



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

ÉVALUATION DE LA NOUVELLE CHARTRE DES ANCIENS COMBATTANTS – PHASE II

Final : Août 2010



Canada 



*Rapport préparé par la Direction générale
de la vérification et de l'évaluation*

REMERCIEMENTS

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation tient à remercier les employés d'ACC à l'échelle du pays, de même que les groupes consultatifs des clients d'ACC, le personnel des Forces canadiennes et les participants aux groupes de consultation pour leur appui et leur contribution.

L'équipe d'évaluation était constituée des personnes suivantes :Orlanda Drebit,
directrice générale, Vérification et Évaluation
Kevin Edgecombe, directeur, Évaluation
Jonathan Adams, gestionnaire de la vérification et de l'évaluation
Lindy McQuillan, gestionnaire de la vérification et de l'évaluation
Michael Spidel, gestionnaire de la vérification et de l'évaluation
Terrie Vessey, gestionnaire de l'évaluation
Vaughn Horton, gestionnaire de l'évaluation
Julie Biggar, agente de vérification et d'évaluation
Sandra Currie, agente de vérification et d'évaluation
Amanda MacLeod-Strang, agente principale de la statistique
Verna MacDonald, agente de projet

TABLE DES MATIÈRES

Page

SOMMAIRE	i
1.0 DESCRIPTION DE LA NOUVELLE CHARTE DES ANCIENS COMBATTANTS	1
2.0 APPROCHE DE L'ÉTUDE.....	3
2.1 Contexte de l'évaluation.....	3
2.2 Portée des travaux.....	4
2.3 Méthode.....	5
3.0 SOMMAIRE DE LA PHASE I.....	7
4.0 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION	9
4.1 Sensibilisation.....	9
4.1.1 Stratégie de sensibilisation.....	9
4.1.2 Activités de sensibilisation	13
4.2 Processus de demande	20
4.3 Cadre de prestation des services.....	30
4.3.1 Formation	30
4.3.2 Outils	32
4.3.3 Orientation fonctionnelle	34
4.3.4 Pouvoirs délégués.....	38
5.0 DISTRIBUTION	43
LISTE DES SIGLES.....	44
ANNEXE A – IMPORTANCE DES RECOMMANDATIONS	45
ANNEXE B – SOMMAIRE DES PROGRAMMES DE LA NCAC	46
ANNEXE C – ENTREVUES	50
ANNEXE D – AUTRES COMMENTAIRES SUR LA SENSIBILISATION.....	52
ANNEXE E – TABLEAU SOMMAIRE DES DEMANDES	54
ANNEXE F – AUTRES COMMENTAIRES SUR LE PROCESSUS DE DEMANDE	64
ANNEXE G – PHOENIX STRATEGIC PERSPECTIVE INC. RAPPORT FINAL.....	65

SOMMAIRE

La nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC) représente le remaniement le plus profond apporté aux avantages et services offerts aux anciens combattants au cours des 60 dernières années. La NCAC n'est plus axée sur l'invalidité, mais plutôt sur le mieux-être et elle répond à l'engagement du Canada à l'égard des militaires et des vétérans blessés des Forces canadiennes. L'éventail de services et d'avantages offerts dans le cadre de la NCAC comprend une indemnité d'invalidité forfaitaire, la réadaptation, des avantages financiers, des soins de santé et des services de réorientation professionnelle.

Le présent document traite d'une évaluation approfondie menée en trois phases d'avril 2009 à décembre 2010. Le rapport de la phase I porte sur la pertinence et la raison d'être de la NCAC et de ses programmes. Le présent rapport sur la phase II traite principalement de la sensibilisation, du processus de demande et du cadre de prestation des services. Le rapport de la phase III mettra l'accent sur l'atteinte des résultats attendus et des répercussions involontaires. Les constatations de ces rapports guideront l'amélioration de la conception et de la prestation des programmes de la NCAC, et l'évaluation remplira un engagement du Ministère. De plus, une évaluation distincte comparant le programme d'indemnité d'invalidité au programme de pension d'invalidité a également été menée.

La sensibilisation est un effort accompli par des membres d'une organisation pour diffuser de l'information et également susciter la participation de certains groupes. Le Ministère participe à une grande variété d'activités de sensibilisation dont la plupart sont entreprises et appuyées par les bureaux de district et les bureaux régionaux. En 2008, une stratégie de sensibilisation à la NCAC a été élaborée, mais elle a été mise en œuvre à différents niveaux à la grandeur du pays. Les entrevues de transition et le fonctionnement des centres intégrés de soutien du personnel ont été définis comme des méthodes efficaces de communication avec les militaires en voie de libération. Cependant, des lacunes demeurent en ce qui concerne les activités de sensibilisation à la NCAC auprès des militaires déjà libérés et de leurs familles.

Les messages d'Anciens Combattants Canada (ACC) doivent continuer d'être uniformes, multivoies et présentés à divers moments dans le temps de sorte que les clients participent aux programmes d'ACC en cas de besoin. Mettre en œuvre une stratégie de sensibilisation, appuyée par une stratégie de mesure des résultats, veillera à l'uniformité et à la diffusion des messages auprès des groupes cibles. De plus, l'information recueillie dans le cadre d'une stratégie de mesure des résultats devra être utilisée pour planifier, coordonner et cibler les messages sur la NCAC tout en veillant à ce que les ressources soient utilisées de façon efficace pour atteindre le public cible.

Pour obtenir les services et les avantages de la NCAC, il faut remplir un formulaire propre au service ou avantage souhaité. L'équipe d'évaluation a trouvé que les militaires et les vétérans des Forces canadiennes, en particulier les personnes qui

avaient besoin d'assistance supplémentaire en raison de certains problèmes médicaux, avaient de la difficulté à remplir les nombreux formulaires. Les demandeurs capables de remplir les formulaires eux-mêmes ont fait part de leur frustration à propos de la duplication, comme l'exigence de fournir de l'information de base plusieurs fois au cours du processus. L'évaluation a révélé que le processus actuel de demande en ligne des prestations d'invalidité était inefficace, incomplet et en fait plus lourd que de remplir un formulaire imprimé, ce qui cause du travail additionnel pour le personnel et des délais d'exécution plus longs au désavantage des clients. De plus, l'absence de toute préparation ou examen préliminaire des demandes d'allocation pour perte de revenus avant leur traitement à l'Administration centrale est inefficace et allonge les délais d'exécution.

L'intention des politiques et des processus a changé au cours des dernières années en réponse à l'évolution rapide du profil démographique des clients. Pour appuyer une qualité uniforme, le personnel des services aux clients doit mieux comprendre les rôles et responsabilités des spécialistes fonctionnels, recevoir une formation fondée sur les compétences et coordonnée à l'échelle nationale, et avoir un meilleur accès aux politiques et processus opérationnels mis à jour. D'ailleurs, ACC œuvre actuellement à la révision des pouvoirs délégués pour permettre une prise de décision plus rapide. Dans le cadre de la révision des pouvoirs délégués, il faut élaborer un processus solide d'assurance de la qualité de sorte que toute modification future visant à améliorer l'efficacité ne soit pas faite au détriment de la qualité et de l'uniformité de la prise de décision.

À la lumière des conclusions présentées dans le rapport de la phase II, les 10 recommandations suivantes ont été formulées. À l'heure actuelle, le Ministère voit au remaniement de la prestation des services pour en réduire la complexité, consolider les partenariats et harmoniser cette prestation au profil des clients. Les plans d'action de la direction qui sont précisés dans le présent rapport ont été élaborés en fonction de l'information disponible actuellement. Cependant, les futures décisions découlant du remaniement pourraient entraîner des changements à certains des échéanciers définis ou des mesures à prendre.

Recommandation 1 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en consultation avec la Direction générale de la gestion de la prestation des services et la Direction générale des communications, mette intégralement en œuvre une stratégie de sensibilisation assortie de rôles et responsabilités clairement définis et appuyée par des ressources adéquates et un plan de mesure des résultats.

Recommandation 2 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en collaboration avec la Direction générale de la gestion de la prestation des services et la Direction générale des communications, planifie, coordonne et cible les messages sur la NCAC de sorte à utiliser les ressources de façon efficace pour atteindre les principaux auditoires.

Recommandation 3 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, en consultation avec la Direction générale de la gestion des programmes et la Direction générale des opérations centralisées, détermine des occasions de réduire la duplication et la complexité dans le processus de demande visant les programmes de la NCAC.

Recommandation 4 (essentielle)

Il est recommandé que le processus de présentation d'une demande d'allocation pour perte de revenus soit examiné et révisé par le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, en consultation avec la Direction générale des opérations centralisées et la Direction générale de la gestion des programmes, en vue d'en améliorer l'efficacité.

Recommandation 5 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, améliore le processus actuel de demande en ligne.

Recommandation 6 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, en consultation avec la Direction générale de la gestion des programmes, élabore, dote en personnel et maintienne un programme d'apprentissage national sur la nouvelle Charte des anciens combattants.

Recommandation 7 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, élabore et mette en œuvre un processus en vue de simplifier l'accès aux politiques, aux directives et aux processus opérationnels en vigueur et qu'il définisse les changements et les communique de façon plus efficace.

Recommandation 8 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, précise et communique l'objectif et la composition de l'équipe interdisciplinaire.

Recommandation 9 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, précise le rôle des professionnels de la santé et des spécialistes fonctionnels relativement aux programmes de la NCAC et les uns vis-à-vis des autres, et qu'il communique de façon plus efficace de l'information quant au moment où consulter ces professionnels et spécialistes.

Recommandation 10 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en consultation avec la Direction générale de la gestion de la prestation des services, la Direction générale de la recherche et des politiques et la Direction générale des finances, apporte les modifications quant à la délégation des pouvoirs visant la nouvelle Charte des anciens combattants et qu'il mette en œuvre les pouvoirs révisés et le cadre de soutien requis comprenant une composante en matière d'assurance approfondie de la qualité.

1.0 DESCRIPTION DE LA NOUVELLE CHARTE DES ANCIENS COMBATTANTS

La nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC) représente le remaniement le plus important apporté aux avantages et aux services offerts aux anciens combattants au cours des 60 dernières années. La NCAC n'est plus axée sur l'invalidité, mais sur le mieux-être et répond à l'engagement du Canada à l'égard des militaires et des vétérans blessés des Forces canadiennes (FC). La gamme des services et avantages offerts en vertu de la NCAC comprend le versement unique d'une indemnité d'invalidité, des services de réadaptation, des avantages financiers, des soins de santé et des services de transition de carrière. Une description sommaire de chaque de la NCAC est présentée à l'annexe B.

Les résultats escomptés de la modernisation des programmes d'ACC sont que les militaires et vétérans des FC et leurs familles :

- aient un état de santé et une capacité fonctionnelle améliorés parce qu'ils ont accès aux avantages médicaux et aux services de réadaptation;
- participent activement au marché du travail civil (à moins d'être atteints d'une invalidité totale ou d'être retraités) parce qu'ils ont accès à des services d'aide à l'emploi sous la forme d'assistance professionnelle, de formation et d'aide au placement;
- Affichent un niveau de revenu adéquat qui leur permette de satisfaire à leurs besoins essentiels parce qu'ils ont accès à davantage d'occasions d'emploi grâce à l'aide au placement, et à du soutien qui améliore les chances de trouver un emploi comme les possibilités de se recycler offertes dans le cadre de la réadaptation professionnelle;
- jouent un rôle actif et s'intègrent dans leur collectivité;
- sentent qu'on reconnaît leur contribution.

Le tableau 1.1 (page 2) donne un aperçu des clients qui ont participé aux divers programmes de la NCAC au cours de l'exercice 2009-2010. Il faut savoir que le nombre total de clients ne constitue pas la somme des clients de chaque programme puisque les clients peuvent participer à de nombreux programmes en même temps ou à divers programmes séparément, suivant leurs besoins.

Tableau 1.1 – Clients de la NCAC au 31 mars 2010

Clients	Clients bénéficiaires d'une indemnité d'invalidité	Clients inscrits au Programme de réadaptation	Clients bénéficiaires d'avantages financiers	Clients bénéficiaires de soins de santé	Clients inscrits au Programme des services de transition de carrière*	Nombre total de clients de la NCAC
Libérés avant avril 1997	9 326	744	461	273	s.o.	9 794
Libérés entre avril 1997 et mars 2001	658	295	173	58	s.o	860
Libérés entre avril 2001 et mars 2006	838	703	325	120	6	1 362
Libérés après avril 2006	2 790	1 566	453	342	221	3 732
Militaires encore en service	4 956	37**	21**	6**	198	5 159
Survivants/ Conjoints	386	72	160	13	1	510
Total	18 954	3 417	1 593	812	426	21 417

* Nombre de clients qui ont présenté une demande dans le cadre du Programme des services de transition de carrière (c.-à-d. orientation professionnelle ou aide à la recherche d'emploi). Cet aperçu ne comprend pas les 713 clients qui ont participé à un atelier.

** Erreur de données. Les militaires des FC encore en service ne sont pas admissibles aux programmes de réadaptation, d'avantages financiers et des soins de santé.

Les militaires des FC encore en service sont admissibles à une indemnité d'invalidité et à certaines composantes du Programme des services de transition de carrière, sans toutefois être admissibles aux programmes de réadaptation, d'avantages financiers ou des soins de santé. Par ailleurs, aucun client libéré avant 2001 ne participe en ce moment au Programme des services de transition de carrière, parce que pour être admissible, il faut présenter une demande dans les deux années suivant la libération.

À la lumière d'autres observations, on retient que les clients bénéficiant d'une indemnité d'invalidité auraient été admissibles à une pension d'invalidité avant l'entrée en vigueur de la NCAC. De plus, certaines affections comme l'hypoacousie ne se développent que bien des années après la libération, ce qui explique pourquoi un grand nombre de clients touchant une indemnité en 2009-2010 auraient été libérés avant 1997. Il faut aussi souligner que 72 survivants ou conjoints ont pu obtenir du soutien au titre du Programme de réadaptation. Cette aide n'était pas offerte avant la NCAC.

2.0 APPROCHE DE L'ÉTUDE

2.1 Contexte de l'évaluation

Ce document se veut une première évaluation de la NCAC, dont les résultats aideront les gestionnaires de programmes d'Anciens Combattants Canada (ACC) à améliorer la conception et la prestation des programmes de la NCAC. Le projet a aussi pour but d'évaluer l'atteinte des résultats escomptés en plus de concrétiser l'engagement du Ministère relativement à une évaluation exhaustive de la NCAC avant décembre 2010.

Avant d'entreprendre l'évaluation, il a fallu dresser un cadre d'évaluation et un plan détaillé. Devant la tâche colossale et complexe que nous réserve l'évaluation, nous avons prévu effectuer le travail en trois phases et diffuser un rapport au terme de chacune d'elles. Le rapport de la phase I, achevé en décembre 2009, était axé sur la pertinence et le bien-fondé de la NCAC et de ses programmes. Le présent rapport, soit la phase II, sera axé sur l'efficacité et l'efficience des activités de sensibilisation que mène ACC, du processus de présentation des demandes et du cadre de prestation des services. Le rapport final de la phase III aura pour objet les répercussions inattendues et l'atteinte des résultats attendus.

Bien qu'il s'agisse de la première évaluation de la NCAC, mentionnons que d'autres travaux connexes ont déjà été réalisés ou sont en voie d'exécution. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a récemment effectué un examen des processus de recours prévus aux termes de la NCAC et une analyse comparative du Programme de pension d'invalidité et du Programme des indemnités d'invalidité. De plus, ACC a effectué un examen interne de la gestion de cas et prévoit entreprendre l'évaluation de celle-ci en 2011-2012. Par conséquent, les secteurs susmentionnés ne sont pas visés dans la portée de cette évaluation.

2.2 Portée des travaux

Le tableau suivant fait état des principales questions et des questions particulières prévues au projet d'évaluation.

Tableau 2.1 – Questions d'évaluation sur la NCAC	
Principales questions d'évaluation	Questions d'évaluation
Besoin continu à l'égard du Programme	Phase I • Quelle est la raison d'être de chacun des programmes de la NCAC?
Harmonisation avec les priorités du gouvernement	Phase I • Dans quelle mesure la NCAC s'inscrit-elle dans les priorités du gouvernement?
Harmonisation avec les rôles et les responsabilités fédérales	Phase I • Dans quelle mesure la NCAC s'inscrit-elle dans les priorités du gouvernement? • Y a-t-il chevauchement ou double emploi avec d'autres programmes ou services?
Atteinte des résultats escomptés	Phase I • Y a-t-il des besoins non comblés auxquels devrait répondre la NCAC? • Comment les programmes de la NCAC se comparent-ils aux programmes du même type offerts dans d'autres pays? • Comment se mesure le rendement du Programme? Phase II • Le personnel affecté à la prestation des programmes de la NCAC dispose-t-il du soutien approprié? • La définition des rôles et des responsabilités est-elle claire et appropriée? • Dans quelle mesure le processus de demande est-il efficace et efficient? Phase III • Dans quelle mesure ACC se révèle-t-il efficace et efficient dans l'aide qu'il apporte aux clients qui effectuent la transition du service militaire à la vie civile? • Les programmes de la NCAC aident-ils de manière adéquate les clients qui y sont inscrits? • Quel est le taux de satisfaction des clients à l'égard des programmes de la NCAC? • Comment se compare l'efficacité des programmes de la NCAC d'ACC à celle d'autres programmes du même type? • Quels effets non prévus sont survenus?
Démonstration d'efficience et d'économie	Phase II • Dans quelle mesure les activités de sensibilisation menées par ACC se révèlent-elles efficaces et efficientes? • Dans quelle mesure le processus de demande se révèle-t-il efficace et efficient? Phase III • Dans quelle mesure ACC se révèle-t-il efficace et efficient dans l'aide qu'il apporte aux clients qui effectuent la transition de la vie militaire vers la vie civile? • Quels sont les intrants et les extrants?

2.3 Méthode

Pour renforcer la gouvernance de ce projet, un comité directeur composé de membres de la haute direction d'ACC a été formé pour surveiller l'avancement des travaux et offrir une orientation stratégique aux activités d'évaluation. De plus, on a créé un comité consultatif auquel prennent part des directeurs de l'Administration centrale, des bureaux régionaux et des bureaux de district des quatre coins du pays. Le rôle de ce comité est d'appuyer les travaux en cours et d'offrir une rétroaction sur l'élaboration des outils de collecte des données et sur les conclusions de l'évaluation. Les deux comités seront à l'œuvre durant les trois phases du projet d'évaluation.

La seconde phase du projet porte sur la période allant du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2010. Les méthodes de collecte des données comprennent des entrevues réalisées auprès des répondants clés, des discussions avec les groupes consultatifs de clients et des groupes de clients, l'examen des documents et l'analyse des données. L'utilisation des renseignements de diverses provenances permet d'assurer la fiabilité de l'information et des résultats. Aux fins de ce rapport, les travaux ont été réalisés entre novembre 2009 et avril 2010.

Au cours de la phase II, les renseignements ont principalement été recueillis par le biais des entrevues réalisées auprès des répondants clés. Ces entrevues ont permis d'obtenir des données qualitatives auprès du personnel affecté à la prestation des programmes de la NCAC à l'échelle du pays, tout en permettant de situer l'examen des documents et l'analyse des données. Dans le cas de la NCAC, les fonctions liées aux activités de sensibilisation, au traitement des demandes relatives aux programmes et à la prestation des services sont principalement exécutées dans 27 bureaux de district, y compris les centres intégrés de soutien du personnel (CISP), ce qui signifie que les résultats peuvent varier d'un bureau à l'autre en raison des caractéristiques propres à chaque emplacement. Par conséquent, des données ont été recueillies auprès d'un vaste échantillon représentatif de membres du personnel à la grandeur du pays. En tout, 165 entrevues ont été réalisées auprès de membres du personnel de l'Administration centrale, de tous les bureaux régionaux, de douze bureaux de district, de quatre CISP, ainsi qu'auprès du personnel du programme de Soutien social aux victimes de stress opérationnel, et des Forces canadiennes. Les critères de sélection des emplacements de même que les bureaux visés sont présentés à l'annexe C.

Les groupes consultatifs de clients étaient la principale source d'information pour obtenir le point de vue des clients. Avant d'entreprendre cette évaluation, ACC avait déjà mis sur pied un groupe consultatif sur les besoins spéciaux et un groupe consultatif sur la NCAC qui avaient pour rôle d'examiner les programmes et de donner des avis. Ces deux groupes étaient constitués de représentants d'organismes d'anciens combattants, d'universitaires, de chercheurs, de fournisseurs de services et de clients. Dans ce contexte, ces groupes ont rédigé plusieurs rapports qui résument leurs conclusions et leurs recommandations. Ces rapports ont été examinés dans le cadre de l'analyse des programmes de la NCAC effectuée par l'équipe d'évaluation. De plus, après avoir examiné ces rapports, des discussions de groupe ont été tenues

séparément avec ces deux groupes consultatifs en vue de recueillir leurs commentaires au sujet de l'évaluation de la NCAC.

Des discussions menées auprès de groupes cibles ont également été utilisées comme principale source d'information pour obtenir les commentaires des clients. Les services d'un consultant externe ont été retenus pour garantir la confidentialité des commentaires recueillis auprès des clients. Douze séances de discussion ont eu lieu dans quatre villes. Quatre rencontres ont eu lieu à Halifax et à Québec (en français), et deux rencontres ont eu lieu à Cold Lake et à Mississauga. Les groupes cibles comprenaient des militaires des FC qui ont récemment participé à l'entrevue de transition, des vétérans de la Force régulière libérés avant la mise en œuvre de la NCAC, des vétérans de la Force régulière libérés après la mise en œuvre de la NCAC, des vétérans de la Force de réserve, des conjoints ou des survivants, et des participants au programme d'aide au placement (maintenant nommé Programme des services de transition de carrière). Le rapport du consultant externe, y compris un compte rendu détaillé de la méthode utilisée, est présenté à l'annexe G. Les discussions avec ces groupes cibles ont permis de recueillir des commentaires fort utiles des clients en ce qui concerne les activités de sensibilisation, le processus de demande et le cadre de prestation des services. Le résumé des constatations est présenté aux sections 4.1 à 4.3. Les discussions avec les groupes cibles ont permis d'obtenir le point de vue des clients sur la reconnaissance, l'intégration à la vie communautaire et la satisfaction à l'égard des services offerts. Ces renseignements sont également présentés dans le rapport et serviront à l'analyse sur l'atteinte des résultats, qui sera réalisée au cours de la phase III.

Un examen des documents a été effectué pour situer les processus actuels et en favoriser la compréhension. Les principales sources utilisées pour l'examen des documents comprenaient le cadre législatif de la NCAC, les politiques et les processus opérationnels d'ACC, les cadres élaborés ou documents provisoires, ainsi que les résultats d'examens pertinents effectués à l'interne et les processus relatifs aux programmes sous forme d'organigramme. Une analyse des données a permis de quantifier les résultats obtenus et d'obtenir des renseignements supplémentaires pour étayer les commentaires qualitatifs formulés dans le cadre des entrevues et des discussions avec les groupes cibles. Ces renseignements ont été obtenus grâce au soutien de la Direction des statistiques d'ACC.

3.0 SOMMAIRE DE LA PHASE I

Le rapport de la phase I, diffusé en décembre 2009, portait sur la pertinence et la raison d'être de la NCAC et de ses programmes. Dans le cadre de cette évaluation, la correspondance de la NCAC avec les priorités fédérales a été évaluée, ainsi que le besoin de chaque programme de la NCAC. L'équipe de l'évaluation a également effectué un examen des avantages et des services semblables offerts par d'autres ministères fédéraux, ainsi qu'une analyse comparative des services et avantages offerts aux anciens combattants dans d'autres pays. Enfin, en vue de la phase III, l'équipe a fait l'évaluation de la mesure des résultats des programmes du Ministère relatifs à la NCAC de sorte que les données requises sur les résultats soient disponibles. Les sept recommandations qui suivent ont été formulées à la lumière de cette analyse.

Recommandation 1 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, procède à une évaluation complète des besoins liés aux services de transition de carrière destinés aux vétérans.

Recommandation 2 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, examine plus à fond les cas relevés de chevauchement avec d'autres programmes fédéraux pour déterminer les possibilités d'améliorer l'efficacité et la prestation des services aux clients.

Recommandation 3 (essentielle)

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques, des programmes et des partenariats, examine le rôle du Ministère en matière de prestation de services et d'avantages et voit à ce qu'il corresponde à ses responsabilités en matière de soutien aux familles en fonction de leurs besoins.

Recommandation 4 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la recherche et des politiques, procède à la préparation des options et à l'établissement des coûts en vue de déterminer si le Ministère est en mesure d'offrir du soutien additionnel aux clients et aux familles qui n'ont pas les moyens d'avoir accès au Programme des soins de santé.

Recommandation 5 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la recherche et des politiques réévalue la possibilité d'offrir une protection pour soins dentaires dans le cadre de la nouvelle Charte des anciens combattants.

Recommandation 6 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, définisse plus clairement les résultats escomptés de la NCAC et mette en œuvre les modèles logiques et les plans de mesure du rendement correspondants pour les cinq programmes.

Recommandation 7 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction de la gestion des programmes, détermine et saisisse les occasions d'accroître l'utilité de l'information recueillie grâce au Sondage sur la réinsertion des clients.

4.0 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

Dans cette section du rapport, nous présentons les constatations, les conclusions et les recommandations se rattachant à l'évaluation de la sensibilisation, du processus de demande et du cadre de prestation des services, dans le contexte de la NCAC.

4.1 Sensibilisation

4.1.1 Stratégie de sensibilisation

Les activités de sensibilisation comprennent les efforts déployés par des personnes au sein d'un organisme pour partager leurs idées ou leurs pratiques avec d'autres organismes, des groupes cibles ou le grand public. Ces activités sont souvent liées à un volet éducatif, mais les organismes ont de plus en plus tendance à inclure l'engagement de groupes particuliers plutôt que de simplement diffuser de l'information ou offrir un volet éducatif.

Les commentaires en 2008 de divers groupes et personnes indiquent qu'il est nécessaire de redonner un nouvel essor aux efforts de sensibilisation pour faire en sorte que les clients de la NCAC connaissent les programmes et les services de soutien qui leur sont offerts. Pour répondre à ce besoin, une stratégie de sensibilisation aux programmes de la NCAC a été élaborée. Cette stratégie vise trois groupes cibles : les clients et les clients possibles, les médias et les parlementaires. Ces groupes ont été reconnus comme ayant des besoins particuliers en information qui doivent être comblés par l'entremise de divers efforts de sensibilisation et outils de communication.

Les activités externes ont été appuyées par des activités de sensibilisation à l'interne visant à renseigner le personnel d'ACC au sujet des besoins des clients des FC et pour aider à combler les lacunes dans leurs connaissances des ressources offertes aux militaires blessés et en voie d'être libérés. Voici les grandes lignes de cette stratégie :

- réseau désigné de conférenciers dans l'ensemble du Ministère;
- séances de formation à l'intention des conférenciers de ce réseau;
- modèles de présentation comprenant des scénarios de cas adaptés aux groupes ciblés;
- améliorations apportées aux sections des sites intranet et Internet d'ACC qui portent sur la NCAC;
- détermination des occasions ministérielles et parlementaires de réaliser une activité de sensibilisation;
- articles d'ACC dans diverses publications, comme *Salut!* et *La Feuille d'érable*;
- suivi des activités de sensibilisation et des résultats.

Les régions ont établi leurs priorités en matière de sensibilisation en fonction de leurs besoins et de leurs ressources. Cette approche favorisait la souplesse, mais elle risquait d'entraîner un manque d'uniformité sur le plan de la communication des

renseignements. Un comité directeur national sur la sensibilisation a été mis sur pied afin de discuter des outils et des pratiques exemplaires et de promouvoir l'uniformité. Le personnel a mentionné l'avantage de ce forum. Par suite de la réorganisation des activités survenue au printemps 2009, les rôles et les responsabilités en matière de sensibilisation étaient moins bien définis, et le rôle du comité national est devenu plus effacé. Comme le comité ne s'est pas réuni depuis septembre 2009, les meilleures pratiques et les approches novatrices ne sont pas diffusées.

Chaque région devait élaborer un plan d'action en tenant compte des priorités régionales. Cependant, ces plans d'action régionaux ont été élaborés à des degrés divers et, en l'absence de directive précise et d'affectation de ressources, le niveau de mise en œuvre n'était pas le même à l'échelle du pays. À l'heure actuelle, les bureaux de district incluent, dans la mesure du possible, des activités de sensibilisation à la NCAC dans leur charge de travail. Le budget pour couvrir les frais de déplacement et les coûts des heures supplémentaires pour que le personnel puisse mener des activités de sensibilisation est limité. Il est donc difficile pour certains secteurs de répondre à toutes les demandes ou d'intervenir de façon proactive dans le domaine de la sensibilisation. Certains employés ont mentionné qu'ils ont de la difficulté à équilibrer la prestation des services et les activités de sensibilisation.

Au printemps 2010, la stratégie de sensibilisation de 2008 était l'objet d'un examen et d'une redynamisation. La stratégie de sensibilisation mise à jour sera axée sur les militaires et vétérans des FC et leurs familles, les organismes d'anciens combattants, les Canadiens et les parlementaires. Cette nouvelle version de la stratégie fera fondée sur les activités de sensibilisation existantes et englobera de nouvelles initiatives.

Le Secteur des politiques, des programmes et des partenariats (PPP) d'ACC sera responsable de la mise à jour de la stratégie, et le Secteur de la prestation des services et de la commémoration (PSC) jouera un rôle important sur le plan de la coordination et de la mise en œuvre de la stratégie à l'échelle locale et à l'échelle régionale. Pour que cette stratégie soit efficace, il faudra l'améliorer davantage et recueillir d'autres commentaires auprès du personnel aux échelons local et régional. Une approche intégrée définissant clairement les rôles et les responsabilités est nécessaire pour que les membres du personnel puissent s'acquitter de leurs fonctions et pour assurer la cohérence et l'homogénéité de l'information et des messages diffusés par toutes les voies de communication.

Aucune stratégie de mesure du rendement des activités de sensibilisation à la NCAC n'a été élaborée. Une telle stratégie est requise pour surveiller et évaluer les résultats des activités de sensibilisation. L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de mesure du rendement permettraient d'appuyer la prise de décisions éclairées et faciliteraient la mise en œuvre de mesures visant à améliorer encore davantage l'efficience et l'efficacité de la sensibilisation à la NCAC.

Conclusion

En 2008, une stratégie de sensibilisation à la NCAC a été élaborée, mais elle n'a pas entièrement été mise en œuvre. La sensibilisation est une responsabilité partagée entre le Secteur des PPP, la Direction générale des communications, et le Secteur de la PSC. Le Secteur des PPP et la Direction générale des communications ont élaboré cette stratégie, et le Secteur de la PSC et la Direction générale des communications prennent part à la coordination et à la mise en œuvre des activités de sensibilisation, particulièrement à l'échelle du district et de la région. Les rôles et les responsabilités n'étaient ni clairs, ni définis, et aucune ressource financière n'était consacrée aux activités de sensibilisation. Par ailleurs, les ressources des bureaux de district étaient limitées pour couvrir les frais de déplacement et les coûts des heures supplémentaires associées aux activités de sensibilisation. Par conséquent, le nombre d'activités et d'emplacements a été limité. Bien que le fait que les régions prévoient des activités en fonction de leurs besoins perçus ait de la valeur, une portée et une orientation d'envergure nationale sont requises pour garantir la cohérence et une portée appropriée pour les divers groupes de clients uniques. La communication des pratiques exemplaires et des approches novatrices était limitée, ce qui a fait en sorte que la stratégie a été mise en œuvre à des degrés divers dans l'ensemble du pays. Enfin, aucune stratégie de mesure des résultats n'était en place pour appuyer la prise de décisions éclairées en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de sensibilisation à la NCAC.

Recommandation 1 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en consultation avec la Direction générale de la gestion de la prestation des services et la Direction générale des communications, mette intégralement en œuvre une stratégie de sensibilisation assortie de rôles et responsabilités clairement définis et appuyée par des ressources adéquates et un plan de mesure des résultats.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

La direction reconnaît le besoin d'améliorer la stratégie actuelle de sensibilisation (approuvée en 2008) à la NCAC pour réussir à combler les lacunes qui ont été cernées en matière de sensibilisation et de compréhension des programmes et des services de la NCAC, qui créent des obstacles à l'accès. La sensibilisation à la NCAC sera une composante principale d'une sensibilisation à ACC améliorée, dont les objectifs sont les suivants : accroître la sensibilisation aux services et aux avantages offerts par ACC chez les principaux auditoires cibles, améliorer l'accès à l'information sur les services et les avantages d'ACC dans une langue facile à comprendre et informer les clients sur la façon de présenter une demande et d'obtenir les services et les avantages offerts par ACC.

La Direction de la gestion des programmes, en collaboration avec la Direction générale des communications et le Secteur de la prestation des services et de la commémoration, élaborera une stratégie de sensibilisation améliorée qui sera dotée des ressources nécessaires pour rendre l'information sur les programmes et les services d'ACC (en particulier les programmes et les services de la NCAC) davantage axée sur le client plutôt que sur les programmes. Les rôles et responsabilités seront clairement définis. La stratégie de sensibilisation utilisera une approche multivoies, mise en œuvre progressivement pour atteindre nos clients, au moyen d'activités ciblées à différents moments, et elle visera la diffusion proactive de messages positifs et clairs sur les programmes et les services d'ACC, en particulier ceux de la NCAC.

L'approche des auditoires externes comportera plusieurs volets et elle tirera profit des partenariats existants avec les FC et la GRC, et également du réseau des principaux organismes d'anciens combattants et des occasions qui se présenteront lors des cérémonies commémoratives et autres activités. Elle nécessitera l'apport de la haute direction et sera axée sur les besoins uniques en matière de sensibilisation de certains groupes de clients, y compris les militaires et les vétérans des FC, les réservistes, et leurs familles, ainsi que les anciens combattants traditionnels et leurs dispensateurs de soins. ACC collaborera avec le MDN à l'élaboration et à la diffusion de messages propres à chacun de ces groupes de clients, et à la détermination de nouvelles possibilités de sensibilisation.

Un plan de mesure des résultats sera élaboré, et les activités et messages de sensibilisation seront modifiés en fonction des commentaires et des résultats de la surveillance.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
1.1 Conformément au programme de transformation du Ministère et aux recommandations de l'évaluateur indépendant, la Direction générale de la gestion des programmes, en collaboration avec le Secteur de la prestation des services et de la commémoration et la Direction générale des communications, affectera les ressources requises pour élaborer la stratégie améliorée, les plans d'action pour la mise en œuvre et les messages ciblés pour les principaux auditoires.	Direction générale de la gestion des programmes	Achevé
1.2 La stratégie de sensibilisation à la NCAC de 2008 sera mise à jour pour combler les lacunes en matière de sensibilisation et de compréhension qui ont été cernées; pour établir une approche à multiples volets mise en œuvre progressivement pour atteindre nos clients; et pour formuler des messages clairs sur ACC, en particulier les programmes et services de la NCAC. La stratégie mise à jour fera en sorte que les produits et activités de sensibilisation soient utilisés de façon adéquate et à ce qu'ils ciblent des auditoires précis.	Direction générale de la gestion des programmes	Décembre 2010
1.3 Un plan de mesure des résultats sera élaboré, et les activités et les messages de sensibilisation seront modifiés en fonction des commentaires et des résultats de la surveillance.	Direction générale de la gestion des programmes	Mars 2011

4.1.2 Activités de sensibilisation

Pendant la période de transition de la vie militaire à la vie civile, les militaires des FC peuvent avoir besoin de services de transition et de soutien. Afin de répondre à ces besoins, le Ministère a mis en place toute une gamme de services, y compris l'entrevue de transition. L'entrevue de transition est une entrevue individuelle entre le militaire en voie d'être libéré et un employé d'ACC afin de cerner les problèmes de transition et d'effectuer les renvois appropriés en vue de répondre à tout besoin qui n'est pas satisfait.

Les dates des entrevues de transition sont fixées en coordination avec le ministère de la Défense nationale (MDN), et ces entrevues sont considérées comme une importante occasion de sensibilisation pour expliquer en quoi consistent les services et les avantages offerts par ACC. Le Ministère a très bien réussi à faire en sorte que presque tous les militaires libérés pour des raisons médicales (94 % en 2009-2010) passent une entrevue de transition. Le tableau 4.1 fournit des détails supplémentaires sur les libérations de la Force régulière et les entrevues de transition. Cependant, il a été signalé qu'il existe toujours des lacunes dans la prestation de ce service à certains

réservistes et militaires dans le cas d'une libération volontaire. Le personnel a indiqué que, dans le cas d'une libération volontaire, la libération peut avoir lieu en aussi peu que 30 jours, ce qui crée certaines difficultés au moment de fixer un rendez-vous pour une entrevue de transition. Le processus de libération des réservistes est différent de celui des militaires de la Force régulière, et ACC n'était pas toujours au fait de la libération des réservistes. Cependant, le MDN fait des changements pour faire correspondre les deux processus de libération, ce qui permettra d'améliorer les services de transition offerts aux réservistes.

Tableau 4.1 – Entrevues de transition selon le type de libération

Libérations de la Force régulière*	Raisons médicales	Autre	Total des libérations	Total des entrevues de transition	% des libérations avec entrevue de transition
2008-2009	1 058	5 065	6 123	4 760	78 %
2009-2010	915	4 322	5 237	3 864	74 %

*Ne comprend pas les réservistes, car aucune donnée n'est disponible sur la libération des membres de ce groupe.

Les époux et conjoints de fait sont invités à participer à l'entrevue de transition. Les membres de la famille, aussi bien que le militaire en voie de libération, peuvent également être aux prises avec des problèmes de transition ou avoir des questions à poser au sujet des services et des avantages offerts par ACC. Malheureusement, en raison d'un certain nombre de facteurs, à savoir les responsabilités liées aux enfants ou au travail et la culture militaire, bien peu d'époux ou de conjoints de fait participent aux entrevues. L'importance de la présence du conjoint à l'entrevue de transition est reconnue, particulièrement dans le cas de militaires souffrant de traumatismes liés au stress opérationnel. Lorsque c'est le cas, le personnel fait un effort supplémentaire pour encourager le conjoint à être présent.

L'ouverture des centres intégrés de soutien du personnel (CISP) a permis d'améliorer l'échange d'information entre ACC et les FC, tout en offrant une occasion d'améliorer les partenariats avec les intervenants. La rétroaction du personnel d'ACC et du personnel du MDN est très positive en ce qui a trait à la façon dont les CISP fonctionnent et aux améliorations qui ont eu lieu à l'avantage des clients.

Les membres du personnel ont appuyé les entrevues de transition, car ils estimaient que c'était une bonne façon de joindre les militaires en voie d'être libérés. L'information recueillie auprès des groupes cibles appuie également cette conclusion. Un certain nombre de participants ont indiqué que l'information reçue au cours de l'entrevue de transition les avait aidés à faire la transition vers la vie civile. Que le Ministère fournisse davantage d'information à l'avance sur le but de l'entrevue de transition, de sorte que les militaires puissent être mieux préparés à répondre aux questions, faisait partie des améliorations proposées par les groupes de discussion. Les participants étaient également d'accord sur le fait qu'ACC devrait communiquer avec les militaires en voie d'être libérés de six mois à un an après la tenue de l'entrevue, afin d'offrir davantage de soutien à la libération. Les militaires sont très occupés pendant le processus de

libération et pourraient ne pas avoir le temps de se pencher sur l'information fournie par ACC.

Outre les entrevues de transition, ACC fournit de l'information aux militaires des FC sur les services et les avantages offerts par le Ministère dans le cadre de séances d'information préalables et postérieures au déploiement et des séminaires du Service de préparation à une seconde carrière (SPSC). Anciens Combattants Canada a en outre préparé des modèles de présentations à être utilisés par le personnel dans le cadre de leurs exposés sur la transition. Ces présentations ont été adaptées afin de répondre aux besoins d'information des différents groupes de clients desservis par le Ministère et ont permis d'aider le personnel à transmettre un message uniforme et adapté dans l'ensemble du pays. Cependant, les membres du personnel ne sont pas tous au courant que ces documents d'information sont disponibles ou de la façon dont ils peuvent avoir accès aux versions les plus récentes. Les intervenants ont noté que des présentations comportant moins de détails et davantage axées sur l'expérience permettraient d'accroître la participation des militaires puisqu'ils pourraient voir dans la situation présentée des ressemblances avec la leur. D'autres documents de présentation pour des groupes comme les familles et d'autres groupes de clients ont été élaborés, mais ils n'étaient pas terminés. Les membres du personnel ont également fait part de leur frustration à l'égard des problèmes de technologie au moment de coordonner leurs présentations avec celles du MDN. Ils ont notamment mentionné des problèmes liés au matériel de chiffrement d'ACC qui n'est pas compatible avec l'équipement utilisé par le MDN pour faire des présentations. Certains membres du personnel ont fait part d'un besoin de formation sur l'art de parler en public, la connaissance des programmes et la culture militaire afin de pouvoir améliorer leur niveau de confiance et leur efficacité en ce qui a trait aux messages de sensibilisation d'ACC.

En plus des entrevues de transition avec les militaires des FC et des présentations à leur intention, le personnel d'ACC a participé à diverses autres activités de sensibilisation, que ce soit en préparant des documents d'information à l'intention des médias ou en participant aux initiatives de lutte contre l'itinérance. Le niveau de participation des employés aux activités de sensibilisation était élevé, et un certain nombre de suggestions concernant d'autres activités ont été compilées et sont présentées à l'annexe D.

L'analyse des commentaires des employés, des intervenants et des groupes cibles révèle que les groupes de clients d'ACC sont variés et uniques. Il ne semble pas y avoir de voie privilégiée pour communiquer l'information ou des messages de sensibilisation. Il faut donc adopter une approche multivoies. Les personnes veulent que les messages soient présentés sous diverses formes et que l'information soit communiquée par une grande variété de moyens, de sorte qu'ACC puisse atteindre tous ceux qui pourraient bénéficier des programmes de la NCAC.

Les participants des groupes cibles ont fréquemment suggéré qu'ACC communique l'information aux militaires des FC plus tôt au cours du processus de libération, afin que

ces derniers puissent mieux se préparer en vue de la libération. En fait, en ce qui concerne le choix du moment pour convoquer les militaires à une entrevue de transition, les participants ont suggéré de communiquer avec les militaires au cours d'une période pouvant aller jusqu'à deux ans avant qu'ils ne soient libérés. Outre les commentaires reçus de la part des groupes cibles, les intervenants et les membres du personnel ont fait part d'une grande variété d'opinions au sujet du moment opportun pour présenter les documents et les messages concernant la NCAC. Une tendance constante qui a été observée chez tous les groupes était qu'il est essentiel de répéter les messages. Comme l'intérêt des clients à recevoir de l'information sur les programmes est fonction de leurs besoins individuels et de leur situation unique, ACC doit leur fournir maintes occasions d'intérioriser le message.

On a fait remarquer que les activités de sensibilisation à la NCAC ne s'adressaient pas aux militaires déjà libérés en particulier. Les initiatives de lutte contre l'itinérance d'ACC ont offert une occasion de sensibilisation qui a permis d'atteindre une sous-section de ce groupe, tout comme l'on fait les séances d'information à l'intention des organismes d'anciens combattants et les publications comme *Salut!*, etc. Toutefois, les activités de sensibilisation à la NCAC sont à améliorer pour atteindre ce groupe de clients particuliers et faire en sorte qu'ils soient au courant des programmes qui sont offerts.

Une autre lacune cernée portait sur les efforts de sensibilisation auprès des familles. Le fait qu'un vétéran soit aux prises avec des problèmes de transition peut avoir des répercussions profondes sur la famille et son fonctionnement. Les familles poussent souvent les militaires à demander de l'aide; par conséquent, il est essentiel de les sensibiliser. Les intervenants ont noté qu'il est important pour les familles d'avoir accès à des renseignements clairs et concis, surtout en cas de crise. Il est par ailleurs important que les familles soient au courant des programmes et des services offerts par ACC afin qu'elles sachent comment et quand communiquer avec le Ministère.

Les membres du personnel de partout au pays ont fait part de la frustration ressentie à l'égard du manque de disponibilité du matériel imprimé par des professionnels, comme des brochures ou des dépliants. Les documents imprimés étaient considérés comme un outil important pour faciliter la communication des messages et permettre aux clients de partager l'information sur les programmes du Ministère avec les membres de leur famille et d'autres personnes. Bon nombre des brochures les plus souvent utilisées étaient épuisées, ce qui obligeait le personnel à faire des copies des brochures originales restantes ou d'imprimer des brochures ou dépliants à partir du site Web d'ACC. Ces copies sont loin d'avoir un aspect professionnel, sans compter qu'il faut consacrer des ressources et du temps précieux pour les produire.

Les participants des groupes cibles ont réitéré l'importance des brochures et des dépliants. Bon nombre d'entre eux ont indiqué que le dépliant sur la NCAC était un moyen efficace de faire connaître les programmes de la NCAC. Tous s'entendaient pour dire que l'information présentée était claire et facile à comprendre et la plupart ont convenu que le dépliant contenait toute l'information nécessaire. Presque tous les participants estimaient que le dépliant contenait suffisamment de renseignements pour

indiquer aux lecteurs la voie à suivre pour obtenir un complément d'information. Il est clair que les brochures et les dépliants sont utilisés comme moyen de transition pour amorcer d'autres discussions sur la NCAC.

Le Ministère dispose d'une stratégie, d'activités et d'outils pour promouvoir les programmes de la NCAC. Il est toutefois difficile de déterminer la cohérence et l'efficacité de ses efforts de sensibilisation, car peu d'évaluations et de recherches ont été effectuées dans ce domaine. Après les présentations, des outils sont disponibles pour obtenir la rétroaction des participants, mais comme ils sont relativement peu utilisés, ils sont d'une valeur limitée. Les présentateurs peuvent demander à obtenir une rétroaction et inclure les suggestions formulées dans leurs futures activités de sensibilisation, mais ces suggestions ne sont pas communiquées de façon uniforme à l'échelle du pays. Comme il est décrit plus haut, ACC n'a pas élaboré de stratégie de mesures du rendement pour la sensibilisation et ne tient aucun relevé des coûts connexes. Par conséquent, ACC n'est pas en mesure à l'heure actuelle de mesurer ni l'efficacité ni l'efficience des divers outils de communication en matière de sensibilisation.

De nombreuses personnes ont exprimé des préoccupations en ce qui concerne le site Internet d'ACC, les participants des groupes cibles ayant indiqué qu'ils avaient de la difficulté à trouver l'information et mentionné le manque de détails. Dans l'ensemble, les participants estimaient que les renseignements généraux sur les programmes étaient clairs et complets. Cependant, les clients souhaitant obtenir des réponses plus détaillées estimaient parfois que l'information disponible manquait de précision. D'autres ont signalé que le langage utilisé pouvait être de nature administrative et difficile à comprendre. En ce qui concerne l'exhaustivité de l'information, certains clients ont indiqué que le personnel d'ACC pourrait agir de façon plus proactive en communiquant volontiers de l'information au sujet des programmes, sans qu'on le leur demande. Ce commentaire a également été relevé dans la rétroaction des groupes consultatifs et des intervenants. En ce qui a trait à l'exactitude de l'information, un certain nombre de participants ont mentionné qu'ils avaient reçu, à l'occasion, des renseignements conflictuels ou contradictoires de la part des agents des centres d'appel d'ACC. Dans l'ensemble, les problèmes soulignés en ce qui concerne la clarté, l'exhaustivité ou l'exactitude de l'information avaient tendance à être liés à des éléments précis des programmes, par opposition aux programmes en général. En ce qui concerne la communication proactive, il est intéressant de noter que l'Australie a introduit une méthode structurée de communication avec les clients. À une époque, le ministère des Anciens Combattants de l'Australie a été critiqué pour son manque de transparence sur le plan de la communication de renseignements au sujet des services offerts; on lui reprochait de ne pas agir de façon proactive en renseignant les anciens combattants au sujet des services qui leur étaient offerts pour maximiser leurs prestations. Aujourd'hui, le ministère des Anciens Combattants veille à ce que toute l'information soit affichée sur son site Web (règles, lois et fiches de renseignements) et s'est doté d'une structure officielle pour communiquer avec les groupes d'anciens combattants. Il y a désormais une structure en place pour les interactions avec les clients, afin de s'assurer qu'elles sont fréquentes, ouvertes et assurées de manière à ce

que les anciens combattants comprennent. De plus, lorsque les clients communiquent avec le Ministère, le personnel doit les informer sur tous les avantages et services auxquels ils ont droit.

Conclusion

Le Ministère participe à un large éventail d'activités de sensibilisation, dont la plupart ont été entreprises et appuyées dans les bureaux régionaux et de district. L'entrevue de transition et la manière dont fonctionne les CISP ont été qualifiées de méthodes efficaces pour atteindre les militaires en voie d'être libérés, mais il y a encore des lacunes par rapport à ces activités, et elles ne permettent pas de répondre aux besoins des militaires déjà libérés et des familles en matière de sensibilisation. Les messages d'ACC doivent continuer à être uniformes, communiqués selon une approche multivoie et à différents moments, afin de veiller à ce que les clients puissent se prévaloir des programmes et des services d'ACC, au besoin. Le Ministère serait mieux à même de mettre l'accent sur les messages s'il disposait de plus d'informations sur l'efficacité et l'efficacité des diverses activités de sensibilisation.

Recommandation 2 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en collaboration avec la Direction générale de la gestion de la prestation des services et la Direction générale des communications, planifie, coordonne et cible les messages sur la NCAC de sorte à utiliser les ressources de façon efficace pour atteindre les principaux auditoires.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

Il est reconnu qu'il existe un besoin d'améliorer la stratégie actuelle (approuvée en 2008) de sensibilisation à la NCAC pour combler les lacunes qui ont été cernées en matière de sensibilisation et de compréhension des programmes et des services de la NCAC et qui créent des obstacles à l'accès. La sensibilisation à la NCAC sera une composante principale d'une sensibilisation améliorée d'ACC, dont les objectifs sont les suivants : accroître la sensibilisation aux services et aux avantages offerts par ACC chez les principaux auditoires cibles, améliorer l'accès à l'information sur les services et les avantages d'ACC dans une langue facile à comprendre et informer les clients sur la façon de présenter une demande et d'obtenir les services et les avantages offerts par ACC.

La Direction de la gestion des programmes, en collaboration avec la Direction générale des communications et le Secteur de la prestation des services et de la commémoration, élaborera une stratégie de sensibilisation améliorée qui sera assortie des ressources nécessaires pour rendre l'information sur les programmes et les services d'ACC (en particulier les programmes et les services de la NCAC) davantage

axés sur le client plutôt que sur les programmes. Les rôles et responsabilités seront clairement définis. La stratégie de sensibilisation utilisera une approche multivoies, mise en œuvre progressivement pour atteindre nos clients, au moyen d'activités ciblées à différents moments, et elle visera la diffusion proactive de messages positifs et clairs sur les programmes et les services d'ACC, en particulier ceux de la NCAC.

L'approche des auditoires externes comportera plusieurs volets et elle tirera profit des partenariats existants avec les FC et la GRC, et également du réseau des principaux organismes d'anciens combattants et des occasions qui se présenteront lors des cérémonies commémoratives et autres activités. Elle nécessitera l'apport de la haute direction et sera axée sur les besoins uniques en matière de sensibilisation de certains groupes de clients, y compris les militaires et les vétérans des FC, les réservistes, et leurs familles, ainsi que les anciens combattants traditionnels et leurs dispensateurs de soins. ACC collaborera avec le MDN à l'élaboration et à la diffusion de messages propres à chacun de ces groupes de clients, et à la détermination de nouvelles possibilités de sensibilisation.

Un plan de mesure des résultats sera élaboré, et les activités et messages de sensibilisation seront modifiés en fonction des commentaires et des résultats de la surveillance.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
1.1 Conformément au programme de transformation du Ministère et des recommandations de l'évaluateur indépendant, la Direction générale de la gestion des programmes, en collaboration avec le Secteur de la prestation des services et de la commémoration et la Direction générale des communications, affectera des ressources pour élaborer la stratégie améliorée, les plans d'action pour la mise en œuvre et les messages ciblés pour les principaux auditoires.	Direction générale de la gestion des programmes	Juin 2010
1.2 La stratégie de sensibilisation à la NCAC de 2008 sera mise à jour pour combler les lacunes en matière de sensibilisation et de compréhension qui ont été cernées; établir une approche à multiples volets mise en œuvre progressivement pour atteindre nos clients; formuler des messages clairs sur ACC, en particulier les programmes et services de la NCAC. La stratégie mise à jour fera en sorte que les produits et activités de sensibilisation soient utilisés de façon adéquate et à ce qu'ils ciblent des auditoires précis.	Direction générale de la gestion des programmes	Décembre 2010
1.3 Un plan de mesure des résultats sera élaboré, et les activités et les messages de sensibilisation seront modifiés en fonction des commentaires et des résultats de la surveillance.	Direction générale de la gestion des programmes	Mars 2011

4.2 Processus de demande

La NCAC a pour objet d'offrir un ensemble de programmes; cependant, le client doit remplir une demande distincte pour chacun des programmes. Un militaire ou vétéran des FC peut recevoir un formulaire de demande pour un ou plusieurs programmes de NCAC en se rendant dans un bureau de district, par l'entremise du CISP, dans le cadre de l'entrevue de transition, auprès de la Légion ou en appelant le Réseau national des centres d'appels (RNCA). Bien que tous les militaires ou vétérans des FC ne remplissent pas les formulaires pour tous les programmes simultanément, si un militaire ou un vétéran appelle le RNCA pour se renseigner au sujet des programmes et services offerts en vertu de la NCAC, il faut l'encourager à soumettre une demande pour quatre des programmes de la NCAC, même après qu'un examen sommaire préalable ait été effectué. Ainsi, le militaire ou le vétéran recevra les formulaires suivants à remplir :

- Demande de prestations d'invalidité;
- Demande de participation au Programme de réadaptation et aux services d'assistance professionnelle;
- Demande d'allocation pour perte de revenus;
- Demande du Régime de soins de santé de la fonction publique;
- Autorisation de communiquer des renseignements médicaux/sur le service (PEN 860);
- Plusieurs versions de la déclaration du demandeur (si la personne soumet une demande pour plus d'une affection);
- Autorisation de divulguer des renseignements personnels – Indemnisation (PEN 6206);
- Un formulaire sur la qualité de vie (PEN 50) pour chacune des affections faisant l'objet de la demande;
- Un questionnaire médical;
- Deux formulaires « Autorisation de divulguer des renseignements personnels – Ministère de la Défense nationale » (VAC 634).

Les quatre demandes et sept formulaires susmentionnés comprennent plusieurs pages que le militaire ou vétéran des FC doit remplir avec très peu d'instructions. À lui seul, le volume de ces documents administratifs à remplir en une seule fois serait astreignant pour qui que ce soit, et encore plus pour quelqu'un qui est aux prises avec des problèmes de santé. Le personnel signale donc que les militaires et vétérans des FC, particulièrement ceux qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel, demandent de l'aide pour remplir les formulaires de demande. Les militaires des FC ont été décrits comme venant d'un milieu au MDN où ils ont l'habitude qu'on leur dise quoi faire et de quelle façon. Ils s'attendent en quelque sorte qu'ACC agisse et les traite de la même manière que le faisait le MDN.

De nombreux militaires ou vétérans des FC qui sont en mesure de remplir les formulaires de demande sans aide préféreraient tout de même obtenir des directives de la part des employés, la raison étant que ces personnes croient que le personnel possède l'expérience et les connaissances requises pour faire en sorte que les demandes soient remplies convenablement et que les chances que ces dernières soient approuvées la première fois seraient bien meilleures. Certains employés ont mentionné qu'ils avaient du mal à déterminer le niveau d'aide qu'ils devraient offrir, alors que d'autres ont indiqué qu'ils étaient tout à fait disposés à offrir au militaire ou vétéran des FC toute l'aide dont il a besoin. Un autre groupe de membres du personnel estimait que, puisque l'objet de la NCAC est la réinsertion des militaires des FC dans la vie civile, les militaires et les vétérans des FC devraient remplir les documents administratifs tout comme devrait le faire n'importe quel autre civil qui fait une demande pour un programme gouvernemental. La diversité des opinions chez les membres du personnel s'explique par le fait que les employés régionaux n'ont reçu aucune directive quant au niveau d'aide qu'ils devraient offrir. La question de la charge de travail a également été soulevée, le personnel sur le terrain indiquant qu'aider les militaires ou vétérans des FC à remplir leurs demandes ne faisait pas partie de leurs responsabilités. Même si le personnel pourrait se montrer disposé à offrir de l'aide à cet égard, le fait est qu'aider les militaires ou vétérans des FC avec leurs demandes constitue une tâche supplémentaire qui n'est pas mesurée ou dont il n'est pas tenu compte pour ce qui est du respect des normes de service du Ministère.

Les militaires et vétérans des FC considèrent que ces demandes sont complexes et exigent du temps à un point tel que des entreprises ont été établies et vendent des services d'aide pour remplir les formulaires. Ces entreprises font de la publicité en indiquant qu'elles ont l'expérience de ce système et qu'elles sont en mesure de produire de meilleurs résultats plus rapidement. Il faut souligner que les tarifs demandés pour ces services sont assez importants. Cependant, le nombre de militaires ou de vétérans des FC ayant accès à ces services est inconnu, puisque le Ministère ne fait pas de suivi du nombre de demandeurs qui font appel aux services de ces entreprises ni du taux de succès pour déterminer si, en fait, ces demandes produisent de meilleurs résultats.

Les clients qui sont en mesure de remplir les formulaires de demande eux-mêmes ont fait part de leur frustration. Du point de vue des clients, les mêmes questions reviennent souvent sur les nombreux formulaires et ils doivent fournir des données de base à maintes reprises tout au long du processus. Par exemple, un militaire ou vétéran des FC qui soumet une demande d'indemnité d'invalidité doit remplir la déclaration du demandeur (page 3 de la Demande de prestations d'invalidité). Dans sa déclaration, le militaire/vétéran doit décrire en quoi l'affection est liée au service, de quelle façon il compose avec cette affection, et les répercussions de cette dernière sur les activités quotidiennes. On recommande aux militaires et vétérans des FC de remplir une déclaration du demandeur distincte pour chacune des affections, et ils sont encouragés à fournir le plus de détails possible, ce qui aggrave davantage le problème. La déclaration du demandeur qui se trouve dans la Demande de prestations d'invalidité est également semblable à la section F de la Demande de participation au Programme de

réadaptation et aux services d'assistance professionnelle. Dans la section F, on demande de décrire en quoi le problème de santé physique ou mentale découle du service dans les Forces canadiennes et entrave la réinsertion dans la vie civile, plus particulièrement dans quelle mesure ce problème de santé empêche ou limite le militaire pour ce qui est des rôles qu'il doit assumer dans son milieu de travail, à son domicile ou dans la collectivité.

En outre, le MDN possède déjà une bonne partie des renseignements que l'on demande aux militaires et vétérans des FC de fournir. Les militaires et vétérans des FC croient qu'ACC a déjà en main, ou devrait avoir, les documents de service et les documents médicaux du MDN requis. Les intervenants et les participants des groupes de discussion se sont dits contrariés par le fait d'avoir à attendre l'information demandée au MDN dans le cadre du processus de demande.

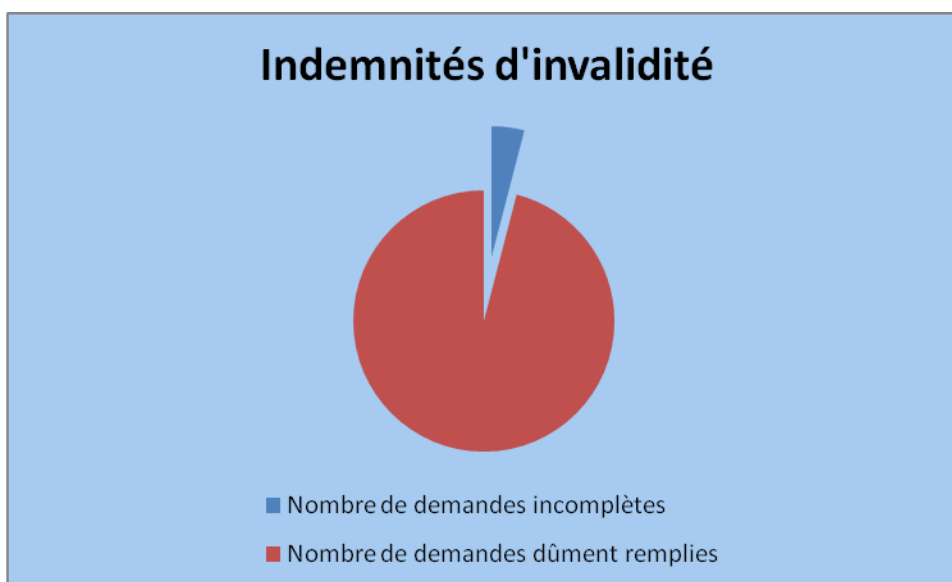
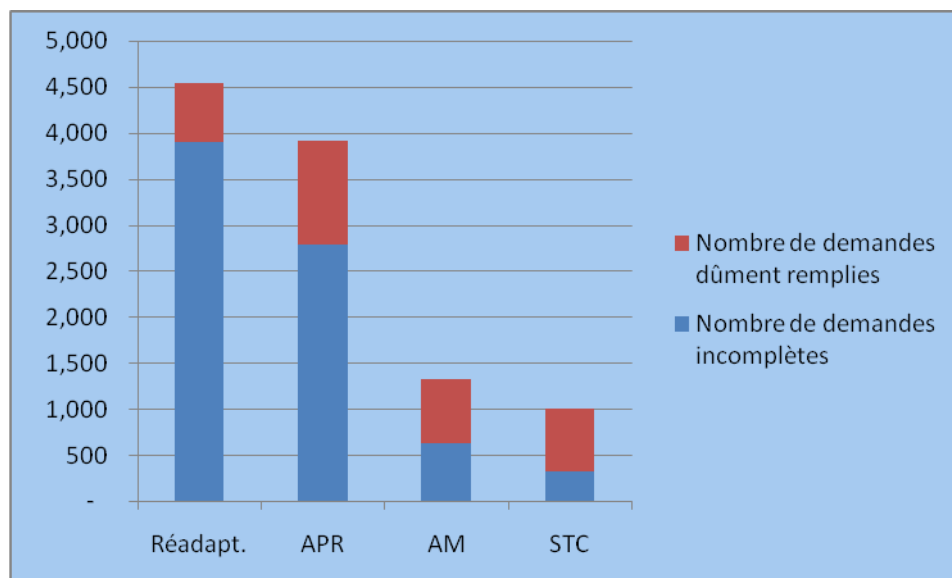
Des médecins et d'autres professionnels de la santé, comme des psychologues, ont également de la difficulté à obtenir les renseignements que le Ministère leur demande de fournir. Ils doivent remplir de longs questionnaires médicaux, en plus de s'acquitter de leur charge de travail déjà très lourde. Dans certaines villes, on a indiqué que les clients avaient de la difficulté à trouver des médecins ou d'autres types semblables de professionnels de la santé qui seraient disposés à remplir les formulaires.

En plus de porter sur la simplification du processus de demande, les commentaires portaient également sur les formulaires de demande. Les intervenants, les participants des groupes de discussion et le personnel ont suggéré qu'il serait utile que les formulaires de demande soient établis de la même façon que ceux de l'Agence du revenu du Canada ou de Passeport Canada, dans lesquels une explication détaillée est fournie pour chaque section, de même que des exemples de ce que constitue une réponse complète. Plus précisément, on a mentionné que le formulaire sur la qualité de vie était difficile à comprendre et à remplir pour les militaires et vétérans des FC.

Les intervenants et les participants des groupes de discussion ont aussi indiqué qu'ACC met trop l'accent sur les délais d'exécution, au détriment de la qualité et de l'exactitude des décisions. Du point de vue des clients, ils ne sont pas intéressés à interjeter des appels ils souhaitent simplement obtenir la bonne décision la première fois. Pour minimiser ce problème, les militaires et vétérans des FC estiment qu'ils devraient pouvoir avoir un rendez-vous directement avec un gestionnaire de cas, spécifiquement pour remplir les formulaires de demande exigés. Les membres du personnel s'accordent pour dire que s'ils pouvaient aider les militaires et vétérans des FC dans le cadre de leurs activités courantes, les demandes seraient remplies de façon plus complète, les délais d'exécution, de la présentation de la demande jusqu'à l'étape de la décision, seraient réduits, et moins d'appels seraient interjetés.

Les problèmes et les complications susmentionnés par les clients font que seulement 19 p. 100 des demandes présentées actuellement dans le cadre de la NCAC contiennent tous les renseignements requis pour le traitement. Les graphiques qui suivent illustrent les variations par programme. Des tableaux détaillés présentant sous

forme résumée les renseignements essentiels au sujet de chaque programme, par exercice financier, sont présentés à l'annexe E.



Pour la plupart des demandes incomplètes, le Ministère doit communiquer de nouveau avec le demandeur ou le MDN, ce qui provoque chez les clients un stress supplémentaire, augmente la charge de travail administratif d'ACC et prolonge de façon substantielle les délais d'exécution pour rendre une décision. Le tableau récapitulatif ci-dessous présente l'incidence que le fait de devoir demander de l'information supplémentaire pour traiter la demande a sur le délai de prise d'une décision. Un sommaire des types de renseignements supplémentaires requis et du délai d'exécution pour les obtenir est également présenté à l'annexe E.

Table 4.2 – DEMANDES PAR PROGRAMME					
Données pour 2006 à 2010	II	Réadapt.	APR	AM	STC
Nombre de clients ayant présenté une demande	33 904	4 447	3 874	1 197	996
Nombre de demandes uniques	36 866	4 540	3 908	1 324	996
Nombre de demandes dûment remplies	1 490	3 893	2 782	626	317
Nombre de demandes incomplètes	35 376	647	1 126	698	679
Délai de décision (jours)	178	39	117	59	32
Pourcentage des demandes approuvées	60,8 %	93,6 %	99,8 %	81,2 %	90,3 %

Anciens Combattants Canada a récemment effectué un examen en vue de schématiser les processus liés au Programme des prestations d'invalidité, dans le but de cerner les possibilités de réduire les délais d'exécution. Cet examen a été entrepris en raison du fait que la norme courante était la plus longue de tous les programmes, avec un délai de 24 semaines, et que, à ce moment-là, le programme connaissait un important arriéré de travail. Les résultats de l'examen ont donné lieu à un certain nombre de plans d'action conçus pour améliorer l'efficacité. Toutefois, la portée de l'examen se limitait aux processus opérationnels du Ministère en ce qui concerne les prestations d'invalidité, et l'examen ne tenait pas compte de l'incidence des demandes sur les militaires et vétérans des FC ni sur les effets cumulatifs des demandes multiples.

L'allocation pour perte de revenus apporte un soutien financier important aux clients pendant qu'ils participent au Programme de réadaptation. Les préoccupations financières sont un élément clé de la gestion de cas, et le personnel sur le terrain a souligné l'importance de fournir un accès en temps opportun au soutien financier, de manière à ce que les clients puissent se concentrer sur leur réadaptation. Cependant, le processus de demande d'allocation pour perte de revenus comporte le deuxième délai de prise de décision le plus long, avec en moyenne 117 jours, bien que le délai de prise de décision soit à la baisse, comme il est illustré à l'annexe E. Outre les complications liées aux formulaires, un autre élément clé touche le fait que, contrairement au

Programme des prestations d'invalidité et au Programme de réadaptation, le personnel du bureau de district ne participe pas à la préparation ou à l'examen des demandes d'APR. Le traitement des demandes d'APR relève du Centre de traitement centralisé (CTC), à l'Administration centrale. Les membres du personnel du CTC qui ont été interviewés ont indiqué qu'il était rare qu'on achemine à leur bureau des demandes complètes et prêtes à être traitées. Le problème le plus courant qui a été soulevé était le fait que la demande d'APR doit être accompagnée d'un formulaire « Autorisation de divulguer des renseignements personnels – Ministère de la Défense nationale » (VAC 634) signé, et que souvent c'était plutôt un formulaire « Autorisation de divulguer des renseignements personnels – Programme d'avantages financiers » (VAC 632) signé qui était joint à la demande. Les membres du personnel du CTC n'étaient pas au courant de l'origine du formulaire VAC 632 ni de la raison pour laquelle il était joint à la demande, et il y avait eu confusion parmi le personnel du RNCA et le personnel du bureau de district, ce qui a fait en sorte que le mauvais formulaire était envoyé au client. Au nombre des renseignements les plus souvent absents se trouvaient le numéro d'assurance sociale du militaire ou du vétéran des FC et une confirmation du revenu. Toutes ces erreurs auraient pu être facilement corrigées par un examen de la part d'une personne en région avant d'envoyer la demande à l'Administration centrale, ce qui aurait donné lieu à des délais d'exécution plus rapides et à une réduction du fardeau administratif.

En l'absence d'un examen préliminaire effectué par une personne dans la région, lorsque ces erreurs sont relevées, le CTC prépare une lettre à l'intention du militaire ou du vétéran des FC décrivant les éléments manquants ou incomplets dans sa demande et lui demandant de les fournir à ACC dans les 30 jours. Cette communication doit se faire par courrier, car il ne serait pas indiqué pour le personnel du CTC, que le client ne connaît pas, de demander des renseignements personnels, comme le numéro d'assurance sociale, au téléphone. Cette correspondance additionnelle occasionne des retards considérables dans le traitement des demandes d'allocation pour perte de revenus. Le personnel du CTC estimait qu'il serait plus efficace de demander au personnel du bureau de district, qui a déjà établi un rapport avec le militaire ou le vétéran des FC, de communiquer avec ce dernier afin de recueillir les renseignements manquants. Cependant, les membres du personnel du bureau de district ne pensaient pas posséder les connaissances nécessaires pour répondre aux questions concernant le Programme d'allocations pour perte de revenus, étant donné qu'ils n'ont reçu que très peu de formation sur ce programme.

Enfin, grâce à la technologie d'aujourd'hui et aux efforts du gouvernement fédéral pour devenir plus accessible et plus souple, les Canadiens peuvent maintenant présenter une demande en ligne pour la plupart des services et des programmes. Cependant, le Programme des prestations d'invalidité était le seul programme de la NCAC à offrir la possibilité de remplir une demande en ligne, et des problèmes importants ont été soulevés relativement au processus de demande en ligne. Seuls les clients actuels d'ACC qui ont déjà présenté une demande ou qui reçoivent déjà des prestations d'ACC peuvent avoir accès au processus de demande en ligne, car ils doivent avoir un numéro d'identification avant de commencer à remplir la demande en ligne.

Bien qu'il soit possible de présenter une demande du Programme des prestations d'invalidité en ligne, les formulaires qui doivent accompagner la demande, à savoir le formulaire sur la qualité de vie, le questionnaire médical et l'Autorisation de divulguer des renseignements personnels – Indemnisation, ne peuvent pas être soumis en ligne. Lorsqu'ils remplissent une demande en ligne, les clients utilisent une signature électronique pour signer électroniquement la déclaration du demandeur et l'Autorisation de communiquer des renseignements médicaux/sur le service. Toutefois, la signature électronique n'était pas reconnue par le Ministère. Par conséquent, lorsque le personnel du bureau de district recevait une demande en ligne, cette dernière ne pouvait pas être traitée immédiatement. À la réception d'une demande en ligne, la première tâche consistait à envoyer la déclaration du demandeur, l'Autorisation de communiquer des renseignements médicaux/sur le service, le formulaire sur la qualité de vie, le questionnaire médical et l'Autorisation de divulguer des renseignements personnels – Indemnisation au client afin qu'il puisse remplir les formulaires et les signer, avant de les retourner au bureau de district.

Le personnel a également mentionné la frustration ressentie par les clients à l'égard du système en raison des difficultés à ouvrir une session dans « Mon dossier d'ACC », des systèmes qui se figent et du manque de capacité de faire le suivi de leur demande en ligne. De plus, la capacité des membres du personnel d'ACC d'aider les clients lorsque ceux-ci remplissent une demande en ligne est limitée parce qu'ils ne peuvent voir ce qui est affiché sur l'écran de l'ordinateur des clients. Entre avril 2005 et mars 2010, 487 demandes de prestations d'invalidité ont été remplies en ligne, et le système effectue le suivi du nombre de clients ayant tenté d'avoir recours au processus de demande en ligne. Les données montrent que seulement 66 p. 100 des clients ayant tenté de remplir une demande en ligne ont terminé le processus. Les clients indiquent qu'ils aimeraient être en mesure de communiquer davantage avec ACC par courriel et avoir accès à davantage de services en ligne.

Conclusion

La NCAC a pour objet d'offrir un ensemble de programmes; cependant, le client doit remplir une demande distincte pour chacun des programmes. Les militaires et vétérans des FC ont du mal à remplir les formulaires requis, particulièrement ceux qui ont des problèmes de santé qui nécessitent un soutien supplémentaire. Les membres du personnel signalent que s'ils pouvaient aider le militaire ou le vétéran des FC à remplir leurs formulaires de demande, ces derniers seraient remplis selon une norme plus élevée, le fardeau que représente le processus serait allégé pour le militaire ou vétéran des FC, et les délais d'exécution et le nombre d'appels interjetés seraient réduits.

Les militaires et vétérans des FC qui sont en mesure de remplir les formulaires de demande eux-mêmes ont fait part de leur frustration. Les mêmes questions reviennent souvent sur les nombreux formulaires, et les demandeurs doivent fournir des données de base à maintes reprises tout au long du processus. De plus, les intervenants et les participants aux groupes de discussion se sont dits contrariés et s'attendaient à ce qu'ACC obtienne cette information par l'entremise du MDN.

Lorsque les programmes de la NCAC ont été mis en œuvre, des efforts ont été déployés afin que le plus grand nombre de tâches administratives possible soient éliminées de la charge de travail du personnel sur le terrain, de façon à ce qu'ils disposent de plus de temps pour se concentrer sur la gestion de cas. Le personnel sur le terrain a beaucoup apprécié ce concept, mais l'expérience a démontré que le fait qu'aucun examen ne soit effectué avant que la demande d'allocations pour perte de revenus ne soit traitée à l'Administration centrale donne lieu à un manque d'efficacité et engendre des délais d'exécution plus longs. De plus, comme les préoccupations financières sont un élément clé de la gestion de cas, le personnel sur le terrain doit être en mesure de fournir une assurance au militaire ou au vétéran des FC quant à l'allocation pour perte de revenus, de façon à apaiser leurs préoccupations et à leur permettre de se concentrer sur la réadaptation.

Le processus de demande en ligne actuel pour les prestations d'invalidité est inefficace, incomplet et, en fait, plus lourd que le processus de présentation d'une demande sur papier, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail du personnel et occasionne des délais d'exécution plus longs pour les clients. Lorsque les clients présentent une demande en ligne, ils s'attendent à ce que le processus soit plus simple et plus rapide, alors qu'en réalité, c'est le contraire qui se produit.

Recommandation 3 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, en consultation avec la Direction générale de la gestion des programmes et la Direction générale des opérations centralisées, détermine des occasions de réduire la duplication et la complexité dans le processus de demande visant les programmes de la NCAC.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation, et une part du plan d'action portera sur le remaniement et la simplification du processus de demande des programmes de la NCAC.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
3.1 Consulter la Gestion de l'information et l'Accès à l'information et les politiques connexes au sujet de la duplication de la collecte de l'information de base pour déterminer les possibilités de simplification.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Septembre 2010
3.2 Élaborer des lignes directrices pour aider les vétérans et les militaires des FC à remplir leurs formulaires de demande	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Octobre 2010
3.3 Un article sera diffusé dans le <i>Salut</i> pour promouvoir la ligne téléphonique du RNCA afin d'aider les clients à remplir les demandes.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Mars 2011
3.4 Faire l'examen des formulaires de demande afin de les simplifier.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Mars 2011

Recommandation 4 (essentielle)

Il est recommandé que le processus de présentation d'une demande d'allocation pour perte de revenus soit examiné et révisé par le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, en consultation avec la Direction générale des opérations centralisées et la Direction générale de la gestion des programmes, en vue d'en améliorer l'efficacité.

Réponse de la direction

La gestion accepte la recommandation. Suite aux deux recommandations formulées dans les états financiers vérifiables sur l'allocation pour perte de revenus, un plan a été élaboré pour faciliter l'échange des données avec l'Agence du revenu du Canada, et le processus opérationnel de demande d'allocation pour perte de revenus est en cours de révision concernant les survivants et les orphelins de sorte que ces clients éventuels soient conseillés après décision sur la prestation de décès.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
4.1 Coordonner l'examen avec les intéressés pour trouver des façons de simplifier le processus de demande d'allocation pour perte de revenus.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Décembre 2010
4.2 Clarifier et communiquer les rôles du personnel sur le processus de demande d'allocation pour perte de revenus à tous les intéressés.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Décembre 2010
4.3 Mettre en œuvre les recommandations formulées dans le cadre de l'examen susmentionné.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Mars 2011

Recommandation 5 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, améliore le processus actuel de demande en ligne.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation. La Direction des initiatives stratégiques et habilitantes a effectué une analyse de cas et élaboré un plan et une charte de projet pour l'amélioration du fonctionnement du libre-service des clients en ligne. Le projet Mon dossier à ACC amélioré vise à établir un processus de libre-service amélioré en ligne tout en améliorant le profil du service en ligne. Comme un nombre croissant de clients d'ACC s'attendent à communiquer avec le Ministère par le truchement d'Internet, mettre en place un libre-service fonctionnel pour répondre aux besoins augmentera la satisfaction des clients.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
5.1 Élaborer une analyse des besoins pour améliorer Mon dossier à ACC.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Août 2010
5.2 Élaborer et développer Mon dossier à ACC.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Février 2011
5.3 Offrir un libre-service en ligne amélioré.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Mars 2011

4.3 Cadre de prestation des services

4.3.1 Formation

La formation sur la NCAC, qui a été offerte à l'échelle nationale en 2006, a été conçue pour faire en sorte que les membres du personnel affectés à la prestation de services directs aux clients aient une meilleure compréhension des programmes de la NCAC. La formation a été élaborée par l'équipe d'apprentissage de la NCAC dans le but de communiquer au personnel toute l'information qui était disponible à ce moment-là; ainsi, le matériel de formation et les renseignements ne donnaient qu'un aperçu « ponctuel » de la NCAC. Le personnel a indiqué que la majeure partie de formation était offerte sous forme d'exposés axés sur la connaissance des politiques et des systèmes et que, depuis ce temps, il n'avait reçu aucune formation de perfectionnement coordonnée par l'Administration centrale.

L'absence de formation de perfectionnement a fait en sorte que les employés expérimentés n'ont pu évoluer en fonction de l'objet des politiques et des processus, et que les nouveaux employés estiment qu'ils ne comprennent pas bien les programmes, les services et les avantages. Il a donc fallu que les bureaux de district élaborent leur propre formation. L'élaboration et la prestation de cette formation par le personnel du bureau de district ont une incidence directe sur leur capacité de fournir des services aux clients. Les bureaux régionaux ont également cerné des besoins en matière de formation et élaboré des plans de formation spéciale. Le manque de formation coordonnée à l'échelle nationale et le fait de devoir se fier sur une formation élaborée à l'échelle locale a donné lieu à des différences d'un bureau de district à l'autre tant qu'à la durée qu'au type de formation fournie aux employés, ce qui a entraîné une utilisation inefficace des sommes allouées pour la formation et des ressources régionales, qui sont limitées.

En août 2009, une proposition de plan national d'apprentissage a été élaborée par le Secteur de la PSC, mais cette proposition n'a jamais été mise en œuvre. Il n'existe donc à l'heure actuelle aucun plan national d'apprentissage, ce qui aurait pu permettre de cerner et combler les lacunes en matière de formation. En l'absence de plan d'apprentissage national, certains bureaux régionaux et de district ont élaboré leurs propres initiatives de formation et de planification, comme le mentorat et l'entraide des pairs, tandis que d'autres bureaux font appel à des fournisseurs de services régionaux, aux cliniques pour traitement de traumatismes liés au stress opérationnel ou à l'Hôpital Sainte-Anne pour fournir une formation informelle mais efficace. Le personnel de première ligne a relevé un besoin d'apprentissage continu axé sur le perfectionnement des compétences dans le domaine de la planification des interventions, du désengagement et des techniques d'entrevue motivationnelle en vue d'assurer une gestion de cas efficace auprès des clients de la NCAC.

Conclusion

La formation initiale offerte lors de la mise en œuvre a permis de donner un aperçu « ponctuel » de la NCAC, mais aucune formation de perfectionnement coordonnée à l'échelle nationale n'a été offerte pour faire en sorte que le personnel puisse évoluer en fonction de l'objet des politiques et des processus et que les nouveaux employés aient une bonne compréhension des programmes, services et avantages offerts. La majeure partie de la formation était offerte sous forme d'exposés ou en comptant sur l'entraide entre pairs, et le personnel a indiqué un besoin accru de formation axée sur le perfectionnement des compétences.

L'absence de formation coordonnée à l'échelle nationale a donné lieu à des différences entre les bureaux de district quant au type et à la durée de la formation offerte au personnel. On ignore également si le personnel en place et les nouveaux employés perfectionnent les compétences requises pour fournir des services de qualité de façon uniforme dans l'ensemble du pays. À la limite, cela entraîne une utilisation inefficace des sommes allouées pour la formation et des ressources régionales.

Recommandation 6 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, en consultation avec la Direction générale de la gestion des programmes, élabore, dote en personnel et maintienne un programme d'apprentissage national sur la nouvelle Charte des anciens combattants.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation, mais elle la considère comme une priorité stratégique plutôt qu'un programme. La Direction générale de la gestion de la prestation des services est déterminée à offrir un plan de formation national afin de fournir un appui à la prestation de programmes et de services aux clients, et également à établir des normes de formation et déterminer les besoins à ce sujet.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
6.1 Élaborer une stratégie nationale d'apprentissage pour définir les ressources requise pour développer et maintenir ce programme.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Novembre 2010
6.2 Mener une évaluation des besoins en matière d'apprentissage.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Février 2011
6.3 Mettre en œuvre la stratégie nationale d'apprentissage.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Avril 2011

4.3.2 Outils

La composition démographique de la clientèle d'ACC a radicalement changé ces dernières années : le nombre de clients traditionnels ayant servi en temps de guerre diminue tandis que le nombre de vétérans des FC de l'ère moderne augmente. En mars 2010, le nombre estimatif total de vétérans des Forces canadiennes se situait à 593 700, tandis que le nombre d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre se situait à 155 700.

Les vétérans de l'ère moderne ont des besoins, des défis et des attentes différents comparativement à la clientèle traditionnelle. Ce changement dans notre clientèle a fait en sorte que les gestionnaires de cas doivent jongler avec des attentes et des besoins différents. En appui de ce changement, ACC a donc mis divers outils à la disposition du personnel de première ligne afin de l'aider à assurer la prestation des services, dont plusieurs systèmes, politiques et processus opérationnels.

Le personnel sur le terrain a signalé que la difficulté qu'il éprouve pour tenter d'accéder aux politiques, aux processus opérationnels et aux directives d'ACC était l'une des plus grandes frustrations et l'un des obstacles les plus importants à la prestation des services. Il a été déterminé que, bien que le personnel soit généralement au courant des politiques, des directives et des processus opérationnels pertinents, il était souvent incapable de dire s'il s'agissait de la version la plus récente en raison des changements fréquents. Le personnel estimait que les changements apportés aux politiques et aux processus opérationnels n'étaient pas communiqués de manière coordonnée. Par exemple, le personnel a indiqué qu'une politique nouvelle ou révisée serait envoyée par courriel, mais que les processus opérationnels applicables ne seraient pas joints au message. Cela crée de la confusion chez le personnel, d'autant plus que certains membres du personnel de première ligne ont indiqué suivre les processus opérationnels à la lettre. Le personnel a proposé qu'ACC adopte une approche plus coordonnée pour communiquer les changements apportés aux politiques et aux processus opérationnels.

Le site intranet du Réseau de soutien aux Services aux anciens combattants (RSSAC) a été élaboré pour offrir, de manière concertée, des conseils et une orientation en matière de politiques et de services au personnel. Le RSSAC devait relier le personnel de première ligne qui travaille dans les bureaux de district, les centres de gestion régionaux et les centres d'expertise aux points de contact établis dans les deux centres de gestion à Charlottetown, à savoir la Direction générale des politiques en matière de politiques et de services et la Direction générale des opérations nationales. Depuis la restructuration de 2009, la Direction générale de la gestion de la prestation des services est devenue l'unique point de contact à l'Administration centrale pour le personnel des districts, des régions et des opérations. L'unique point de contact devait remplacer le RSSAC et permettre de fournir des conseils et une orientation de manière plus efficace et plus efficiente au personnel sur le terrain. Cependant, même si le RSSAC ne faisait plus l'objet de mises à jour, on pouvait toujours y avoir accès en ligne, et de nombreux employés continuent de compter sur le RSSAC pour obtenir une orientation, ce qui peut entraîner des situations où le personnel utilise des renseignements qui ne sont plus à jour ni exacts.

Le site intranet d'ACC est la principale source d'information pour le personnel sur le terrain qui cherche à obtenir des renseignements sur les programmes, les politiques et les processus opérationnels. Compte tenu du volume de ces renseignements, il peut être difficile de trouver l'information recherchée, et c'est la raison pour laquelle un moteur de recherche a été créé. Cependant, les membres du personnel ont fait part de leurs inquiétudes au sujet de l'efficacité de ce moteur de recherche, du fait qu'il n'affiche pas clairement l'information recherchée. Par exemple, les résultats de la recherche fournis par le moteur de recherche ne sont pas présentés selon l'ordre de pertinence, comme les lois, les politiques et les processus opérationnels, ni avec les révisions surlignées. Les membres du personnel ont exprimé un manque de confiance à l'égard de l'information obtenue à l'aide du moteur de recherche, car ils ont souvent obtenu des renseignements désuets ou incomplets, ce qui les obligeait à consacrer un temps excessif à chercher les renseignements dont ils ont besoin pour accomplir leur travail.

En raison du temps qu'ils doivent consacrer à trouver les documents nécessaires, les membres du personnel créent leurs propres documents de référence qu'ils partagent avec leurs collègues. Ces documents de référence, qui pourraient s'avérer inexacts, ou pourraient ne pas être approuvés, sont utilisés pour appuyer la prise de décisions en matière de prestation de services. Ce matériel de référence réduit la cohérence du service au client et pourrait entraîner la prise de mauvaises décisions.

Conclusion

L'exécution des programmes et la prestation des services d'ACC sont assurées par le personnel de première ligne des bureaux de district de partout au pays. Les employés régionaux ont mentionné qu'ils devaient consacrer du temps supplémentaire à chercher les renseignements dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, ce qui impose un fardeau administratif et a des répercussions négatives sur le service direct aux clients. En l'absence d'outils facilement accessibles, comme des politiques et des lignes

directrices sur les activités, les membres du personnel créent et partagent leurs propres documents de référence, lesquels pourraient ne pas être exacts. Le système en place qui fournit des politiques, des directives et des conseils à l'appui de l'exécution des programmes et de la prestation des services est inefficace. Les changements apportés aux politiques, aux processus opérationnels et aux directives ne sont pas communiqués de manière coordonnée, et les membres du personnel ont dit éprouver de la difficulté à répondre aux nouveaux besoins de notre clientèle avec les outils et les ressources dont ils disposent actuellement.

Recommandation 7 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, élabore et mette en œuvre un processus en vue de simplifier l'accès aux politiques, aux directives et aux processus opérationnels en vigueur et qu'il définisse les changements et les communique de façon plus efficace.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation, et le processus visant à simplifier l'accès aux politiques, aux directives et aux processus opérationnels fera partie du programme de transformation du Ministère. La Direction générale de la gestion de la prestation des services est le seul point de communication pour la diffusion des politiques, des directives et des processus opérationnels au personnel.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
7.1 Le nouveau processus concernant le guichet unique de communication est élaboré plus en détail de sorte à garantir une communication et une diffusion efficaces des politiques, des processus opérationnels et des directives.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Septembre 2010
7.2 Un examen du RSSAC sera mené pour déterminer son fonctionnement et les améliorations à lui apporter ou les suppressions à faire.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Décembre 2010
7.3 Afficher tous les processus opérationnels, politiques et directives en ligne sur le WIKI ministériel lorsqu'il sera en place.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Mars 2011

4.3.3 Orientation fonctionnelle

L'orientation fonctionnelle donne au personnel opérationnel une orientation sur les politiques et les processus pour appuyer la prise de décision. Cette orientation

fonctionnelle prend plusieurs formes, en provenance des niveaux organisationnels des districts, des régions et de l'Administration centrale du Ministère. Le personnel de l'Administration centrale, incluant les professionnels de la santé et les spécialistes fonctionnels, appuie l'élaboration de politiques et de processus relatifs aux programmes, ainsi que des précédents établis concernant des cas inhabituels. Le personnel des bureaux régionaux et des bureaux de district, comprenant également des professionnels de la santé et des spécialistes fonctionnels, contribue à l'élaboration des politiques et des processus et aide le personnel opérationnel à traiter les cas complexes.

Avant l'adoption de la NCAC, l'Équipe de soins de santé (ESS) rendait certaines décisions à l'égard des avantages ou des services de soins de santé. L'ESS est composée de responsables de la gestion de cas, des soins infirmiers et des soins médicaux, et du gestionnaire, Services aux clients, dans le cadre d'une approche globale pour un service axé sur le client.

Lors de la mise en oeuvre de la NCAC, deux nouveaux postes ont été créés et dotés, à savoir un agent en réadaptation et un agent de la santé mentale, au niveau régional et au niveau national. L'objet de ces postes est de fournir une orientation fonctionnelle au personnel de première ligne et de jouer un rôle clé dans la prestation de services de gestion de cas complexes et graves aux clients et à leurs familles, par l'entremise de l'équipe interdisciplinaire qui comprend des professionnels de la santé et des gestionnaires de cas. Le mandat de l'équipe interdisciplinaire n'a pas été clairement énoncé dans les politiques et les processus opérationnels. Par conséquent, la composition et l'utilisation des équipes interdisciplinaires n'étaient pas uniformes dans l'ensemble du pays. Dans certaines régions, l'équipe interdisciplinaire se réunissait deux fois par semaine, alors qu'ailleurs les réunions avaient lieu aux deux semaines. Certaines équipes des services aux clients prévoyaient une rencontre avec les membres de l'équipe interdisciplinaire à la fin des réunions de l'ESS, alors que d'autres le faisaient par courriel.

La norme de pratique pour la gestion de cas en réadaptation englobe le recours à une équipe interdisciplinaire sur une grande échelle, en vue de favoriser l'adoption d'une approche collaborative à un plan de réadaptation bien élaboré, ce qui se traduit par de meilleurs résultats pour les clients. L'absence de recours uniforme à l'équipe interdisciplinaire et le manque de consultation individuelle des gestionnaires de cas avec les professionnels de la santé dans les bureaux d'ACC entraînent d'importantes variations sur le plan de la qualité, du caractère opportun et de l'efficacité de la prestation des services aux clients, ce qui, au bout du compte, a des incidences sur les résultats pour les clients.

Les équipes interdisciplinaires et les ESS comptent de nombreux spécialistes fonctionnels et professionnels de la santé : des infirmières du bureau de district (IBD), des médecins de district (MD), des ergothérapeutes contractuels, des agents régional en réadaptation (ARR), des agents régional de la santé mentale (ARSM) et des agents

des normes, de la formation et de l'évaluation (ANFE). Au sein de certaines équipes des services aux clients, ces postes étaient utilisés de façon collaborative en vue de garantir la qualité des services, d'atteindre les résultats escomptés pour les clients et d'améliorer la gestion de cas. Cependant, la collaboration et la consultation n'étaient pas uniformes au sein des équipes des services aux clients. On notait également une certaine confusion quant aux personnes devant être considérées comme des spécialistes fonctionnels et un manque de directives à cet égard, et quant au moment où il convient de les consulter au sujet des clients de NCAC.

Le personnel de première ligne a émis des commentaires favorables quant à l'orientation et aux conseils fournis par les ARR et les ARSM quoique les employés de certains secteurs aient fait observer que l'accès en temps opportun avait constitué un problème. Comme les personnes qui occupent ces postes fournissaient des conseils dans l'ensemble de la région, l'intervention n'était peut-être pas aussi immédiate qu'on l'aurait souhaité. D'autre part, dans certaines régions, le taux de roulement du personnel chez les titulaires de ces postes était élevé, et il en est résulté une moins grande continuité des services et de l'orientation fournis au personnel de première ligne.

Le personnel n'était pas certain du rôle de l'IBD, du MD et des ergothérapeutes contractuels par rapport à la NCAC. Les membres du personnel ont indiqué que l'option qu'ils privilégiaient était de faire d'abord appel aux ressources locales, puis de consulter ensuite le spécialiste fonctionnel régional; cependant, les processus se contredisent sur cette approche. Le personnel a mentionné que le recours accru à l'IBD, au MD et à l'ergothérapeute contractuel pourrait les aider à avoir accès à davantage de ressources locales et permettrait de réduire la charge de travail de l'ARR et de l'ARSM.

Le personnel a déterminé que le rôle de divers employés de l'Administration centrale n'est pas suffisamment clair, et qu'il a de la difficulté à obtenir l'information dont il a besoin en temps voulu. Il faut cependant prendre note qu'au moment des travaux sur le terrain, l'Administration centrale avait récemment été remaniée, et les responsabilités étaient en cours de détermination et de diffusion.

Il y a des directives quant au moment où il faut faire appel aux divers spécialistes et professionnels de la santé, mais les indicateurs d'aiguillage n'étaient pas facilement accessibles par l'entremise du site Web interne. De nombreux membres du personnel ne les utilisaient pas, et certains ne connaissaient même l'existence de ces indicateurs d'aiguillage. Il régnait une certaine confusion chez les professionnels de la santé et les spécialistes fonctionnels quant aux rôles. Certains voulaient être consultés et ne l'étaient pas, alors que d'autres qui étaient consultés ne voyaient pas la planification des interventions pour les clients de la NCAC comme faisant partie de leur rôle.

Conclusion

La collaboration permet aux personnes de travailler ensemble et d'examiner d'autres points de vue. Elle encourage également la formulation de commentaires sous des

angles différents et, partant, permet d'améliorer la qualité du service et d'obtenir des résultats menant à une gestion de cas améliorée. Le personnel trouvait que les lignes directrices et les processus concernant la consultation des spécialistes fonctionnels et des professionnels de la santé n'étaient pas clairs. Il régnait même une certaine confusion quant aux postes occupés par les spécialistes fonctionnels pour la NCAC. Les politiques et les processus opérationnels n'étaient pas clairs pour ce qui est de la définition, de l'objet et de la composition de l'équipe interdisciplinaire, ou du recours à cette dernière. Le fait de fournir des précisions sur l'équipe interdisciplinaire et de formuler clairement les rôles et les responsabilités des professionnels de la santé et des spécialistes fonctionnels stimulerait la collaboration et améliorerait la qualité du service et l'atteinte des résultats pour le client.

L'orientation fonctionnelle prend diverses formes en provenance, des différents niveaux organisationnels des districts, des régions et de l'Administration centrale. Les membres du personnel de première ligne signalent qu'ils n'ont pas suffisamment accès à l'orientation fonctionnelle pour obtenir en temps opportun la direction dont ils ont besoin. Un recours accru à l'IBD, au MD et à l'ergothérapeute contractuel ferait en sorte que le personnel pourrait avoir davantage recours à des ressources locales, ce qui permettrait de fournir du soutien dans des meilleurs délais et aiderait à réduire la charge de travail de l'ARR et de l'ARSM.

Recommandation 8 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, précise et communique l'objet et la composition de l'équipe interdisciplinaire.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation qui est liée à la recommandation n° 9.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
8.1 Communiquer l'objet et la composition de l'équipe interdisciplinaire.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Septembre 2010
8.2 Préciser et communiquer le rôle de l'équipe interdisciplinaire relativement au rôle futur des professionnels de la santé et des spécialistes fonctionnels suivant la décision prise à l'Examen des professionnels de la santé.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Mars 2011

Recommandation 9 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services, précise le rôle des professionnels de la santé et des spécialistes fonctionnels relativement aux programmes de la NCAC et les uns vis-à-vis des autres, et qu'il communique de façon plus efficace de l'information quant au moment où consulter ces professionnels et spécialistes.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
9.1 L'Examen du rôle des professionnels de la santé a été entrepris en juin 2010.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Août 2010
9.2 Les principales constatations et recommandations seront présentées au Comité d'examen des politiques et des programmes – Directeurs généraux et ensuite au Comité de la haute direction pour approbation et décision.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Octobre 2010
9.3 La date de mise en œuvre et les échéanciers seront établis pour les recommandations approuvées.	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Décembre 2010

4.3.4 Pouvoirs délégués

L'autorité d'approuver et d'établir l'admissibilité et d'approuver les paiements est exercée conformément aux pouvoirs délégués par le ministre au moyen d'un instrument de délégation et du tableau de délégation des pouvoirs de signature d'Anciens Combattants Canada, aux postes aux niveaux organisationnels appropriés où ces responsabilités peuvent être exercées de la façon la plus efficace tout en obtenant les meilleurs résultats en matière de reddition de compte. Pour la plupart des programmes de la NCAC, les pouvoirs délégués sont exercés par l'Administration centrale (p. ex. le Programme des indemnités d'invalidité et le Programme des avantages financiers). Dans le cas du Programme de réadaptation, l'approbation de la majorité des avantages et des services relève du personnel sur le terrain.

En ce qui concerne les services de réadaptation médicale et psychosociale, les gestionnaires de cas ont le pouvoir d'approuver tous les services définis dans le tableau des avantages d'ACC. Ce tableau définit les types de services que le personnel sur le

terrain peut approuver, de même que les fréquences admissibles et les limites financières. Les services de réadaptation qui ne sont pas mentionnés dans le tableau ou qui dépassent de 20 p. 100 le seuil monétaire établi doivent être approuvés par l'Administration centrale. Le cas échéant, le gestionnaire de cas, en consultation avec l'équipe interdisciplinaire, doit préparer une solide justification ou des preuves probantes et des renseignements concluants expliquant les raisons pour lesquelles un avantage ou un service de réadaptation sociale ou psychosociale particulier est requis pour répondre aux besoins du client, dans cette situation exceptionnelle. Le dossier est ensuite acheminé à l'ARR, accompagné des documents à l'appui. Après examen de la demande par l'ARR, le dossier est ensuite soumis à l'Administration centrale à des fins d'approbation. Le résultat est une démarche lourde qui comprend un processus décisionnel qui entraîne des retards pour les clients.

Un des problèmes soulevés par le personnel portait sur les lignes directrices qui se trouvent dans le tableau des avantages qui ne reflétaient pas les besoins de réadaptation des clients. Il a été mentionné que les clients ayant des besoins de réadaptation travaillent en vue de la restauration des fonctions, ce qui, dans bien des cas, exige de fournir des services qui ne figurent pas dans le tableau des avantages (p. ex. les aptitudes à la vie quotidienne) ou des services dont le montant dépasse continuellement les limites établies dans le tableau des avantages. Par conséquent, de nombreuses demandes sont acheminées à l'Administration centrale pour approbation. Avant que ces demandes ne soient acheminées à l'Administration centrale, elles ont été examinées et recommandées par l'équipe interdisciplinaire et l'ARR et, bien souvent, des demandes similaires sont couramment approuvées. Ainsi, le personnel sur le terrain estimait qu'un trop grand nombre de décisions de routine étaient acheminées à l'Administration centrale à des fins d'approbation, ce qui entraîne des retards inutiles et n'ajoute aucune valeur au processus décisionnel.

Cette observation est étayée par le rapport Vérification analytique des programmes de choix daté de juin 2009. Selon ce rapport de vérification, entre mai et décembre 2008, l'Administration centrale a rendu environ 745 décisions relatives au Programme des avantages médicaux, dont 96 p. 100 étaient positives. La vérification a permis de déterminer que de nouvelles lignes directrices visant le traitement des demandes d'avantages et de services qui ne figurent pas dans les tableaux des avantages, ou des demandes aux limites de coût ou limites de fréquence précisées dans les tableaux des avantages, accorderaient plus de pouvoir au personnel de première ligne et amélioreraient le service à la clientèle. À l'issue de la vérification, il a été recommandé qu'ACC détermine comment il serait possible de modifier les processus opérationnels afin de réduire l'exigence voulant que les décisions sur les cas soient rendues par l'Administration centrale et qu'il veille à ce que suffisamment de ressources soient consacrées à la tenue d'examens réguliers des validations dans les tableaux des avantages. Des travaux ont été entrepris, mais jusqu'à présent, cette recommandation n'a pas encore été mise en œuvre.

Pour tenter de pallier ce problème, la direction d'ACC déploie actuellement des efforts en vue de transférer graduellement aux bureaux de district d'importants niveaux de

pouvoirs délégués et de pouvoirs décisionnels concernant le Programme de réadaptation. Durant le travail sur le terrain, ces pouvoirs révisés ont été mis à l'essai dans l'un des bureaux de district d'ACC. Le personnel sur le terrain interrogé sur le site d'essai avait une opinion positive à l'égard des changements à la délégation des pouvoirs et affirmait qu'ils habilitaient le personnel et accéléraient le processus décisionnel, et avait permis d'améliorer le service aux clients. Cependant, aucun processus efficace d'assurance de la qualité n'était en place et aucune évaluation officielle n'était prévue en vue de déterminer si les pouvoirs révisés fonctionnaient mieux ou s'ils permettaient uniquement d'accélérer le processus décisionnel.

En prévision de la révision de la délégation des pouvoirs, il est impératif qu'une fonction adéquate d'assurance de la qualité soit établie. Au cours de la dernière décennie, ACC a apporté des modifications importantes à son modèle de prestation de services aux clients et a amélioré ses programmes afin de mieux répondre aux besoins diversifiés de ses clients au chapitre de la santé et des invalidités. L'effet cumulatif des modifications susmentionnées aux lois et aux programmes et des améliorations apportées aux services a entraîné une demande accrue à l'égard des services offerts par le personnel sur le terrain. La mise en place d'un processus officiel d'assurance de la qualité permettrait de s'assurer que le processus décisionnel se base sur des preuves, qu'il est appliqué de façon uniforme partout au pays et qu'il tient compte des objectifs en matière de service à la clientèle.

Dans le domaine des services professionnels, les pouvoirs délégués ont été définis dans le *Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes*. Plus particulièrement, le paragraphe 15(1) du règlement décrit de manière détaillée les services et les coûts que le personnel sur le terrain a le pouvoir d'approuver. Le processus d'approbation des dépenses qui ne sont pas décrites au paragraphe 15(1) ou qui dépassent les taux réglementaires se déroulera de façon semblable que celui qui est décrit plus haut. La question qui a été soulevée en ce qui a trait aux services professionnels concerne les taux qui n'ont pas été mis à jour depuis que la NCAC a été introduite en 2006 et qui couvrent des coûts et des frais très précis. Par exemple, le coût des fournitures scolaires et les frais d'accès Internet sont mentionnés au paragraphe 15(1), mais le coût d'achat d'un ordinateur n'est pas spécifié en toutes lettres. L'absence d'interprétation de ce que constitue un coût acceptable en vertu du paragraphe 15(1) fait en sorte qu'un nombre important de décisions relatives aux services professionnels sont acheminées à l'Administration centrale à des fins d'approbation. Il convient de signaler, cependant, qu'étant donné que ces dépenses sont définies dans la loi, contrairement aux dépenses liées aux services de réadaptation médicale et psychosociale qui sont précisées dans le tableau des avantages, toute modification ou mise à jour proposée exigerait une présentation au Conseil du Trésor.

Conclusion

La délégation adéquate des pouvoirs habilite le personnel sur le terrain à offrir une gestion de cas efficace pour les clients, mais le processus actuel d'approbation des

services n'est pas efficace puisque les décisions routinières sont trop longues à prendre, ce qui a des répercussions sur le client et sur la relation que le gestionnaire de cas établit avec ce dernier.

Anciens Combattants Canada procède actuellement à la révision des pouvoirs délégués afin d'accélérer la prise de décisions. Pour assurer la mise en œuvre réussie des nouveaux pouvoirs délégués, le gestionnaire de cas doit être appuyé par une formation, avoir accès à des politiques et à des processus opérationnels à jour, et recevoir un soutien suffisant de la part des spécialistes fonctionnels. Cependant, comme il a été décrit aux sections 4.3.1 à 4.3.3, ces domaines doivent être améliorés. De plus, il faudra élaborer un processus efficace d'assurance de la qualité pour faire en sorte que toutes les révisions ultérieures pour améliorer l'efficacité ne soient pas effectuées au prix de la réduction de la qualité et de l'uniformité de la prise de décision.

Un autre problème a été cerné, soit que les lignes directrices qui accompagnent le tableau des avantages ne correspondent pas aux besoins des clients en réadaptation. La vérification de l'analyse des Programmes de choix a révélé le besoin d'élaborer de nouvelles lignes directrices sur les politiques pour le traitement des demandes d'avantages et de services qui ne sont pas inclus dans les tableaux des avantages, ou qui dépassent les limites des tableaux, ce qui permettrait une plus grande habilitation du personnel de première ligne et améliorerait le service aux clients. Des mesures sont prises à l'heure actuelle pour mettre en place les recommandations formulées lors de l'évaluation des Programmes de choix.

Recommandation 10 (essentielle)

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en consultation avec la Direction générale de la prestation des services, la Direction générale de la recherche et des politiques et la Direction générale des finances, apporte les modifications quant à la délégation des pouvoirs visant la nouvelle Charte des anciens combattants et qu'il mette en œuvre les pouvoirs révisés et le cadre de soutien requis comprenant une composante en matière d'assurance approfondie de la qualité.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation. Le directeur général, Direction générale de la gestion des programmes, en consultation avec la Direction générale de la gestion de la prestation des services, de la Direction générale des politiques et de la Direction générale des finances, a apporté les modifications à la délégation des pouvoirs relatifs à la NCAC, et élaboré le cadre d'appui connexe, qui inclut un volet d'assurance approfondie de la qualité. La mise en œuvre est prévue pour octobre 2010.

La réponse est semblable à celle de la recommandation 2 relative à la réadaptation formulée dans les états financiers vérifiés. Des mesures sont prises comme il est décrit dans le Plan d'action de la direction qui suit.

Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
10.1 Élaborer des lignes directrices et des directives (paragr. 15(1) et 15(3) du règlement relatif à la NCAC)	Direction générale de la gestion des programmes	Achevé
10.2 Mettre en place un processus solide d'assurance de la qualité et de surveillance des résultats	Direction générale de la gestion des programmes	Octobre 2010
10.3 Diffuser les politiques	Direction des politiques sur la NCAC	Achevé
10.4 Obtenir la délégation du ministre requise relativement au paragr. 15(3)	Direction générale des finances	Achevé
10.5 Mettre en œuvre	Direction générale de la gestion de la prestation des services	Octobre 2010
10.6 Surveiller	Direction générale de la gestion de la prestation des services / Direction générale de la gestion des programmes	Permanent

5.0 DISTRIBUTION

Sous-ministre

Chef de cabinet du ministre

Président, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques, des programmes et des partenariats

Sous-ministre adjoint, Secteur de la prestation des services et de la commémoration

Sous-ministre adjoint, Secteur des services ministériels

Directeur général et chef avocat-conseil des pensions, BSJP

Directeur général, Direction générale de la gestion des programmes

Directeur général, Direction générale de la gestion de la prestation des services

Directeur général, Direction générale des politiques et de la recherche

Directeur général, Direction générale des opérations centralisées

Directeur général, Direction générale des communications

Directeur général, Direction générale des finances

Directeur général, Direction générale du secrétariat du Ministère et de la coordination des politiques

Directrice générale, Direction générale des ressources humaines

Directeurs généraux régionaux (3)

Directeurs de district (29)

Directeur, Initiatives stratégiques et habilitantes

Directeur, Orientations opérationnelles

Directeur, Réadaptation

Directeur, Programmes de prestations d'invalidité et de soutien du revenu

Directeur, Politiques stratégiques

Directeur, Politiques en matière de programmes

Directeur, Santé mentale

Directeur, Opérations relatives aux avantages

Directeur, Gestion des ressources

Directeur, Planification, conseils à la clientèle

Directeur de district, Halifax

Directeur de district, Montréal

Directeur de district, Hamilton

Directeur régional, Services aux clients, région de l'Ouest

Gestionnaire, Gestion du savoir

Agent de projet, Gestion du savoir

Coordonnatrice adjointe, Accès à l'information et Protection des renseignements personnels

Analyste des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

Direction générale de la fonction de contrôleur (SCT)

LISTE DES SIGLES

ACC	–	Anciens Combattants Canada
APR	–	Allocation pour perte de revenus
AM	–	Avantages médicaux
ANFE	–	Agent des normes, de la formation et de l'évaluation
ARR	–	Agent régional en réadaptation
ARSM	–	Agent régional de la santé mentale
CISP	–	Centre intégré de soutien du personnel
CTC	–	Centre de traitement centralisé
ESS	–	Équipe de soins de santé
FC	–	Forces canadiennes
IBD	–	Infirmière du bureau de district
II	–	Indemnité d'invalidité
MD	–	Médecin de district
MDN	–	Ministère de la Défense nationale
NCAC	–	Nouvelle Charte des anciens combattants
PPP	–	Politiques, Programmes et Partenariats
PSC	–	Prestation des services et Commémoration
RNCA	–	Réseau national des centres d'appels
SRP	–	Services de réorientation professionnelle

ANNEXE A – IMPORTANCE DES RECOMMANDATIONS

Afin d'aider les membres de la direction à déterminer l'importance des observations formulées dans le présent rapport, les recommandations sont classées en trois catégories et définies comme suit :

- Cruciale :** La recommandation se rapporte à une ou plusieurs faiblesses ou lacunes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs à l'échelle du Ministère.
- Essentielle :** La recommandation se rapporte à une ou plusieurs faiblesses ou lacunes, qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs à l'échelle du Secteur ou du Programme.
- Importante :** La recommandation se rapporte à une ou plusieurs faiblesses ou lacunes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs à l'échelle des sous-programmes.

ANNEXE B – SOMMAIRE DES PROGRAMMES DE LA NCAC

Les tableaux suivants résument les programmes de la nouvelle Charte des anciens combattants. Veuillez noter que ces tableaux contiennent une liste complète des services et des avantages offerts dans le cadre de chaque programme.

Programme des indemnités d'invalidité

Description du programme	Services et avantages	Mode de prestation
L'indemnité d'invalidité est un montant forfaitaire visant à reconnaître les conséquences non économiques d'une invalidité liée au service et à indemniser le client pour ces conséquences.	Le montant forfaitaire non imposable est établi en fonction de la gravité de l'invalidité liée au service.	ACC
L'indemnité de décès vise à reconnaître les conséquences non financières d'un décès lié au service et à indemniser le survivant ou les personnes à charge admissibles pour ces conséquences.	Le montant forfaitaire non imposable est versé à un survivant ou à une personne à charge admissible pour un décès lié au service.	ACC
L'indemnité de captivité vise à reconnaître les effets non économiques d'une période de détention par l'ennemi et à indemniser le client à ce sujet.	Le montant forfaitaire non imposable est établi en fonction du nombre de jours de détention.	ACC
L'allocation vestimentaire compense l'usure ou le besoin de vêtements qui sont spécialement conçus en fonction d'une invalidité donnant droit à une indemnité d'invalidité.	L'allocation est versée mensuellement.	ACC
L'indemnité de counselling financier permet de rembourser les clients admissibles pour certains des coûts des conseils financiers obtenus pour gérer leur montant forfaitaire.	Si l'indemnité est supérieure à 5 %, ACC remboursera les frais de consultations jusqu'à concurrence de 500 \$.	Conseillers financiers externes

Programme de réadaptation

Description du programme	Services et avantages	Mode de prestation
La réadaptation médicale vise à stabiliser la capacité fonctionnelle du client, à réduire les symptômes et à rétablir l'équilibre physique et psychologique fondamental le mieux possible.	Services pouvant être offerts: • traitements psychiatriques; • prothèses et autres aides du genre; • massothérapie; • ergothérapie; • médicaments; • etc.	Professionnels de la santé externes remboursés pour les services offerts
La réadaptation psychosociale vise à rétablir l'autonomie et à promouvoir l'adaptation aux invalidités permanentes qui ont des répercussions sur les activités quotidiennes au domicile et dans la collectivité.	Services pouvant être offerts: • préparation à la vie active; • counselling psychologique; • physiothérapie; • orientation familiale ou conjugale; • etc.	Professionnels de la santé externes remboursés pour les services offerts
La réadaptation professionnelle vise à fixer et à atteindre un objectif professionnel approprié pour une personne souffrant de troubles physiques ou mentaux, en fonction de son état de santé, de sa scolarité, de ses compétences et de son expérience.	Services pouvant être offerts: • analyse et évaluation professionnelles; • formation; • garde d'enfants; • évaluation ergonomique au travail et modification; • recherche d'emploi et aide au placement; • soutien du revenu; • etc.	Fournisseur national
L'assistance professionnelle est offerte aux militaires libérés des FC pour des raisons médicales, ainsi qu'aux conjoints d'anciens combattants admissibles ou aux survivants d'anciens combattants ou de militaires de la Force régulière décédés. Il s'agit d'un processus simplifié pour des personnes ne souffrant pas d'invalidité. Il vise l'obtention d'un emploi approprié. Un plan est élaboré en fonction de la scolarité, des compétences et de l'expérience de la personne.	Services pouvant être offerts: • évaluation professionnelle; • orientation professionnelle; • formation; • aide à la recherche d'emploi; • aide pour trouver un emploi; • etc.	Fournisseur national

Programme d'avantages financiers

Description du programme	Services et avantages	Mode de prestation
L'allocation pour perte de revenus est une prestation financière versée en reconnaissance des répercussions financières d'une blessure liée au service ou mettant fin à la carrière sur la capacité de gagner sa vie d'un vétéran après la libération.	L'allocation pour perte de revenus temporaire est une prestation mensuelle versée pendant que l'ancien combattant reçoit des soins de réadaptation. L'allocation pour perte de revenus prolongée est une prestation mensuelle versée jusqu'à 65 ans, si l'ancien combattant est incapable d'accomplir tout travail considéré comme un emploi rémunérateur. L'allocation peut être versée aux survivants ou aux orphelins. La compensation correspond à 75 % du salaire brut ou du salaire réputé avant la libération.	ACC
L'allocation pour déficience permanente vise à reconnaître les répercussions d'une déficience permanente grave liée au service sur les perspectives d'emploi et d'avancement professionnel.	Prestation mensuelle versée en plus de l'allocation pour perte de revenus. Trois niveaux de prestation sont offerts en fonction de la gravité de l'invalidité permanente.	ACC
La prestation de retraite supplémentaire vise à compenser les clients qui n'ont pas pu cotiser à un régime de retraite en raison d'une invalidité liée au service ou mettant fin à la carrière.	Montant forfaitaire versé aux clients qui ont atteint 65 ans et reçoivent l'allocation pour perte de revenus prolongée ou qui ont moins de 65 ans et ne sont plus considérés comme « atteints d'une incapacité totale et permanente ». La prestation correspond à 2 % de l'allocation brute pour perte de revenus et est payable avant la considération d'autres revenus. La prestation peut également être versée aux survivants.	ACC
L'allocation de soutien du revenu des Forces canadiennes vise à aider les clients qui, après leur réadaptation, sont capables d'accomplir un « travail rémunérateur approprié », mais qui ne trouvent pas d'emploi.	La prestation est évaluée en fonction du revenu total du ménage. La prestation mensuelle n'est pas déduite de l'indemnité d'invalidité.	ACC

Programme des soins de santé

Description du programme	Services et avantages	Mode de prestation
Les vétérans admissibles des FC ont la possibilité d'acheter une assurance-santé à vie après la libération pour eux et leurs familles grâce au Régime de soins de santé de la fonction publique (RSSFP).	<i>La protection supplémentaire</i> vient augmenter la protection offerte par le régime d'assurance-maladie provincial ou territorial du client. <i>La protection complète</i> offre une protection aux clients qui résident à l'extérieur du Canada et ne sont pas couverts par un régime d'assurance-maladie provincial ou territorial.	RSSFP

Services de réorientation professionnelle (anciennement nommé Programme d'aide au placement)

Description du programme	Services et avantages	Mode de prestation
Les vétérans admissibles des FC qui n'ont pas besoin de services de réadaptation peuvent obtenir des services de réorientation professionnelle pour les aider à se trouver un emploi civil.	Ateliers - techniques de rédaction de curriculum vitae, d'entrevue et de recherche d'emploi; - étude de marché pour la recherche d'emploi et promotion personnelle; - détermination des compétences transférables et gestion d'une carrière civile; - simulations d'entrevues. Counselling individuel - test d'aptitude et inventaire des intérêts; - évaluation des compétences et de l'expérience; - mise au point du curriculum vitae; - évaluation du marché du travail et détermination des besoins supplémentaires de formation. Aide à la recherche d'emploi - encadrer le client jusqu'à la transition de carrière, notamment en l'aidant à obtenir des entrevues; - fournir de l'information sur les postes vacants.	Fournisseur national

ANNEXE C – ENTREVUES

	Lieux	Direction générale/Poste	Entrevues
Administration centrale	Charlottetown	• Centre de traitement centralisé • Initiatives liées aux FC • Direction générale des communications • Programmes de santé mentale • Direction générale de la gestion des programmes • Direction générale des politiques en matière de programmes et de services • Direction générale de la prestation des services	56
Bureaux régionaux	Dartmouth (région de l'Atlantique) Kirkland Lake (région de l'Ontario) Montréal (région du Québec) Vancouver (région de l'Ouest) Winnipeg (région de l'Ouest)	• Réseau national des centres d'appels • Directeur régional des Services aux clients • Directeur général régional • Médecin régional • Agent régional de la santé mentale • Agent régional des soins infirmiers • Coordonnateur régional des pensions • Agent régional en réadaptation • Agent des normes, de la formation et de l'évaluation	17
Bureaux de district	Brandon, Charlottetown, Cold Lake, Edmonton, Halifax, Pembroke, Québec, Saskatoon, Thunder Bay, Victoria et Windsor	• Gestionnaire de cas • Gestionnaire d'équipe des services aux clients • Agent des services aux clients • Directeur de district • Médecin de district • Infirmière du bureau de district • Ergothérapeute • Adjoint aux pensions • Agent de pension	58
Centres intégrés de soutien du personnel	Halifax, Edmonton, Québec et Pembroke	• Gestionnaire de cas • Gestionnaire d'équipe des services aux clients • Agent des services aux clients • Adjoint aux pensions • Agent de pension	18
Forces canadiennes	Halifax, Edmonton et Québec	• Gestionnaire de cas • Officier de sélection du personnel du secteur • Centre de ressources pour les familles de militaires	8
SSBSO	Charlottetown, Edmonton Halifax et Québec	• Soutien par les pairs • Soutien familial	8
		Total	165

Les critères de sélection suivants ont été utilisés pour déterminer les emplacements compris dans le processus d'évaluation :

- Divers bureaux situés près d'une base des FC et desservant une vaste population de clients de la NCAC clients, des bureaux situés près d'une base des FC et relativement isolés, et des bureaux non situés près d'une base et desservant une population relativement moindre de clients de la NCAC.
- Représentation au sein de l'Armée, de la Marine et de la Force aérienne, de même qu'au sein de la Force de réserve.
- Des bureaux qui abritent les nouveaux centres intégrés de soutien du personnel.
- Représentation nationale.
- Sites où des groupes de discussion ont été organisés.
- Proportion de la population de clients.

ANNEXE D – AUTRES COMMENTAIRES SUR LA SENSIBILISATION

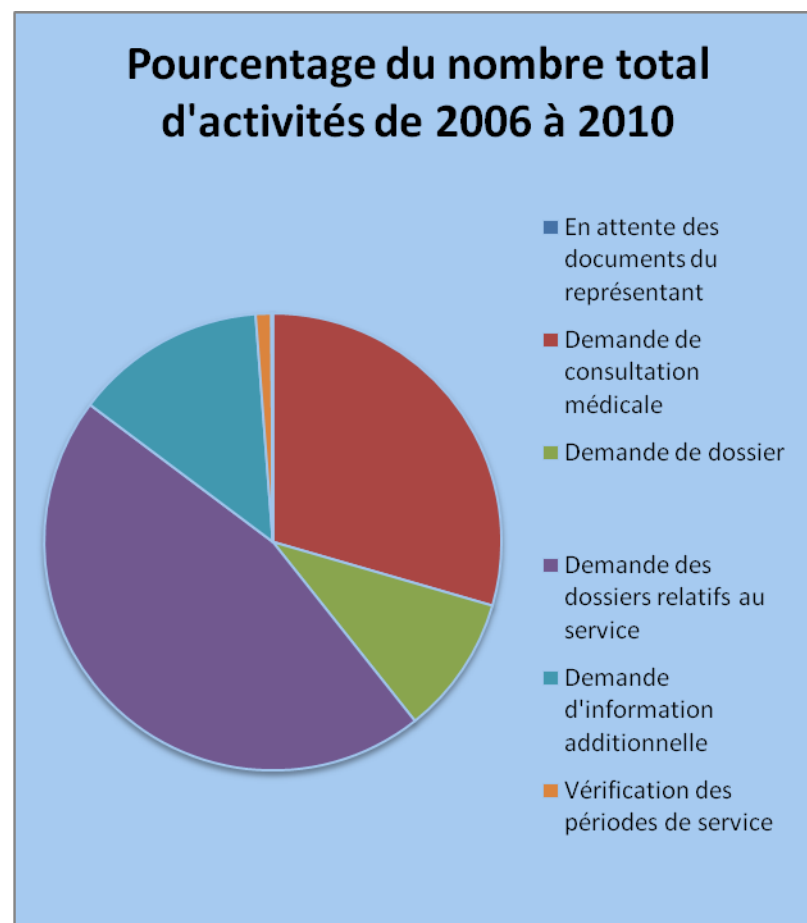
Autres possibilités de sensibilisation suggérées par le personnel durant les entrevues :

Possibilité	Description	Groupes cibles
Collectivité	Offrir des séances d'information et distribuer des documents imprimés sur les avantages et les services de la NCAC aux fournisseurs de services communautaires et aux partenaires, ce qui comprend un large éventail d'organisations communautaires, entre autres :	• Groupes autochtones • Services communautaires en santé mentale • Bureaux de l'aide sociale • Aumôniers • Abris • Établissements de transition
Partenaires en matière de santé	Fournir de l'information et distribuer des documents imprimés à un vaste éventail de professionnels de la santé, entre autres :	• Professionnels de la santé travaillant dans les cliniques, les hôpitaux et les salles d'urgence, et associations professionnelles en santé • Médecins et, plus particulièrement, médecins de famille • Société d'aide à l'enfance et autres services de soutien destinés aux enfants
Séances d'orientation à l'intention des fournisseurs de services d'ACC	Fournir un aperçu du Ministère et des avantages et services de la NCAC à tous les fournisseurs de services de santé sous contrat avec le Ministère. Les clients ne comprennent pas toujours que ces personnes ne sont pas des employés d'ACC et leur posent un large éventail de questions au sujet des services. Ces fournisseurs de services devraient à tout le moins savoir comment aiguiller ces clients vers le Ministère.	• Tous les fournisseurs de services de santé d'ACC • Exemple : fournisseurs rémunérés à l'acte
Médias	Commanditer des messages publicitaires et de la publicité imprimée dans une variété de sources afin de rejoindre les militaires des FC déjà libérés qui ne connaissent pas les programmes de la NCAC.	• Radio • Annonces dans les journaux locaux • Annonces-éclair à la télévision, semblables aux reflets du patrimoine canadien • Câble local • Facebook • Offre d'une fonction courriel pour les clients • Envoie de messages aux groupes Web pertinents • Création d'outils de suivi sur le Web à l'intention des clients • Babillards électroniques • Accès en ligne à tous les formulaires de demande de la NCAC

Possibilité	Description	Groupes cibles
MDN	Fournir de l'information à divers secteurs du MDN et assurer la liaison avec ces derniers, entre autres :	• Cadres supérieurs du MDN • Militaires des FC au début de leur carrière • Militaires encore en service dans une catégorie permanente • Insertion de documents imprimés avec les chèques de pension du MDN • Page dans le livre des références pour les familles des militaires des FC en déploiement • Affaires publiques du MDN • Cafés-rencontres des chefs d'escadre • Journal de brigade • Présentation sur la promotion des cours du MDN • Hôpitaux de campagne du Canada
Population générale	Afficher des feuillets de renseignements généraux faciles à lire et comprenant des coordonnées claires dans divers lieux publics, notamment :	• Tableaux d'affichage des gymnases • Points de service de Service Canada • Arrêts d'autobus • Cafés • Centres de loisirs • Bureaux des députés • Tableaux d'affichage des centres commerciaux • Bureaux des sénateurs • Centres communautaires pour personne âgées • Foires sur la santé
Revue et autres publications professionnelles	Publier des annonces ou soumettre des articles à la/au :	• Revue Médecin de famille canadien • Journal du MDN

ANNEXE E – TABLEAU SOMMAIRE DES DEMANDES SOMMAIRE RELATIF AUX DEMANDES D'INDEMNITÉ D'INVALIDITÉ (II)

	II de 2006 à 2010	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
N ^{bre} de clients présentant une demande	33 904	4 937	8 249	9 402	11 316
N ^{bre} de demandes uniques	36 866	5 273	9 080	10 287	12 226
N ^{bre} de demandes dûment remplies	1 490	249	474	405	362
N ^{bre} de demandes incomplètes	35 376	5 024	8 606	9 882	11 864
Délai de décision (jours)	178	122	171	167	217
Pourcentage de demandes approuvées	60,8 %	47,8 %	59,3 %	63,1 %	65,4 %

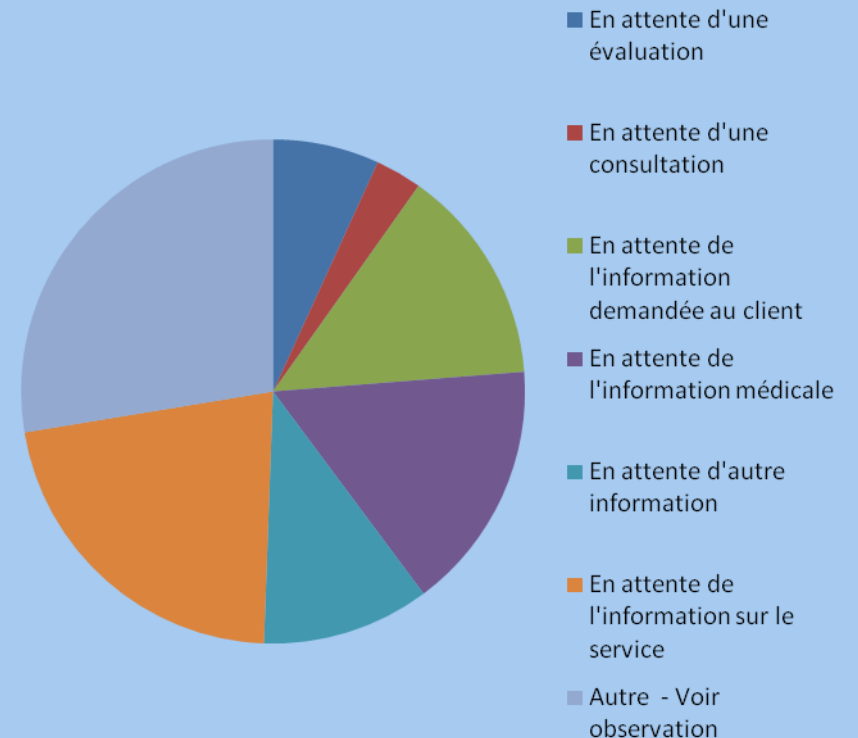


		II de 2006 à 2010		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
Catégories d'activités		Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)
	En attente des documents du représentant	0 %	24	0 %	0	0 %	0	0 %	30	0 %	73
	Demande de consultation médicale	29 %	36	28 %	38	29 %	42	30 %	40	30 %	29
	Demande du dossier	10 %	14	10 %	15	9 %	16	10 %	13	10 %	12
	Demande des dossiers relatifs au service	46 %	35	47 %	29	45 %	37	46 %	30	46 %	41
	Demande d'information additionnelle	14 %	26	14 %	19	14 %	25	14 %	25	13 %	31
	Vérification des périodes de service	1 %	14	2 %	16	3 %	13	0 %	15	0 %	11
	En attente de la décision concernant un allié	0 %	187	0 %	0	0 %	0	0 %	187	0 %	0
	Demande de consultation juridique	0 %	9	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	9
	Demande de direction sur les politiques	0 %	55	0 %	26	0 %	56	0 %	84	0 %	41
	Vérification de la date de libération	0 %	11	0 %	0	0 %	0	0 %	11	0 %	13
	En attente de l'information sur le service	0 %	8	0 %	0	0 %	17	0 %	7	0 %	7

SOMMAIRE RELATIF À LA RÉADAPTATION

	Réadapt. de 2006 à 2010	2006- 2007	2007- 2008	2008-2009	2009-2010
N ^{bre} de clients présentant une demande	4 447	1 411	932	1 049	1 055
N ^{bre} de demandes uniques	4 540	1 424	954	1 071	1 091
N ^{bre} de demandes dûment remplies	3 893	1 412	760	831	890
N ^{bre} de demandes incomplètes	647	12	194	240	201
Délai de décision (jours)	39	43	44	42	29
Pourcentage de demandes approuvées	93,6 %	91,6 %	92,7 %	95,1 %	95,7 %

Pourcentage du nombre total d'activités de 2006 à 2010

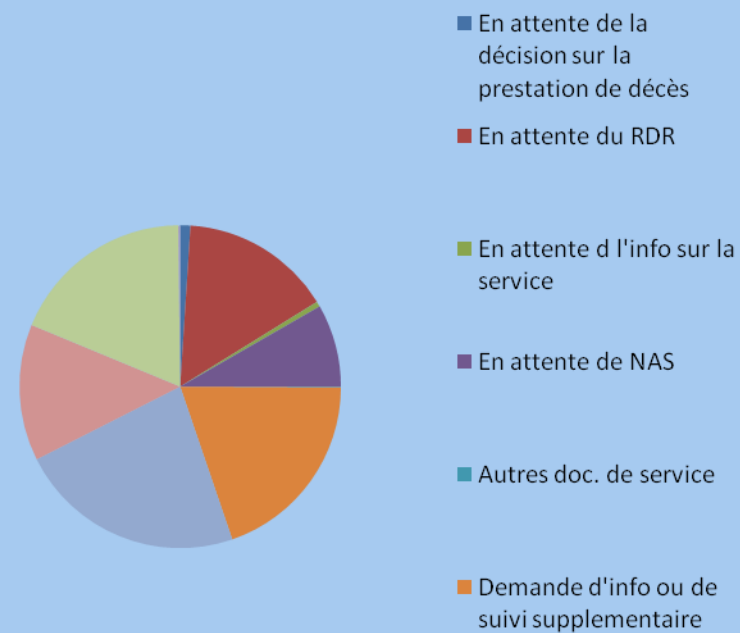


		II de 2006 à 2010		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
Catégories d'activités		Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jours)
	En attente d'une évaluation	7%	34	0%	0	3%	20	10%	39	6%	30
	En attente d'une consultation	3%	11	0%	0	1%	13	4%	13	3%	8
	En attente de l'information demandée au client	14%	25	6%	283	17%	23	15%	20	11%	29
	En attente de l'information médicale	16%	42	24%	71	15%	67	12%	37	21%	28
	En attente d'autre information	11%	37	18%	211	10%	32	14%	35	7%	27
	En attente de l'information sur le service	22%	17	12%	21	12%	10	24%	21	29%	16
	Autre - Voir observation	28%	16	41.18%	6	40%	9	21%	27	23%	14

SOMMAIRE RELATIF À L'ALLOCATION POUR PERTE DE REVENUS (APR)

	APR de 2006 à 2010	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010
Nombre de clients présentant une demande	3 874	1 186	849	929	910
Nombre de demandes uniques	3 908	1 186	856	939	927
Nombre de demandes dûment remplies	1 259	1 068	57	63	71
Nombres de demandes incomplètes	2 649	118	799	876	856
Délai de décision (jours)	117	209	86	89	58
Pourcentage de demandes approuvées	99,8 %	99,8 %	99,8 %	99,8 %	100,0 %

Pourcentage du nombre total d'activités de 2006 à 2010

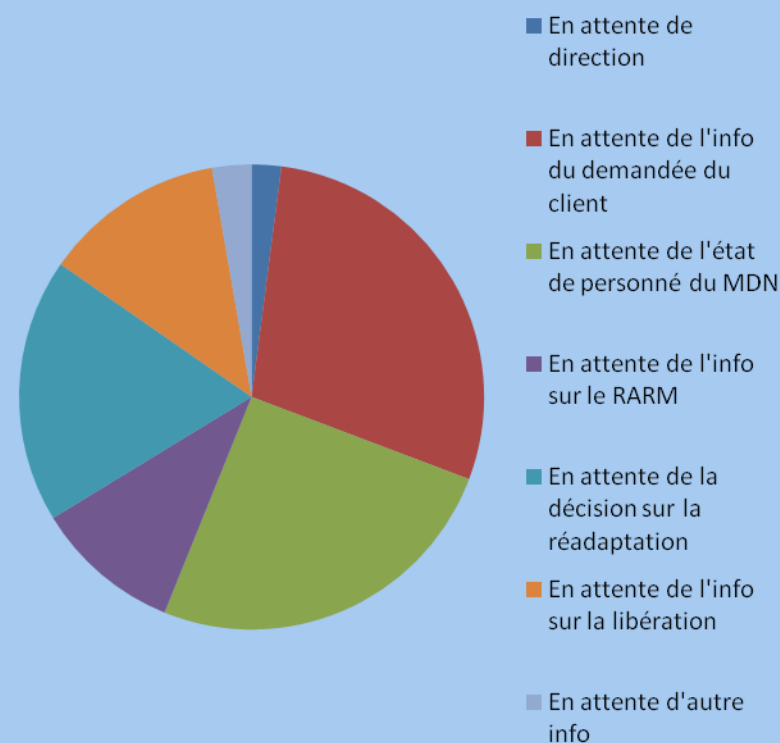


		II de 2006 à 2010		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
		Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jour)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jour)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jour)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jour)	Pourcentage du nombre total d'activités	Délai par activité (jour)
Catégories d'activités	En attente de la décision sur la prestation de décès	1%	106	0%	-	0%	25	2%	153	1%	57
	En attente du RDR	15%	67	3%	288	17%	70	15%	76	14%	49
	En attente d l'info sur la service	1%	36	0%	42	1%	41	1%	38	0%	13
	En attente de NAS	8%	43	2%	185	7%	39	10%	45	8%	39
	Autres doc. de service	0%	38	0%	-	0%	-	0%	50	0%	20
	Demande d'info ou de suivi supplémentaire	20%	91	47%	224	20%	92	22%	89	15%	57
	Verfication de la solde applicable	23%	43	17%	199	23%	38	20%	49	26%	33
	Verification des sources de revenus	14%	63	18%	263	13%	57	13%	74	15%	38
	Verification de la date de libération	19%	37	12%	209	19%	30	18%	44	20%	28
	Verification des periods de service	0%	18	0%	-	0%	-	0%	5	0%	22

SOMMAIRE RELATIF AUX AVANTAGES MÉDICAUX (AM)

	AM de 2006 à 2010	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010
Nombre de client présentant une demande	1 197	367	278	288	264
Nombre de demandes uniques	1 324	370	295	330	329
Nombre de demandes dûment remplies	626	304	83	103	136
Nombre de demandes incomplètes	698	66	212	227	193
Délai de décision (jours)	59	81	53	66	33
Pourcentage des décisions approuvées	81,2 %	68,9 %	85,8 %	84,5 %	87,5 %

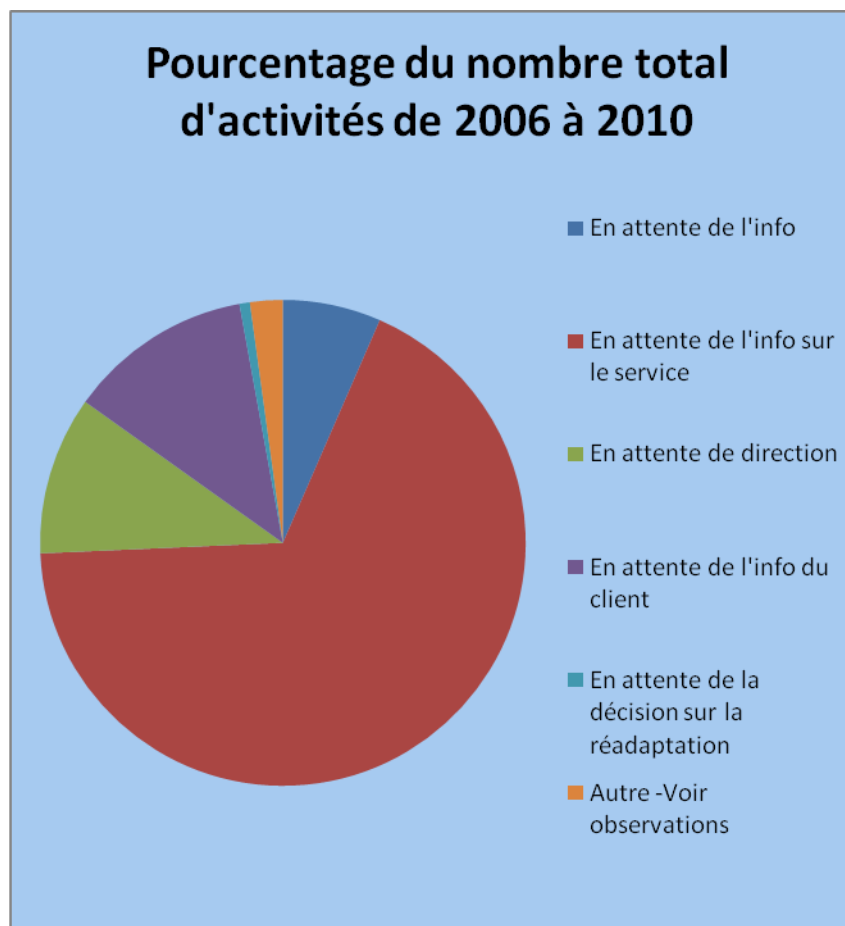
Pourcentage du nombre total d'activités de 2006 à 2010



		AM de 2006 à 2010		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
		Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)
Catégorie d'activités	En attente de direction	2 %	13	6 %	5	3 %	19	1 %	15	0 %	13
	En attente de l'info du demandée au client	29 %	56	52 %	112	26 %	41	22 %	49	30 %	32
	En attente de l'état de pensionné du MDN	25 %	35	1 %	4	23 %	35	30 %	46	34 %	21
	En attente de l'info sur le RARM	10 %	12	2 %	8	14 %	6	12 %	16	8 %	15
	En attente de la décision sur la réadaptation	18 %	79	34 %	99	22 %	79	15 %	80	12 %	50
	En attente de l'info sur la libération	13 %	32	0 %	0	7 %	22	20 %	40	15 %	23
	En attente d'autre info	3 %	28	5.06 %	29	6 %	27	1 %	30	0 %	27

SOMMAIRE RELATIF AU PROGRAMME DE SERVICES DE RÉORIENTATION PROFESSIONNELLE (SRP)

	RP de 2006 à 2010	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre de clients présentant une demande	996	68	102	504	322
Nombre de demandes uniques	996	68	102	504	322
Nombre de demandes dûment remplies	317	51	38	153	75
Nombre de demandes incomplètes	679	17	64	351	247
Délai de décision (jours)	32	57	37	36	17
Pourcentage de demandes approuvées	90,3 %	38,2 %	85,3 %	95,0 %	95,3 %



Catégories d'activités		SRP de 2006 à 2010		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
		Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)	Pourcentage du total des activités	Délai par activité (jours)
	En attente de l'info	7 %	60	0 %	0	27 %	60	7 %	62	0 %	15
	En attente de l'info sur le service	68 %	9	17 %	47	39 %	9	67 %	9	81 %	8
	En attente de direction	11 %	31	6 %	120	27 %	25	11 %	32	6 %	31
	En attente de l'info du client	12 %	70	72 %	27	2 %	42	13 %	90	10 %	49
	En attente de la décision sur la réadaptation	1 %	111	0 %	0	1 %	504	0 %	30	1 %	33
	Autre –Voir observations	2 %	19	6 %	30	4 %	6	2 %	34	2 %	3

ANNEXE F – AUTRES COMMENTAIRES SUR LE PROCESSUS DE DEMANDE

Autres améliorations possibles au processus de demande proposées par le personnel durant les entrevues

- Anciens Combattants Canada doit améliorer le counselling offert aux clients lorsqu'ils s'inscrivent aux programmes. Offrir un counselling additionnel serait avantageux pour ACC puisque cela permettrait de gérer les attentes des clients à l'égard des services offerts pour leurs affections uniques et de décrire plus exactement les délais d'exécution associés à leur demande. Fournir un counselling approprié ferait en sorte que seuls les formulaires de demande requis seraient remplis et qu'ils le seraient de manière à réduire au minimum le temps d'attente pour recevoir des renseignements supplémentaires.
- Il faudrait remanier le formulaire sur la qualité de vie. Les clients ne comprennent pas la raison d'être de certaines questions et ont par conséquent de la difficulté à y répondre de façon « correcte ».
- Inclure la phrase suivante dans la demande de participation au Programme de réadaptation : « Pourquoi présentez-vous une demande et qu'est-ce que vous devez améliorer? »
- Rendre les formulaires de demande plus conviviaux en prévoyant plus de cases à cocher et moins de texte narratif.
- Inclure un guide détaillé dans chaque trousse de demande, lequel décrirait ce que l'on entend par les questions posées et pourquoi ces dernières sont nécessaires, et il fournirait des exemples concrets de réponses complètes.
- Les formulaires de demande en ligne devraient comprendre un outil d'auto-examen qui permettrait d'identifier les clients qui semblent être de bons candidats pour utiliser le processus de demande en ligne. Il faudrait utiliser la technologie des formulaires intelligents pour le processus de demande en ligne. Selon les réponses fournies par le client sur sa demande, le formulaire s'adapterait en fonction des réponses fournies dans les sections précédentes.
- Il faut revoir les formulaires de demande afin de respecter les exigences d'utilisation d'une langue simple et claire.
- Anciens Combattants Canada devrait utiliser des documents numérisés dans une plus grande mesure. Par exemple, les documents de service devraient être numérisés et versés dans le RPSC. Dans le cas d'un client qui souhaite présenter une demande de participation au Programme de réadaptation après avoir reçu une indemnité d'invalidité, il faudrait qu'il soit indiqué dans sa demande que les documents de service sont déjà versés au dossier, et toutes les données contenues dans la demande d'indemnité d'invalidité seraient intégrées dans la demande de participation au Programme de réadaptation.

ANNEXE G – PHOENIX STRATEGIC PERSPECTIVE INC. RAPPORT FINAL

Page left blank on purpose.



RAPPORT FINAL

SÉANCES DE DISCUSSION SUR LA NOUVELLE CHARTE DES ANCIENS COMBATTANTS (NCAC)

**Rapport soumis à Anciens Combattants Canada
information@vac-acc.gc.ca**

Mai 2010

Also available in English upon request.

Phoenix SPI est membre corporatif - Sceau d'or de l'ARIM



**1678, rue Bank, bureau 2, Ottawa (Ont.) K1V 7Y6 Tél. : 613-260-1700 Téléc. : 613-260-1300 Courriel : nfo@phoenixspi.ca
www.phoenixspi.ca**

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	i
Introduction	1
Clients d'ACC	5
Contexte/Renseignements de base	6
Rayonnement	12
Processus de demande s'attachant aux programmes de la NCAC	26
Satisfaction à l'égard des programmes de la NCAC et effets des programmes	30
Reconnaissance	37
Anciens combattants ayant participé à une entrevue de transition	41
Contexte/Renseignements de base	42
Rayonnement	44
Perceptions à l'égard des besoins dans le contexte de la transition	50
Participants du Programme d'aide au placement	55
Contexte/Renseignements de base	56
Rayonnement	58
Processus de demande s'attachant au Programme d'aide au placement	61
Objectifs et situation dans le contexte de l'emploi	62
Satisfaction à l'égard du Programme d'aide au placement et effets du programme	64
Reconnaissance	68

Sommaire

Anciens Combattants Canada (ACC) a chargé Phoenix Strategic Perspectives Inc. de tenir des séances de discussion dans le cadre d'une évaluation exhaustive de la nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC). L'étude visait à aborder les enjeux que voici : l'efficience et l'efficacité des activités de relations communautaires d'ACC, les processus de demande subordonnés aux programmes offerts dans le cadre de la NCAC, la satisfaction à l'égard des programmes de la NCAC, l'efficience et l'efficacité d'ACC en ce qui concerne la transition de la vie militaire à la vie civile, et les effets imprévus qui ont découlé de la mise en oeuvre de la NCAC.

L'étude s'est fondée sur deux principaux groupes cibles :

- **Les membres des FC ayant participé récemment à une entrevue de transition** : Au sein de ce groupe, ACC s'est intéressé plus particulièrement aux membres de la Force régulière des FC et aux membres de la Force de la réserve des FC qui ont reçu leur libération.
- **Les clients d'ACC participant à des programmes offerts dans le cadre de la NCAC** : Au sein de ce groupe, ACC s'est intéressé plus particulièrement aux sous-groupes que voici :
 - D'anciens membres de la Force régulière qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC (soit avant le 1^{er} avril 2006);
 - D'anciens membres de la Force régulière qui ont été libérés après la mise en application de la NCAC;
 - D'anciens membres de la Force de la réserve;
 - Des conjoint(e)s ou des conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s;
 - Des participants du Programme d'aide au placement offert dans le cadre de la NCAC.

Nous avons tenu du 19 au 27 avril 2010 une série de 12 séances de discussion dans quatre villes. Plus particulièrement, quatre séances ont respectivement eu lieu à Halifax et à Québec (en français), tandis que deux séances ont respectivement eu lieu à Cold Lake et à Mississauga. Un guide de discussion distinct a servi à orienter les discussions auprès des membres de chacun des trois groupes cibles que voici : les membres libérés des FC qui se sont prêtés à une entrevue de transition, les clients d'ACC qui font appel aux programmes offerts dans le cadre de la NCAC, et plus particulièrement, les participants du Programme d'aide au placement.

La présente étude est fondée sur une recherche qualitative, et non pas quantitative. Par conséquent, les résultats donnent une idée seulement des points de vue des participants au sujet des enjeux abordés. Il n'est pas opportun de les généraliser à

l'ensemble de la population de l'un ou l'autre des groupes cibles sur lesquels porte l'étude.

Clients d'ACC

Rayonnement

Dans la plupart des cas, les participants ont entendu parler des programmes de la NCAC par l'entremise d'Anciens Combattants Canada ou au moyen du bouche-à-oreille. Habituellement, les participants ont obtenu l'information provenant d'ACC grâce à des envois postaux, dans les pages du bulletin d'ACC, ou auprès des conseillers et gestionnaires de cas d'ACC. Un certain nombre d'anciens membres des FC libérés depuis la mise en application de la NCAC signalent aussi l'entrevue de transition d'ACC. Le bouche-à-oreille, qui renvoie aux autres combattants, surtout au sein de la Légion, est signalé le plus souvent par des anciens membres de la Force de la réserve et des anciens membres des FC qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC.

Les participants signalent régulièrement la poste et le téléphone comme moyens d'obtenir de l'information sur les programmes. De plus, ils obtiennent régulièrement de l'information en personne, habituellement auprès d'un(e) conseiller/conseillère ou d'un(e) gestionnaire de cas d'ACC, ou dans le cadre de séances d'information (p. ex., les ateliers du SPSC ou les entrevues de transition). Enfin, un certain nombre de participants obtiennent de l'information sur le site Web d'ACC ou au moyen de Google. En règle générale, les participants cherchent à obtenir de l'information sur le site Web pour donner suite à des renseignements reçus par un autre moyen (par la poste, au téléphone ou en personne).

Les participants ayant obtenu de l'information par la poste ou en personne estiment généralement que le processus est facile et n'occasionne relativement pas de problème. D'autre part, les évaluations des clients qui ont cherché à obtenir de l'information sur le site Web d'ACC ont tendance à se révéler mitigées. Tandis que de nombreux clients estiment que le processus est relativement facile, certains indiquent qu'ils ne sont pas parvenus à trouver ce qu'ils cherchaient ou encore, qu'ils ont eu de la difficulté à trouver l'information voulue. Par ailleurs, les clients se sont révélés le plus enclins à décrire des problèmes et difficultés pour ce qui concerne l'obtention d'information sur les programmes au téléphone. La principale raison invoquée pour expliquer cette observation tient à ce qu'il faut d'abord joindre un centre d'appel. Plus particulièrement, il arrive souvent que les agents du centre d'appel ne parviennent pas à répondre aux questions et qu'ils ne permettront pas aux clients de joindre directement les gestionnaires de cas. Pour ajouter à la problématique, les participants ont tendance à chercher à obtenir au téléphone de l'information précise, laquelle exige par conséquent de la personne chargée de communiquer les renseignements qu'elle ait des connaissances détaillées au sujet des programmes (que n'ont habituellement pas les agents du centre d'appel).

Dans l'ensemble, l'information générale au sujet des programmes est considérée comme claire, complète et exacte. Les participants nuancent néanmoins leurs propos. Par exemple, sur le plan de la clarté, un certain nombre de clients signalent que l'information est parfois trop générale ou trop vague, indiquant aussi que les formulations sont parfois trop bureaucratiques et par conséquent, difficiles à comprendre. En ce qui concerne l'exhaustivité de l'information, certains clients font observer que le personnel d'ACC pourrait faire preuve de plus de proactivité dans la communication spontanée de l'information. Au chapitre de l'exactitude, un certain nombre de participants indiquent avoir relevé à l'occasion des éléments d'information, communiqués par les agents du centre d'appel, qui ne seraient pas compatibles ou qui seraient contradictoires. Néanmoins, dans l'ensemble, les problèmes liés à la clarté, à l'exhaustivité ou à l'exactitude de l'information s'attribuent plus souvent à des éléments précis des programmes qu'aux programmes en général.

La plupart des clients sont d'avis qu'ils ont obtenu l'information au sujet des programmes auxquels ils ont fait appel en temps opportun (c.-à-d. lorsqu'ils en avaient besoin). Ceci dit, la plupart des anciens membres des FC et de la Force de la réserve signalent en outre qu'ils auraient aimé obtenir de l'information au sujet de l'ensemble des programmes disponibles plus tôt (c.-à-d. lorsqu'ils faisaient encore partie des FC ou de la Force de la réserve).

Les avis des participants sont partagés pour ce qui concerne la satisfaction à l'égard du personnel d'ACC qui communique l'information au sujet des programmes. Si la satisfaction est largement répandue pour ce qui concerne les connaissances des gestionnaires de cas et des conseillers d'ACC, les évaluations s'attachant aux connaissances des membres du personnel du centre d'appel varient, passant de négatives à neutres. Un grand nombre de clients tiennent ces membres du personnel pour des manières de « gardiens », incapables de répondre à la plupart de leurs questions, qui ne consentent toutefois pas à les aiguiller vers les personnes en mesure de le faire. De plus, un grand nombre de clients font observer qu'ils obtiennent parfois de différents agents différentes réponses à leurs questions, dans les cas où ils cherchent à régler une question avec les membres du personnel du centre d'appel. Les points de vue témoignant de la satisfaction à l'égard du personnel se sont aussi révélés partagés dans la mesure où bien que les clients soient largement satisfaits de la courtoisie des membres du personnel et de leur obligeance, ils sont aussi enclins à se montrer largement insatisfaits à l'égard du temps et des efforts qu'il faut souvent consacrer pour régler un problème.

Le point de vue selon lequel les communications individuelles constituent le moyen le plus efficace qu'ACC peut adopter pour communiquer avec ses clients au sujet de ses programmes fait consensus. Les communications individuelles sont tenues pour réunir les visites en personne, les communications au téléphone et les communications par courrier

électronique. En effet, un grand nombre de clients indiquent qu'ils aimeraient communiquer avec ACC par courrier électronique parce qu'il s'agit d'une méthode pratique et rapide qui peut reproduire le dynamisme d'une conversation tout en permettant la conservation d'un dossier témoignant des échanges. Bien que les clients préfèrent les communications individuelles, un certain nombre de participants ajoutent qu'ACC devrait néanmoins maintenir toutes les voies de communication actuellement privilégiées pour transmettre de l'information au sujet de ses programmes.

Collectivement, les clients formulent de nombreuses suggestions pour aider ACC à communiquer de l'information au sujet de ses programmes de la façon la plus efficace et efficiente qui soit. Au nombre des suggestions formulées fréquemment, figurent les suivantes : communiquer aux membres des FC et de la Force de la réserve de l'information au sujet des programmes bien avant leur libération (afin qu'il soit plus facile d'y donner suite), permettre aux clients de prendre contact directement avec leurs gestionnaires de cas et de leur laisser des messages, offrir davantage de formation aux membres du personnel du centre d'appel afin qu'ils connaissent mieux les programmes d'ACC, et conseiller aux membres du personnel d'ACC d'être plus proactifs dans leurs communications avec les clients (p. ex., offrir de plus amples renseignements susceptibles d'être utiles en plus de répondre aux questions précises).

Processus de demande s'attachant aux programmes de la NCAC

Dans l'ensemble, les participants présentent généralement tout un éventail d'évaluations au sujet du processus de demande s'attachant au programme d'Indemnité d'invalidité, lesquelles évaluations varient de critiques à neutres. Plus particulièrement, un grand nombre de participants indiquent que le processus en général s'est révélé difficile, long et frustrant. La frustration et les difficultés s'attribuent à la nécessité d'établir un lien direct entre l'invalidité de quelqu'un et les services rendus au sein des Forces, de même qu'aux exigences liées aux documents à produire à l'appui de la demande. Encore que la plupart des clients estiment qu'en soi, le formulaire est relativement facile à comprendre, un grand nombre d'entre eux sont toutefois d'avis qu'il est difficile à remplir, qu'il est parfois répétitif et qu'il comprend des questions dont l'objet n'est pas manifeste. Les avis des demandeurs sont pour ce qui concerne la satisfaction globale à l'égard du processus de demande. Les commentaires de certains des demandeurs, qui se disent globalement satisfaits à l'égard du processus, s'attachent tout particulièrement au résultat final (c.-à-d. à l'obtention de prestations). Les autres font état de leur insatisfaction, qui se fonde sur le temps et l'effort qu'ils ont consacrés au processus de demande, de même que sur le stress qu'occasionne le processus.

Les observations des participants au sujet du processus de demande sont également variées, réunissant des évaluations de positives à neutres. Plus particulièrement, les demandeurs n'ont pas éprouvé de difficulté dans le cadre de leur demande, et ils estiment que le formulaire de demande est clair et facile à comprendre. De plus, les demandeurs sont généralement satisfaits à l'égard du délai de traitement de leur demande.

Satisfaction à l'égard des programmes de la NCAC et effets des programmes

La plupart des participants se disent satisfaits pour ce qui est du service qu'ils ont reçu dans le cadre des programmes d'ACC auxquels ils ont recouru, même si la satisfaction s'est révélée plus souvent modérée que soutenue. Les clients qui ne sont pas généralement satisfaits du service reçu se sont révélés plus susceptibles d'être neutres que négatifs.

Dans le domaine du service, le principal point fort perçu, et de loin, tient à la qualité des conseillers/gestionnaires de cas d'ACC. Plus particulièrement, les participants soulignent leurs connaissances au sujet des programmes et services offerts, l'attention qu'ils portent à leurs clients, et leur volonté d'aider. Le seul autre point fort dont il a été question avec quelque régularité tient à la courtoisie et à l'obligeance du personnel du centre d'appel. Par ailleurs, le point faible signalé le plus souvent tient à la mesure dans laquelle l'on parvient à joindre quelqu'un qui est capable de répondre aux questions ou de régler un problème. Les autres points faibles perçus qui ont été signalés avec quelque régularité comprennent la prestation du service en temps opportun, l'impossibilité de joindre directement les gestionnaires de cas, et les connaissances restreintes des membres du personnel du centre d'appel pour ce qui concerne les détails des programmes et services d'ACC.

La plupart des clients se disent satisfaits à l'égard des résultats ou de l'effet des programmes auxquels ils ont fait appel. Plus particulièrement, la plupart sont d'avis que les programmes auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler ont soutenu leur transition vers la vie civile, au moins dans une certaine mesure. La plupart des clients affirment aussi que des changements positifs se sont opérés depuis qu'ils participent aux programmes offerts dans le cadre de la NCAC. Dans la plupart des cas, les clients indiquent que ces changements positifs se sont traduits par un sentiment de soulagement ou par une quiétude d'esprit qui ont découlé de l'obtention des avantages ou des services. La plupart des autres clients sont d'avis que leur état n'a pas sensiblement évolué sous l'un de ces angles (positif ou négatif). Certains clients indiquent qu'ils ont connu des changements ou des effets négatifs consécutifs à leur participation aux programmes de la NCAC. Ces changements négatifs comprennent le stress subi dans le cadre du processus de demande s'attachant aux programmes.

Reconnaissance

C'est pratiquement l'ensemble des participants qui ont donné l'éventail de programmes et services d'ACC comme exemple de ce que fait ACC pour reconnaître les services que les anciens combattants ont rendus au Canada. En outre de ces exemples concrets, les clients ont eu de la difficulté à articuler ce qu'ACC fait, à cet égard, dans une perspective plus générale. En ce qui concerne les autres moyens auxquels ACC pourrait recourir pour

reconnaître les services qu'ils ont rendus, un grand nombre des anciens combattants ne sont pas à l'aise de proposer des possibilités. Certains ajoutent aussi qu'ils ne sont pas à la recherche d'une forme de reconnaissance.

À la question de savoir qu'est-ce qui constitue la reconnaissance des services qu'ont rendus les anciens combattants au Canada, c'est pratiquement l'ensemble des participants qui signalent que ça suppose qu'ils soient traités avec dignité et respect. Un grand nombre des participants précisent que ça ne signifie pas qu'il faille leur accorder un traitement spécial. Il s'agit néanmoins de traiter les anciens combattants d'une certaine façon. Par exemple, il a régulièrement été question de ce que dans une perspective de reconnaissance, il faut traiter les anciens combattants avec respect lorsqu'ils font une demande dans le cadre du programme d'Indemnité d'invalidité ou encore que dans ce contexte, il faut veiller à ne pas leur donner l'impression qu'ils sont des criminels. Un certain nombre de participants indiquent que la reconnaissance des anciens combattants implique une entière proactivité dans le traitement qu'on leur réserve. Cela signifie qu'il faut prendre de leurs nouvelles avant qu'ils ne s'adressent au Ministère, et qu'il faut communiquer spontanément l'information sans attendre qu'ils posent les questions.

En général, les avis des participants sont partagés pour ce qui concerne la mesure dans laquelle les programmes d'ACC favorisent la participation ou l'intégration des anciens combattants dans leur communauté. Si certains sont d'avis que c'est définitivement le cas, certains ne savent pas trop si c'est le cas et d'autres ne sont pas de cet avis ou encore, estiment que l'effet à ce chapitre est modeste. Les participants présentent des évaluations mitigées pour ce qui concerne leur propre intégration civile. D'aucuns sont d'avis qu'ils se sont pleinement intégrés ou qu'ils se sont intégrés sous la plupart des aspects et d'autres indiquent qu'ils ont fait un bon bout de chemin à ce chapitre. En revanche, certains participants estiment qu'il leur reste beaucoup à faire pour y parvenir.

Anciens combattants ayant participé à une entrevue de transition (ET)

Rayonnement

L'ensemble des participants signalent que le pourquoi de l'entrevue de transition leur a été expliqué de façon générale au début de la rencontre. Les descriptions s'attachant à ce qui a été expliqué aux participants sont très semblables. Aux dires des participants, on leur a dit que l'entrevue vise à les renseigner au sujet des programmes et services d'ACC qui sont offerts aux anciens combattants, de même qu'à les orienter pour ce qui concerne la question de savoir où il faut s'adresser et avec qui il faut parler lorsque l'on a besoin de quelque chose.

Les participants estiment que l'ET est utile comme moyen de les renseigner au sujet des programmes et services disponibles et de leur communiquer de l'information utile à cet

effet. Ceci dit, bien que l'entrevue soit utile dans une perspective générale, la plupart des participants n'ont pas tendance à estimer qu'elle est particulièrement utile ou pertinente pour ce qui les concerne personnellement, en particulier pour ce qui est de définir ou d'analyser des besoins ou des enjeux précis subordonnés à leur propre transition de la vie militaire à la vie civile. Au nombre des raisons invoquées pour expliquer ce point de vue, des participants expliquent que leur transition les a conduits des FC à la Force de la réserve plutôt que dans le monde civil, tandis que d'autres font état du manque de pertinence des programmes pour ce qui les concerne personnellement, ou encore de projets précis déjà établis dans le contexte de l'emploi. Quelques participants sont toutefois d'avis que l'ET leur a été utile personnellement parce que l'entrevue les a aiguillés vers des services répondant à des besoins en particulier.

La plupart des participants signalent que leur entrevue de transition a davantage servi à leur transmettre de l'information générale au sujet des programmes et services d'ACC qu'à les orienter ou à les aiguiller vers des services en particulier. En revanche, c'est en majorité que les participants indiquent avoir donné suite aux renseignements reçus dans le cadre de l'entrevue. Plus particulièrement, certains ont cherché à approfondir leurs connaissances au sujet des programmes et dans certains cas, des participants ont produit des demandes pour y avoir accès. Les participants indiquant avoir été aiguillés vers des services en particulier sont d'avis que l'aiguillage était pertinent.

Encore que personne n'ait indiqué que l'information obtenue après l'ET n'était pas compatible avec les renseignements communiqués dans le cadre de l'entrevue, des participants font observer que l'information obtenue après coup s'est révélée beaucoup plus détaillée. Plus particulièrement, ils expliquent que l'information obtenue au cours de leur ET était de portée très générale, et que c'est seulement lorsqu'ils ont essayé d'avoir accès aux programmes ou à de l'information au sujet des programmes qu'ils ont pris connaissance des particularités qui s'y rattachent. Même si personne n'a indiqué que l'information communiquée dans le cadre de l'entrevue a conduit à des attentes trompeuses, certains des participants sont d'avis que le processus de demande subordonné aux programmes s'est révélé plus long et plus compliqué que ce à quoi ils s'attendaient.

La suggestion formulée le plus souvent au sujet de l'amélioration de l'entrevue de transition tient à ce qu'il faudrait exposer aux membres en voie de quitter les FC quel est l'objet de l'entrevue avant la tenue de la rencontre. Une autre suggestion signalée souvent tient à ce qu'il faudrait renseigner les membres des FC en voie de libération au sujet des programmes d'ACC avant qu'ils ne se prêtent à l'entrevue. La raison d'être sous-tendant les deux suggestions vient de ce que ces mesures permettraient aux participants de se préparer en vue de l'entrevue, étant donné qu'ils en connaîtraient l'objet et qu'ils auraient déjà des connaissances de base au sujet des programmes d'ACC. De la sorte, les participants seraient en mesure de poser des questions pertinentes. Il y a eu

parmi les participants des séances de discussion un consensus à l'effet qu'ACC devrait assurer un suivi auprès des participants des entrevues de transition, et que le suivi devrait prendre la forme d'une autre entrevue individuelle.

L'ensemble des participants signalent connaître la nouvelle Charte des anciens combattants, même si la plupart d'entre eux indiquent en avoir appris l'existence au cours de leur entrevue de transition. En revanche, les connaissances au sujet de la NCAC sont de portée très générale, se réduisant à la connaissance de ce que la Charte prévoit la mise en oeuvre de programmes et de services ciblant les anciens combattants. Par ailleurs, le dépliant sur la NCAC distribué dans le cadre des séances de discussion était familier à tous les participants, dont la plupart indiquent qu'ils l'ont reçu ou ont reçu des documents semblables au cours de leur ET. Ils signalent aussi qu'on a attiré leur attention sur l'ensemble des programmes décrits dans le dépliant au cours de leur ET. Selon un consensus, l'information présentée dans le dépliant est compatible avec les renseignements que les participants ont reçus au cours de leur ET.

En ce qui concerne la façon la plus efficace que pourrait privilégier ACC pour communiquer de l'information au sujet de ses programmes, les participants se sont généralement penchés sur le moment où l'information est communiquée. À ce sujet, ils indiquent que l'information pourrait être communiquée plus tôt, lorsque les gens font encore partie des FC et qu'ils sont plus en mesure de donner suite à certaines des exigences médicales, ce qui leur permettrait aussi d'être mieux renseignés lorsqu'ils participent à l'ET et, partant, de poser de meilleures questions dans le cadre de l'entrevue.

Perceptions à l'égard des besoins dans le contexte de la transition

En ce qui concerne la transition de la vie militaire à la vie civile, les participants sont enclins à estimer que les questions de style de vie constituent les enjeux les plus importants à aborder (p. ex., l'obtention de services comme ceux qu'offrent un médecin de famille ou un dentiste). De plus, les participants conviennent généralement que si les enjeux liés à l'emploi sont importants, leur niveau d'importance dépend de la durée du service au sein des FC/de la Force de la réserve (p. ex., les besoins sont moindres lorsqu'un départ est assorti d'une pleine pension).

En ce qui concerne leurs objectifs en matière d'emploi, les participants se sont révélés le plus susceptibles d'attacher de l'importance à la stabilité d'emploi, aspect que suit immédiatement le salaire. Certains indiquent aussi que l'un de leurs principaux objectifs consiste à trouver quelque chose qui se distingue de ce qu'ils faisaient dans les Forces. Par ailleurs, les défis dépendent souvent du moment auquel quelqu'un quitte les FC/la Force de la réserve et des raisons pour lesquelles il le fait. Par exemple, en général, les

défis sur lesquels mettent l'accent les participants comptant plus de 20 ans de service dans les FC, qui jouissent d'une pension, ont souvent pour objet la possibilité de trouver un emploi qui permet certains choix sur le plan du style de vie (p. ex., la volonté d'avoir du temps pour les loisirs, la volonté de passer plus de temps en famille, ou une volonté de trouver un emploi à temps partiel). En revanche, les participants qui ont servi moins longtemps dans les FC sont plus susceptibles de mettre l'accent sur la stabilité d'emploi et le salaire.

Participants du Programme d'aide au placement (PAP)

Rayonnement

Les participants indiquent avoir d'abord entendu parler du PAP soit au cours d'un atelier du SPSC, soit grâce à leur bureau de sélection du personnel (BSP). Tout le monde est d'avis que l'information reçue au sujet du PAP s'est révélée claire, complète et exacte, et qu'elle leur a été communiquée en temps opportun.

L'ensemble des participants indiquent qu'ils ont obtenu de plus amples renseignements au sujet du PAP sur le site Web de l'entrepreneur (c.-à-d. Right Management). Certains affirment aussi avoir obtenu de l'information générale sur le programme dans le cadre d'un atelier du SPSC, avant de consulter le site Web. Personne n'a eu de difficulté à obtenir des renseignements au sujet du programme et des services qui le composent. L'inscription en ligne n'a pas non plus posé problème. Tous les participants se disent satisfaits à l'égard du service reçu, dans le contexte du programme. La plupart des participants n'ont pas formulé de suggestions en vue d'aider ACC à communiquer l'information au sujet de ses programmes de la façon la plus efficace et efficiente qui soit. Au nombre des rares suggestions formulées, figurent les suivantes : veiller à ce que l'information soit transmise aux personnes en voie de quitter les FC le plus vite possible avant leur libération, et communiquer de l'information dans le cadre des séances d'information ou des ateliers de perfectionnement professionnel qu'offre le personnel d'ACC.

Processus de demande s'attachant au PAP

Les participants se disent globalement satisfaits à l'égard du processus de demande s'attachant au Programme d'aide au placement. Tous les participants ont présenté leur demande en ligne, et personne n'a éprouvé de difficulté dans le cadre du processus de demande. De plus, l'ensemble des participants estiment que le formulaire de demande est clair et facile à comprendre, et personne n'a eu besoin d'aide ou de soutien en cours de processus. En outre, tous les participants se disent satisfaits à l'égard de la période d'attente qui s'est écoulée avant qu'ils n'apprennent si leur demande était acceptée.

Objectifs et situation dans le contexte de l'emploi

En ce qui concerne leur transition du service militaire à la main-d'oeuvre civile, l'objectif lié à l'emploi ou à la carrière que les participants signalent le plus souvent a pour objet la stabilité d'emploi. Au nombre des autres objectifs dans le contexte de l'emploi signalés régulièrement, figurent la souplesse sur le plan des heures de travail, la capacité d'acquérir de nouvelles compétences ou de faire quelque chose de différent, l'obtention d'un bon salaire, l'établissement d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie de famille, et la capacité de mettre à profit ou de transposer les compétences déjà acquises.

La plupart des participants occupent actuellement un emploi à temps plein ou à temps partiel. La plupart des autres sont à la recherche d'un emploi, tandis que quelques-uns sont aux études ou suivent de la formation. Les participants occupant un emploi se disent généralement satisfaits à l'égard de leur emploi actuel, ajoutant que leur poste leur permet de tirer partie de certains éléments de leurs compétences et de leur formation professionnelles, même si certains ne travaillent pas dans leur domaine de compétence. Exception faite d'une personne, tous les participants indiquent que leur emploi actuel satisfait à leurs attentes salariales.

Satisfaction à l'égard du Programme d'aide au placement et effets du programme

L'ensemble des participants se disent satisfaits à l'égard du PAP, et un grand nombre d'entre eux se disent *très* satisfaits du programme. Au nombre des points forts signalés le plus souvent, figurent la rédaction et la préparation de curriculum vitae de même que la préparation en vue d'une entrevue pour un emploi. Certains participants estiment que le programme est très efficace pour ce qui a trait à la définition des compétences transférables, et quelques-uns des participants indiquent que le programme s'est révélé très efficace sur le plan de l'acquisition des compétences pour la recherche d'emploi. De plus, selon un consensus, le PAP a contribué à définir et à mettre à profit des compétences déjà acquises, y compris des compétences militaires spécialisées qui peuvent servir dans une nouvelle carrière civile.

En ce qui concerne les points faibles perçus, certains participants sont d'avis que le programme devrait faire davantage appel à des mises en situation dans le contexte de l'emploi et à des jeux de rôle afin de préparer les participants à une véritable entrevue. Par ailleurs, au nombre des points faibles qui dans chaque cas, ont été signalés par une seule personne, figurent le nombre limité de rencontres individuelles avec les conseillers d'orientation, le temps limité compte tenu du nombre de sujets à aborder, et le fait que l'instruction ne soit pas suffisamment personnalisée.

Sur le plan des résultats ou des effets, l'ensemble des participants se disent satisfaits à l'égard du Programme d'aide au placement. Afin d'expliquer pourquoi c'est le cas, ils font régulièrement observer que le programme a contribué à mettre à jour leurs compétences professionnelles et, partant, à accroître la mesure dans laquelle ces compétences leur inspirent confiance. Certains participants vont même jusqu'à dire que le PAP leur a permis d'acquérir des compétences nouvelles parce qu'ils n'avaient auparavant jamais participé à une entrevue ou rédigé un curriculum vitae. De plus, c'est pratiquement l'ensemble des participants occupant un emploi qui affirment que le PAP les a aidés à trouver leur poste actuel, au moins dans une certaine mesure. D'autre part, les participants sans emploi sont d'avis que leur participation au programme a amélioré leurs chances de trouver un poste s'harmonisant avec leurs objectifs dans le contexte de l'emploi.

Pour la plupart, les suggestions s'attachant aux autres services ou mesures de soutien qu'ACC pourrait offrir pour favoriser la transition du service militaire à une carrière civile portent sur le PAP en particulier. Au nombre de ces suggestions, figurent les suivantes : veiller à ce que l'atelier sur la recherche d'emploi et la transition soit un peu plus long, recourir davantage aux jeux de rôles ou aux mises en situation, concevoir des séances sur mesure afin qu'elles abordent différents besoins ou défis, et offrir un plus grand nombre de séances individuelles auprès des conseillers d'orientation. En dehors du PAP, il a été question de ce qu'ACC pourrait organiser des salons de l'emploi s'adressant tout particulièrement aux membres des FC en voie de libération, y compris des ateliers auprès d'éventuels employeurs, et de ce qu'ACC pourrait aussi veiller à communiquer de l'information sur les autres programmes gouvernementaux dans le domaine de l'emploi, établir un programme de mentorat ou de jumelage, et assurer auprès des membres libérés des FC un suivi, une année environ après leur participation au PAP, pour vérifier comment ils vont.

Reconnaissance

Les participants signalent les programmes et services offerts dans le cadre de la NCAC, ainsi que le PAP en particulier, comme exemples de ce que fait ACC pour reconnaître les

services que les anciens combattants ont rendus au Canada. En outre de ces exemples concrets, les clients ont eu de la difficulté à articuler ce qu'ACC fait à cet égard.

Les participants éprouvent aussi certaines difficultés à articuler ce qui constitue la reconnaissance des services des anciens combattants canadiens. Les participants qui se font une idée de ce que ça suppose traitent de la question de la transition de la vie militaire à la vie civile. De l'avis de certains, la reconnaissance suppose que l'on prenne contact avec les anciens combattants et que l'on assure un suivi auprès d'eux afin de vérifier comment ils vivent leur transition vers la vie civile. Certains autres estiment que la reconnaissance signifie qu'il faut sensibiliser les gens, dont particulièrement les employeurs, au fait que les compétences acquises au fil du service militaire continuent d'être utiles dans la vie civile.

Pour de plus amples renseignements :

Nom du fournisseur : Phoenix Strategic Perspectives Inc.

Numéro du contrat conclu avec TPSGC : 51019-092009/001/MCT

Date d'attribution : 12-11-2009

Personne-ressource : Philippe Azzie

Pour de plus amples renseignements sur cette étude, prière d'en faire la demande par courriel à cette adresse : information@vac-acc.gc.ca.



Introduction

Anciens Combattants Canada (ACC) a chargé Phoenix Strategic Perspectives Inc. d'effectuer une étude fondée sur la tenue de séances de discussion dans le cadre d'une évaluation exhaustive de la nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC).

Contexte et objectifs

La NCAC, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2006, prévoit la prestation d'une série de programmes et d'avantages pour soutenir les membres des FC et les anciens combattants, de même que leurs proches, sur le plan de la transition vers la vie civile. La Charte constitue le changement le plus profond qui se soit opéré au cours des 60 dernières années au chapitre des avantages et des services offerts aux anciens combattants. Par conséquent, il importe de voir à ce qu'elle soit évaluée.

Dans le cadre de l'évaluation de la NCAC, l'étude fondée sur la tenue de séances de discussion visait à produire de nouvelles connaissances afin d'enrichir et de compléter les constatations découlant de la mise en application des autres méthodes de collecte de données (p. ex., un sondage auprès des clients, des sommaires d'entrevues menées auprès de membres du personnel). Plus particulièrement, les séances de discussion avaient pour objet d'aider à répondre aux questions que voici :

- Dans quelle mesure est-ce qu'ACC prend des mesures efficaces et efficientes sur le plan des relations communautaires?
- Dans quelle mesure est-ce que les programmes offerts dans le cadre de la NCAC s'accompagnent d'un processus de demande efficace et efficient?
- Dans quelle mesure est-ce que les clients sont satisfaits des programmes offerts dans le cadre de la NCAC?
- Dans quelle mesure est-ce qu'ACC parvient d'une façon efficace et efficiente à soutenir les membres des FC, les anciens combattants ainsi que leurs proches au cours de la transition de la vie militaire à la vie civile?
- Quels sont les effets imprévus qui ont découlé de la mise en œuvre de la NCAC, s'il y en a?

Vous trouverez ci-dessous une description des groupes cibles de l'étude. Suivra une description détaillée des méthodes de recherche adoptées dans le cadre de l'étude.

Groupes cibles

L'étude s'est fondée sur deux principaux groupes cibles : des membres des FC qui ont participé récemment à des activités de relations communautaires, dont plus particulièrement une entrevue de transition (ET), et des clients d'ACC qui font appel à des programmes offerts dans le cadre de la NCAC. En outre, au sein des grands groupes ciblés, ACC visait aussi des sous-groupes en particulier :

- **Les membres des FC ayant participé récemment à des activités de relations communautaires** : Au sein de ce groupe, ACC s'est intéressé plus particulièrement aux sous-groupes que voici :
 - D'anciens membres de la Force régulière des FC qui ont reçu leur libération;
 - D'anciens membres de la Force de la réserve des FC qui ont reçu leur libération.

- **Les clients d'ACC participant à des programmes offerts dans le cadre de la NCAC** : Au sein de ce groupe, ACC s'est intéressé plus particulièrement aux sous-groupes que voici :
 - D'anciens membres de la Force régulière qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC (soit avant le 1^{er} avril 2006);
 - D'anciens membres de la Force régulière qui ont été libérés après la mise en application de la NCAC;
 - D'anciens membres de la Force de la réserve;
 - Des conjoint(e)s ou conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s;
 - Des participants du Programme d'aide au placement offert dans le cadre de la NCAC.

Plan de recherche

Dans le droit fil des objectifs de l'étude, nous avons tenu du 19 au 27 avril 2010 un ensemble de séances de discussion réunissant des membres des groupes cibles décrits ci-dessus. Voici les caractéristiques des groupes de discussion :

- Au total, nous avons tenu 12 séances de discussion dans les quatre villes que voici : Halifax, Québec (en français), Cold Lake et Mississauga. Voici la répartition des séances de discussion en fonction des villes¹ :
 - Halifax (quatre groupes)
 - Québec (quatre groupes)
 - Mississauga (deux groupes)
 - Cold Lake (deux groupes)

- Nous avons consacré des séances de discussion à chaque groupe cible (autrement dit, les sous-groupes n'ont pas été mélangés). Voici la répartition des groupes de discussion :
 - Deux groupes réunissant d'anciens membres de la Force régulière qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC.
 - Deux groupes réunissant d'anciens membres de la Force régulière qui ont été libérés depuis la mise en application de la NCAC.
 - Deux groupes réunissant d'anciens membres de la Force de la réserve.
 - Deux groupes réunissant des conjoint(e)s ou conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s.

¹Le lieu de tenue des séances de discussion et la répartition des groupes ont été établis en collaboration avec ACC, au début du projet, suivant divers facteurs, y compris le nombre de clients que compte la zone que dessert le bureau de district d'ACC, la proximité des bases des FC, et la représentation des éléments des FC (c.-à-d. la Marine, l'Armée et la Force aérienne).

- Deux groupes réunissant des participants du Programme d'aide au placement offert dans le cadre de la NCAC.
 - Deux groupes réunissant d'anciens membres libérés des FC qui se sont prêtés à l'entrevue de transition.
- Nous avons recruté les participants au moyen d'une liste de clients d'ACC que le Ministère nous a confiée en version électronique.
- Nous avons rédigé une lettre d'information à l'intention d'éventuels participants souhaitant obtenir de plus amples renseignements au sujet de l'étude. La lettre, apparaissant sur le papier à en-tête d'ACC, explique l'objet de l'étude, présente Phoenix en sa qualité de cabinet chargé de la réalisation de l'étude, assure la confidentialité du processus, encourage la participation, et communique un numéro sans frais permettant de communiquer avec ACC pour confirmer la validité de l'étude.
- À l'exception des groupes réunissant les conjoint(e)s ou conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s, nous avons veillé à ce que dans chaque groupe, les participants représentent toute une gamme de caractéristiques selon l'âge, le sexe, l'année de la retraite/libération, le nombre d'années de service au sein des FC et l'élément des FC au sein duquel ils ont servi.
- Exception faite de deux groupes, nous avons invité dix personnes à participer à chaque discussion de groupe afin de veiller à ce que sept ou huit participants soient présents par séance². Dans le cadre de toutes les séances sauf trois, le groupe réunissait au moins six participants. Par ailleurs, les séances réunissant des conjoint(e)s ou des conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s comptaient deux et quatre participants, respectivement, tandis que le groupe réunissant des anciens combattants qui se sont prêtés à l'entrevue de transition réunissait quatre participants. En revanche, comme il en a été question à la note de bas de page n° 2, l'échantillon disponible pour les groupes réunissant des conjoint(e)s ou conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s s'est révélé très modeste.
- Chaque participant(e) a reçu une rétribution de 75 \$ en contrepartie de sa participation. De plus, sept participants ont demandé et reçu un remboursement de 30 \$ pour couvrir les menues dépenses consécutives à leurs déplacements ou aux soins de personnes à charge.
- Les séances ont duré deux heures. À Halifax, à Québec et à Mississauga, elles se sont déroulées dans des installations habituelles pour la tenue de séances de discussion. D'autre part, les séances de Cold Lake ont eu lieu dans une salle de réunion d'hôtel. Toutes les installations étaient accessibles aux personnes handicapées.
- Nous avons révélé le commanditaire de l'étude (c.-à-d. Anciens Combattants Canada).
- Nous avons recouru à un guide de discussion distinct pour orienter les séances réunissant les membres de chacun des groupes cibles que voici : les membres libérés des FC qui se sont prêtés à une entrevue de transition, les clients d'ACC et les participants du Programme d'aide au placement.

²Ces exceptions s'attachent à deux séances réunissant des conjoint(e)s ou conjoint(e)s survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s, un groupe cible pour lequel l'échantillon était très modeste (n = 10 à Halifax, et n = 25 à Québec). Quatre participants ont été recrutés pour la séance d'Halifax, et sept pour la séance de Québec.



Un rapport sommaire d'une page a été produit suite à chaque séance de discussion. Ces rapports mettent en évidence certaines des principales observations ayant découlé de la tenue des séances de discussion.

La présente étude est fondée sur une recherche qualitative, et non pas quantitative. Par conséquent, les résultats donnent une idée seulement des points de vue des participants au sujet des enjeux abordés. Il n'est pas opportun de les généraliser à l'ensemble de la population de l'un ou l'autre des groupes cibles sur lesquels porte l'étude.

Dans le cadre de cette étude, Stephen Kiar et Philippe Azzie sont les principaux chercheurs. Philippe a animé les discussions de groupe tenues à Halifax, à Québec et à Mississauga. Stephen a animé les discussions de groupe qui se sont déroulées à Cold Lake. Les deux chercheurs ont contribué à la rédaction du rapport final. Les observations découlant des diverses séances de discussion ont été mises en commun suivant l'examen et l'analyse des notes des modérateurs ainsi que des rapports sommaires établis pour chaque ville.

Note aux lecteurs

Le présent rapport réunit trois sections : 1) La première partie présente les résultats découlant des séances de discussion qui ont réuni des clients d'ACC; 2) La deuxième partie présente les résultats découlant des séances de discussion qui ont réuni des membres des FC qui se sont prêtés à une entrevue de transition; 3) La troisième partie présente les résultats découlant des séances de discussion qui ont réuni des participants du Programme d'aide au placement.

Les lecteurs trouveront les documents suivants, dans les deux langues officielles, en annexe du présent rapport :

- Questionnaire de sélection
- Lettre d'information
- Guides de discussion
- Dépliant sur la NCAC



Clients d'ACC

Contexte/Renseignements de base

La présente section expose des renseignements de base au sujet de clients d'ACC qui ont participé à ce volet de l'étude, dont d'anciens membres des FC qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC, d'anciens membres des FC qui ont été libérés depuis la mise en application de la NCAC, d'anciens membres de la Force de la réserve, de même que des conjointes ou conjoints d'ancien(ne)s combattant(e)s, ainsi que des conjointes ou conjoints survivant(e)s d'ancien(ne)s combattant(e)s.

Anciens membres des FC libérés avant la mise en application de la NCAC

Service dans les FC

Parmi les membres de ce groupe cible, le nombre d'années de service au sein des FC s'échelonne de moins de cinq ans à plus de 30 ans. La plupart des participants indiquent avoir servi les FC pendant plus de 10 ans, et c'est près de la moitié des participants qui ont servi au sein des Forces pendant plus de 20 ans. Les participants se répartissent entre les divers éléments des FC. En outre, quelques participants ont servi dans plus d'un élément. La plupart des participants affirment avoir quitté les FC entre 2000 et 2005, tandis que les autres avaient été libérés au cours des années 90. Certains précisent avoir servi quelques années au sein de la Force de la réserve après avoir quitté les FC.

Utilisation des programmes d'ACC

Chez les membres de ce groupe, la durée de la période d'utilisation des programmes d'ACC est variable : tandis que certains recourent aux programmes depuis six mois seulement, d'autres font état d'une période d'utilisation comptant jusqu'à 17 ans au total. Ceci dit, signalons que la plupart des participants utilisaient les programmes d'ACC avant la mise en oeuvre de la NCAC (c.-à-d. depuis au moins cinq ans).

En ce qui concerne les programmes d'ACC auxquels les participants ont fait appel au cours de l'année qui vient de s'écouler, plus de la moitié indiquent avoir tiré parti du programme d'Indemnité d'invalidité et près de la moitié affirment avoir reçu des avantages pour soins de santé. En plus faibles proportions, les participants indiquent avoir reçu des Services de réadaptation, des avantages financiers ou encore du soutien en matière de santé mentale ou du « counseling » au cours de l'année qui vient de s'écouler. Quelques-uns affirment avoir reçu une compensation pour perte de revenu, tandis que quelques participants de plus signalent avoir recouru au Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC). Enfin, un(e) participant(e) signale avoir participé à un programme d'aide au placement (non précisé).

Près de la moitié des participants indiquent avoir recouru à plus d'un programme d'ACC au cours de l'année qui vient de s'écouler. De plus, un bon nombre des participants



indiquent avoir interjeté appel au sujet de décisions s'attachant à certains programmes et services d'ACC. Lorsque nous avons abordé ces questions sous un angle plus général avec les participants, la plupart ont indiqué avoir entrepris ces démarches d'appel à un moment donné au cours des dernières années.

Anciens membres des FC libérés depuis la mise en application de la NCAC

Service dans les FC

La plupart des membres de ce groupe ont servi pendant plus de 20 ans au sein des FC. Quelques-uns de ces participants ont servi pendant cinq ans ou moins, tandis qu'un(e) autre compte dix années de services et un(e) autre encore, 14 années de service. C'est pratiquement l'ensemble de ces participants qui ont servi soit dans l'Armée, soit dans la Force aérienne. Par ailleurs, quelques-uns des participants ont servi dans la Marine. Tous les membres de ce groupe ont quitté les FC depuis 2007. En particulier, la plupart de ces participants ont quitté les Forces entre 2008-2009.

Utilisation des programmes d'ACC

Fait dont il ne faut pas se surprendre, la plupart des membres de ce groupe sont des utilisateurs récents des programmes et services d'ACC. Exception faite de deux personnes, tous les participants de ce groupe signalent recourir aux programmes d'ACC depuis un an ou deux. En ce qui concerne les deux autres personnes, l'une recourt aux programmes d'ACC depuis 2005 et l'autre, depuis 2001 (elle a fait appel aux services d'ACC suite à sa première période de service, en 2001).

Les participants se sont révélés le plus susceptibles d'avoir fait appel au programme d'Indemnité d'invalidité ou aux Services de réadaptation au cours de l'année précédente. En effet, c'est en majorité que les participants signalent avoir reçu l'un de ces services, voire les deux. Par ailleurs, certains ont reçu des avantages pour soins de santé et du soutien en santé mentale, et quelques-uns ont participé au Programme d'aide au placement. En outre, quelqu'un signale avoir reçu une compensation pour perte de revenu, tandis qu'un(e) autre participant(e) indique avoir recouru au Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC). Certains affirment avoir fait appel à plus d'un programme d'ACC au cours de l'année qui vient de s'écouler. En outre, des questions d'approfondissement ont permis de révéler qu'en ce qui concerne les programmes d'ACC, un grand nombre des participants ont interjeté appel à un moment donné au cours des dernières années.

Anciens membres de la Force de la réserve

Service dans la Force de la réserve

La nombre d'années de service au sein de la Force de la réserve que comptent les participants de ce groupe cible est variable, s'échelonnant d'aussi peu qu'une année de service, d'une part, à 15 années de service tout au plus. Exception faite d'un(e) participant(e), l'ensemble des membres de ce groupe ont servi dans l'Armée ou dans la Force aérienne (l'autre personne a servi dans la Marine). La période écoulée depuis que les participants ont quitté la Force de la réserve compte d'aussi peu qu'un an à tout au



plus 32 ans. Signalons toutefois que la plupart de ces participants ont quitté la Force de la réserve au cours de la dernière décennie (c.-à-d. depuis 2000). De plus, plus de la moitié des membres de ce groupe avaient servi au sein des FC avant de se joindre à la Force de la réserve et pour la plupart, les participants qui ont servi au sein des FC en ont fait partie pendant plus de 20 ans.

Utilisation des programmes d'ACC

Pour ce qui concerne les anciens membres de la Force de la réserve, la durée de la période d'utilisation des programmes d'ACC est variable, comptant d'aussi peu que quelques mois jusqu'à 20 ans tout au plus. Certains précisent qu'ils ont commencé à recourir aux programmes d'ACC lorsqu'ils ont quitté les FC ou amorcé leur transition des FC à la Force de la réserve. Il convient néanmoins de signaler que la plupart des participants de ce groupe recourent aux programmes d'ACC depuis tout au plus cinq ans. Plus particulièrement, les participants se révèlent le plus susceptibles d'avoir fait appel au programme d'Indemnité d'invalidité ou aux avantages pour soins de santé au cours de l'année qui vient de s'écouler. En outre, quelques-uns ont participé au PAP ou ont reçu des avantages pour soins de santé, des avantages financiers, des Services de réadaptation ou des services pour santé mentale. Un(e) participant(e) signale avoir reçu une compensation pour perte de revenu, tandis que quelqu'un d'autre précise avoir participé à l'entrevue de transition. Comme nous l'avons aussi constaté chez les anciens membres des FC, un certain nombre des anciens membres de la Force de la réserve ont interjeté appel au sujet de décisions liées aux services qu'offre ACC.

Conjoint(e)s ou conjoint(e)s survivant(e)s

L'ensemble des participants de ce groupe cible sont des conjointes ou conjoints de membres des FC, et à une exception près, tous ces participants utilisent personnellement des programmes et services offerts dans le cadre de la NCAC. La plupart de ces participants reçoivent des services d'ACC depuis 2006. Par ailleurs, l'un(e) des membres de cette population recourt aux programmes d'ACC depuis 1998, et quelqu'un d'autre, depuis 2002. La plupart de ceux qui ont personnellement fait appel aux services d'ACC ont reçu des services de réadaptation ou des services financiers. De plus, deux des membres de ce groupe ont reçu du soutien en matière de santé mentale ou du counseling, tandis que quelqu'un a fait appel au programme d'Indemnité d'invalidité et que quelqu'un d'autre participe au PAAC. La participante qui a reçu des services par l'intermédiaire de son conjoint indique qu'ils (c.-à-d. son conjoint et elle) ont reçu des services financiers, des services de soutien à la famille, des services pour soins de santé, des indemnités d'invalidité ainsi que des services de soutien social.

Clientèle d'ACC en général

Connaissance répandue mais très générale de la NCAC

Tous les groupes confondus, nous constatons que c'est pratiquement l'ensemble des clients d'ACC qui affirment connaître la nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC). Néanmoins, certains clients d'ACC affirment que bien qu'ils connaissent la NCAC, ils ne sauraient pas trop dire si certains des programmes auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler en font partie. À ce sujet, des participants signalent le PAAC et le programme de compensation pour perte de revenu. Le faible

nombre de clients d'ACC qui ne sont pas au courant de la NCAC réunit aussi bien des anciens membres des FC libérés depuis la mise en oeuvre de la NCAC que des anciens membres de la Force de la réserve.

Bien que la NCAC soit familière à un grand nombre de participants, en règle générale, les connaissances de ces derniers à ce sujet sont de portée très générale, se résumant habituellement au fait d'être au courant de ce que certains ou l'ensemble des programmes auxquels ils recourent en font partie. En outre, un grand nombre des participants signalent spontanément que la NCAC n'est pour eux qu'un nom ou un élément qu'ils ont vu ou dont ils ont entendu parler dans des documents aperçus ou reçus. De plus, le seul aspect de la NCAC qui a été désigné régulièrement tient au changement ciblant la pension pour invalidité, qui est devenue un programme d'Indemnité d'invalidité fondé sur un paiement unique. Un certain nombre de participants, dont surtout des anciens membres des FC libérés avant la mise en application de la NCAC, formulent des critiques à l'égard de ce changement.

Presque tous les autres aspects de la NCAC dont les participants se disent au courant s'attachent à l'éventail ou à la variété des programmes et services dont elle prévoit la prestation. Plus particulièrement, de faibles nombres de participants signalent chacun des éléments que voici au nombre des choses qu'ils connaissent au sujet de la NCAC :

- Elle réunit un plus vaste éventail de services comparativement à ce qui s'offrait précédemment.
- Elle offre davantage de services de réadaptation et de counseling comparativement à ce qu'offrait précédemment ACC.
- Elle offre davantage de services de soutien.
- Elle offre davantage de programmes psychologiques.
- Elle englobe les besoins physiques et mentaux.

Certains participants estiment que la NCAC témoigne de la reconnaissance de certains changements qui se sont produits dans les FC. C'est ainsi que quelques-uns des conjoint(e)s qui ont participé aux séances de discussion indiquent que les programmes de la NCAC reconnaissent que la plupart des anciens combattants ont une famille dont les membres sont aussi touchés par les divers problèmes auxquels les anciens combattants sont confrontés ou encore, que ces programmes tiennent compte de cet aspect. Par ailleurs, quelques-uns des anciens membres des FC signalent que la NCAC reconnaît que les anciens combattants de l'ère moderne sont aux prises avec de graves problèmes psychologiques, comme l'état de stress post-traumatique.

Rayonnement

La présente section s'attache aux enjeux liés à l'information et aux communications au sujet des programmes offerts dans le cadre de la nouvelle Charte des anciens combattants.

ACC, bouche-à-oreille – Principales sources d'information au sujet des programmes de la NCAC

Pour ce qui a trait aux programmes qu'ils ont utilisés, les participants se souviennent d'avoir d'abord entendu parler ou appris l'existence des programmes de la NCAC de diverses façons. Deux éléments sont toutefois signalés plus souvent comme sources initiales d'information au sujet des programmes de la NCAC auxquels les participants ont fait appel au cours de la dernière année :

- *Anciens Combattants Canada* : Fait dont il ne faut peut-être pas se surprendre, les participants signalent régulièrement ACC comme source d'information au sujet des programmes de la NCAC. Plus particulièrement, les participants signalent habituellement l'information reçue par la poste (y compris le dépliant remis dans le cadre des séances, que la plupart des participants connaissaient déjà), le bulletin d'ACC, *Salut!*, de même que les conseillers et les gestionnaires de cas d'ACC. Certains signalent qu'ils ont d'abord entendu parler des programmes de la NCAC grâce au site Web d'ACC ou au centre d'appel. L'entrevue de transition est une source d'information qu'ont signalée tout particulièrement un certain nombre d'anciens membres des FC qui ont été libérés depuis la mise en application de la NCAC. Enfin, quelques-uns des participants indiquent avoir appris l'existence des programmes par l'intermédiaire d'un ombudsman d'ACC, d'un(e) représentant(e) d'un bureau régional, ou d'un membre du personnel d'ACC en visite sur une base militaire.
- *Bouche-à-oreille* : Le bouche-à-oreille est aussi une source d'information sur les programmes de la NCAC que signalent souvent les participants, dont plus particulièrement les anciens membres de la Force de la réserve et les anciens membres des FC qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC. En règle générale, les participants ont obtenu l'information d'autres anciens combattants, surtout par l'entremise de la Légion, mais pas exclusivement. Dans certains cas, c'est un médecin traitant au courant des programmes d'ACC qui a communiqué l'information aux participants. Par exemple, une conjointe d'un ancien combattant signale que c'est le médecin qui traitait son mari qui l'a aiguillée vers un(e) gestionnaire de cas d'ACC. Dans un autre cas, c'est le médecin de famille qui a renseigné un(e) participant(e) au sujet des programmes de la NCAC. L'importance que revêt le bouche-à-oreille comme source d'information s'est aussi révélée dans le cadre même des séances de discussion, suite auxquelles il est régulièrement arrivé que des participants se réunissent pour mettre en commun de l'information ou des détails au sujet des programmes d'ACC.

Deux sources d'information ont été signalées moins souvent ou dans un groupe cible seulement :

- *Journaux/magazines* : Certains participants signalent qu'ils ont d'abord entendu parler des programmes auxquels ils ont fait appel au cours de l'année qui vient de s'écouler

dans les pages de journaux ou de magazines s'articulant principalement autour d'information s'adressant aux FC et aux anciens membres des FC (à l'exclusion du bulletin d'ACC, dont il a été question précédemment). Au nombre de ces publications, figurent la Revue Légion, le bulletin Tribute, la Feuille d'érable, le bulletin du personnel des Forces canadiennes et Trident News (le bulletin de la BFC de Halifax).

- *Atelier du SPSC du MDN* : Un certain nombre d'anciens membres des FC ayant été libérés depuis la mise en application de la NCAC signalent avoir appris l'existence des programmes de la NCAC au cours de leur atelier du SPSC.

Au nombre des sources d'information dont un(e) seul(e) participant(e) a fait état ou qui ont été signalées par tout au plus quelques-uns des participants, figurent les suivantes : le personnel du MDN, un conseiller au cours d'un appel, et Soutien social aux victimes de stress opérationnel (SSVSO).

Enfin, dans certains cas, les participants affirment ne pas être en mesure de se souvenir de la façon dont ils ont d'abord appris l'existence des programmes de la NCAC auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler.

Variation du moment auquel les participants ont appris que les programmes de la NCAC sont offerts, suivant le groupe cible

La façon dont les clients d'ACC décrivent le moment où ils ont appris l'existence des programmes de la NCAC auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler a tendance à varier en fonction du groupe cible dont ils font partie. Les anciens membres des FC libérés avant la mise en application de la NCAC, de même que les anciens membres de la Force de la réserve, ont tendance à évoquer la période approximative de la mise en oeuvre de la NCAC (c.-à-d. vers 2006) pour désigner le moment où ils ont appris l'existence des programmes de la NCAC auxquels ils ont recouru. Il ne faut pas s'en surprendre, étant donné qu'un grand nombre des participants de ces deux groupes cibles sont des clients d'ACC depuis nombre d'années et que leurs liens avec le Ministère sont souvent antérieurs à la mise en application de la NCAC.

Par ailleurs, les anciens membres des FC libérés depuis la mise en application de la NCAC ont tendance à décrire le moment de leur libération des FC ou des événements qui ont eu lieu à peu près pendant la même période pour désigner le moment où ils ont entendu parler des programmes de la NCAC. Par exemple, ces participants ont généralement indiqué qu'ils ont entendu parler de ces programmes à peu près au moment de leur libération, dans le cadre d'un atelier du SPSC ou encore, au cours de leur entrevue de transition.

D'autre part, les conjointes et conjoints d'ancien(ne)s combattant(e)s se sont généralement intéressés à des événements précis, plutôt qu'à des périodes, pour décrire le moment où ils ont appris l'existence des programmes dont ils se sont servis au cours de l'année qui vient de s'écouler. Fait dont il ne faut pas se surprendre, ces événements concernent aussi leurs conjoint(e)s. Par exemple, dans un cas, c'est un conseiller d'ACC qui a communiqué avec une conjointe suite au décès de son conjoint tué au combat, dans un autre cas, une conjointe a appris l'existence des services au cours de la période où son conjoint et elle se sont désunis, ou encore, c'est le médecin traitant du conjoint qui a aiguillé la conjointe vers un gestionnaire de cas. Enfin, dans un autre cas encore, c'est auprès de son conjoint qu'une participante de ce groupe a été renseignée.

En outre de ces descriptions émanant de groupes cibles en particulier, certains participants affirment avoir appris l'existence de ces programmes lors de leur libération des FC pour raisons médicales, tandis que d'autres indiquent en avoir entendu parler au cours d'un processus d'appel. Quelques-uns des participants ont appris l'existence des programmes lors de la visite à domicile d'un(e) conseiller/conseillère d'ACC. Fait dont il ne faut pas se surprendre, certains des participants ne sont pas parvenus à se souvenir du moment où ils ont appris l'existence des programmes de la NCAC auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler.

Les clients obtiennent des renseignements au sujet des programmes de la NCAC de diverses façons

Les clients d'ACC obtiennent de l'information au sujet des programmes de la NCAC de diverses façons. Dans la plupart des cas, ils associent diverses méthodes pour se renseigner :

- *Par la poste* : Les participants signalent régulièrement la poste comme moyen d'obtenir des renseignements sur les programmes. Un grand nombre des participants soulignent que c'est aussi de cette façon qu'ils ont entendu parler de la NCAC pour la première fois. De plus, de nombreux participants font aussi observer qu'ACC leur fait parvenir de l'information par la poste (dans des trousseaux d'information) sans qu'ils n'aient besoin d'en faire la demande.
- *Au téléphone* : Les participants signalent aussi régulièrement que le téléphone est une source d'information au sujet des programmes de la NCAC. Au nombre des communications téléphoniques signalées, figurent les appels au centre d'appel d'ACC pour obtenir de l'information et les appels pour tenter de joindre un(e) gestionnaire de cas par l'entremise du centre d'appel.
- *En personne* : Des renseignements sur les programmes, généralement en copie papier, sont souvent obtenus en personne, habituellement auprès d'un(e) conseiller/conseillère ou du/de la gestionnaire de cas ou encore, dans le cadre de séances d'information, comme les ateliers du SPSC ou les entrevues de transition. Les anciens membres des FC libérés depuis la mise en application de la NCAC se sont révélés le plus susceptibles d'indiquer avoir obtenu de l'information dans le cadre de séances d'information. Au nombre des autres moyens de recevoir de l'information en personne que signalent les participants, figurent les suivants :



- Certains participants, y compris des conjointes d'anciens combattants, précisent avoir reçu de l'information en personne dans le cadre de visites à domicile de conseillers ou de gestionnaires de cas d'ACC.
- Certains affirment avoir reçu de l'information en personne par l'entremise de Soutien social aux victimes de stress opérationnel (SSVSO).
- Certains anciens combattants signalent avoir reçu de l'information en personne en même temps que leurs documents de libération des FC.
- Quelques-uns des participants indiquent avoir obtenu de l'information en personne dans un bureau régional d'ACC.
- *Sur Internet* : Un certain nombre de participants indiquent avoir obtenu de l'information sur le site Web d'ACC ou au moyen de Google (c.-à-d. d'un moteur de recherche permettant de faire des recherches s'attachant à des renseignements en particulier). Habituellement, les participants ont cherché à obtenir de l'information sur le site Web pour donner suite à des renseignements obtenus par d'autres moyens (par la poste, au téléphone ou en personne). Dans certains cas, toutefois, des clients ont d'abord obtenu de l'information sur le site Web d'ACC puis ils ont ensuite communiqué avec le centre d'appel d'ACC pour obtenir des précisions s'ils n'étaient pas parvenus à obtenir sur le site Web les renseignements voulus.

En général, il y a un lien entre la mesure dans laquelle il est facile d'obtenir de l'information et la voie de communication privilégiée

En général, il y a un lien entre la mesure dans laquelle il est facile d'obtenir de l'information au sujet des programmes de la NCAC et les méthodes privilégiées pour obtenir les renseignements. Nous observons aussi un lien entre des problèmes ou difficultés en particulier et les méthodes choisies. C'est ainsi que les participants qui ont obtenu de l'information par la poste tiennent ce processus pour facile étant donné que, comme il en a été question précédemment, les renseignements communiqués par la poste le sont généralement sans que l'on ait à en faire la demande. Autrement dit, les renseignements ont été acheminés à ces participants, qui n'ont pas eu besoin de faire des recherches pour les trouver. En général, les participants estiment aussi que l'obtention d'information en personne n'occasionne relativement pas de problèmes compte tenu de la possibilité de traiter individuellement avec quelqu'un et d'obtenir des réponses précises à des questions précises.

Les clients se sont révélés beaucoup plus susceptibles de décrire des problèmes et des difficultés dans l'obtention de renseignements sur les programmes au téléphone. Deux motifs ont été invoqués pour expliquer cette observation :

- *Processus d'information au téléphone* : La raison que les répondants invoquent le plus souvent pour expliquer les difficultés que suppose l'obtention d'information au téléphone a pour objet la façon dont le système d'appel est établi. Comme il en a été question précédemment, pour obtenir de l'information au téléphone, il faut joindre le centre d'appel d'ACC. À ce sujet, les participants décrivent régulièrement les problèmes suivants pour ce qui est d'obtenir de l'information de cette façon :
 - Il peut arriver que le personnel du centre d'appel ne soit pas en mesure de répondre à une question, soit parce qu'elle est trop précise, soit parce qu'elle s'attache à la situation particulière de quelqu'un. Si la personne au bout du fil ne parvient pas à répondre immédiatement à une question, il faudra attendre qu'un membre du personnel rappelle à ce sujet.
 - Les clients ne peuvent pas joindre leur gestionnaire de cas au téléphone. Ils doivent laisser un message auprès d'un(e) agent(e) du centre d'appel, puis attendre que le/la gestionnaire de cas les rappelle.
 - Les gestionnaires de cas et les agents du centre d'appel ne rappellent pas toujours les clients en temps opportun.

En somme, l'un des principaux problèmes liés à l'information au téléphone a pour objet la période d'attente qui s'écoule parfois avant qu'on n'obtienne les renseignements voulus.

- *Caractère spécifique de l'information demandée au téléphone* : Un grand nombre de clients signalent qu'ils ont généralement eu plus de difficulté à obtenir de l'information au téléphone parce que les renseignements qu'ils cherchent à obtenir de cette façon sont habituellement spécifiques et détaillés plutôt que de portée générale. Plus les renseignements voulus sont précis, plus la personne chargée de communiquer

l'information devra être bien renseignée. Certains ajoutent que c'est précisément pour ce motif qu'ils souhaiteraient être en mesure de communiquer directement avec leur gestionnaire de cas (étant donné que les gestionnaires de cas sont susceptibles d'être capables de répondre à ces questions). En effet, les clients conviennent largement que lorsqu'ils sont en mesure de communiquer individuellement avec leur gestionnaire de cas, ils obtiennent habituellement l'information dont ils ont besoin. Malheureusement, le système de communication au téléphone ne leur permet pas de le faire.

En général, les clients qui ont cherché à obtenir de l'information sur le site Web d'ACC présentent des évaluations divergentes pour ce qui concerne la mesure dans laquelle il est facile d'obtenir des renseignements par ce moyen. Tandis qu'un grand nombre d'entre eux estiment que le processus est relativement facile et ne pose pas de problème, certains indiquent qu'ils ne sont pas parvenus à trouver ce qu'ils cherchaient ou encore, qu'ils ont eu de la difficulté à trouver les renseignements voulus. Par exemple, certains sont d'avis que la page d'accueil est trop « chargée », à cause de quoi il est difficile de s'orienter. D'autres estiment que l'information sur les programmes de la NCAC est enfouie trop profondément dans le site Web. Enfin, quelques-uns affirment qu'à cause de la quantité d'information sur le site, il est difficile de se repérer et de trouver l'information voulue.

Enfin, certains clients signalent qu'ils ont eu de la difficulté à obtenir de l'information sur les programmes parce que leur gestionnaire de cas venait tout juste de leur être attribué(e) et qu'ils avaient encore de la difficulté à établir la communication avec cette nouvelle personne.

Habituellement, l'information générale au sujet des programmes est claire

Dans l'ensemble, l'information générale que les clients reçoivent ou qu'ils obtiennent au sujet des programmes auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler est claire et relativement facile à comprendre. Cette information générale comprend des renseignements au sujet des objectifs du programme, du fonctionnement du programme, des services offerts et des personnes qui peuvent présenter une demande, de même que les critères d'admissibilité. Un certain nombre de clients estiment que l'information est parfois trop générale ou vague. En outre, un grand nombre des clients sont d'avis qu'il arrive que les expressions privilégiées pour communiquer l'information soient de nature bureaucratique et, partant, difficiles à comprendre. Ceci dit, nous avons constaté que le manque de clarté ou la difficulté à comprendre l'information s'attribuent plus souvent à des éléments précis des programmes qu'aux programmes en général.

À ce chapitre, voici le genre d'enjeux subordonnés au manque de clarté dont il est habituellement question :

- Les graphiques utilisés pour le programme d'Indemnité d'invalidité, qui ont posé problème à un certain nombre de participants.
- La question de savoir quelles sont les dépenses couvertes ou non couvertes dans le cadre d'un programme.
- Les formules qui ont servi au calcul des avantages financiers, ou la façon dont le montant d'une prestation a été établi.
- Les rôles et responsabilités des sous-traitants.
- La durée ou le nombre de séances que prévoit un programme (p. ex., le nombre de séances de counseling dont les frais sont couverts).

Certains participants font observer qu'ils n'auraient pas trop su dire pourquoi ils satisfont aux critères d'admissibilité subordonnés à certains avantages. Ils précisent qu'on a simplement communiqué avec eux pour les mettre au courant de ce qu'ils pourraient avoir droit à certains avantages. Dans la foulée de ce qui précède, ils ont produit des demandes et appris par la suite qu'ils avaient droit aux dits avantages.

L'information de base est tenue pour complète, mais un grand nombre de clients souhaiteraient plus de proactivité

En général, les clients estiment que l'information de base sur les programmes qu'ils ont reçue ou obtenue est complète. La principale critique formulée au sujet de l'exhaustivité de l'information tient à la mesure dans laquelle les renseignements sont communiqués de façon proactive. En particulier, un certain nombre de clients font observer que pour ce qui concerne l'obtention d'information sur les programmes, le personnel d'ACC pourrait s'efforcer davantage de communiquer *spontanément* les renseignements. Autrement dit, ces clients ne s'attendaient pas à recevoir l'ensemble des renseignements sur les programmes d'un coup, dès le départ. En revanche, ils estiment que dans certains cas, le personnel devrait communiquer de l'information au besoin, même si le/la client(e) ne le demande pas. Ce point de vue se fonde sur les expériences de ces clients, qui ont découvert ultérieurement des éléments d'information qui leur auraient été utiles plus tôt.

En dehors de cette critique de portée générale, l'information sur les programmes que des clients ont tenue pour incomplète s'attachait généralement à des détails. Au nombre des éléments de renseignements tenus pour incomplets (c.-à-d. de l'information dont les clients sont d'avis qu'il aurait fallu la leur communiquer plus tôt), figurent les suivants :

- La question de savoir s'il y a un nombre maximal de séances de réadaptation dont ACC couvrira les frais.
- La question de savoir si des sous-traitants se chargent de la prestation des services, y compris la question de savoir qui sont ces sous-traitants et comment on peut communiquer avec eux.
- La connaissance de ce que les services peuvent être interrompus si ACC tarde à faire des paiements.

- La connaissance de ce que les patients libérés pour des raisons médicales ne satisfont pas aux critères d'admissibilité subordonnés aux séances individuelles dans le cadre du Programme d'aide au placement.
- La connaissance de ce que si l'on est tenu pour avoir des compétences favorisant l'employabilité, on n'a pas droit au programme de recyclage professionnel dans le cadre du programme de réadaptation.
- La question de savoir s'il faut déclarer les compensations pour perte de revenu à l'Agence du revenu du Canada.

Encore qu'ils comprennent parfois des contradictions, les renseignements ne conduisent pas à des attentes trompeuses

Dans l'ensemble, les clients sont enclins à estimer que l'information de base communiquée au sujet des programmes est exacte. Néanmoins, un certain nombre de participants indiquent avoir reçu à l'occasion, des agents du centre d'appel, des éléments d'information qui n'étaient pas cohérents ou qui présentaient des contradictions. Plus particulièrement, ces clients font état de situations dans lesquelles un(e) agent(e) du centre d'appel offre certains enseignements, après quoi un(e) autre agent(e), lors d'un autre appel, offrira des renseignements différents. Certains précisent que ces situations se produisaient plus souvent lorsque la NCAC venait tout juste d'être mise en application, alors que le personnel d'ACC ne connaissait pas bien la nouvelle Charte.

En dehors de ce qui précède, l'information sur les programmes que des clients ont tenue pour inexacte s'attachait généralement à des détails (comme nous l'avons aussi constaté pour ce qui concerne l'information tenue pour incomplète). L'exemple le plus courant de renseignements inexacts a pour objet le recours à des formules ou à des calculs incorrects pour établir le montant d'une prestation. À noter toutefois que ces erreurs ont été corrigées dès qu'elles ont été mises au jour. Certains participants font aussi état de situations dans lesquelles on leur a dit qu'ils avaient droit aux services d'un programme en particulier dans des cas où dans les faits, leur admissibilité n'avait pas encore été autorisée (c.-à-d. que leur admissibilité a seulement été confirmée par la suite). Enfin, quelques-uns des clients décrivent des situations dans lesquelles on leur a dit qu'ils avaient droit aux services d'un programme en particulier, avant d'apprendre par la suite que dans les faits, ils n'y avaient pas droit.

Malgré ce dont il vient d'être question, les clients sont d'avis qu'en général, ils ont reçu ce à quoi ils s'attendaient ou ce qui leur avait été promis. Tout au plus, certains affirment qu'ils n'ont pas reçu *autant* que ce à quoi ils s'attendaient, ou qu'ils ne l'ont pas reçu *aussi vite* ou *aussi souvent* qu'ils s'y attendaient (pour ce qui concerne le nombre de séances de réadaptation ou de counseling).

Pour la plupart, les clients ont reçu l'information en temps opportun, encore que certains auraient préféré la recevoir plus tôt

La plupart des clients sont d'avis que c'est en temps opportun qu'ils ont reçu l'information au sujet des programmes auxquels ils ont fait appel (c.-à-d. qu'ils l'ont reçue lorsqu'ils en avaient besoin). Ceci dit, la plupart des anciens membres des FC et de la Force de la réserve signalent en outre qu'ils auraient aimé obtenir de l'information au sujet de l'ensemble des programmes disponibles plus tôt (c.-à-d. lorsqu'ils faisaient encore partie des FC ou de la Force de la réserve). À noter que pour ce qui concerne les anciens combattants des FC qui ont été libérés avant la mise en application de la NCAC, il s'agit d'un point de vue purement théorique. Il n'en demeure pas moins que des participants sont d'avis que les membres des FC et de la Force de la réserve devraient recevoir de l'information au sujet de l'ensemble des programmes et services d'ACC avant d'être libérés. Certains anciens membres font observer que cela permettrait à ces personnes de veiller à avoir accès à tout ce dont elles ont besoin sur le plan des documents requis au moment où elles quitteront la vie militaire (p. ex., les formulaires CF 98, les dossiers médicaux). À cet effet, il a été question de ce qu'il est plus facile de veiller à obtenir ce genre d'information lorsque l'on fait encore partie des FC ou de la Force de la réserve.

D'autre part, certains clients ne sont pas d'avis qu'ils ont reçu l'information sur les programmes en temps opportun. Au nombre de ces derniers, quelques anciens combattants signalent qu'ils n'ont entendu parler du Programme d'aide au placement que quelques années après avoir obtenu leur libération, lorsqu'ils n'y avaient plus droit. Au nombre des clients de cet avis, figurent aussi quelques personnes affirmant que leur transition après leur départ des FC se serait déroulée plus facilement si elles avaient entendu parler de certains avantages financiers plus tôt.

La plupart des clients connaissaient déjà le dépliant sur la NCAC

La plupart des clients indiquent qu'ils connaissaient déjà le dépliant d'information décrivant les programmes offerts dans le cadre de la NCAC. Selon un consensus, l'information communiquée dans le dépliant est claire et facile à comprendre. En outre, le point de vue selon lequel le dépliant comprend tous les renseignements nécessaires fait presque consensus. Autrement dit, personne n'est d'avis que le dépliant comprend l'ensemble des renseignements nécessaires au sujet des programmes, mais pratiquement tous les clients sont d'accord pour dire que le dépliant réunit suffisamment d'éléments d'information pour orienter les gens vers les ressources qui leur permettront d'obtenir de plus amples renseignements.

En faible nombre, les clients sont d'avis que l'information est de portée trop générale, encore que personne n'ait formulé de suggestions s'attachant aux renseignements supplémentaires qu'il faudrait y ajouter. Quelques-uns des autres signalent que le guide devrait être plus proactif pour ce qui est d'inviter tout particulièrement les gens à

communiquer avec ACC s'ils ne savent pas trop s'ils satisfont aux critères de certains programmes.

En ce qui concerne la connaissance des programmes décrits dans le dépliant, en majorité, les participants de chaque groupe se disent au courant de la plupart des programmes, si ce n'est de l'ensemble. Les programmes dont les clients se sont révélés le plus susceptibles d'être au courant comprennent la programme d'Indemnité d'invalidité, les avantages financiers, les Services de réadaptation et les avantages pour soins de santé. La connaissance des programmes suivants s'est toutefois révélée moins répandue : le Programme d'aide au placement, les services de soutien à la famille, et les services de soutien en santé mentale et de soutien social.

Évaluations partagées au sujet du personnel d'ACC

Les évaluations témoignant de la satisfaction à l'égard du personnel d'ACC qui communique de l'information au sujet des programmes sont partagées, encore qu'en général, les clients conviennent que la situation s'est améliorée depuis la mise en application de la NCAC. À cet effet, un grand nombre de clients font observer qu'au départ, lorsque la NCAC a été mise en application, le personnel d'ACC avec lequel ils ont transigé, dans bien des cas, n'était pas trop renseigné au sujet des programmes de la NCAC, qu'il apprenait à connaître tout en offrant le service.

Plus particulièrement, les points de vue témoignant de la satisfaction à l'égard du personnel d'ACC sont partagés dans la mesure où les clients ont généralement distingué les gestionnaires de cas et les conseillers, d'une part, des agents du centre d'appel, d'autre part. En effet, les clients sont largement satisfaits à l'égard de la connaissance des programmes dont font preuve les gestionnaires de cas et les conseillers d'ACC. À cet effet, il a régulièrement été question de ce que ces personnes connaissent les programmes et les situations particulières des clients dans le détail. Néanmoins, quelques-uns des clients indiquent qu'ils ne sont pas satisfaits à l'endroit de leurs gestionnaires de cas parce que ces derniers ne sont pas proactifs pour ce qui est de communiquer spontanément de l'information, et parce qu'il faut habituellement attendre longtemps avant qu'ils ne retournent leurs appels. De même, quelques clients indiquent que bien qu'ils soient généralement satisfaits des gestionnaires de cas, il y a parfois des problèmes lorsqu'on leur attribue un(e) nouveau/nouvelle gestionnaire de cas, car la nouvelle personne en poste peut ne pas être au fait des derniers développements au chapitre de leur situation.

D'autre part, les évaluations s'attachant aux connaissances des membres du personnel du centre d'appel varient, passant de négatives à neutres. Un grand nombre de clients tiennent ces membres du personnel pour des manières de « gardiens », incapables de

répondre à la plupart de leurs questions, qui ne consentent toutefois pas à les aiguiller vers les personnes en mesure de le faire (c.-à-d. les gestionnaires de cas). Un certain nombre de clients indiquent qu'ils voient bien que les agents du centre d'appel font de leur mieux, mais selon une impression générale, ces membres du personnel n'ont pas une connaissance détaillée des programmes et par conséquent, ils ne parviennent à répondre qu'à des questions de portée très générale. De plus, un grand nombre de clients font observer qu'ils obtiennent parfois différentes réponses à leurs questions lorsqu'ils cherchent à régler un enjeu avec les membres du personnel du centre d'appel.

Les points de vue témoignant de la satisfaction à l'égard du personnel se sont aussi révélés partagés dans la mesure où bien que les clients soient largement satisfaits de la courtoisie des membres du personnel et de leur obligeance, ils sont aussi enclins à se montrer largement insatisfaits à l'égard du temps et des efforts qu'il faut souvent consacrer pour régler un problème. À cet égard, les clients invoquent régulièrement deux motifs pour expliquer le temps nécessaire pour régler un problème : 1) la façon dont est établi le système de communications téléphoniques, qui ne permet pas aux clients de communiquer directement avec les gestionnaires de cas; 2) le fait que les gestionnaires de cas doivent s'occuper de nombreux clients, ce qui explique qu'ils doivent traiter d'un grand nombre d'enjeux en même temps.

Évaluation des voies de communication

Les clients n'ont éprouvé aucune difficulté à définir les avantages et les inconvénients subordonnés aux différentes méthodes permettant de communiquer avec ACC ou de recevoir de l'information au sujet de ses programmes. En outre, les clients ont généralement présenté des évaluations semblables pour ce qui concerne les points forts et les points faibles de ces voies de communication :

- *Visites en personne* : Ce sont les visites en personne que l'ensemble des clients préfèrent nettement comme moyen de communiquer avec ACC. En outre, c'est la seule voie de communication à laquelle les participants n'ont associé aucun inconvénient. Il convient toutefois de préciser qu'un grand nombre de clients ont nuancé leur point de vue à cet effet, ajoutant qu'il s'agit de la meilleure voie de communication pour autant que le membre du personnel avec lequel on transige connaisse bien les enjeux. Au nombre des points forts subordonnés à cette voie de communication, figurent les suivants : les visites en personne permettent des communications dynamiques (p. ex., questions et réponses), cette voie de communication entraîne la prestation d'un service personnalisé, qui s'attache particulièrement à la situation, et enfin, le/la client(e) fait l'objet de toute l'attention du membre du personnel en question, et il/elle traite avec une seule personne, ce qui constitue le meilleur moyen de régler une question.
- *Dépliants* : Les clients sont largement d'accord pour dire que les dépliants constituent un bon moyen de présenter une brève description ou un aperçu rapide des programmes et services, de même que de les faire connaître et de sensibiliser la population à leur sujet. Le principal point faible ou inconvénient se rattachant à ce moyen de communication tient à ce que l'information est générique (c.-à-d. qu'il ne

s'agit pas de renseignements personnalisés) et qu'il manque des détails. Les participants estiment que les dépliants ne leur sont pas utiles, personnellement, à moins qu'ils ne présentent de l'information au sujet de nouveaux programmes. Autrement dit, étant donné que les programmes offerts dans le cadre de la NCAC sont généralement familiers aux clients, les dépliants qui en traitent ne sont pas tenus pour utiles pour ce qui concerne la suite des choses.

- *Au téléphone* : À la façon des communications en personne, les communications au téléphone sont tenues pour un très bon moyen de communiquer. En effet, un grand nombre de clients estiment qu'il s'agit aussi d'une forme de communication en personne. Signalons néanmoins que les clients présentent régulièrement les mêmes nuances que dans le cadre de leur évaluation favorable au sujet des visites en personne : la communication au téléphone est efficace pour autant que l'on joigne la personne compétente, ou pour autant que l'on transige toujours avec la même personne pour régler une question. Si ce n'est pas le cas, les clients font observer que les communications au téléphone peuvent se transformer en véritable cauchemar (p. ex., il faut attendre avant de parler avec un(e) agent(e) du centre d'appel, on est transféré d'un(e) agent(e) à l'autre, on obtient des réponses différentes pour une même question). Le principal inconvénient lié aux communications au téléphone vient de ce qu'aucun document ne témoigne de ce qui a été dit. Dans leurs commentaires au sujet des communications au téléphone, les participants signalent régulièrement leurs propres expériences, faisant observer que ce moyen de communication, qui est très efficace lorsqu'ils parviennent à joindre leur gestionnaire de cas, se révèle néanmoins inefficace dans la mesure où ils doivent toujours passer par le centre d'appel pour y parvenir.
- *Par la poste* : La poste, à l'instar des dépliants, est tenue pour un bon moyen de communiquer de l'information et de veiller à ce que tout un chacun obtienne les mêmes renseignements. Les clients signalent aussi régulièrement qu'il s'agit d'une bonne méthode pour recevoir les confirmations liées à l'approbation pour un programme parce que de cette façon, le/la client(e) reçoit les documents et la trace écrite dont il/elle pourra se servir, au besoin. Certains clients sont aussi d'avis que la poste constitue un bon moyen de recevoir des mises à jour et de l'information au sujet des changements apportés aux programmes. À l'instar des dépliants, la poste a pour principal inconvénient la nature de l'information communiquée, qui est généralement générique. Dans ce contexte, les renseignements envoyés par la poste peuvent se révéler peu ou pas pertinents.
- *L'Internet* : Les principaux avantages liés à l'Internet tiennent à la rapidité et à l'aspect pratique de l'accès à l'information. L'aspect pratique de cette méthode vient de ce que les renseignements sont disponibles tous les jours, 24 heures sur 24. Certains clients indiquent aussi que l'Internet est une bonne méthode à adopter pour assurer un suivi suite à l'obtention d'information au téléphone, par la poste ou dans des dépliants. Autrement dit, on peut aiguiller les clients vers un site Web pour qu'ils obtiennent de plus amples renseignements. Les principaux inconvénients viennent de ce que dans bien des cas, l'information est de portée générale. En outre, il est souvent difficile de trouver l'information voulue. Il a aussi été question de ce que certaines personnes n'ont toujours pas accès à l'Internet ou ne sont pas à l'aise d'y recourir.

Communications individuelles – la meilleure voie de communication pour ACC

Le point de vue selon lequel les communications personnelles ou individuelles constituent le moyen le plus efficace qu'ACC puisse adopter pour communiquer avec ses clients au sujet de ses programmes fait consensus. Les motifs invoqués pour expliquer cette

observation sont identiques aux raisons décrites précédemment. Il importe néanmoins d'ajouter que selon les participants, les communications individuelles comprennent les visites en personne, les communications au téléphone et les communications par courrier électronique. En effet, un grand nombre de clients indiquent qu'ils aimeraient communiquer avec ACC par courrier électronique parce qu'ils s'agit d'une méthode pratique et rapide qui permet de reproduire le dynamisme d'une conversation tout en permettant la conservation d'un dossier témoignant des échanges. Certains indiquent qu'ils ont cherché à se renseigner au sujet du recours à cette méthode mais qu'on leur a répondu qu'ACC ne communiquera pas avec ses clients par courrier électronique à cause de préoccupations s'attachant à la sécurité de l'information.

Bien que les clients aient établi que les communications individuelles constituent le meilleur moyen qu'ACC puisse adopter pour communiquer efficacement au sujet de ses programmes, un certain nombre de participants ajoutent qu'ACC devrait néanmoins maintenir toutes les voies de communication actuellement privilégiées pour communiquer au sujet de ses programmes.

Suggestions pour la communication efficace et efficiente de l'information au sujet des programmes

Collectivement, les clients formulent de nombreuses suggestions pour aider ACC à communiquer de l'information au sujet de ses programmes de la façon la plus efficace et efficiente qui soit. Les suggestions formulées fréquemment sont marquées d'un astérisque (*) :

- *Communiquer aux membres des FC et de la Force de la réserve de l'information sur les programmes d'ACC avant qu'ils n'obtiennent leur libération (afin qu'il soit plus facile pour eux de donner suite aux renseignements obtenus).
- *Permettre aux clients de prendre contact directement avec leur gestionnaire de cas et de lui laisser des messages.
- *Offrir davantage de formation aux membres du personnel du centre d'appel afin qu'ils connaissent mieux les programmes d'ACC.
- *Conseiller aux membres du personnel d'ACC d'être plus proactifs dans leurs communications avec les clients (p. ex., offrir de plus amples renseignements susceptibles d'être utiles en plus de répondre aux questions précises).
- Offrir des séances d'information avant la libération des FC/de la Force de la réserve et quelques séances après la libération pour assurer un suivi auprès des anciens combattants pour ce qui concerne la connaissance des programmes.
- Veiller à ce que les documents de communication, comme les dépliants, réunissent suffisamment de renseignements pour permettre aux anciens combattants d'assurer un suivi pour ce qui est d'obtenir de plus amples renseignements détaillés au sujet des programmes.
- Permettre la communication par courrier électronique entre les clients et leur gestionnaire de cas.



- Mettre au point des comptes en ligne pour les anciens combattants. Ces comptes leur permettraient de consulter de l'information ou des mises à jour au sujet des programmes auxquels ils recourent (p. ex., « vous recevez actuellement ... »; « vous recevrez votre prochain versement le ... »).
- Déléguer un plus grand nombre de responsabilités aux régions afin que les questions se règlent plus rapidement.
- Veiller à embaucher un plus grand nombre de gestionnaires de cas afin que le volume de travail de chacun(e) soit moins important. Cela permettrait des communications plus fréquentes entre les clients et leur gestionnaire de cas.
- Veiller à ce que les médecins militaires connaissent les programmes offerts dans le cadre de la NCAC afin qu'ils soient en mesure de renseigner les anciens combattants au sujet de l'ensemble de l'information et des dossiers médicaux dont ils pourraient avoir besoin.
- Veiller à embaucher davantage de personnel, y compris des anciens combattants qui comprennent le genre de problèmes auxquels leurs homologues sont confrontés.

Processus de demande s'attachant aux programmes de la NCAC

La présente section s'attache au processus de demande subordonné au programme d'Indemnité d'invalidité et aux Services de réadaptation. Dans ce contexte, seuls les clients qui ont fait l'expérience des processus de demande s'attachant à l'un ou l'autre de ces programmes ont formulé les commentaires dont il sera question.

Processus de demande pour le programme d'Indemnité d'invalidité

À titre d'information de base, n'oublions pas que bon nombre des participants qui ont présenté une demande pour le programme d'Indemnité d'invalidité ont par la suite interjeté appel dans la foulée de certaines décisions. Par conséquent, ces personnes ont fait l'expérience du processus d'appel. Il est ainsi difficile pour certains d'entre eux de distinguer le processus de demande du processus d'appel. À leurs yeux, ces deux volets se sont inscrits dans une même démarche. Cette impression a nettement influé sur leurs perceptions à l'égard du processus.

Un grand nombre de clients estiment que le processus de demande pour l'Indemnité d'invalidité est difficile

Dans l'ensemble, les évaluations portant sur le processus de demande s'attachant au programme d'Indemnité d'invalidité sont généralement variables, réunissant des évaluations de critiques à neutres. Plus particulièrement, un grand nombre de participants indiquent que le processus en général s'est révélé difficile, long et frustrant. Certains, en revanche, se disent généralement satisfaits à l'égard du processus, malgré les difficultés. Pour expliquer les frustrations à l'égard du processus de demande ou les difficultés éprouvées, les commentaires des demandeurs s'articulent généralement autour de deux aspects du processus qui sont liés :

- *L'établissement du lien entre l'invalidité et le service du demandeur* : Pour expliquer la difficulté que suppose le processus de demande dans le contexte du programme d'Indemnité d'invalidité, les demandeurs signalent régulièrement la nécessité d'établir un lien direct entre l'invalidité en cause et le service du demandeur au sein des FC ou de la Force de la réserve. En particulier, les demandeurs mettent l'accent sur le mot « direct ». À ce sujet, ils précisent que si un lien clair et direct n'est pas établi, l'indemnité n'est pas accordée. Un grand nombre de clients font observer que cette exigence, si elle vise à éliminer les demandes bidon, a aussi pour conséquence le rejet de demandes légitimes dans le cadre desquelles il n'est pas possible d'établir ce lien sans l'ombre d'un doute. Compte tenu de cette exigence rigoureuse, un grand nombre des participants interrogés estiment que le processus est conçu de façon à limiter le nombre de demandes acceptées.
- *La production des documents nécessaires à l'appui de la demande* : Les demandeurs signalent aussi régulièrement les exigences liées à la documentation à produire pour soutenir une demande. En particulier, ils font observer régulièrement qu'il faut réunir au sujet de la personne concernée l'ensemble de ses dossiers médicaux, ainsi que les dossiers de santé liés à son service, tâche qui constitue une véritable épreuve. De

plus, un grand nombre des participants indiquent que parce que des documents faisaient défaut ou qu'il été impossible de les récupérer (p. ex., un formulaire CF 98), leur demande a été rejetée. En somme, pour citer l'un des clients, à moins d'avoir tous vos dossiers médicaux et un médecin pour vous appuyer, ne vous donnez pas la peine de présenter une demande.

Un grand nombre de demandeurs formulent un commentaire de portée générale décrivant le processus comme quelque chose d'éprouvant sur le plan psychologique. Certains précisent qu'à cause du processus, ils ont eu l'impression de quémander des indemnités, tandis que d'autres affirment qu'ils ont eu l'impression de devoir prouver qu'ils ne sont pas des escrocs. De plus, certains indiquent que le processus leur a donné l'impression d'être des plaignards, ce qui a entraîné une forme de tension psychologique parce que les plaintes sont incompatibles avec leur entraînement militaire (où l'on apprend justement à ne pas se plaindre).

Un grand nombre ont obtenu de l'aide au cours du processus de demande

La plupart des demandeurs qui ont fait la démarche dans le cadre du programme d'Indemnité d'invalidité indiquent qu'ils savaient que de l'aide était disponible dans le contexte du processus de demande, encore que quelques-uns affirment qu'ils ne le savaient pas. Plus particulièrement, un grand nombre de participants signalent qu'ils ont reçu de l'aide au cours du processus de demande. L'aide en question est venue d'autres anciens combattants, de membres de la Légion, d'avocats ou de gestionnaires de cas ou de conseillers d'ACC.

Le formulaire de demande, relativement facile à comprendre, occasionne néanmoins des difficultés pour un grand nombre

Encore que la plupart des personnes interrogées estiment qu'en soi, le formulaire de demande est relativement facile à comprendre, certaines sont d'avis qu'il est difficile de le comprendre à cause du genre de formulations privilégiées, qui sont tenues pour trop bureaucratiques ou qui sont assimilées à un « jargon de juriste ». Et même si la plupart des clients signalent que le formulaire en soi est relativement facile à comprendre, un grand nombre sont toutefois d'avis qu'il est difficile à remplir, qu'il est parfois répétitif et qu'il comprend des questions dont l'importance ou l'objet ne sont pas manifestes (voir les détails ci-dessous). Certains indiquent qu'ils n'ont pas eu de difficulté à remplir le formulaire parce qu'ils ont déjà fait cette démarche à plusieurs reprises et que le formulaire de demande est toujours le même, quelle que soit l'invalidité.

En règle générale, les demandeurs se révèlent souvent indifférents ou neutres pour ce qui concerne le caractère raisonnable ou nécessaire des questions du formulaire. De l'avis de la plupart, pour ce qui concerne les questions auxquelles il fallait répondre, il s'agit purement d'une étape à franchir (c.-à-d. de quelque chose dont il fallait se charger). En outre, les clients font observer que certaines questions sont facultatives et que par conséquent, il n'est pas nécessaire d'y répondre. Certains, en revanche, formulent des

critiques à l'égard du formulaire de demande parce qu'il comprend des questions considérées comme inutiles ou mal inspirées (p. ex., est-ce que vous pouvez recourir au transport en commun?; est-ce que votre invalidité a une incidence sur votre vie sexuelle?). Certains formulent aussi des critiques s'attachant à ce que les choix de réponse assortis à certaines questions sont tenus pour trop restreints (p. ex., « est-ce que vous pouvez... » : « oui », « non », « avec de l'aide »), contraignant les demandeurs à répondre catégoriquement dans des cas où des nuances seraient nécessaires.

La période d'attente, trop longue selon certains, est acceptable de l'avis d'autres demandeurs

Certains demandeurs se disent frustrés à l'égard du temps qu'il a fallu pour traiter leur demande (c.-à-d. la période d'attente qui s'est écoulée entre le moment où ils ont présenté leur demande et celui où ils ont appris si leur demande était acceptée). L'une de ces personnes signale que le traitement de sa demande a pris un peu plus d'un an. Elle ne précise toutefois pas s'il y a eu une procédure d'appel au cours de cette période. Les autres clients interrogés indiquent que la période d'attente qu'ils ont connue était raisonnable ou acceptable.

Les avis des demandeurs sont partagés pour ce qui est de la satisfaction à l'égard du processus de demande

Les avis des demandeurs sont pour ce qui concerne la satisfaction globale à l'égard du processus de demande. Les commentaires de certains des demandeurs, qui se disent globalement satisfaits à l'égard du processus, s'attachent tout particulièrement au résultat final (c.-à-d. à l'obtention d'une prestation). Ces personnes font observer que le processus doit être rigoureux pour éviter les demandes frauduleuses. Les autres font état de leur insatisfaction, qui se fonde sur le temps et l'effort qu'ils ont consacrés au processus de demande. Ils signalent aussi le stress psychologique subordonné au processus. Quelques-uns des demandeurs précisent qu'il arrive que des anciens combattants vivent déjà une souffrance physique ou psychologique lorsqu'ils préparent leur demande. Ces personnes signalent que le processus ne doit pas faire subir plus de stress à ces anciens combattants.

Suggestions d'amélioration du processus de demande

Les suggestions formulées le plus souvent pour améliorer le processus de demande, qui sont de portée générale, traitent des moyens à prendre pour rendre le processus de demande aussi facile que possible. Au nombre de ces suggestions, figurent des recommandations à l'effet qu'il ne faut pas aborder les demandeurs comme des filous tentant d'escroquer le système, et qu'il ne faut pas les contraindre à faire la démonstration du bien-fondé de leur cause sans l'ombre d'un doute. Un faible nombre de demandeurs formulent des suggestions précises, au nombre desquelles les suivantes :

- Veiller à ce que les gens quittant les FC ou la Force de la réserve disposent de tous les documents et les dossiers dont ils auront besoin pour présenter une demande d'indemnité d'invalidité.
- Retenir les services de personnes dont le rôle consistera à aider les anciens combattants à compléter leur demande. Ces personnes aideraient les anciens combattants à comprendre le processus de demande et les soutiendraient pour favoriser la production de demandes aussi complètes et achevées que possible. Il a été observé que les anciens combattants sont susceptibles de ne pas être dans les meilleures dispositions qui soient lorsqu'ils présentent une demande dans le cadre du programme d'Indemnité d'invalidité. Par conséquent, il serait utile que quelqu'un les accompagne.
- Faire en sorte que le formulaire de demande soit moins générique (le personnaliser pour qu'il s'attache à des invalidités en particulier, comme la perte auditive).
- Recourir à des formulations moins bureaucratiques dans le formulaire.
- Permettre la formulation de réponses plus nuancées (p. ex., « selon une échelle de dix points, dans quelle mesure est-ce que votre invalidité a une incidence sur votre capacité à ... »).

Processus de demande pour les Services de réadaptation

Compte tenu de contraintes de temps, nous avons réuni moins de commentaires au sujet du processus de demande s'attachant aux Services de réadaptation. Dans les groupes de discussion où il en a été question, les observations des participants ont varié, passant de positives à neutres. Plus particulièrement, les demandeurs n'ont pas éprouvé de difficulté dans le cadre de leur demande, et ils estiment que le formulaire de demande est clair et facile à comprendre. De plus, les demandeurs sont généralement satisfaits à l'égard du délai de traitement de leur demande, encore qu'une de ces personnes (une conjointe) fasse observer que le traitement de la demande est plus long pour les conjoints ou conjointes d'ancien(ne)s combattant(e)s que pour les anciens combattants. La seule suggestion formulée pour l'amélioration du processus de demande tient à ce qu'il faudrait traiter de façon égalitaire les demandes des conjoint(e)s et celles des ancien(ne)s combattant(e)s (c.-à-d. qu'il ne faudrait pas que le traitement soit plus long pour les demandes des conjointes et conjoints).

Satisfaction à l'égard des programmes de la NCAC et effets des programmes

La présente section s'attache à des enjeux liés à la prestation du service dans le contexte des programmes auxquels ont recouru les participants des séances de discussion, y compris les perceptions de ces derniers à l'égard des effets des programmes pour ce qui concerne la mesure dans laquelle ils parviennent à les aider et à aider d'autres anciens combattants à vivre leur transition vers la vie civile.

Satisfaction globale à l'égard du service, compte tenu des points forts et des points faibles

Tout bien considéré, la plupart des participants se disent satisfaits pour ce qui est du service qu'ils ont reçu dans le cadre des programmes d'ACC auxquels ils ont recouru, même si la satisfaction s'est révélée plus souvent modérée que soutenue. Ceci dit, certains des clients font état d'un fort niveau de satisfaction, précisant que le service offert a dépassé leurs attentes. Par ailleurs, les clients qui ne sont pas généralement satisfaits du service reçu se sont révélés plus susceptibles d'être neutres que négatifs. À cet effet, un grand nombre de ces clients font observer qu'on tire déjà le maximum des ressources, restreintes, dont dispose ACC, et que le Ministère déploie ses meilleurs efforts pour offrir un bon service dans les circonstances. Enfin, quelques-uns des clients se disent déçus à l'égard du service reçu.

Quelle que soit l'évaluation globale présentée, les clients ont nettement tenu compte des points forts et des points faibles avant de se prononcer sur la question. Autrement dit, les évaluations globales tiennent compte d'un ensemble de points forts et de points faibles perçus au chapitre du service offert.

L'expérience dans le contexte du programme d'Indemnité d'invalidité joue parfois sur l'évaluation du service

Avant d'aborder les points forts et les points faibles perçus sur le plan du service, il importe de signaler qu'un ou deux facteurs ont parfois influé sur les évaluations globales du service qu'ont présentées certains participants. Dans un premier temps, soulignons que les évaluations que présentent certains clients témoignent de leurs points de vue au sujet de la façon dont le programme d'Indemnité d'invalidité est établi. Plus particulièrement, des critiques considérables entourent le virage qui a fait passer le programme d'une formule de pension d'invalidité à une formule privilégiant un paiement unique. Ce sont généralement des anciens membres des FC libérés avant la mise en application de la NCAC et les anciens membres de la Force de la réserve qui formulent cette critique. En deuxième lieu, l'expérience du processus d'appel a aussi joué sur certaines évaluations du service. Comme il en a été question dans la section réunissant les renseignements sur le contexte, un grand nombre de clients ont interjeté appel dans la



foulée de décisions s'attachant au programme d'Indemnité d'invalidité, et cette expérience a eu un effet sur leurs perceptions du service. Selon l'impression générale que ces facteurs ont laissée à certains clients, ACC tenterait d'échapper à certaines de ses responsabilités à l'égard des anciens combattants, soit en leur offrant un paiement unique plutôt qu'une pension, soit en leur refusant certains avantages auxquels ils ont droit dans le contexte d'une invalidité.



Les gestionnaires de cas d'ACC – le principal point fort du service

En ce qui concerne le service obtenu dans le cadre des programmes d'ACC auxquels les participants ont recouru, le principal point fort perçu, et de loin, tient à la qualité des conseillers/gestionnaires de cas d'ACC. Encore que certains clients ne soient pas satisfaits à l'égard de leur gestionnaire de cas, c'est en forte majorité que les participants le sont et signalent qu'il s'agit du principal point fort du service qu'ils ont reçu. Plus particulièrement, les participants soulignent les connaissances des gestionnaires de cas au sujet des programmes et services offerts, l'attention qu'ils portent à leurs clients, et leur volonté d'aider. En somme, le service individualisé est le point fort que les clients signalent le plus souvent. Le seul autre point fort dont il a été question avec quelque régularité tient à la courtoisie et à l'obligeance du personnel du centre d'appel.

Voici d'autres points forts perçus, que signalent un faible nombre de participants :

- L'éventail des programmes ou avantages qu'offre ACC.
- La prestation ou l'inclusion de services de soutien en santé mentale.
- Le Programme d'aide au placement.
- Le SSVSO.
- La somme de renseignements disponibles sur le site Web d'ACC.

Dans leur analyse des points forts, un certain nombre de clients ont signalé spontanément que bien qu'il faille attendre un certain temps avant de recevoir la confirmation de l'approbation pour un programme, une fois qu'une demande est approuvée, il n'y a plus de questions posées à cet égard.

La possibilité de joindre quelqu'un en mesure d'aider – le principal point faible perçu

Comme nous l'avons aussi observé pour ce qui concerne les points forts perçus, au chapitre des points faibles perçus, les participants signalent un élément en particulier beaucoup plus souvent que les autres : la mesure dans laquelle l'on parvient à joindre quelqu'un qui est capable de répondre aux questions ou de régler un problème. En outre, il importe de signaler que le point faible signalé le plus souvent est lié au point fort signalé le plus souvent. En effet, tandis que la qualité des conseillers/gestionnaires de cas d'ACC constitue le principal point fort perçu, c'est précisément la mesure dans laquelle il est possible de joindre ces personnes qui est tenue pour le principal point faible.

Voici les autres points faibles perçus qui ont été signalés avec quelque régularité :

- La mesure dans laquelle le service est offert en temps opportun, y compris la durée du processus d'approbation s'attachant à divers programmes et la période d'attente avant de recevoir une réponse suite à une question.
- L'impossibilité de joindre directement les gestionnaires de cas.
- Les membres du personnel du centre d'appel, qui ne comprennent pas les programmes et services d'ACC dans le détail.

Il convient de signaler qu'en général, ces problèmes sont liés entre eux, dans la mesure où les participants estiment que s'ils pouvaient joindre directement leur gestionnaire de cas, il leur faudrait attendre moins de temps avant d'obtenir des réponses à leurs questions ou avant de régler des problèmes. Pour aborder cette question sous un autre angle, signalons qu'une impression dont font part un certain nombre de participants veut que le système de communications d'ACC est établi de telle façon que les clients joignent directement des membres du personnel qui ne sont pas en mesure de répondre à la plupart de leurs questions (c.-à-d. le personnel du centre d'appel), plutôt que des membres du personnel en mesure de répondre à leurs questions (c.-à-d. les gestionnaires de cas).

Voici les autres points faibles, que les participants signalent rarement :

- Le recours à des formulations bureaucratiques dans les formulaires de demande.
- Un manque de proactivité au chapitre de la communication des renseignements sur les programmes.
- L'importance de la bureaucratie, ou le nombre de paliers à franchir ou de groupes de travail à rencontrer avant qu'une demande pour un programme ne soit approuvée.
- Le processus de demande subordonné au programme d'Indemnité d'invalidité.
- Le processus d'appel.
- Le temps nécessaire pour traiter les demandes pour déplacements.
- Le manque de coordination ou de communication avec les sous-traitants (p. ex., la perte de documents, ou les retards au chapitre de la prestation du service).
- Le manque de ressources ou de personnel au sein du Ministère.

La plupart des clients sont satisfaits à l'égard de l'effet des programmes d'ACC

Malgré les critiques formulées à l'égard des divers aspects du service dans le contexte des programmes d'ACC, la plupart des clients se disent satisfaits à l'égard des résultats ou de l'effet des programmes auxquels ils ont fait appel. En outre, certains clients indiquent que bien que le processus d'approbation d'une demande pour un programme puisse se révéler long et entraîné des frustrations, en bout de ligne, ils sont au moins quelque peu satisfaits du résultat. De plus, quelques-uns des autres clients indiquent

qu'ils sont reconnaissants, compte tenu des prestations reçues, même s'ils se seraient attendus à davantage.

La plupart des participants sont d'avis que les programmes auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler ont soutenu leur transition de la vie militaire à la vie civile à tout le moins dans une certaine mesure. L'explication formulée le plus souvent pour préciser de quelle façon ces programmes ont favorisé cette transition s'attache principalement aux ressources et aux avantages financiers fournis, lesquels aident à satisfaire aux besoins de base ou à couvrir les frais de services dont ils devraient autrement défrayer les coûts. Par ailleurs, certains font observer que la prestation de services de counseling les a aidés à s'adapter à la vie civile parce que ces services leur ont permis de se sentir bien dans leur peau, tandis que d'autres signalent que c'est grâce aux Services de réadaptation qu'ils sont retournés aux études. De plus, quelques-uns soulignent le rôle qu'a joué le Programme d'aide au placement, qui leur a permis d'acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter à la main-d'œuvre civile. Enfin, quelques-uns indiquent que les services qu'ils ont reçus d'ACC les ont aidés à demeurer dans la collectivité où ils souhaitaient vivre et à y participer.

La plupart des anciens combattants d'avis que les programmes auxquels ils ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler n'ont pas soutenu leur transition vers la vie civile expliquent qu'ils ont vécu cette étape il y a un certain nombre d'années. Quelques-uns de plus précisent qu'à leur départ des FC, ils se sont joints à la Force de la réserve et que par conséquent, ils n'ont pas encore vécu cette transition vers la vie civile. Enfin, quelques-unes des conjointes d'anciens combattants ne sont pas d'avis que les programmes auxquels elles ont recouru au cours de l'année qui vient de s'écouler ont soutenu leur transition vers la vie civile parce qu'à leurs yeux, elles n'ont jamais cessé de faire partie de la vie civile, même si elles sont mariées avec des membres des FC. Néanmoins, toutes ces personnes estiment que les services offerts sont utiles.

Certains anciens combattants libérés récemment des FC ne sont pas d'accord pour dire que les programmes auxquels ils ont recouru ont soutenu leur transition vers la vie civile ou à tout le moins, ils indiquent que les programmes n'ont pas encore eu cet effet. La principale raison invoquée pour expliquer ce point de vue tient à la période d'attente qui précède l'obtention des services. C'est ainsi que par exemple, deux des participants des séances de discussion indiquent être encore en train d'attendre l'approbation qui leur permettra de recevoir une formation professionnelle qui les aidera au fil de leur transition vers la vie civile.

Selon une impression générale, il aurait fallu avoir accès plus tôt aux programmes

La plupart des participants sont d'avis que les programmes auxquels ils ont recouru auraient pu leur être plus avantageux s'ils y avaient eu accès plus tôt. Toutefois, pour expliquer leur point de vue à cet effet, un grand nombre des participants indiquent que cette situation vient du temps qui s'est écoulé avant qu'ils ne reçoivent le service. Autrement dit, s'ils avaient présenté leur demande plus tôt, ils auraient commencé à recevoir le service plus tôt. En particulier, certains des participants qui ont tiré parti des Services de réadaptation expliquent qu'un accès plus rapide aux programmes leur aurait été avantageux parce que leurs affections se sont aggravées au fil du temps. Autrement dit, s'ils avaient fait appel aux services plus tôt, leur affection ne serait pas aussi grave, à l'heure actuelle, qu'elle ne l'est dans les faits, parce que les problèmes auraient été abordés avant la détérioration de leur état. Enfin, quelques clients précisent que s'ils avaient fait appel aux services plus tôt (p. ex., lorsqu'ils faisaient encore partie des FC), il leur aurait été plus facile de retrouver des documents pour soutenir leur demande dans le cadre du programme d'Indemnité d'invalidité.

La plupart des clients ont connu des changements positifs attribuables à leur participation aux programmes offerts dans le cadre de la NCAC

Chez la plupart des participants, des changements positifs se sont opérés depuis qu'ils participent aux programmes de la NCAC. Dans la plupart des cas, les clients indiquent que les changements positifs se sont traduits par un sentiment de soulagement ou par la quiétude d'esprit qui ont découlé de l'obtention des avantages ou des services. Certains clients recevant des Services de réadaptation expliquent que leur état physique ou mental s'est amélioré et qu'ils fonctionnent mieux, même s'ils ne sont pas encore tout à fait remis. La plupart des autres clients sont d'avis que leur état n'a pas sensiblement évolué sous l'un de ces angles (positif ou négatif).

Certains clients indiquent qu'ils ont connu des changements ou des effets négatifs consécutifs à leur participation aux programmes de la NCAC. Plus précisément, ces effets négatifs sont venus de leur expérience dans le cadre du processus de demande s'attachant aux programmes. Il ne s'agit donc pas de l'effet ou de l'incidence du programme en soi. Par exemple, quelques-uns des participants indiquent que le stress consécutif à des problèmes liés au service (p. ex., des retards de paiement, l'obligation d'assurer un suivi constant, l'impression de quémander les services) a nui à leur transition vers la vie civile. En outre, quelques participants ayant fait l'expérience du processus d'appel signalent que cette expérience a eu un effet négatif sur eux parce que ça leur a donné l'impression qu'ils devaient prouver qu'ils ne sont pas des filous cherchant à escroquer le gouvernement.

Suggestions pour favoriser la transition vers la vie civile

Les participants formulent un certain nombre de suggestions s'attachant à ce qu'ACC pourrait faire de plus pour les aider dans leur transition de la vie militaire à la vie civile.



Les suggestions formulées fréquemment sont marquées d'un astérisque. En outre, signalons que certaines des suggestions ont aussi été présentées précédemment, dans d'autres contextes.

- *Communiquer aux membres des FC et aux membres de la Force de la réserve de l'information sur les programmes d'ACC bien avant leur libération.
- *Permettre aux clients de communiquer directement avec leur gestionnaire de cas.
- *Substituer au programme d'Indemnité d'invalidité une pension d'invalidité.
- Élaborer des profils pour aider les membres des FC à se sensibiliser aux problèmes qu'ils pourraient connaître au cours de leur carrière (p. ex., perte auditive, problèmes d'articulation, ÉSPT).
- Tâcher de faire en sorte que les clients conservent le/la même gestionnaire de cas.
- Veiller à embaucher un plus grand nombre de gestionnaires de cas afin que le volume de travail de chacun(e) soit moins important.
- Veiller à ce que les médecins militaires connaissent les programmes offerts dans le cadre de la NCAC afin qu'ils soient en mesure de renseigner les anciens combattants au sujet de l'ensemble de l'information et des dossiers médicaux dont ils pourraient avoir besoin.
- Embaucher davantage de personnel, y compris des anciens combattants qui comprennent le genre de problèmes auxquels leurs homologues sont confrontés.
- Veiller à ce que des anciens combattants participent à des comités d'appel.
- Établir une liste d'avocats/d'experts-conseils qui aident les anciens combattants ou se spécialisent dans ce genre d'aide.
- Tenir à l'intention des membres des FC des séminaires ou des ateliers que présenteront des anciens combattants.
- Veiller à ce que toutes les demandes d'indemnité d'invalidité demeurent des dossiers courants/actifs afin qu'on puisse y verser d'autres renseignements ou documents s'ils deviennent disponibles.
- Veiller à ce que les formulaires de demande soient aussi simples que possible.
- Faire en sorte que les membres des FC en voie d'être libérés soient renseignés au sujet de l'ensemble des programmes d'ACC.

Reconnaissance

La présente section porte sur des enjeux liés à la reconnaissance des services que les anciens combattants ont rendus au Canada.

Les programmes et services d'ACC tenus pour une reconnaissance du service

C'est pratiquement l'ensemble des participants qui ont donné l'éventail des programmes et services d'ACC comme exemples de ce que fait ACC pour reconnaître les services que les anciens combattants ont rendus au Canada. En outre de ces exemples concrets, les clients ont eu de la difficulté à articuler ce qu'ACC fait à cet égard dans une perspective plus générale. Certains font observer qu'ACC a commencé à reconnaître que le profil des anciens combattants des FC diffère de celui des anciens combattants traditionnels. Cela suppose la reconnaissance de l'effet de certaines affections sur le plan mental/psychologique, comme l'ÉSPT, ainsi que la reconnaissance de ce que les anciens combattants ont une famille et de ce que l'aspect familial est un volet important de la vie, tant au cours d'un cheminement professionnel au sein des FC qu'après. Enfin, quelques participants indiquent qu'ACC reconnaît que les anciens combattants ont besoin d'aide au cours de leur transition de la vie militaire à la vie civile.

Selon un grand nombre, l'établissement d'une pension d'invalidité et l'accroissement des prestations seraient des moyens de reconnaître les services des anciens combattants

Lorsqu'il est question de trouver d'autres moyens auxquels ACC pourrait recourir pour reconnaître les services que les anciens combattants ont rendus, un grand nombre de ces derniers ne sont pas à l'aise de proposer des possibilités. Certains ajoutent aussi qu'ils ne sont pas à la recherche d'une forme de reconnaissance. Les suggestions formulées le plus souvent au chapitre des autres moyens de reconnaître le service que les anciens combattants ont rendus au Canada portent sur le rétablissement des pensions d'invalidité et sur l'accroissement du montant des prestations accordées. À ce sujet, certains des participants précisent que la substitution du programme d'Indemnité d'invalidité fondé sur un paiement unique au programme de pension d'invalidité a été un moyen pour ACC d'échapper à ses responsabilités à l'endroit des anciens combattants en se contentant de leur offrir cette manière de « prime de départ ». En outre des suggestions précises dont il vient d'être question, la seule suggestion formulée avec quelque régularité est de portée générale et s'attache aux moyens à prendre pour veiller à ce qu'il soit aussi facile que possible, pour les anciens combattants, de produire une demande pour obtenir des avantages et services et d'y avoir accès.

Voici les suggestions qui ont été formulées moins souvent à ce chapitre :

- Établir un programme « Embauche un ancien(ne) combattant(e) » pour sensibiliser les employeurs aux compétences que les anciens combattants mettent à profit dans le cadre de leurs fonctions.
- Veiller à ce que les anciens combattants soient envisagés en priorité pour les emplois fédéraux pour lesquels ils sont qualifiés.
- Veiller à ce que des anciens combattants fassent partie de comités d'appel.
- Veiller à ce que l'on subvienne correctement aux besoins des proches des membres des FC tués ou gravement blessés au combat.
- Veiller à ce que les enfants des anciens combattants incapables de travailler ou tués pendant leur service aient accès à des études universitaires gratuites.
- Créer à Ottawa un cimetière national pour les anciens combattants et offrir gratuitement le service funéraire pour les anciens combattants qui ont au moins 25 ans de service.
- Renseigner les anciens combattants au sujet de tout ce à quoi ils ont droit (ne pas les contraindre à le découvrir eux-mêmes).
- Veiller à prendre contact périodiquement avec l'ensemble des anciens combattants pour vérifier comment ils se portent (ne pas attendre que les anciens combattants communiquent avec ACC).
- Offrir à l'ensemble des anciens combattants une pièce d'identité qui leur donne droit à certains privilèges (p. ex., un rabais au cinéma).

La reconnaissance des anciens combattants, synonyme de respect et de dignité

À la question de savoir qu'est-ce qui constitue la reconnaissance des services qu'ont rendus les anciens combattants au Canada, c'est pratiquement l'ensemble des participants qui signalent que ça suppose qu'ils soient traités avec dignité et respect. Un grand nombre des personnes interrogées précisent toutefois que ça ne signifie pas qu'il faille leur accorder un traitement spécial. Il s'agit néanmoins de traiter les anciens combattants d'une certaine façon. Par exemple, il a régulièrement été question de ce que dans une perspective de reconnaissance, il faut traiter les anciens combattants avec respect lorsqu'ils font une demande d'indemnités d'invalidité ou encore que dans ce contexte, il faut veiller à ne pas leur donner l'impression qu'ils sont des criminels. Un certain nombre de participants indiquent que la reconnaissance des anciens combattants implique une entière proactivité dans le traitement qu'on leur réserve. Cela signifie qu'il faut prendre de leurs nouvelles avant qu'ils ne s'adressent au Ministère, et qu'il faut communiquer spontanément l'information sans attendre qu'ils posent les questions.

Les membres des FC et les membres de la Force de la réserve : une même perception de la reconnaissance

De l'avis des participants, il n'y a pas de différence importante entre les membres de la Force de la réserve et les membres de la Force régulière au chapitre des perceptions à l'égard de la reconnaissance. À cet effet, il convient de souligner de nouveau qu'un certain nombre des participants ont fait partie des deux Forces. En particulier, dans les

séances de discussion, il est arrivé régulièrement que des participants signalent spontanément que les membres des deux Forces sont au service de leur pays et sont disposés à faire ce qu'on leur demande dans ce contexte. Certains font toutefois observer que des membres des FC ont déjà dénigré des membres de la Force de la réserve en les traitant de « guerriers de fin de semaine ». Ils ajoutent par ailleurs que ça n'a rien à voir avec la façon dont les membres de la Force de la réserve comprennent la reconnaissance.

La question de savoir si les programmes favorisent l'intégration des anciens combattants dans leur communauté ne fait pas consensus

En général, les avis des participants sont partagés pour ce qui concerne la mesure dans laquelle les programmes d'ACC favorisent la participation ou l'intégration des anciens combattants dans leur communauté. Si certains sont d'avis que c'est définitivement le cas, certains ne savent pas trop si c'est le cas et d'autres ne sont pas de cet avis ou encore, estiment que l'effet à ce chapitre est modeste. Les participants d'avis que les programmes d'ACC contribuent à l'intégration expliquent leur point de vue en faisant appel à leur propre expérience. Plus précisément, ils expliquent de quelle façon les programmes auxquels ils ont recouru les ont aidés à s'adapter au rythme et aux règles de la vie civile afin de mener une vie productive et utile. Par exemple, certains expliquent que les services de counseling psychologique leur ont permis d'acquérir des habiletés sociales qui les ont aidés à faire connaissance avec des gens. D'autres expliquent que le programme de réadaptation leur a permis de retourner aux études, ce qui les a aidés à se préparer à travailler dans le monde civil. Enfin, quelques-uns des participants indiquent que le Programme d'aide au placement les a aidés à acquérir les compétences nécessaires pour se joindre à la main-d'oeuvre civile.

Par ailleurs, les participants qui n'estiment pas que c'est le cas, de même que ceux qui sont d'avis que les programmes d'ACC n'ont favorisé leur intégration qu'à petite échelle, recourent aussi à leur propre expérience pour expliquer leur point de vue. En particulier, ils expliquent que ce dont ils ont besoin pour compléter ou réussir leur intégration dans la vie civile, ce sont des compétences que les civils tiennent pour acquis, p. ex., comment trouver un médecin, un plombier, un électricien, ou encore, comment choisir sa marque de détergent. À ce sujet, ils établissent clairement qu'il ne s'agit pas d'une critique à l'égard des programmes d'ACC, qui sont parvenus à les aider. Ils affirment toutefois que ce dont ils ont besoin est plus rudimentaire que ce qu'offre (ou peut-être, que ce que peut offrir) ACC.

Enfin, certains participants expliquent que les compétences acquises dans les Forces sont au nombre des choses qui les ont aidés à s'intégrer dans la vie civile. Par exemple, certains participants indiquent qu'ils se sont engagés comme entraîneurs d'équipes sportives, ce qui a favorisé leur intégration dans la communauté. Les compétences sur



lesquelles ils misent dans ce contexte sont toutefois des compétences acquises dans les Forces (p. ex., la discipline, le travail d'équipe).

Les participants présentent des évaluations mitigées pour ce qui concerne leur propre intégration civile. D'aucuns sont d'avis qu'ils se sont pleinement intégrés ou qu'ils se sont intégrés sous la plupart des aspects, et d'autres indiquent qu'ils ont fait un bon bout de chemin à ce chapitre. En revanche, certains participants estiment qu'il leur reste beaucoup à faire pour y parvenir.



Anciens combattants ayant participé à une entrevue de transition

Contexte/Renseignements de base

La présente section présente des renseignements de base au sujet des clients d'ACC qui ont participé à ce volet de l'étude (c.-à-d. d'anciens combattants qui se sont prêtés à une entrevue de transition à peu près au moment où ils ont été libérés des FC).

Service dans les FC

La plupart des participants comptent au moins 20 années de service au sein des FC. Au nombre de ceux qui comptent moins d'années de service, quelqu'un a servi 13 ans, quelqu'un d'autre, six ans, tandis qu'un(e) participant(e) a servi pendant huit mois. Tous les participants ont servi au sein de l'Armée ou de la Force aérienne. Quelques-uns des participants ont servi au sein de ces deux éléments. La plupart des participants indiquent avoir quitté les FC en 2008 ou en 2009. Quelques-uns signalent spontanément qu'ils font actuellement partie de la Force de la réserve.

Entrevue de transition

Tous les participants signalent qu'ils ont d'abord entendu parler de leur entrevue de transition grâce au Centre intégré du soutien au personnel (CISP) des Forces canadiennes ou plus particulièrement, par l'entremise de la Section des libérations du CISP (certains, mais pas tous, la désignent par son nom). Tandis que les participants ne se souviennent pas à quel moment précis ils ont appris qu'ils participeraient à l'entrevue, ils sont tous d'avis que c'est peu de temps après avoir remis leur avis de départ.

Tous les participants des séances de discussion faisaient encore partie des FC lorsque l'entrevue a eu lieu. En fait, la plupart des participants signalent que l'entrevue s'est déroulée un mois environ avant leur libération. Un faible nombre des participants indiquent que l'entrevue a eu lieu deux semaines environ avant leur libération, tandis que deux ou trois participants pensent que l'entrevue a eu lieu 6 à 8 semaines avant leur libération. Encore que l'ensemble des participants soient d'avis que le moment de l'entrevue était bien choisi, quelques-uns estiment qu'il aurait peut-être été plus opportun de tenir cette entrevue à peu près un mois après leur libération parce que lorsque l'entrevue a eu lieu, il se passait beaucoup de choses en même temps, ce qui les occupait beaucoup (ils avaient beaucoup de choses à faire en vue de leur libération, de sorte qu'il leur était difficile de se concentrer sur des choses non essentielles).

La plupart des participants sont mariés, mais l'un d'entre eux seulement était accompagné par sa conjointe lors de l'entrevue. Quelques-uns de ceux qui n'ont pas invité leur conjoint(e) à l'entrevue indiquent qu'ils ne savaient pas que c'était possible de le faire. De plus, quelqu'un signale habiter loin de la base, précisant aussi que le moment choisi pour l'entrevue ne convenait pas à sa conjointe. Par ailleurs, un participant signale

que sa conjointe avait un autre rendez-vous, tandis que quelqu'un affirme que sa conjointe est aussi membre des FC et a décidé d'attendre la tenue de sa propre entrevue de transition.

Toutes les entrevues ont eu lieu en personne. La plupart des participants indiquent que l'entrevue a duré 30 minutes environ. Quelques-uns précisent que l'entrevue a duré plus longtemps encore (45 minutes à une heure), tandis que quelques-uns se souviennent que l'entrevue a duré tout au plus 15 à 20 minutes. Un(e) participant(e) signale qu'en fin de compte, l'entrevue a duré une heure, parce qu'il/elle devait poser un certain nombre de questions. Dans l'ensemble, les participants sont généralement satisfaits à l'égard de la durée de l'entrevue de transition, indiquant qu'ils ne voudraient pas que l'entrevue dure beaucoup plus qu'une demi-heure, encore que quelques-uns suggèrent que l'entrevue dure au moins une heure.

En outre de leur entrevue de transition, la plupart des participants ont participé à un atelier du Service de préparation à une seconde carrière (SPSC) du MDN. Ceci dit, ces ateliers mis à part, les participants ne se souviennent pas d'avoir participé pendant cette période à d'autres activités pour favoriser leur transition vers la vie civile.

Rayonnement

La présente section réunit des observations plus détaillées au sujet des entrevues de transition auxquelles se sont prêtés les participants et au sujet des perceptions de ces derniers à l'égard de l'entrevue, y compris la mesure dans laquelle cette démarche a favorisé l'accès aux programmes et services offerts dans le cadre de la NCAC.

L'objet de l'entrevue exposé au début de la rencontre, pas avant

L'ensemble des participants signalent que le pourquoi de l'entrevue leur a été expliqué de façon générale au début de la rencontre. Les descriptions s'attachant à ce qui a été expliqué aux participants sont très semblables. Aux dires des participants, on leur a dit que l'entrevue vise à les renseigner au sujet des programmes et services d'ACC qui sont offerts aux anciens combattants, de même qu'à les orienter pour ce qui concerne la question de savoir où il faut s'adresser et avec qui il faut parler lorsque l'on a besoin de quelque chose.

Des questions d'approfondissement ont permis de révéler qu'aucun des participants ne connaissait l'objet de l'entrevue avant sa tenue. Si les participants étaient au courant de la tenue de l'entrevue, ils ne savaient rien de son objet. Quelques-uns des participants précisent à cet effet que dans ce contexte, ils ont considéré l'entrevue pour quelque chose qu'ils devaient faire dans le cadre de leur libération des FC. Par ailleurs, l'ensemble des participants sont d'avis qu'il leur aurait été utile de connaître l'objet de l'entrevue avant sa tenue, car ils auraient ainsi pu préparer certaines questions. À la question de savoir s'ils ont posé des questions quant à l'objet de l'entrevue lorsqu'ils ont su qu'ils y participeraient, les participants d'un groupe de discussion répondent par la négative. L'un de ces participants explique à ce sujet qu'en leur qualité de membres des FC, ils n'ont pas l'habitude de poser des questions et que lorsqu'on leur dit de faire quelque chose, ils s'exécutent.

Utile, l'entrevue de transition, même quand elle n'est pas pertinente

Les participants estiment que l'ET est utile comme moyen de les renseigner au sujet des programmes et services disponibles et de leur communiquer de l'information utile à cet effet. Ceci dit, quelques-uns des participants ajoutent qu'ils connaissaient déjà les programmes et services d'ACC (grâce à l'atelier du SPSC, dans la plupart des cas). Ceci dit, bien que l'entrevue soit utile dans une perspective générale, la plupart des participants n'ont pas tendance à estimer qu'elle est particulièrement utile ou pertinente pour ce qui les concerne personnellement, en particulier pour ce qui est de définir ou d'analyser des besoins ou des enjeux précis subordonnés à leur propre transition de la vie militaire à la vie civile.

Afin d'expliquer pourquoi l'entrevue ne s'est pas révélée utile pour ce qui les concerne personnellement, quelques-uns expliquent qu'ils sont passés des FC à la Force de la réserve et que dans ce contexte, ils ne vivent pas, dans le faits, une transition de la vie militaire à la vie civile. Par conséquent, ils n'ont pas besoin d'aborder des enjeux liés à la transition de la vie militaire à la vie civile. Quelques autres expliquent qu'aucun des programmes abordés ne semble s'adresser à eux, du moins à première vue. Enfin, l'un des participants indique qu'il avait déjà des projets précis dans le contexte de l'emploi et qu'en fin de compte, il n'aura servi au sein des FC que pendant huit mois. Par conséquent, il n'avait pas besoin d'aide pour vivre la transition vers la vie civile, étant donné qu'il n'a jamais eu l'impression de l'avoir quittée.

Par ailleurs, quelques participants sont d'avis que l'ET leur a été utile personnellement parce que l'entrevue les a aiguillés vers des services répondant à des besoins en particulier. De même, quelques-unes des personnes interrogées indiquent de nouveau que l'ET se serait révélée plus utile si elles avaient connu l'objet de l'entrevue avant la tenue de la rencontre.

De l'avis de la plupart, l'ET communique de l'information générale mais n'assure pas l'aiguillage/l'orientation des participants

La plupart des participants signalent que leur entrevue de transition a davantage servi à leur transmettre de l'information générale au sujet des programmes et services d'ACC qu'à les orienter ou à les aiguiller vers des services en particulier. Dans ce contexte, ils ne se sentent pas en mesure de présenter des observations au sujet de la pertinence de l'aiguillage. En revanche, c'est en majorité que les participants indiquent avoir donné suite aux renseignements reçus dans le cadre de l'entrevue. Plus particulièrement, certains ont cherché à approfondir leurs connaissances au sujet des programmes et dans certains cas, des participants ont produit des demandes pour y avoir accès. Dans la plupart des cas, les participants affirmant ne pas avoir donné suite à l'information communiquée dans le cadre de l'entrevue sont d'anciens membres des FC qui ont quitté les Forces pour se joindre à la Force de la réserve, ou encore sont d'anciens combattants qui, après leur départ, ont immédiatement commencé à occuper un emploi civil qui les attendait.

Les participants indiquant avoir été aiguillés vers des services en particulier sont d'avis que l'aiguillage était pertinent. Plus précisément, ces personnes ont été aiguillées vers le Programme pour l'autonomie des anciens combattants, le Programme d'aide au placement et le programme d'Indemnité d'invalidité.

L'information communiquée par la suite au sujet des programmes est beaucoup plus détaillée

Encore que personne n'ait indiqué que l'information obtenue après l'ET n'était pas compatible avec les renseignements communiqués dans le cadre de l'entrevue, des participants font observer que l'information obtenue après coup s'est révélée beaucoup plus détaillée. Plus particulièrement, ils expliquent que l'information obtenue au cours de leur ET était de portée très générale, et que c'est seulement lorsqu'ils ont essayé d'avoir accès aux programmes ou à de l'information au sujet des programmes qu'ils ont pris connaissance des particularités qui s'y rattachent. Cette observation ne se veut pas une critique s'attachant à l'information reçue au cours de l'ET. En effet, quelques participants précisent même que compte tenue de la courte durée de l'entrevue, seuls des renseignements très généraux pouvaient être communiqués.

Même si personne n'a indiqué que l'information communiquée dans le cadre de l'entrevue a conduit à des attentes trompeuses, certains des participants sont d'avis que le processus de demande subordonné aux programmes s'est révélé plus long et plus compliqué que ce à quoi ils s'attendaient.

L'ET a laissé une première impression généralement positive au sujet d'ACC

Dans la foulée de l'entrevue de transition, la plupart des participants indiquent avoir gardé une première impression généralement positive au sujet d'ACC. Ils expliquent que l'entrevue leur a donné l'impression qu'ACC est là pour aider, souhaite les aider ou encore, souhaite leur signaler sa disponibilité s'ils ont besoin d'aide. D'autres affirment ne pas avoir d'impression particulière au sujet du Ministère ou encore, ils indiquent que l'impression qu'il ont gardée d'ACC est neutre. Quelques-uns des participants précisent qu'ils ont simplement eu l'impression de passer d'un ministère (le MDN) à un autre (ACC), et que dans ce contexte, l'entrevue a constitué pour ACC une façon de se présenter.

L'ET ne fait pas penser à une mesure de reconnaissance, à la différence des programmes, qui y parviennent

En soi, l'expérience de l'entrevue de transition ne donne pas l'impression aux participants que les services qu'ils ont rendus au Canada sont reconnus, sauf pour ce qui est de ce que l'entrevue parvient à attirer leur attention sur les programmes et services destinés aux anciens combattants. Autrement dit, les participants ont l'impression que leurs services sont reconnus dans la mesure où ils n'ont pas l'impression d'être abandonnés suite à leur départ des FC, sachant qu'un autre ministère est responsable de veiller sur eux et de leur offrir des programmes et services.

Suggestions d'amélioration de l'entrevue de transition

La suggestion formulée le plus souvent au sujet de l'amélioration de l'entrevue de transition tient à ce qu'il faudrait exposer aux membres en voie de quitter les FC quel est

l'objet de l'entrevue avant la tenue de la rencontre. Une autre suggestion signalée souvent tient à ce qu'il faudrait renseigner les membres des FC en voie de libération au sujet des programmes d'ACC avant qu'ils ne se prêtent à l'entrevue. La raison d'être sous-tendant les deux suggestions vient de ce que ces mesures permettraient aux participants de se préparer en vue de l'entrevue, étant donné qu'ils en connaîtraient l'objet et qu'ils auraient déjà des connaissances de base au sujet des programmes d'ACC. De la sorte, les participants seraient en mesure de poser des questions pertinentes.

Voici les autres suggestions formulées, dont chacune a été signalée par au moins quelques participants :

- Transformer l'entrevue de transition en un atelier d'une journée, dont l'entrevue ferait partie (peut-être comme volet final). L'atelier permettrait aux membres en voie d'être libérés des FC d'être mieux renseignés au sujet des programmes et services d'ACC.
- Prévoir la tenue de l'entrevue de transition après la libération (peut-être un mois plus tard) plutôt qu'avant. Le motif sous-tendant cette suggestion tient à ce que la période entourant la libération est intense et très occupée. Par conséquent, pendant cette période, les membres des FC en voie de libération pensent à nombre de choses en même temps et ne sont pas nécessairement en mesure de se concentrer sur l'ET.
- Veiller à assurer un suivi auprès des anciens combattants six à douze mois après la tenue de l'entrevue. Cette suggestion fait l'objet d'une analyse plus détaillée à la prochaine page parce que les participants ont été explicitement interrogés à ce sujet.
- Faire en sorte que l'entrevue de transition soit plus longue (pour qu'elle dure une heure au moins).
- Communiquer l'information de façon proactive au cours de l'entrevue. À cet effet, des participants font observer qu'en conformité avec leur entraînement, les membres des FC n'ont pas tendance à poser des questions. Leur réflexe serait plutôt d'observer les ordres. Par conséquent, il faut communiquer autant de renseignements que possible aux participants de l'entrevue, car ils ne le demanderont peut-être pas.

Un consensus autour du suivi qu'ACC devrait assurer auprès des membres en voie de libération des FC ou de la Force de la réserve

Comme il en a été question précédemment, certains participants indiquent qu'un moyen que pourrait adopter ACC pour améliorer le processus d'entrevue de transition consisterait à prévoir un suivi auprès des anciens combattants six à 12 mois après la tenue de l'entrevue. À la question explicite de savoir s'il faudrait procéder à ce suivi, il y a eu parmi les participants des séances de discussion un consensus à l'effet qu'il s'agit d'une bonne idée et que le suivi devrait prendre la forme d'une autre entrevue individuelle. Afin d'expliquer pourquoi ils sont d'avis que ce serait une bonne idée, les participants formulent les raisons suivantes :



- L'ET a lieu au cours d'une période où il se passe tant de choses (notamment, la période au cours de laquelle quelqu'un est libéré des FC) qu'il est difficile de se concentrer sur les enjeux abordés. Selon une impression générale, les anciens combattants parviendraient mieux à se concentrer sur les enjeux et les questions liés à la transition lorsque le processus est déjà en cours et que la poussière a commencé à retomber.
- Selon une autre impression répandue, lorsque les membres libérés des FC ont quitté les Forces depuis un moment, ils ont une meilleure idée ou une impression plus concrète de leurs propres besoins dans le contexte de la transition, de même que des enjeux et des difficultés subordonnés à la transition. Par conséquent, il s'agirait d'un bon moment pour discuter de ces enjeux avec eux.
- Certains participants sont d'avis qu'à ce moment-là, les membres des FC auront eu le temps de donner suite à l'information sur les programmes obtenue au cours de leur ET et puisqu'ils seront mieux renseignés, ils seront en mesure de poser des questions éclairées au sujet de ces programmes, y compris pour ce qui a trait aux problèmes qu'ils ont peut-être éprouvés en essayant d'y avoir accès.
- Enfin, il a été question de ce que la situation personnelle des anciens membres pourrait avoir changé au cours des mois suivant la tenue de l'ET et qu'il pourrait falloir aborder des enjeux nouveaux ou différents qui n'avaient pas encore émergé au moment de la tenue de l'entrevue. Plus particulièrement, il a été question de ce que certains anciens combattants sont susceptibles d'être déprimés ou d'être soumis à des stress et par conséquent, d'être moins susceptibles de se charger de communiquer avec ACC. Dans ce contexte, les participants sont d'avis que le Ministère devrait prendre l'initiative et communiquer avec eux.

Tous les participants connaissaient la NCAC, surtout grâce à l'ET

L'ensemble des participants signalent connaître la nouvelle Charte des anciens combattants, même si la plupart d'entre eux indiquent en avoir appris l'existence au cours de leur entrevue de transition. Quelques-uns des participants en avaient déjà entendu parler avant l'entrevue grâce au bouche-à-oreille. En revanche, les connaissances au sujet de la NCAC sont de portée très générale, se réduisant à la connaissance de ce que la Charte prévoit la mise en oeuvre de programmes et de services ciblant les anciens combattants. Quelques-uns des participants signalent par ailleurs avoir eu l'impression que le Programme pour l'autonomie des anciens combattants faisait partie de la NCAC.

Par ailleurs, le dépliant sur la NCAC distribué dans le cadre des séances de discussion était familier à tous les participants, dont la plupart indiquent qu'ils l'ont reçu ou ont reçu des documents semblables au cours de leur ET. Ils signalent aussi qu'on a attiré leur attention sur l'ensemble des programmes décrits dans le dépliant au cours de leur ET. Selon un consensus, l'information présentée dans le dépliant est compatible avec les renseignements que les participants ont reçus au cours de leur ET. À cet effet, la plupart des participants signalent de nouveau qu'ils ont reçu le dépliant au cours de leur entrevue.

Il est plus difficile que prévu d'avoir accès aux avantages

En ce qui concerne la mesure dans laquelle l'information présentée dans le dépliant est compatible avec l'information obtenue après l'ET et avec l'expérience des participants dans le contexte des programmes, ces derniers soulignent de nouveau ce qu'ils ont signalé plus tôt au sujet de l'uniformité de l'information. Encore une fois, ils indiquent que l'information obtenue par la suite ou lorsqu'ils ont cherché à avoir accès aux programmes s'est révélée beaucoup plus détaillée, affirmant aussi que les particularités se dessinent seulement lorsque l'on tente d'avoir accès aux programmes.

Par ailleurs, les participants qui ont eu accès aux programmes ou ont tenté de le faire indiquent généralement que le processus s'est révélé plus difficile et plus long qu'ils ne s'y attendaient, précisant que ce n'est pas quelque chose qu'ils envisageaient ou avaient prévu. Cette observation a été formulée plus particulièrement par les participants qui ont eu accès au programme d'Indemnité d'invalidité ou ont tenté de le faire. De plus, certains participants signalent spontanément qu'ils ont interjeté appel dans la foulée de décisions liées au programme d'Indemnité d'invalidité.

Suggestions pour la communication efficace et efficiente de l'information au sujet des programmes

En ce qui concerne la façon la plus efficace que pourrait privilégier ACC pour communiquer de l'information au sujet de ses programmes, les participants se sont généralement penchés sur le moment où l'information est communiquée. À ce sujet, ils indiquent que l'information pourrait être communiquée plus tôt, lorsque les gens font encore partie des FC et qu'ils sont plus en mesure de donner suite à certaines des exigences médicales, ce qui leur permettrait aussi d'être mieux renseignés lorsqu'ils participent à l'ET et, partant, de poser de meilleures questions dans le cadre de l'entrevue. Au nombre des autres suggestions, figurent les suivantes : renseigner les membres des FC en voie de libération au sujet de l'ensemble des programmes d'ACC, et pas seulement au sujet des programmes offerts dans le cadre de la NCAC, renseigner les membres au sujet des formalités administratives, des documents et des dossiers dont ils pourraient devoir se charger avant leur libération, transformer l'entrevue de transition en un atelier d'une journée (comme il en a été question précédemment), et assurer un suivi auprès des anciens combattants six à 12 mois après l'entrevue (comme il en a été question précédemment).

Perceptions à l'égard des besoins dans le contexte de la transition

La présente section porte sur les perceptions des participants à l'égard de leurs besoins dans le contexte de la transition de la vie militaire à la vie civile.

Questions fondamentales de style de vie – les enjeux les plus importants sur le plan des besoins dans le contexte de la transition

En ce qui concerne la transition de la vie militaire à la vie civile, les participants sont enclins à estimer que les questions de style de vie constituent les enjeux les plus importants à aborder. En effet, les participants conviennent généralement que même après un service comptant quelques années seulement, quiconque quitte les FC/la Force de la réserve aura besoin d'aide pour aborder certains changements sur le plan du style de vie. Plus particulièrement, des participants font observer que la vie dans les FC/la Force de la réserve est soumise à une stricte discipline et qu'il est possible de tenir pour acquis certaines des choses qui sont traitées dans ce contexte. Par exemple, dans les FC/la Force de la réserve, on n'a pas à se soucier de trouver certains services comme un médecin de famille ou un dentiste. En revanche, de retour dans la vie civile, il s'agit de responsabilités qu'il faut assumer, même si l'on ne les connaît pas très bien.

Les participants de Cold Lake ont mis un accent tout particulier sur cette question, mettant en évidence certains enjeux se dessinant dans la sphère médicale de cette région, où la pénurie de médecins exacerbe la problématique. Presque tous les participants de cette région indiquent avoir eu de la difficulté à trouver un médecin de famille, et ils sont nombreux à ne pas y être encore parvenus. De plus, parmi les médecins disponibles, un grand nombre refusent de s'occuper des anciens membres des FC à cause des lourdeurs administratives que ça suppose. D'autres acceptent les anciens membres moyennant des frais supplémentaires. Par exemple, on a dit à un(e) participant(e) qu'il en coûterait 400 \$ - 500 \$ pour s'occuper des formalités administratives liées à ACC.

Par ailleurs, même si les participants s'entendent généralement pour dire que les enjeux liés à l'emploi sont aussi importants, ils ont l'impression que l'importance de cette question dépend de la durée du service au sein des FC/de la Force de la réserve. Par exemple, il a été question de ce que comparativement aux anciens membres ayant quitté après cinq ans de service, lesquels devront encore travailler pendant un certain nombre d'années, les gens qui quittent les FC après 25 ans de service, jouissant d'une pleine pension, sont beaucoup moins susceptibles de souhaiter trouver un emploi ou d'avoir besoin de le faire.

Enfin, certains participants indiquent qu'un enjeu d'importance s'attache à la connaissance du genre de documents à conserver lorsque l'on quitte les Forces. Quelques-uns des participants précisent qu'ils sont devenus au courant de cet aspect après coup (suite à leur départ des FC) et que ce n'est pas quelque chose auquel ils auraient pu s'attendre. En particulier, ces participants font observer que les membres en voie de libération des FC ou de la Force de la réserve doivent bien comprendre le genre de documents et de dossiers dont ils auront besoin ou qui pourraient leur être utiles pour faciliter leur transition vers la vie civile. En ce qui concerne cette question, l'accent est mis sur les dossiers médicaux et les documents nécessaires dans la contexte d'une demande d'indemnité d'invalidité.

Situation actuelle dans le contexte de l'emploi

Comme introduction à la discussion des besoins et des enjeux dans le contexte de l'emploi, nous avons demandé aux participants de décrire leur situation actuelle à cet égard. La plupart d'entre eux affirment occuper un emploi (la moitié de ces participants ont un emploi à plein temps, tandis que quelques-uns ont un emploi à temps partiel et qu'une personne est travailleur/travailleuse autonome). Au nombre des sans-emploi, quelques-uns des participants étudient ou sont de retour aux études, tandis que quelques-uns n'ont pas d'emploi mais ne sont pas à la recherche d'un travail à cause d'invalidités.

Objectifs et défis dans le contexte de l'emploi

En ce qui concerne leurs objectifs en matière d'emploi, les participants se sont révélés le plus susceptibles d'attacher de l'importance à la stabilité d'emploi, aspect que suit immédiatement le salaire. Certains indiquent aussi que l'un de leurs principaux objectifs consiste à trouver quelque chose qui se distingue de ce qu'ils faisaient dans les Forces. À ce sujet, ces participants font état de leur volonté d'être leur propre patron, d'avoir plus de liberté sur le plan de l'horaire de travail, d'assumer moins de responsabilités et d'établir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie de famille. Dans le cadre de la discussion des objectifs en matière d'emploi, quelques-uns des participants ont aussi souligné de nouveau que les priorités peuvent varier, suivant la durée du service dans les FC/la Force de la réserve. Par exemple, quelqu'un qui quitterait les FC après 25 ans de service, jouissant d'une pension, pourrait attacher moins d'importance à la stabilité d'emploi et au salaire et davantage aux questions de style de vie (p. ex., pour se trouver un emploi à temps partiel, qui laisse plus de temps pour les loisirs).

Cette question a de nouveau été mise en évidence dans la discussion des défis actuels en matière d'emploi. À ce chapitre, les participants insistent pour dire que les défis dépendent souvent du moment auquel quelqu'un quitte les FC/la Force de la réserve et des raisons pour lesquelles il le fait. Par exemple, en général, les défis sur lesquels mettent l'accent les participants comptant plus de 20 ans de service dans les FC, qui jouissent d'une pension, ont souvent pour objet la possibilité de trouver un emploi qui permet certains choix sur le plan du style de vie (p. ex., la volonté d'avoir du temps pour les loisirs, la volonté de passer plus de temps en famille, ou une volonté inflexible de trouver un emploi à temps partiel). En revanche, les participants qui ont servi moins longtemps dans les FC sont plus susceptibles de mettre l'accent sur la stabilité d'emploi et le salaire.

Deux participants précisent qu'en soi, la recherche d'emploi constitue un défi. Ces deux personnes attribuent cette observation aux raisons pour lesquelles elles ont quitté les FC. En particulier, les deux participants ont été libérés des FC pour des raisons médicales.

Dans ce contexte, il est difficile de trouver un emploi parce que les employeurs semblent craintifs à la perspective d'embaucher quelqu'un qui a été libéré des FC pour ces motifs.

C'est un faible nombre de participants seulement qui définissent des services ou des mesures de soutien qui pourraient être utiles pour traiter ces défis. Au nombre des services ou mesure signalés, figurent des mesures d'aide générale pour aider les membres en voie d'être libérés des FC/de la Force de la réserve pour des raisons médicales à trouver un emploi, de l'aide pour créer une nouvelle entreprise (p. ex., des subventions, de l'aide pour obtenir des prêts), et des lettres d'introduction générale à transmettre à d'éventuels employeurs.

Les participants sont peu nombreux à avoir recouru à des programmes/services dans le contexte de l'emploi depuis leur départ

C'est un faible nombre de participants seulement qui indiquent avoir recouru à une forme de programme ou de service dans le contexte de l'emploi depuis leur libération des Forces. Plus particulièrement, quelqu'un a obtenu un permis de conduire de classe 1, quelqu'un a eu de l'aide pour préparer son curriculum vitae, et quelqu'un a suivi un cours dans le domaine de la réparation de petits moteurs. À la question de savoir plus particulièrement s'ils se sont inscrits au Programme d'aide au placement (PAP), l'ensemble des participants répondent par la négative. Certains expliquent qu'ils n'avaient pas besoin de recourir au programme, soit parce qu'un emploi les attendait lorsqu'ils ont quitté les Forces, soit parce que leurs relations les ont aidés à trouver un emploi. Deux participants signalent que puisqu'ils ont quitté les FC pour la Force de la réserve, ils n'ont toujours pas besoin de recourir à ce programme. Un(e) participant(e) indique qu'il/elle pensait que le PAP s'adressait seulement aux membres des FC/de la Force de la réserve en voie d'être libérés pour des raisons médicales.

Les autres mesures d'aide qu'ACC pourrait offrir pour favoriser la transition de la vie militaire à la vie civile

En ce qui concerne ce qu'ACC pourrait faire de plus pour aider les anciens membres des Forces à vivre leur transition de la vie militaire à la vie civile, la suggestion formulée le plus souvent s'attache à ce qu'ACC devrait intervenir le plus tôt possible, afin que les membres des FC deviennent au courant et instruits des programmes et services plus rapidement (jusqu'à deux ans avant leur libération). Des participants font observer qu'à l'heure actuelle, les membres des FC/de la Force de la réserve passent relativement sans transition d'un ministère à l'autre (c.-à-d. qu'au sein des FC/de la Force de la réserve, ils sont sous les auspices du MDN, et que dès leur départ des Forces, ils se retrouvent sous les auspices d'ACC). À cet effet, des participants suggèrent que la transition d'un ministère à l'autre soit plus fluide, moins soudaine.



Voici les autres suggestions formulées à cet égard :

- Personnaliser les programmes et services autant que possible. Par exemple, le Programme d'aide au placement est beaucoup plus important pour un jeune adulte quittant les FC après quelques années de service, qui doit encore travailler pendant un certain nombre d'années, que pour une personne dont la libération est assortie d'une pleine pension.
- Assurer une plus grande marge de manoeuvre au chapitre des échéanciers subordonnés aux programmes d'ACC (ou encore, supprimer les échéances), et contribuer à modifier les règles afin que les anciens combattants soient en mesure de recevoir de l'assurance-emploi.
- Établir avec des employeurs un programme « Embauche un(e) ancien(ne) combattant(e) ».
- Offrir de l'aide pour l'accès aux subventions/au financement nécessaires pour créer une entreprise.
- Aider les anciens combattants à trouver un médecin et à assurer l'obtention de ses services. À cette fin, convaincre les médecins d'aider au traitement des formalités administratives d'ACC.
- Permettre aux anciens combattants d'avoir accès aux médecins du MDN pendant les six mois qui suivent leur libération des FC.
- Permettre aux anciens combattants d'avoir des examens de routine auprès des médecins d'ACC, et veiller à ce qu'ACC aide à compléter les formalités administratives subordonnées au programme d'Indemnité d'invalidité.



Participants du Programme d'aide au placement

Contexte/Renseignements de base

La présente section expose des renseignements de base au sujet des clients d'ACC ayant fait appel à l'un ou plusieurs des services du Programme d'aide au placement (PAP).

Service dans les FC

C'est pratiquement la moitié des participants qui ont servi dans les FC pendant au moins 20 ans. La plupart des autres ont servi de 15 à 20 ans. Les participants comptant moins d'années de service ont oeuvré entre quatre et six ans au sein des FC. Les participants ont aussi servi dans divers services des FC. En particulier, un nombre à peu près égal de participants ont servi dans chacun des trois éléments (c.-à-d. l'Armée, la Force aérienne et la Marine). L'ensemble des participants ont quitté les FC entre 2008 et 2009.

Participation au Programme d'aide au placement

L'ensemble des participants ont recouru aux ateliers de recherche d'emploi et de transition du Programme d'aide au placement. La moitié d'entre eux précisent avoir fait appel aux services d'orientation professionnelle. Par ailleurs, jusqu'à maintenant, aucun des participants n'a recouru à l'aide à la recherche d'emploi. Afin d'expliquer pourquoi ils n'ont pas participé à d'autres services du PAP, la plupart des participants signalent qu'ils ont réussi à se trouver un emploi. Par ailleurs, un faible nombre de participants sont de retour aux études. De plus, quelques-uns des participants indiquent qu'ils ont l'intention de recourir aux services d'orientation professionnelle (le service auquel ils n'ont toujours pas fait appel). Tous les participants ont fait appel aux services du PAP tandis qu'ils étaient encore en fonctions au sein des FC.

Connaissance de la NCAC et des programmes et services qui s'y rattachent

Tous les participants indiquent avoir déjà entendu parler de la nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC), mais leurs connaissances à ce sujet sont de portée très générale. L'ensemble des participants savent néanmoins que la NCAC prévoit la prestation aux anciens combattants d'un éventail de programmes, y compris le PAP. Certains précisent que c'est grâce au PAP qu'ils ont pris connaissance de la NCAC. Un(e) participant(e) décrit l'adoption de la NCAC comme un virage des pensions d'invalidité à un programme d'Indemnité d'invalidité fondé sur un paiement unique. Quelqu'un d'autre signale que la NCAC prévoit la prestation de mesures de soutien accrues aux anciens combattants aux prises avec des problèmes liés au stress opérationnel.

Comme il en a été question précédemment, tous les participants savaient déjà que le PAP fait partie de la NCAC. Pour ce qui concerne la connaissance des autres programmes, l'ensemble des participants indiquent avoir entendu parler du programme



d'Indemnité d'invalidité, tandis que la moitié au moins des participants des groupes de discussion affirment avoir entendu parler d'autres programmes offerts dans le cadre de la NCAC. Jusqu'à maintenant, personne n'a recouru à l'un ou l'autre des autres programmes que prévoit la NCAC. Par ailleurs, un(e) participant(e) a fait appel au Programme pour l'autonomie des anciens combattants.



Rayonnement

La présente section s'attache aux enjeux liés à l'information et aux communications au sujet du Programme d'aide au placement.

Les participants ont entendu parler du PAP dans le cadre d'un atelier du SPSC ou grâce au BSP

Les participants indiquent avoir d'abord entendu parler du PAP soit au cours d'un atelier du SPSC, soit grâce à leur bureau de sélection du personnel (BSP). Tout le monde est d'avis que l'information reçue au sujet du PAP s'est révélée claire, complète et exacte, et qu'elle leur a été communiquée en temps opportun.

Sur le plan de l'exactitude, un(e) participant(e) estime que le nom du programme pourrait être tenu pour légèrement mensonger étant donné que le programme n'offre pas de véritable service de placement. Une autre personne indique qu'elle se serait attendue à plus de séances individuelles auprès des conseillers. Elle précise que le programme ne comptait que deux conseillers d'orientation, ce qui a grandement réduit le nombre de séances individuelles possibles. Sur le plan du moment où ils ont obtenu l'information, près de la moitié des participants estiment qu'il aurait été préférable de leur communiquer les renseignements plus tôt, encore que personne ne signale avoir subi des effets négatifs venant de ce que les renseignements n'ont pas été communiqués plus rapidement. Afin d'expliquer leur point de vue à l'effet qu'il aurait été utile de recevoir l'information plus tôt, les participants font observer que s'ils avaient eu une idée du contenu du programme, ils auraient pu préparer à l'avance leurs questions ou encore, ils auraient pu réfléchir aux enjeux qu'ils veulent aborder.

L'information au sujet du PAP obtenue sur le site Web de l'entrepreneur ou lors d'un atelier du SPSC

L'ensemble des participants indiquent qu'ils ont obtenu de plus amples renseignements au sujet du PAP sur le site Web de l'entrepreneur (c.-à-d. Right Management). Certains affirment aussi avoir obtenu de l'information générale sur le programme dans le cadre d'un atelier du SPSC, avant de consulter le site Web. Personne n'a eu de difficulté à obtenir des renseignements au sujet du programme et des services qui le composent. L'inscription en ligne n'a pas non plus posé problème. Tout le monde se dit satisfait à l'égard du service reçu, dans le contexte du programme, pour ce qui est des connaissances au sujet du programme et de ses éléments, de la courtoisie et de l'obligeance du personnel, et de la mesure dans laquelle on a répondu aux questions en temps opportun.



Quelques suggestions d'amélioration s'attachant au rayonnement du Programme d'aide au placement

La plupart des participants n'ont pas formulé de suggestions en vue d'aider ACC à communiquer de l'information au sujet de ses programmes de la façon la plus efficace et efficiente qui soit. Les suggestions formulées sont signalées par quelques participants tout au plus. Au nombre des suggestions en question, figurent les suivantes : veiller à ce que l'information soit transmise aux personnes en voie de quitter les FC le plus vite possible avant leur libération, et communiquer de l'information dans le cadre des séances d'information ou des ateliers de perfectionnement professionnel qu'offre le personnel d'ACC.



Les participants n'ont guère recouru à d'autres programmes dans le contexte de l'emploi

Lorsqu'ils ont reçu de l'information au sujet du Programme d'aide au placement, les participants n'ont pas reçu d'information sur les programmes qu'offrent dans le domaine de l'emploi d'autres ministères du gouvernement du Canada ou des gouvernements provinciaux. Ils n'ont pas non plus été aiguillés vers pareils programmes. En outre, un faible nombre des participants seulement indiquent avoir recouru depuis leur libération à des programmes ou services dans le contexte de l'emploi en dehors de ceux qu'offre ACC. Ces programmes comprennent Emploi Québec et l'affichage de curriculum vitae sur le site Web www.hirecanadianmilitary.com.

Processus de demande s'attachant au Programme d'aide au placement

La présente section s'attache au processus de demande subordonné au Programme d'aide au placement.

Aux dires des participants, le processus de demande subordonné au PAP est facile et rapide

Les participants se disent globalement satisfaits à l'égard du processus de demande s'attachant au Programme d'aide au placement. Tous les participants ont présenté leur demande en ligne, et personne n'a éprouvé de difficulté dans le cadre du processus de demande. De plus, l'ensemble des participants estiment que le formulaire de demande est clair et facile à comprendre, et personne n'a eu besoin d'aide ou de soutien en cours de processus. En outre, tous les participants se disent satisfaits à l'égard de la période d'attente qui s'est écoulée entre le moment où ils ont présenté leur demande et le moment où ils ont appris si leur demande était acceptée.

L'ensemble des participants signalent avoir présenté leur demande au cours des deux années qui ont suivi leur libération des FC. Enfin, personne n'a présenté de suggestion quant à la façon dont on pourrait améliorer le processus de demande.

Objectifs et situation dans le contexte de l'emploi

La présente section porte sur les objectifs et la situation actuelle des participants dans le contexte de l'emploi.

La stabilité d'emploi – le principal objectif dans le domaine

En ce qui concerne leur transition du service militaire à la main-d'oeuvre civile, les participants définissent divers objectifs liés à leur emploi ou à leur carrière. Néanmoins, l'objectif signalé le plus souvent a pour objet la stabilité d'emploi. Quelques participants ajoutent à ce sujet que c'est quelque chose qu'ils tenaient pour acquis dans les FC. Au nombre des autres objectifs dans le contexte de l'emploi signalés régulièrement, figurent la souplesse sur le plan des heures de travail, la capacité d'acquérir de nouvelles compétences ou de faire quelque chose de différent, l'obtention d'un bon salaire, l'établissement d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie de famille, et la capacité de mettre à profit ou de transposer les compétences déjà acquises. De plus, un(e) participant(e) signale que la possibilité d'habiter dans une collectivité en particulier constitue pour lui/elle un objectif d'importance, précisant à cet effet qu'il/elle vient tout juste d'y acheter une maison. Quelqu'un d'autre signale qu'une bonne pension constitue son principal objectif dans le contexte de l'emploi. Les participants qui ont servi pendant moins de 20 ans dans les FC se sont révélés les plus susceptibles de mettre l'accent sur la stabilité d'emploi et le bon salaire.

La plupart des participants occupent actuellement un emploi

La plupart des participants occupent actuellement un emploi à temps plein ou à temps partiel. La plupart des autres sont à la recherche d'un emploi, tandis que quelques-uns sont aux études ou suivent de la formation. Tous les participants qui occupent un emploi signalent avoir décroché leur emploi actuel au cours des six mois qui ont suivi leur libération des FC. Certains indiquent l'avoir décroché au cours des semaines qui ont suivi leur départ, précisant qu'au moment de leur libération des FC, des emplois les attendaient grâce à leurs relations et à leurs réseaux.

Les participants occupant un emploi se disent généralement satisfaits à l'égard de leur poste actuel. À ce sujet, la plupart de ces participants expliquent que l'emploi en question s'harmonise bien avec leurs objectifs professionnels (ou, à tout le moins, qu'il n'est pas incompatible avec ces objectifs). Quelques-uns des participants indiquent que leur emploi actuel n'est pas bien harmonisé avec leurs objectifs professionnels, ajoutant qu'ils sont néanmoins heureux de l'occuper en attendant de trouver quelque chose de plus compatible avec leurs aspirations. L'ensemble des participants indiquent que leur poste actuel leur permet de tirer partie de certains éléments de leurs compétences, de leur formation et de leurs études, même si certains ne travaillent pas dans leur domaine de compétence. Exception faite d'une personne, tous les participants qui ne travaillent pas

dans leur domaine expliquent qu'ils ne souhaitent pas le faire. Autrement dit, ils cherchent à faire quelque chose qui se distingue de ce qu'ils faisaient dans les FC.

De même, exception faite d'une personne, l'ensemble des participants occupant un emploi indiquent que leur emploi actuel satisfait à leurs attentes salariales, même si personne n'affirme que son salaire se compare au revenu atteint au moment de sa libération des Forces. Certains précisent qu'ils jouissent d'une pension des FC, laquelle constitue pour eux une bonne source de revenu, de sorte qu'ils ne cherchent pas à obtenir un salaire comparable au salaire qu'ils gagnaient au moment où ils ont quitté les FC.

Les participants sans emploi qui sont à la recherche d'un travail ont occupé des emplois depuis leur départ des FC mais cherchent à obtenir des postes qui s'harmonisent mieux avec leurs aspirations professionnelles. Tous ces participants sauf un pensent qu'ils seront en mesure de trouver un emploi s'harmonisant avec ces aspirations. Plus particulièrement, l'un des participants est d'avis que ça dépendra de sa capacité à faire en sorte que ses compétences professionnelles soient à la hauteur. Cette personne explique qu'au Québec, les compétences professionnelles militaires ne sont pas tenues pour équivalentes aux compétences acquises dans la main-d'oeuvre civile (c.-à-d. qu'elles ne sont pas reconnues comme telles). Enfin, à l'heure actuelle, les participants sans emploi qui ne sont pas à la recherche d'un travail sont aux études ou suivent une formation.



Satisfaction à l'égard du Programme d'aide au placement et effets du programme

La présente section s'attache à des enjeux liés à l'expérience des participants dans le contexte du Programme d'aide au placement, y compris les perceptions de ces derniers à l'égard des effets du Programme pour ce qui concerne la mesure dans laquelle il parvient à les aider à vivre leur transition vers la main-d'oeuvre civile.

La plupart des participants se sont inscrits au PAP sans avoir d'attentes claires ou déterminées

La plupart des participants du PAP indiquent avoir recouru au programme sans avoir d'attentes déterminées ou claires. Certains précisent avoir choisi de faire appel au premier élément du programme parce qu'on leur a conseillé de le faire. Autrement dit, on leur a dit que ça serait utile. Certains autres indiquent que bien qu'ils espéraient recevoir de l'aide ou du soutien, ils n'avaient pas d'attentes déterminées, parce qu'avant de commencer le programme, ils ne savaient pas trop de quel genre d'aide ils auraient besoin. Par exemple, un(e) participant(e) indique qu'il/elle ne savait pas qu'il lui faudrait de l'aide au chapitre de la préparation de son curriculum vitae jusqu'à ce qu'il/elle apprenne, dans le cadre du programme, quels sont les éléments que les employeurs recherchent à la lecture de ce document.

Par ailleurs, les participants qui se sont inscrits au programme en nourrissant certaines attentes indiquent qu'ils cherchaient à obtenir de l'aide sur le plan de la préparation du curriculum vitae, des compétences pour la recherche d'emploi et des compétences pour les entrevues, de même que de l'aide au chapitre de la création de réseaux et des façons de se saisir des occasions d'emploi lorsqu'elles se présentent.

Le PAP satisfait à la plupart des attentes

À une exception près, les participants qui ont recouru au PAP en nourrissant certaines attentes déterminées indiquent que l'ensemble de leurs attentes ont été satisfaites. Par ailleurs, un(e) participant(e) estime que toutes ses attentes ont été satisfaites, sauf une. En particulier, cette personne s'attendait à participer à un plus grand nombre de séances individuelles auprès d'un(e) conseiller/conseillère d'orientation. Elle précise que lorsqu'elle a participé au programme, deux conseillers d'orientation seulement étaient en fonctions. Dans ce contexte, le temps consacré à la formation individuelle était limité.

D'autre part, les participants qui ont fait appel au programme sans avoir d'attentes déterminées se disent heureux de l'avoir fait. Certains précisent que ce n'est qu'au début du programme qu'ils ont pris conscience qu'ils auraient besoin d'aide pour se mettre à niveau sur le plan des compétences liées à l'emploi et à la recherche d'emploi.

L'ensemble des participants sont satisfaits à l'égard du PAP

L'ensemble des participants se disent satisfaits à l'égard du PAP, et un grand nombre d'entre eux se disent *très* satisfaits du programme. Au nombre des points forts signalés le plus souvent et des domaines dont les participants sont le plus satisfaits, figurent la rédaction et la préparation de curriculum vitae de même que la préparation en vue d'une entrevue pour un emploi. Pour ce qui concerne ce dernier élément, un(e) participant(e) indique que parce qu'il/elle a vécu l'ensemble de son cheminement professionnel dans les FC, il/elle ne savait même pas comment se vêtir pour une entrevue. Dans ce contexte, ce service s'est révélé particulièrement utile. Certains participants estiment aussi que le programme est très efficace pour ce qui a trait à la définition des compétences transférables (c.-à-d. des compétences professionnelles qui peuvent servir dans une nouvelle carrière civile). Enfin, quelques-uns des participants indiquent que le programme s'est révélé très efficace sur le plan de l'acquisition des compétences pour la recherche d'emploi.

C'est un faible nombre de participants seulement qui signalent des éléments qu'ils tiennent pour des points faibles du programme. À une exception près, c'est une seule personne qui a signalé les points faibles. En particulier, certains participants sont d'avis que le programme devrait faire davantage appel à des mises en situation dans le contexte de l'emploi et à des jeux de rôle afin de préparer les participants à une véritable entrevue. Cela pourrait supposer de tenir des simili-entrevues ou de visionner des enregistrements d'entrevues qui feraient ensuite l'objet de discussions. Par ailleurs, au nombre des points faibles qui dans chaque cas, ont été signalés par une seule personne, figurent le nombre limité de rencontres individuelles avec les conseillers d'orientation, le temps limité compte tenu du nombre de sujets à aborder, et le fait que l'instruction n'est pas suffisamment personnalisée. La personne ayant indiqué que le programme ne prévoit pas suffisamment d'instruction personnalisée explique que le programme semble un peu trop axé sur la recherche d'emplois de col blanc ou d'emplois de niveau plus élevé. Elle est d'avis qu'il faudrait attacher plus d'importance aux participants cherchant à se trouver un emploi subordonné à un métier spécialisé. En somme, cette personne estime que le programme est satisfaisant même s'il a tendance à adopter une approche selon laquelle tous les objectifs de transition professionnelle sortiraient du même moule.

Selon un consensus, le PAP définit les compétences acquises et les met à profit

La question de savoir si le PAP aide les participants à définir leurs compétences et à les mettre à profit fait consensus chez les participants des séances de discussion, surtout pour ce qui concerne les compétences militaires spécialisées facilement transposables dans une nouvelle carrière civile. En outre, en vue d'expliquer leur point de vue à cet effet, l'ensemble de ces participants signalent les mêmes éléments. En particulier, ils expliquent que le volet du programme consacré à la préparation du curriculum vitae les a aidés à traduire leurs compétences militaires en langue civile, c.-à-d. en équivalences civiles.

Certains précisent qu'il s'agit de l'élément le plus utile du volet portant sur la préparation du curriculum vitae. En outre de ce qui précède, certains participants indiquent que le programme les a aidés à définir et à mettre en évidence certaines compétences générales que recherchent les employeurs et que l'on tient pour acquis dans les Forces (p. ex., la loyauté, la dévotion, le travail d'équipe, la ponctualité et la discipline).

Le PAP contribue à accroître la confiance et à mettre les compétences professionnelles à jour

Sur le plan des résultats ou des effets, l'ensemble des participants se disent satisfaits à l'égard du Programme d'aide au placement. Afin d'expliquer pourquoi c'est le cas, ils font régulièrement observer que le programme a contribué à mettre à jour leurs compétences professionnelles et, partant, à accroître la mesure dans laquelle ces compétences leur inspirent confiance. Certains participants vont même jusqu'à dire que le PAP leur a permis d'acquérir des compétences nouvelles parce qu'ils n'avaient auparavant jamais participé à une entrevue ou rédigé un curriculum vitae.

C'est pratiquement l'ensemble des participants occupant un emploi qui affirment que le PAP les a aidés à trouver leur poste actuel, au moins dans une certaine mesure. Ceux qui ne sont pas de cet avis précisent qu'ils ont obtenu leur emploi grâce à leurs relations, mais ajoutent qu'ils sont convaincus que les compétences acquises dans le cadre du PAP seront très utiles s'ils ont besoin de se trouver un nouvel emploi. D'autre part, les participants sans emploi sont d'avis que leur participation au programme a amélioré leurs chances de trouver un poste s'harmonisant avec leurs objectifs dans le contexte de l'emploi. En guise d'explication, ils font observer que le PAP les a aidés à définir et à promouvoir celles de leurs compétences qui s'harmonisent bien avec ces objectifs.

Un grand nombre de participants auraient aimé être au courant plus tôt du PAP

Encore qu'aucun des participants ne signale que le PAP aurait pu être plus avantageux s'ils y avaient recouru plus tôt, un grand nombre d'entre eux (près de la moitié) soulignent néanmoins qu'ils auraient aimé apprendre son existence plus rapidement. À cet effet, ils expliquent qu'une connaissance plus précoce du programme leur aurait permis de préparer leurs questions à l'avance ou de réfléchir aux enjeux à aborder dans le cadre du programme.

Exception faite de deux personnes, l'ensemble des participants savaient qu'ils disposaient de deux ans, à partir du moment de leur libération, pour présenter une demande pour obtenir les services offerts dans le cadre du Programme d'aide au placement. Encore que l'ensemble des participants soient d'avis que le ou les services du Programme auxquels ils n'ont pas fait appel pourraient leur être avantageux, la plupart ne prévoient pas y recourir. En particulier, aucun des participants occupant un emploi ne prévoit le faire

parce que ces participants ont tous un travail à l'heure actuelle. Par ailleurs, au nombre des sans-emploi, quelques-uns des participants indiquent qu'ils envisagent de faire appel à l'un des éléments auxquels ils n'ont pas encore recouru ou aux deux.

Suggestions s'attachant aux autres services qui pourraient favoriser la transition du service militaire à une carrière civile

Pour la plupart, les suggestions s'attachant aux autres services ou mesures de soutien qu'ACC pourrait offrir pour favoriser la transition du service militaire à une carrière civile portent sur le PAP en particulier. Au nombre de ces suggestions, qui sont formulées par une seule personne ou par tout au plus quelques participants, figurent les suivantes :

- Veiller à ce que l'atelier sur la recherche d'emploi et la transition soit un peu plus long (p. ex., l'allonger d'une journée ou d'une demi-journée).
- Recourir davantage aux jeux de rôles ou aux mises en situation (p. ex., à des simili-entrevues), ou visionner des enregistrements d'entrevues.
- Concevoir des séances sur mesure afin qu'elles abordent différents besoins ou défis. Par exemple, il a été question de ce que dans le contexte de l'emploi, les besoins ou défis de quelqu'un, dans la cinquantaine, qui jouit d'une pension des FC, diffèrent de ceux de quelqu'un, dans la trentaine, qui n'a pas de pension.
- Offrir un plus grand nombre de séances individuelles auprès des conseillers d'orientation.

En outre de ce qui précède (c.-à-d. en dehors du PAP), il a été question de ce qu'ACC pourrait organiser des salons de l'emploi s'adressant tout particulièrement aux membres des FC en voie de libération, y compris des ateliers auprès d'éventuels employeurs, et de ce qu'ACC pourrait aussi veiller à communiquer de l'information sur les autres programmes gouvernementaux dans le domaine de l'emploi, établir un programme de mentorat ou de jumelage, et assurer auprès des membres libérés des FC un suivi, une année environ après leur participation au PAP, pour vérifier comment ils vont.



Reconnaissance

La présente section porte sur des enjeux liés à la reconnaissance des services que les anciens combattants ont rendus au Canada.

Programmes et services d'ACC : une forme de reconnaissance des services rendus

Les participants signalent les programmes et services offerts dans le cadre de la NCAC, ainsi que le PAP en particulier, comme exemples de ce que fait ACC pour reconnaître les services que les anciens combattants ont rendus au Canada. En outre de ces exemples concrets, les clients ont eu de la difficulté à articuler ce qu'ACC fait à cet égard.

Plus particulièrement, les participants éprouvent aussi certaines difficultés à articuler ce qui constitue la reconnaissance des services des anciens combattants canadiens. Les participants qui se font une idée de ce que ça suppose traitent de la question de la transition de la vie militaire à la vie civile. De l'avis de certains, la reconnaissance suppose que l'on prenne contact avec les anciens combattants et que l'on assure un suivi auprès d'eux afin de vérifier comment ils vivent leur transition vers la vie civile. Certains autres estiment que la reconnaissance signifie qu'il faut sensibiliser les gens, dont particulièrement les employeurs, au fait que les compétences acquises au fil du service militaire continuent d'être utiles dans la vie civile.

Au nombre des autres mesures réputées reconnaître les services que les anciens combattants ont rendus et favoriser leur transition vers la vie civile, figurent les suivantes, dont chacune a été signalée par quelques participants au moins :

- Établir un programme de mentorat ou de jumelage.
- Établir un programme « Embauche un(e) ancien(ne) combattant(e) » ou une campagne d'information pour sensibiliser les employeurs aux types de compétences que les anciens combattants mettent à profit dans le cadre d'un emploi.
- Veiller à ce que quelqu'un passe en revue les dossiers de l'ensemble des membres en voie de libération des FC afin de vérifier si les membres satisfont aux critères subordonnés à certains avantages dont ils pourraient ne pas être au courant.
- Faire en sorte que les anciens combattants soient au courant de l'ensemble des programmes et services d'ACC.
- Communiquer de l'information au sujet de ce qui est requis sur le plan de la formation et du perfectionnement des compétences afin de veiller à ce que l'expertise militaire soit reconnue dans la sphère civile. Plus particulièrement, il a été question de ce qu'au Québec, les compétences professionnelles militaires ne sont pas tenues pour équivalentes aux compétences acquises dans la main-d'œuvre civile, de sorte que les anciens combattants doivent savoir quoi faire pour que leurs compétences soient à la hauteur.

- Assurer auprès des anciens combattants un suivi périodique pour voir comment ils se débrouillent.

Les employeurs devraient reconnaître les compétences des anciens combattants sans traitement de faveur

Les participants se révèlent légèrement inconfortables de discuter du rôle que les employeurs devraient jouer, le cas échéant, au chapitre de la reconnaissance des services que les anciens combattants ont rendus au Canada. Cela vient de ce que de l'avis des participants, l'idée voulant que les employeurs doivent jouer un rôle à cet égard pourrait faire penser qu'ils doivent aussi accorder un traitement de faveur aux anciens combattants au chapitre de l'emploi. Un grand nombre de participants ne parviennent pas à indiquer quels sont les rôles ou les responsabilités en particulier que les employeurs devraient accepter à cet égard, encore que selon une impression répandue, il faudrait que les employeurs soient au courant que des anciens combattants sont disponibles et qu'ils constituent une éventuelle source de main-d'oeuvre hautement qualifiée.

Les participants d'avis que les employeurs ont un rôle à jouer insistent pour ajouter qu'ils ne défendent pas le recours à un traitement spécial ou à un traitement de faveur. Sur le plan des choses concrètes que les employeurs pourraient faire, certains indiquent qu'il pourrait y avoir des salons de l'emploi ou des séances d'information s'adressant particulièrement aux anciens combattants ou aux membres des FC en voie de libération. Dans le cadre de ces activités, les employeurs pourraient renseigner les anciens combattants et les membres en voie de libération au sujet de leurs besoins au chapitre de l'emploi. Certains signalent aussi que les employeurs pourraient offrir aux anciens combattants des programmes de mentorat en partenariat avec le gouvernement fédéral. Le gouvernement pourrait contribuer à couvrir les coûts liés au salaire de l'ancien(ne) combattant(e) et à la fin du stage, l'employeur pourrait décider d'embaucher ou non cette personne à temps plein.

