de cas	EIC : BOV ED : rapports sur les RH et rapports financiers du BOV

Annexe 3 : Études de cas

GGI a examiné trois cas traités par le BOV ces dernières années pour évaluer l'efficacité et l'efficience du Bureau. Deux études de cas (cas nos 1 et 2) sont fondées sur des plaintes individuelles. Elles donnent un aperçu des enjeux qui sont nés des changements législatifs apportés ces dernières années ainsi que de la complexité de l'interprétation qui en a résulté. Le cas n° 3 porte sur un examen systémique du temps qu'il faut pour obtenir une décision d'ACC à l'égard d'une demande de prestations d'invalidité (les délais d'exécution sont en fait la plus grande source de plaintes des vétérans auprès du BOV).

Cas n° 1 : Pension de survivant

Contexte

La plaignante était la veuve de 85 ans d'un vétéran décédé en 2013. En 2008, le vétéran a reçu une indemnité d'invalidité aux termes de la *Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes* (la Nouvelle Charte des anciens combattants) pour son TSPT lié au service. Peu après le décès du vétéran, sa veuve a fait une demande d'indemnité de décès et de prestations de survivant.

Au cours du traitement des demandes d'indemnité de décès et de prestations de survivant, ACC a découvert une erreur liée à la décision de 2008 à l'égard du TSPT. Il a découvert que la décision aurait dû être rendue conformément à la *Loi sur les pensions* et que le vétéran aurait dû être admissible à une pension d'invalidité mensuelle. Par conséquent, la survivante aurait été admissible à une pleine pension de survivant. ACC a informé la survivante par écrit que si elle souhaitait faire corriger cette erreur, elle devrait appeler de la décision initiale auprès du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA], ce qu'elle a fait.

Dans sa décision de février 2015, le TACRA a ordonné à ACC de faire un nouveau calcul et de convertir l'indemnité d'invalidité du vétéran en pension mensuelle et a accordé cinq années de prestations rétroactives. En interprétant la décision, ACC a déterminé qu'il ne pouvait pas accorder une indemnité d'invalidité et une pension d'invalidité pour la même affection. En conséquence, ACC a inscrit un trop-payé de plus de 136 000 \$ au compte de son défunt mari afin de pouvoir se faire rembourser l'indemnité d'invalidité originalement versée au vétéran.

En avril 2016, ACC a informé la veuve qu'elle devra rembourser le trop-payé. Pour ce faire, le Ministère appliquerait des déductions à sa pension de survivant et retiendrait le paiement rétroactif découlant de la décision du TACRA. Elle a communiqué avec le BOV en février 2017 après plusieurs communications infructueuses avec ACC.

Évaluation et constatations du BOV

Le BOV a examiné le dossier. Il a noté qu'ACC n'avait pas répondu à l'avis émis par l'avocat du Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) de la plaignante. Selon cet avis, envoyé à ACC en juin 2016, ACC ne pouvait pas demander à la veuve de rembourser le montant exigé après le

décès du vétérán, d'autant plus que la succession avait été réglée plusieurs années auparavant. Dans son examen du dossier, le BOV a conclu que la veuve avait été traitée injustement. Compte tenu de l'âge de la veuve, de la complexité du dossier et du ton employé dans les communications d'ACC avec une veuve de 85 ans, le BOV a décidé de traiter le cas en priorité.

Le BOV a informé ACC qu'il n'avait pas le pouvoir légal de créer un trop-payé puis d'en demander le remboursement aux termes de la *Loi sur les pensions* puisqu'il avait été créé avant le décès du vétérán. ACC était d'accord avec cette interprétation. Le Ministère a remboursé à la veuve le montant d'argent retenu du paiement rétroactif et celui correspondant aux déductions faites sur la pension de survivant mensuelle.

Efficiencie

Le BOV a fait remarquer qu'il a fallu deux ans pour régler le problème entre le moment où il a reçu la plainte et le moment où ACC a communiqué sa décision à la plaignante (février 2017 – février 2019). Selon le BOV, cela était dû à la complexité du dossier. Voici la séquence des activités :

- Mars 2017-mars 2018 : Échanges avec ACC afin d'obtenir tous les renseignements nécessaires au dossier et de comprendre entièrement la situation.
- Mars 2018 : Le BOV demande l'interprétation et la position du Ministère. Une réponse a été fournie en mai 2018. Le BOV a remis en question l'interprétation d'ACC, ce qui a amené ACC à demander une interprétation juridique de sa position.
- Octobre 2018 : En l'absence d'une réponse d'ACC, le BOV a acheminé la demande à un échelon supérieur, soit celui du sous-ministre adjoint (SMA). Une réponse favorable a été fournie au BOV le 26 novembre 2018.
- Le BOV a fait une demande supplémentaire concernant la réponse du Ministère et a reçu la réponse définitive en janvier 2019; la plainte était complètement réglée.

Cas n° 2 : Allocation pour incidence sur la carrière/supplément à l'allocation pour incidence sur la carrière

Contexte

À l'origine, le vétérán avait fait une demande de participation au Programme de services de réadaptation et d'assistance professionnelle en juin 2017 pour ses deux chevilles, sa hanche gauche, son genou gauche et sa douleur chronique.

En juillet 2017, le vétérán a fait une demande d'allocation pour incidence sur la carrière (AIC). En février 2018, ACC l'a informée que sa demande d'AIC avait été refusée, car les affections prises en considération (cheville droite et cheville gauche) ne répondaient pas aux critères d'admissibilité de l'AIC. ACC n'a pas tenu compte du « trouble douloureux associé à une affection », puisque cette affection n'était pas approuvée aux fins de services de réadaptation; par conséquent, ce trouble n'a été pris en compte aux fins d'admissibilité à l'AIC.

Après avoir consulté le chef d'équipe, Décisions relatives aux pensions, et le spécialiste des services et programmes nationaux, ACC a maintenu qu'il y avait une distinction entre la « douleur chronique », qui représente un symptôme d'un problème de santé physique, et le diagnostic précis de « trouble douloureux associé à une affection médicale », qui représente un problème de santé mentale séparé et distinct au chapitre 21 de la Table des invalidités de 2006.

Plus tard, le vétéran a fait une nouvelle demande d'AIC, laquelle a été approuvée en septembre 2019 puisqu'on lui avait accordé une indemnité d'invalidité pour son TSPT en avril 2019 et parce qu'elle avait été ajoutée à son plan de réadaptation. Le vétéran estimait que l'AIC aurait dû lui être accordée la première fois qu'elle en avait fait la demande.

Évaluation et constatations du BOV

Le BOV a examiné le dossier et a jugé que le vétéran avait été traité de façon injuste. Il a noté que l'AIC est payable quand un vétéran répond aux critères suivants :

- a) Le vétéran présente au moins un problème de santé physique ou mentale qui crée une déficience permanente et grave;
- b) Une demande de services de réadaptation doit avoir été approuvée;
- c) Le vétéran a touché une indemnité d'invalidité ou une pension d'invalidité.

Dans le cadre de son examen du dossier, le BOV a déterminé que la demande initiale du vétéran aurait dû satisfaire à tous les critères susmentionnés et qu'on aurait dû lui accorder une AIC. Les deux affections, c'est-à-dire l'affection ouvrant droit à une indemnité d'invalidité (douleur associée à une affection) et l'affection ouvrant droit à des services de réadaptation (douleur chronique) sont reliées en ce sens que la douleur chronique est un symptôme établi du « trouble douloureux associé à une affection médicale ».

Bien que le droit à des prestations d'invalidité ait été initialement refusé au vétéran, on le lui a accordé après que le symptôme (douleur chronique) a été identifié comme étant un « trouble douloureux associé à une affection médicale générale ». Le spécialiste de la douleur a fait référence à l'affection comme étant de la douleur chronique dans son plan de traitement. Par ailleurs, le « trouble douloureux associé à une affection médicale générale » est décrit comme suit dans le DSM-IV : « une affection médicale générale joue un rôle important dans la manifestation, la gravité, l'exacerbation ou le maintien de la douleur. (Si des facteurs psychologiques sont présents, ils ne sont pas considérés comme jouant un rôle important dans la manifestation, la gravité, l'exacerbation ou le maintien de la douleur.) » [traduction] Le spécialiste de la douleur a conclu que les symptômes du vétéran correspondaient aux critères du DSM-IV.

Le passage susmentionné établit que la douleur chronique est un symptôme de l'affection indemnisée, ce qui est appuyé par le spécialiste de la douleur.

Les éléments de preuve indiquent également que l'affection ouvrant à une indemnité d'invalidité faisait partie du programme de réadaptation du vétéran et que le gestionnaire de cas (GC) a tout probablement considéré cette affection comme de la douleur chronique. Le GC coordonnait les

services psychologiques et de physiothérapie dans le but d'atteindre la gestion des niveaux de douleur. Bien qu'elle soit considérée comme un problème de santé mentale, n'empêche que l'affection ouvrant droit à des prestations d'invalidité correspond à la douleur chronique éprouvée par le vétéran et que c'est la douleur chronique qui a été approuvée aux fins de services de réadaptation.

Bref, le fondement de la décision originale semble tourner autour d'une question de terminologie. Le dénominateur commun est le fait que le vétéran éprouvait une douleur débilite à sa cheville gauche pour laquelle elle recevait des prestations d'invalidité et des services de réadaptation.

Le BOV a recommandé la révision de la date d'admissibilité à l'AIC rétroactivement à la date de la demande initiale en juillet 2017.

Efficiencie

Le BOV a reçu la plainte en septembre 2018 et a fait sa recommandation à ACC en octobre 2019. Au moment d'écrire le présent rapport, ACC n'avait pas encore rendu sa décision. Voici la séquence des activités approximatives depuis la réception de la plainte :

- Novembre 2018 : ACC refuse une deuxième fois la demande du vétéran (UNADP).
- Le BOV et le vétéran ont recueilli d'autre information pour le dossier. Il y a eu de la correspondance entre le BOV et le vétéran en juin, juillet et août 2019 relativement à l'état de son dossier et des demandes présentées à ACC;
- Juin 2019 : Le vétéran a appris que sa demande subséquente d'AIC était encore à l'étape de décision.
- Le BOV a communiqué avec la Prestation des services en juillet 2019 et de nouveau en octobre 2019, mais la situation demeure non réglée.

Cas n° 3 : Répondre aux attentes : Décisions opportunes et transparentes pour les vétérans malades ou blessés du Canada

Contexte

Selon l'examen²², publié en 2018, le temps qu'il faut à ACC pour rendre une décision relativement à une demande de prestations d'invalidité est la source des plaintes que le BOV entend le plus souvent de la part des vétérans. Pour étudier la question, le BOV a analysé 1 000 premières demandes de prestations d'invalidité et effectué des visites sur place avec le personnel d'ACC. En outre, il a examiné tous les documents internes et externes existants qui fournissent au personnel des directives sur le traitement et l'évaluation des demandes, que ce soit des textes législatifs ou des processus opérationnels.

²² <https://www.ombudsman-veterans.gc.ca/fra/rapports/rapports-examens/decisions-opportunes-transparentes>

Évaluation et constatations du BOV

Selon l'analyse effectuée par le BOV, bien qu'ACC respecte la norme de service de 16 semaines pour le traitement des demandes présentées par les vétérans ayant servi pendant la Seconde Guerre mondiale ou la guerre de Corée, la majorité des autres premières décisions concernant les prestations d'invalidité ont pris plus de temps à traiter – et parfois beaucoup plus longtemps.

Lorsque les demandes ont été examinées pour observer les tendances, trois s'en sont dégagées et ont révélé des incohérences dans la façon dont certains groupes de vétérans ont été traités :

- En moyenne, les demandeurs francophones ont attendu plus longtemps que les demandeurs anglophones.
- Les délais étaient plus longs pour les femmes que pour les hommes.
- En raison de divergences dans la façon dont la date de début de la norme de service est déterminée – c'est-à-dire le moment où le décompte commence –, il arrive que les vétérans dont les besoins sont moindres voient leur demande avancer dans la file d'attente avant les autres.
- Les décisions relatives aux prestations d'invalidité prises en vertu de la *Loi sur les pensions* facilitent l'accès aux avantages médicaux.
- Les vétérans et leur famille sont traités injustement lorsque le vétéran décède pendant le traitement d'une demande et qu'il n'a pas de conjoint survivant ou d'enfant à charge.

L'examen a également permis de constater ce qui suit :

- Un manque de priorisation pour ceux qui risquent d'avoir des besoins non satisfaits en matière de santé.
- Un manque de transparence et de communication tout au long du processus, tant sur le plan de la présentation des délais d'exécution que sur le plan de l'état d'avancement de la demande du vétéran et des retards.

Sur la base de ses constatations, le BOV a fait les sept recommandations suivantes (selon le bulletin du BOV, les recommandations en surbrillance ont été mises en œuvre) :

1. Prendre des décisions en temps opportun pour tous les vétérans – sans égard au sexe, à la langue ou à d'autres facteurs.
2. Normaliser les dates de début de la norme de service afin d'améliorer la transparence et l'équité et de faciliter l'établissement de rapports précis sur le rendement.
3. Trier les demandes en fonction des besoins en santé et financiers.
4. Rembourser tous les frais de soins de santé engagés par les vétérans pour une affection ayant fait l'objet d'une demande de prestations approuvée, et ce, à compter de 90 jours avant la date de leur demande.

5. Lorsqu'un vétérán décède et qu'une demande de prestations d'invalidité est en cours de traitement, continuer à traiter la demande et permettre le paiement à la succession si la décision est favorable.
6. Donner à chaque demandeur un délai d'exécution prévu et individualisé pour sa demande et l'informer si la décision sera retardée et en donner la raison.
7. Fournir aux clients une liste de contrôle de tous les documents requis sur le formulaire de demande et, à la réception, retourner immédiatement les demandes s'il manque des documents requis.

Efficiencie

Le BOV a noté que le temps et les ressources humaines (ETP²³) requis pour réaliser l'examen systémique étaient semblables aux autres enquêtes systémiques, comme suit :

- Approbation du plan de projet par la haute direction en mars 2017;
- Collecte, examen et analyse de documents à compter de mai 2017 (1 ETP supérieur);
- Demande d'un premier échantillon de données envoyée à ACC à l'été 2017; échantillon reçu en septembre 2017;
- Demande d'un deuxième échantillon de données à l'automne 2017; échantillon reçu en décembre 2017;
- Analyse des données (examen de plus de 1 000 demandes de prestations d'invalidité), examen et analyse de la documentation (processus opérationnels, etc.) et visites sur place (deux ETP supérieurs – coresponsables);
- Rédaction du rapport (une fois l'analyse terminée) en janvier 2018 et achèvement de la première ébauche en avril 2018 – 2 ETP supérieurs;
- Rapport soumis au ministre en juillet 2018;
- Publication en septembre 2018.

²³ Équivalents temps plein.

Annexe 4 : Liste des documents/bases de données consultés

Documents du BOV

- Priorités et principales activités du plan stratégique quinquennal
- Tableau de bord du plan stratégique du BOV, 30 mai
- Rapports annuels de 2008-2009 à 2017-2018
- Sondage sur la satisfaction des clients réalisé par Corporate Research Associates, 2014
- Document sur les catégories GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman) ainsi que les questions et types de constatations indiquant les champs de données à recueillir par les Opérations de Charlottetown du BOV (Centre de contact)
- Plan d'activités intégré, 2017-2019 et 2019-2021
- Points saillants des réunions des intervenants, 2016-2018
- Modèle logique, 2015-2016 (archivé)
- Liste des groupes de vétérans, 2016
- Protocole d'entente avec ACC – Services internes et échange d'information, 2017
- Décret en conseil C.P. 2007-530, 3 avril 2007
- Organigramme, février 2019
- Rapports de recherche du BOV, 2008-2018
- Le BOV au sein de l'écosystème de révision et d'appel lié aux prestations des vétérans (ébauche : novembre 2019)
- Profil d'information sur le rendement (PIR), août 2018
- Bulletins, 2017 et 2018
- Salaires et dépenses de F et E selon les états financiers du BOV, 19 mars 2019
- Accords sur les niveaux de service (ANS) avec ACC, 2016-2019
- Documents de planification de 2007
- Questionnaire sur la rétroaction des vétérans et autres clients administré par Corporate Research Associates, 2013
- Contenu du site Web :
 - Mandat
 - Mandat et membres du Conseil consultatif de l'ombudsman des vétérans
 - Histoires qui finissent bien
- Ce que nous faisons (PPP)
- InfoBase du GC approuvée pour l'ombudsman des vétérans, 23 janvier 2019
- GRC (Système de suivi des dossiers de l'ombudsman)
- Document conceptuel sur le poste d'ombudsman fédéral (ébauche : décembre 2019)
- Priorités et principales activités du plan stratégique quinquennal du BOV

- Dépliant *Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) : Un tribunal indépendant*, 2010

Documents d'ACC

- Vérification de la gouvernance d'ACC, décembre 2017
- Plan ministériel, 2018-2019
- Cadre ministériel des résultats, 2019-2020
- Contenu de l'intranet : Confidentialité du Bureau de l'ombudsman des vétérans, 24 août 2016
- Protocole d'entente avec ACC – Services internes et échange d'information, 2017
- Rapports ministériels sur les résultats, 2014-2015 à 2018-2019
- Sondage national d'ACC, 2017

Autres documents

- Revue de la couverture médiatique du BOV, 2010-2018
- Analyse des bureaux d'ombudsman (divers sites Web)
- Évaluation de l'évaluabilité du BOV réalisée par Goss Gilroy Inc., 2019
- Rapport du Comité permanent des anciens combattants, 2007 – *Un recours pour les anciens combattants : mandat pour un ombudsman des anciens combattants*
- Décret en conseil C.P. 2007-530, 3 avril 2007
- *Organizational Design Review: Exploring Structural Efficiencies*, Louis Sequin, mai 2018

Annexe 5 : Guides d'entrevue

Bureau de l'ombudsman des vétérans

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue. Un contrat a été attribué à Goss Gilroy Inc. (GGI) afin de réaliser une évaluation indépendante du Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV) pour évaluer sa pertinence et son rendement (efficacité et efficience). Les conclusions et les recommandations de l'évaluation seront utilisées par le BOV afin d'améliorer davantage la mise en œuvre des programmes et de prendre les mesures correctrices nécessaires, au besoin.

Conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, votre participation à cette entrevue est volontaire et confidentielle. Les réponses et les commentaires des répondants seront regroupés et ne seront attribués à des personnes identifiables. Les données regroupées peuvent être communiquées au Bureau de l'ombudsman des vétérans, à Anciens Combattants Canada ou aux deux. Les renseignements personnels recueillis ne seront pas utilisés à des fins administratives ou à une fin autre que celle de l'évaluation.

Introduction

Veillez préciser votre poste, votre rôle et le nombre d'années que vous avez travaillées au sein de l'organisation.

Veillez répondre, parmi les questions suivantes, à celles que vous voulez commenter. Certaines questions pourraient ne pas être pertinentes pour vous.

Efficacité

1. Les vétérans/clients connaissent-ils le BOV et y ont-ils recours?
 - a. En quoi le BOV dialogue-t-il avec les groupes de vétérans de façon régulière? Quel a été le résultat?
2. Dans quelle mesure les plaintes des vétérans/clients sont-elles réglées?
 - a. De façon générale, dans quelle mesure le BOV réussit-il à faire régler par ACC les plaintes qu'il porte à son attention?
 - b. Quels sont les principaux obstacles à la capacité du BOV à régler les plaintes?
3. Dans quelle mesure les sujets des enquêtes systémiques permettent-ils de régler les préoccupations des vétérans/clients? Veuillez donner des exemples.
4. Quelle a été l'incidence des conseils/recommandations fournis au ministre des Anciens Combattants et aux comités parlementaires? Veuillez donner des exemples.
5. À votre connaissance, le travail du BOV a-t-il mené à des résultats inattendus? Veuillez donner des exemples.

Efficience

6. Que pensez-vous de la nouvelle stratégie de mesure du rendement? Permettra-t-elle d'exposer clairement le bilan de rendement du BOV? Quand sera-t-elle mise en œuvre?

7. Ces dernières années, les données du BOV sur le rendement sont-elles fiables, opportunes et valides?
8. Dans quelle mesure l'information sur le rendement est-elle communiquée et utilisée dans le processus décisionnel?
9. Le BOV dispose-t-il des bons outils et processus pour assurer l'efficacité en matière de prestation?
10. Le personnel possède-t-il les capacités requises, et est-il maintenu en poste, pour favoriser une prestation efficace (p. ex. le personnel de communication et de première ligne)?
11. L'approche de gestion du BOV (p. ex. orientation et processus) est-elle stratégique et a-t-elle été adaptée de façon appropriée au fil du temps?
12. La structure de gouvernance du BOV est-elle appropriée et efficace pour atteindre les résultats attendus (p. ex. structure organisationnelle, pouvoirs, modèle de financement, rapports hiérarchiques, plans de relève)?
13. Existe-t-il d'autres structures ou options de prestation (p. ex. pouvoirs, outils) qui permettraient d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du BOV?
14. Avez-vous d'autres commentaires?

Pertinence

15. Quels étaient les facteurs/considérations qui ont façonné le mandat du BOV au moment de sa création? En quoi le mandat a-t-il changé au fil du temps?
16. Selon vous, quels sont les besoins uniques auxquels satisfait le BOV dans le contexte de son mandat actuel?
 - a. Quels types de questions/plaintes reçues par le BOV ne peuvent pas être traités par ce dernier parce qu'ils ne relèvent pas de son mandat actuel?
17. Quels sont les autres organismes qui s'occupent des préoccupations et des plaintes des vétérans et des clients? Y a-t-il chevauchement ou double emploi avec le BOV? Y a-t-il des lacunes?
18. En quoi les besoins des vétérans ont-ils changé au fil du temps? Le BOV a-t-il été en mesure de répondre à ces besoins changeants?
19. Le niveau d'indépendance du BOV suffit-il pour lui permettre de réaliser son mandat et répondre aux besoins des vétérans?
 - a. En quoi le mandat et les pouvoirs du BOV se comparent-ils à ceux d'autres bureaux d'ombudsman?

Merci beaucoup de votre participation.

Anciens Combattants Canada

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue. Un contrat a été attribué à Goss Gilroy Inc. (GGI) afin de réaliser une évaluation indépendante du Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV) pour évaluer sa pertinence et son rendement (efficacité et efficience). Les conclusions et les recommandations de l'évaluation seront utilisées par le BOV afin d'améliorer davantage la mise en œuvre des programmes et de prendre les mesures correctrices nécessaires, au besoin.

Conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, votre participation à cette entrevue est volontaire et confidentielle. Les réponses et les commentaires des répondants seront regroupés et ne seront attribués à des personnes identifiables. Les données regroupées peuvent être communiquées au Bureau de l'ombudsman des vétérans, à Anciens Combattants Canada ou aux deux. Les renseignements personnels recueillis ne seront pas utilisés à des fins administratives ou à une fin autre que celle de l'évaluation.

Introduction

Veillez préciser votre poste, votre rôle et le nombre d'années que vous avez travaillées au sein de l'organisation.

Veillez répondre, parmi les questions suivantes, à celles que vous voulez commenter. Certaines questions pourraient ne pas être pertinentes pour vous.

Efficacité

1. Selon vous, les vétérans/clients connaissent-ils le BOV et y ont-ils recours?
2. Selon vous, les vétérans sont-ils traités de façon respectueuse et équitable par le BOV?
3. Selon vous, de façon générale, dans quelle mesure le BOV réussit-il à faire régler par ACC les plaintes qu'il porte à son attention?
4. Dans quelle mesure les sujets des enquêtes systémiques permettent-ils de régler les préoccupations des vétérans/clients? Veuillez donner des exemples.
5. Quelle a été l'incidence des conseils/recommandations du BOV fournis au ministre des Anciens Combattants et aux comités parlementaires? Veuillez donner des exemples.
6. À votre connaissance, y a-t-il des obstacles au niveau de réussite du BOV?
7. Le travail du BOV a-t-il mené à des résultats inattendus?

Efficience

8. Selon vous, l'information sur le rendement du BOV est-elle communiquée et utilisée dans le processus décisionnel? Les données du BOV sur le rendement sont-elles fiables, opportunes et valides?
9. Le BOV dispose-t-il des bons outils et processus pour assurer l'efficience en matière de prestation?
10. La structure de gouvernance et l'approche de gestion du BOV facilitent-elles ou entravent-elles son succès? L'approche du BOV est-elle stratégique et adaptée de façon appropriée au fil du temps?
11. Avez-vous d'autres commentaires?

Pertinence

12. Quels étaient les facteurs/considérations qui ont façonné le mandat du BOV au moment de sa création? En quoi le mandat a-t-il changé au fil du temps?
13. Selon vous, quels sont les besoins uniques auxquels satisfait le BOV? Ce rôle est-il nécessaire et approprié?
14. Quels sont les autres organismes qui s'occupent des préoccupations et des plaintes des vétérans et des clients? Y a-t-il chevauchement ou double emploi avec le BOV? Y a-t-il des lacunes?
15. En quoi les besoins des vétérans ont-ils changé au fil du temps? Le BOV a-t-il été en mesure de répondre à ces besoins changeants?
16. Le niveau d'indépendance du BOV suffit-il pour lui permettre de réaliser son mandat?

Merci beaucoup de votre participation.

Intervenants des vétérans

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue. Un contrat a été attribué à Goss Gilroy Inc. (GGI) afin de réaliser une évaluation indépendante du Bureau de l'ombudsman des vétérans (BOV) pour évaluer sa pertinence et son rendement (efficacité et efficience). Les conclusions et les recommandations de l'évaluation seront utilisées par le BOV afin d'améliorer davantage la mise en œuvre des programmes et de prendre les mesures correctrices nécessaires, au besoin.

Conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, votre participation à cette entrevue est volontaire et confidentielle. Les réponses et les commentaires des répondants seront regroupés et ne seront attribués à des personnes identifiables. Les données regroupées peuvent être communiquées au Bureau de l'ombudsman des vétérans, à Anciens Combattants Canada ou aux deux. Les renseignements personnels recueillis ne seront pas utilisés à des fins administratives ou à une fin autre que celle de l'évaluation.

Introduction

Parlez-moi un peu de vous; expliquez-moi comment vous connaissez le BOV ou comment vous collaborez avec lui.

Veillez répondre, parmi les questions suivantes, à celles que vous voulez commenter. Certaines questions pourraient ne pas être pertinentes pour vous.

Pertinence

1. Quels sont les besoins et les attentes des vétérans/clients à l'égard d'un ombudsman?
2. Dans quelle mesure pensez-vous que le BOV répond actuellement à ces besoins?
Pourquoi/pourquoi pas?
3. Existe-t-il d'autres organismes qui répondent également aux besoins des vétérans? En quoi sont-ils différents du BOV? Y a-t-il des besoins auxquels ils ne répondent pas?
4. En quoi les besoins des vétérans ont-ils changé au fil du temps? Le BOV a-t-il été en mesure de répondre à ces besoins changeants?
5. Existe-t-il un niveau d'indépendance approprié pour le BOV?

Efficacité

6. Pensez-vous que les vétérans/clients connaissent le BOV et y ont recours?
7. Pensez-vous que les vétérans sont traités de manière respectueuse et équitable par le BOV?
8. Les plaintes/problèmes des vétérans sont-ils traités par le BOV? Sinon, veuillez indiquer la raison pour laquelle vous pensez qu'ils ne sont pas traités.
9. Si c'est pertinent pour vous, pensez-vous que le BOV collabore avec les groupes de vétérans de manière appropriée?
10. Si c'est pertinent pour vous, quel a été, selon vous, l'effet des avis et des recommandations fournis par le BOV au ministre des Anciens Combattants et aux comités parlementaires?
11. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci beaucoup de votre participation.

