

**Mars 2022**

# **Évaluation du processus de recours du Programme de prestations d'invalidité**

Version définitive

# Table des matières

---

## Contenu

|  |    |
|--|----|
| <b>Sommaire</b> .....  | 4  |
| <b>1.0 Introduction</b> .....  | 8  |
| 1.1 Aperçu du processus de recours .....   | 8  |
| 1.2 Révisions ministérielles .....   | 8  |
| 1.3 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) – Processus de révision .....  | 9  |
| 1.3.1 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) – Processus d’appel .....  | 10 |
| 1.3.2 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) – Processus de réexamen .....  | 10 |
| 1.4 Contrôles judiciaires .....  | 11 |
| <b>2.0 Étendue et méthodologie</b> .....   | 12 |
| 2.1 Étendue et questions de l’évaluation.....  | 12 |
| 2.2 Multiples sources de données.....  | 13 |
| 2.3 Facteurs à considérer, points forts et limites.....  | 14 |
| <b>3.0 Pertinence, besoin et portée</b> .....  | 16 |
| 3.1 Dans quelle mesure le processus de recours répond-il aux besoins de sa population cible? .....   | 16 |
| 3.1.1 Données opérationnelles et publiées sur les recours.....   | 16 |
| 3.2 Information démographique et ACS Plus .....  | 18 |
| 3.3 Harmonisation avec les priorités du gouvernement et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral .....   | 20 |
| <b>4.0 Rendement, efficacité et économie</b> .....   | 22 |
| 4.1 Dans quelle mesure le processus de recours atteint-il ses objectifs et contribue-t-il aux objectifs globaux du Programme de prestations d’invalidité?..... | 22 |
| 4.1.1 Gouvernance du programme.....  | 22 |
| 4.1.2 Examen des directives ministérielles actuelles sur les recours .....   | 23 |
| 4.1.3 Renseignements sur le rendement .....  | 23 |
| 4.1.4 Collaboration et analyse des tendances .....   | 25 |
| 4.2 Y a-t-il des possibilités d’améliorer l’efficience et l’efficacité du processus de recours? .....  | 27 |
| 4.2.1 Assurance de la qualité dans le processus de recours.....  | 27 |
| 4.2.2 Évaluation des dossiers de demande de révision ministérielle .....   | 28 |
| 4.2.3 Systèmes d’information et de données.....  | 29 |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 4.2.4      | Normes de service publiées .....   | 30        |
| 4.2.5      | Coûts de fonctionnement et niveau d'effort .....   | 31        |
| 4.2.6      | Possibilités de normalisation .....  | 31        |
| 4.3        | Le processus de recours a-t-il des effets (positifs ou négatifs) inattendus? .....   | 32        |
| 4.3.1      | Répercussions de la pandémie de COVID-19 .....   | 32        |
| 4.4        | Y a-t-il des modifications, des solutions de rechange ou des pratiques exemplaires concernant le processus de recours qui ont été adoptées ou qui peuvent être adoptées par ACC ou le TACRA? ... | 33        |
| <b>5.0</b> | <b>Conclusion</b> .....  | <b>36</b> |
|            | <b>Annexe A– Réponses de la direction et plans d'action</b> .....  | <b>37</b> |

# Sommaire

## Profil

Anciens Combattants Canada (ACC) offre un ensemble complet d'avantages et de services. Le Programme de prestations d'invalidité (pension d'invalidité, indemnité d'invalidité et indemnité pour douleur et souffrance) est l'un des principaux moyens d'accéder à de nombreux avantages et services offerts.

Le Programme de prestations d'invalidité reconnaît les maladies et les blessures liées au service. Il accorde plus de deux milliards de dollars par année aux clients et a complété plus de 25 000 premières demandes en 2019-2020.

Les clients qui ne sont pas satisfaits d'une décision relative aux prestations d'invalidité ont des options de recours. Ils peuvent demander une révision ministérielle à ACC ou porter leur décision devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA], un tribunal administratif indépendant.

Avec l'augmentation du nombre de demandes de prestations d'invalidité reçues à ACC, le temps de traitement des premières demandes (ainsi que des révisions) a augmenté. Lorsque les vétérans attendent une période considérable pour obtenir leur décision initiale ou leur décision de révision, cela peut avoir une incidence importante sur leur capacité à accéder à des avantages et à des services qui pourraient améliorer leur qualité de vie et leur bien-être.

Environ 4 600 révisions, appels et réexamens ont été traités par ACC et le TACRA en 2019-2020.

Les recours sont un élément clé du Programme de prestations d'invalidité et n'ont pas été évalués spécifiquement auparavant.

## Objet de l'évaluation

La présente évaluation vise à s'assurer que le processus de recours relatif aux prestations d'invalidité est pertinent et répond aux besoins des vétérans, tout en déterminant s'il existe des possibilités d'améliorer son efficacité ou son efficience.

On prévoit que cette évaluation fournira des renseignements stratégiques et opportuns pour appuyer les secteurs des programmes, des politiques et des opérations alors qu'ils continuent d'améliorer la prestation des avantages et des services aux vétérans et à leur famille.

## **Méthodologie et constatations**

Des sources de données multiples ont servi à étayer les constatations de l'évaluation. Il s'agit notamment de l'examen de la documentation ministérielle et non ministérielle, des entrevues, de l'examen des dossiers et de l'analyse statistique.

Il y a un besoin continu de recours en matière de prestations d'invalidité et cela s'harmonise avec les objectifs et les priorités du gouvernement du Canada. Il est raisonnable de prévoir que la demande de recours augmentera avec l'augmentation prévue de la demande de prestations d'invalidité.

Il est possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de recours en matière de prestations d'invalidité, dans les domaines de la gouvernance, de la communication, de la mesure du rendement, de l'assurance de la qualité et de la normalisation.

La gouvernance du processus de recours est un défi, car il n'y a pas de secteur ou même de ministère particulier précis qui est responsable des recours. La Direction générale des opérations centralisées (DGO) d'ACC, le Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] sont tous responsables d'éléments du processus. Le Bureau de l'ombud des vétérans contribue également en fournissant de l'information aux vétérans et en aidant à régler les plaintes liées au processus.

Au fil du temps, il y a eu divers groupes de travail et comités consultatifs entre les secteurs respectifs pour discuter des questions relatives aux recours. À l'heure actuelle, il y a des réunions opérationnelles régulières entre le BSJP/la DGO et le TACRA où les enjeux, les changements et les tendances sont discutés. Toutefois, il n'existe actuellement aucune approche officielle à l'égard des communications et de l'échange de renseignements qui englobe le Secteur de la prestation des services, le Secteur des politiques stratégiques et de la commémoration, le BSJP et le TACRA.

Le profil d'information sur le rendement du Programme de prestations d'invalidité ne comprend aucun indicateur lié au processus de recours. Les révisions ministérielles ne font pas l'objet d'un contrôle de la qualité<sup>1</sup> (sauf pendant la période de formation initiale approfondie d'un arbitre), bien que l'encadrement et le soutien soient offerts. De plus, il n'existe pas de processus officiel permettant à ACC d'examiner et d'analyser les tendances en matière de prise de décisions dans les révisions ministérielles, les révisions et les appels du TACRA et les contrôles judiciaires.

Le nombre de cas envoyés en révision ministérielle ou au TACRA varie d'un bout à l'autre du pays. L'inventaire des demandes de prestations d'invalidité a une incidence sur les conseils fournis par les avocats du BSJP à leurs clients. Par exemple, le BSJP peut informer ses clients qu'ils peuvent obtenir une audience de révision du TACRA en moins de temps qu'une révision ministérielle, ou que leurs chances de succès seraient

---

<sup>1</sup> Cela n'est pas propre aux révisions ministérielles.

meilleures en utilisant une méthode de recours plutôt qu'une autre en raison de la nature de leur cas.

Sur la base de ces constatations, les recommandations suivantes ont été formulées.

## **Recommandations**

### Recommandation n° 1

Il est recommandé que le directeur général (DG), Direction générale des opérations centralisées, travaille en collaboration avec le directeur, Soutien stratégique et opérationnel, au Bureau de services juridiques des pensions pour modifier le profil d'information sur le rendement existant du Programme de prestations d'invalidité afin d'y inclure des indicateurs de rendement (résultats attendus, objectifs et indicateurs pour mesurer les réalisations) liés aux révisions ministérielles et aux responsabilités du BSJP dans les processus de révision, d'appel et de réexamen du TACRA.

### Recommandation n° 2

Il est recommandé que le DG, Tribunal des anciens combattants (révision et appel), améliore la collecte de données au TACRA, notamment en établissant un processus normalisé et en demandant les changements de système requis (par l'intermédiaire du Comité des priorités relatives aux systèmes d'ACC) afin d'améliorer le suivi et la production de rapports. Plus précisément, il est recommandé que le TACRA saisisse les données relatives aux motifs de décision et, une fois ces données disponibles, qu'il les communique à ACC en vue d'éventuelles possibilités d'amélioration des politiques, des processus, de l'assurance de la qualité, etc.

### Recommandation n° 3

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint (SMA), Prestation des services, travaille en collaboration avec le SMA, Politiques stratégiques et commémoration, le chef du Bureau de services juridiques des pensions et le DG, Tribunal des anciens combattants (révision et appel) afin d'établir une approche officielle de communication et d'échange d'information, qui pourrait englober les changements aux politiques et aux processus relatifs aux prestations d'invalidité, les tendances et les motifs de décision relatifs aux demandes de recours en matière de prestations d'invalidité, l'échange d'information sur les changements apportés aux systèmes et aux outils et les solutions novatrices connexes, et la consultation concernant les examens internes et externes liés au Programme de prestations d'invalidité. De plus, il est recommandé que le comité demande des mises à jour régulières à l'ombud des vétérans pour obtenir des renseignements sur les plaintes et les examens systémiques relatifs aux prestations d'invalidité.

#### Recommandation n° 4

Il est recommandé que le chef du Bureau de services juridiques des pensions examine l'écart entre les cas soumis à une révision ministérielle ou à une révision ou un appel du TACRA d'une région à l'autre afin de s'assurer que des processus normalisés sont en place partout au pays, le cas échéant.

# 1.0 Introduction

---

Anciens Combattants Canada (ACC) offre un ensemble complet d'avantages et de services, le Programme de prestations d'invalidité (pension d'invalidité et indemnité pour douleur et souffrance [anciennement indemnité d'invalidité, etc.]) étant l'une des principales voies d'accès à bon nombre d'entre eux. La législation, les règlements et les politiques du Ministère qui décrivent les mécanismes de révision et d'appel (recours) liés au Programme de prestations d'invalidité ont évolué au fil des ans avec l'ajout d'une série d'ajustements au programme et de nouvelles prestations.

Les prestations d'invalidité sont une reconnaissance financière non imposable des répercussions qu'une blessure ou une maladie liée au service peut avoir sur la vie d'un client. Le montant du paiement dépend de la mesure dans laquelle son affection est liée au service (admissibilité) et de la gravité de l'affection, y compris son incidence sur la qualité de vie (évaluation).

## 1.1 Aperçu du processus de recours

Les clients qui ont présenté une demande de prestations d'invalidité auprès d'ACC et qui ont reçu une décision, et qui sont en désaccord avec cette décision, ont le droit de demander sa révision ou de la porter en appel.

Les clients insatisfaits d'une décision relative aux prestations d'invalidité sont invités à communiquer avec le Bureau de services juridiques des pensions (BSJP), une organisation nationale composée d'avocats d'ACC qui offre gratuitement des conseils juridiques et des services de représentation à cette fin. L'équipe du BSJP examinera le dossier et pourra recommander au client de demander une révision ministérielle par l'entremise d'ACC, ou de porter son cas devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA].

Le BSJP aide les clients à préparer les demandes de révision ministérielle et les présentations écrites, et peut représenter le client devant le TACRA. Les clients peuvent également choisir de se représenter eux-mêmes, d'engager un représentant privé (à leurs frais) ou de demander l'aide d'organismes de vétérans comme la Légion royale canadienne.

## 1.2 Révisions ministérielles

Les révisions ministérielles sont effectuées par les arbitres des prestations d'invalidité d'ACC au sein de la DGOC. Dans le cadre d'un examen ministériel, un arbitre d'ACC examine la demande, y compris toute nouvelle preuve, afin de déterminer si une nouvelle décision devrait être rendue.



L'une des raisons les plus fréquentes<sup>2</sup> pour lesquelles les premières demandes de prestations d'invalidité ne sont pas approuvées par ACC, ou que l'évaluation est inférieure à ce que le demandeur avait prévu, est l'absence de preuves suffisantes dans la demande initiale. Si un demandeur dispose de nouveaux éléments de preuve qui n'ont pas été inclus dans sa demande, il peut demander une révision ministérielle et les présenter.

Si le demandeur est insatisfait de la décision rendue dans le cadre de la révision ministérielle (ou s'il n'a pas présenté de demande), il peut porter son cas devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

### **1.3 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) – Processus de révision**

Établi par une loi du Parlement en 1995, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est un tribunal fédéral indépendant auprès duquel les clients ont droit à deux possibilités d'appel d'une décision d'ACC concernant les prestations d'invalidité<sup>3</sup>.

La première étape est une audience de révision. Une demande de révision auprès du TACRA est habituellement initiée par l'avocat du BSJP (ou, dans certains cas, par le client, un représentant privé ou la Légion royale canadienne). Une fois la demande déposée, un énoncé de cas est préparé et une audience est fixée.

Les audiences de révision se tiennent devant un comité composé d'au moins deux membres du Tribunal<sup>4</sup>. Les clients sont encouragés à y assister et à témoigner. Avant la pandémie de COVID-19, les frais de déplacement du vétérán étaient habituellement couverts par ACC. Toutefois, depuis la pandémie, les audiences sont tenues virtuellement. L'avocat du BSJP passera en revue les éléments de preuve avec les membres du Tribunal, posera des questions au client ou à tout autre témoin, présentera de nouveaux éléments de preuve et prononcera des arguments oraux au nom du client. Si le client n'est pas en mesure d'être présent, l'avocat du BSJP peut représenter les intérêts du client. L'audience n'est pas un processus accusatoire et aucun avocat ou autre représentant d'ACC ne remet en question les éléments de preuve fournis. Les

---

<sup>2</sup> Cette information est tirée des renseignements sur les révisions et les appels figurant sur le [site Web externe d'Anciens Combattants Canada](#). Il convient de noter que l'équipe d'évaluation a constaté que plus de la moitié des cas étaient initialement défavorables en raison de renseignements insuffisants, comme l'incapacité de lier l'affection au service ou l'absence de diagnostic médical.

<sup>3</sup> Le Tribunal a également le pouvoir de rendre des décisions de révision et d'appel sur d'autres indemnités liées aux prestations d'invalidité (c.-à-d. indemnité supplémentaire pour douleur et souffrance, indemnité pour blessures graves, allocations pour soins, etc.). En outre, le TACRA entend le dernier palier d'appel pour les décisions prises dans le cadre du programme d'allocations aux anciens combattants d'ACC.

<sup>4</sup> Les membres du TACRA sont nommés pour divers mandats et travaillent à temps plein. Ils ont pour mandat de tenir des audiences quasi judiciaires justes et de rendre des décisions impartiales sur les prestations d'invalidité.

membres du TACRA peuvent choisir de poser des questions pour obtenir les clarifications nécessaires à la prise d'une décision.

À la suite de l'audience de révision, le TACRA rend une décision et envoie une lettre de décision au client. Si un client n'est pas d'accord avec la décision, il a le droit d'en faire appel. La prochaine étape est une audience d'appel.

### **1.3.1 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) – Processus d'appel**

Si le client est insatisfait de la décision de révision du TACRA, il peut en appeler auprès du TACRA. Les audiences d'appel sont semblables à celles des révisions du TACRA, sauf qu'elles sont entendues par un comité différent de celui de l'audience de révision; ce comité est composé d'au moins trois membres du Tribunal.

Dans le cas d'une audience d'appel, l'avocat plaidera la cause du client en son nom devant un comité ou déposera un mémoire écrit au comité. Les demandeurs assistent rarement aux audiences d'appel, car la législation ne permet pas le témoignage oral. L'avocat du BSJP passera en revue les éléments de preuve avec les membres du Tribunal, présentera de nouveaux éléments de preuve et prononcera des arguments oraux au nom du client. Les appels peuvent tenir compte de nouveaux éléments de preuve ou mettre l'accent sur des erreurs de fait ou de droit.

La décision du Tribunal lors d'une audience d'appel est définitive et contraignante. Cela dit, la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)* contient des dispositions qui permettent au Tribunal de réexaminer l'affaire s'il y a eu erreur de fait ou de droit ou si de nouveaux éléments de preuve deviennent disponibles. Ces réexamens ne sont pas courants.

### **1.3.2 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) – Processus de réexamen**

Si un client est insatisfait d'une décision d'appel définitive et contraignante, il peut demander au Tribunal un réexamen (c.-à-d. la réouverture du cas) si de nouveaux éléments de preuve crédibles et pertinents sont découverts à une date ultérieure, ou si une erreur de fait ou de droit est constatée dans la décision d'appel.

Si le client a épuisé toutes les possibilités de recours auprès du Tribunal et demeure insatisfait, il a le droit de demander à la Cour fédérale du Canada un contrôle judiciaire de la décision.

## **1.4 Contrôles judiciaires**

Dans certaines circonstances précises, les clients ont la possibilité de demander un contrôle judiciaire auprès de la Cour fédérale du Canada. Cette approche est envisagée dans les situations où le client et son avocat sont certains que le TACRA a commis une erreur de droit ou de fait, ou que le TACRA n'a pas pris en compte des faits importants qui pourraient avoir des répercussions sur d'autres demandeurs de prestations d'invalidité. L'interprétation de lois précises est habituellement en cause. La Cour fédérale ne peut pas rendre de décision sur les prestations d'invalidité d'ACC, mais elle peut plutôt ordonner au TACRA d'infirmer la décision et de réinstruire l'affaire.

Les avocats du BSJP ne sont pas mandatés pour représenter des clients devant la Cour fédérale. Ils peuvent conseiller les clients en cas de bien-fondé de l'affaire, mais pour aller de l'avant, les clients doivent retenir les services de leur propre avocat-conseil ou se représenter eux-mêmes. Toutefois, le BSJP peut s'adresser à la Cour fédérale sur des questions d'interprétation qui ont des répercussions non seulement sur un seul client, mais sur toute une catégorie de clients. Dans ces cas, le demandeur n'est pas un vétérinaire en particulier, mais bien l'avocat-conseil en chef des pensions.

## 2.0 Étendue et méthodologie

---

La présente évaluation a été menée conformément à la Politique sur les résultats de 2016, dans le cadre de laquelle les ministères évaluent périodiquement les dépenses organisationnelles liées aux programmes et aux services du ministère.

De plus, cette évaluation a été menée comme un secteur désigné de risque et de besoin. Pendant la préparation du Plan d'évaluation ministériel 2020-2021 à 2024-2025 d'ACC, la haute direction d'ACC s'est montrée intéressée à ce que la Direction générale de la vérification et de l'évaluation évalue le processus de révision et d'appel. De plus, une évaluation du Bureau de l'ombud des vétérans (2019) a souligné des complexités et des difficultés dans le processus d'examen et d'appel, et a recommandé qu'ACC examine les divers volets de plaintes et de recours offerts aux vétérans.

### 2.1 Étendue et questions de l'évaluation

L'évaluation portait principalement sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020. Cependant, avec le début de la pandémie mondiale de COVID-19, l'équipe d'évaluation a également examiné certaines des répercussions de la pandémie sur les processus de recours.

Les révisions ministérielles peuvent être entreprises directement par le vétéran, ou avec l'appui du Bureau de services juridiques des pensions ou de la Légion royale canadienne (LRC). Aux fins de la présente évaluation, l'équipe d'évaluation s'est concentrée sur la participation du BSJP dans le processus de recours et non sur les demandes de recours présentées par les vétérans eux-mêmes, ou avec l'aide de la LRC ou d'une représentation privée.

Bien que les décisions relatives à l'indemnité supplémentaire pour douleur et souffrance puissent maintenant être révisées par le TACRA et portées en appel devant ce dernier, elles ne pourraient pas être couvertes par l'évaluation pour la majorité de la période, et elles ont donc été omises de cette portée, car les chiffres seraient trop réduits pour être importants en ce moment.

La présente évaluation visait à s'assurer que le processus de recours relatif aux prestations d'invalidité est pertinent et répond aux besoins des vétérans, tout en déterminant s'il existe des possibilités d'améliorer son efficacité ou son efficience.

Les entrevues préliminaires, l'examen des documents et l'analyse initiale des données ont permis de déterminer les secteurs prioritaires et ciblés pour la présente évaluation. Une fois l'examen initial terminé, des questions d'évaluation ont été élaborées pour aider à évaluer la pertinence, le rendement, l'efficience et l'économie du programme, ainsi que son efficacité, afin d'atteindre l'objectif de l'évaluation. Les questions examinées au cours de l'évaluation sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Questions d'évaluation**

| Questions d'évaluation   |
|--|
| ➤ Dans quelle mesure le processus de recours répond-il aux besoins de sa population cible?   |
| ➤ Dans quelle mesure le processus de recours s'harmonise-t-il avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada?                              |
| ➤ Dans quelle mesure le processus de recours atteint-il ses objectifs et contribue-t-il à l'atteinte des objectifs globaux du Programme de prestations d'invalidité?       |
| ➤ Y a-t-il des possibilités d'accroître les gains d'efficacité et l'efficacité du processus de recours?  |
| ➤ Le processus de recours a-t-il des effets (positifs ou négatifs) inattendus?   |
| ➤ Y a-t-il des modifications, des solutions de rechange ou des pratiques exemplaires concernant le processus de recours qui peuvent être adoptées par ACC et par le TACRA? |

## 2.2 Multiples sources de données

Des sources de données multiples ont servi à étayer les constatations de l'évaluation. Les méthodes utilisées pour appuyer ces sources de données sont présentées dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Méthodologie**

| Méthode   | Source  |
|---|---|
| Examen de la documentation ministérielle et de recherches secondaires | On a examiné les documents et les renseignements ministériels afin de comprendre les objectifs et l'intention du programme, les autorisations et exigences, sa complexité, le contexte et les principaux secteurs d'intérêt. Les documents comprenaient des documents de planification ministériels, des politiques, des lettres de mandat, des processus opérationnels, des comptes rendus de décisions, des documents stratégiques, des rapports sur le rendement, des documents de recherche, des résultats de sondages et de la correspondance. |
| Examen de documents non ministériels                                  | Divers documents non ministériels ont été examinés, notamment des rapports parlementaires, des discours du budget, des plans budgétaires, des discours du Trône et des documents liés au processus de recours pour d'autres pays et territoires.  |
| Entrevues   | Des entrevues ont été menées auprès du personnel dans les secteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACC (Politiques stratégiques, Politiques en matière de programmes, Mobilisation et sensibilisation des intervenants, Opérations centralisées, Décisions relatives aux</li> </ul>   |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | <p>prestations d'invalidité, ainsi que d'autres experts en la matière à l'intérieur du Ministère)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal des anciens combattants (révision et appel)</li> <li>• Bureau de services juridiques des pensions (BSJP)</li> <li>• Bureau de l'ombud des vétérans</li> </ul> <p>Remarque : Aux fins du déroulement de la présente évaluation, ACC ou ses personnes interrogées n'ont pas tenté de recueillir, d'utiliser ou de divulguer des renseignements personnels sur les vétérans.</p> |
| Analyse statistique | <p>L'analyse statistique portait sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Faits et chiffres d'ACC;</li> <li>• des données financières et opérationnelles recueillies par ACC, le TACRA et le BSJP.</li> </ul>   |
| Examen de dossiers  | <p>On a examiné certains dossiers pour mieux évaluer le rendement et l'efficacité du processus de recours du Programme de prestations d'invalidité. Un échantillon aléatoire de 371 dossiers contenant des décisions de recours ont été évalués, ce qui donne un niveau de confiance de 95 % +/- 5 %. Aucun dossier de client du BSJP assujéti au secret professionnel des avocats ne faisait partie de cet examen.</p>   |

### 2.3 Facteurs à considérer, points forts et limites

- L'équipe d'évaluation avait d'abord déterminé que la période d'examen était du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020, mais en raison de la pandémie de COVID-19, elle a inclus certaines des répercussions de cette pandémie dans le processus de recours afin d'offrir un examen complet et à jour du processus.
- En raison des restrictions imposées par la pandémie mondiale de COVID-19, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des entrevues et des observations virtuelles plutôt que sur des réunions et des discussions en personne.
- L'équipe d'évaluation n'a pas parlé directement aux vétérans qui ont eu accès au processus de recours. À titre de stratégie d'atténuation, l'équipe s'est adressée directement aux employés du BSJP, aux membres du TACRA et au personnel qui communiquent avec les vétérans. De plus, l'équipe a examiné les données reçues à partir des questionnaires<sup>5</sup> sur la satisfaction des clients du BSJP et des sondages consécutifs aux audiences de révision du TACRA.
- Le processus de recours fait actuellement l'objet d'un processus de migration de son système existant, le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC), vers un nouveau système appelé GCcas. De plus, le TACRA possède son propre système de gestion de la clientèle, qui est distinct du RPSC (l'Application d'établissement des horaires du TACRA). Le BSJP n'a également pas été en mesure d'obtenir son propre système de gestion de la clientèle et, avant la

<sup>5</sup> Lorsqu'une audience termine, le BSJP remet à chaque vétéran un questionnaire sur la satisfaction de la clientèle à remplir. Le questionnaire est fourni immédiatement après l'audience, et avant la décision, afin d'essayer de mettre l'accent sur le service à la clientèle et d'éviter la présence d'un parti pris causé par les résultats de la décision dans la réponse.

pandémie, il dépendait presque exclusivement de dossiers papier. Par conséquent, il est difficile de suivre tout le processus du début à la fin, en raison des différents systèmes impliqués.

## 3.0 Pertinence, besoin et portée

**Le processus de recours répond aux besoins de la population cible et s'harmonise avec les rôles et les responsabilités du gouvernement.**

### 3.1 Dans quelle mesure le processus de recours répond-il aux besoins de sa population cible?

À l'appui de l'évaluation de la capacité du processus de recours de répondre aux besoins, l'équipe d'évaluation a analysé des données opérationnelles et publiées, et elle a obtenu une rétroaction directe d'un certain nombre d'informateurs clés du ministère, du BSJP, ainsi que du TACRA.

#### 3.1.1 Données opérationnelles et publiées sur les recours

La capacité de prédire le besoin continu en services de recours peut être difficile, car il n'est pas facile d'estimer le nombre de vétérans qui peuvent être insatisfaits de la décision à l'égard de leurs prestations d'invalidité. De plus, un vétéran qui aurait reçu une décision favorable pourrait être insatisfait du niveau d'évaluation. Il n'y a pas non plus de limite de temps à l'intérieur de laquelle les clients insatisfaits doivent s'adresser au TACRA. Cela dit, une façon d'évaluer le besoin continu de services de recours consiste à examiner la demande continue du Programme de prestations d'invalidité et la participation continue à ce dernier. Le Programme de prestations d'invalidité comprend les bénéficiaires d'une pension d'invalidité, les bénéficiaires d'une indemnité d'invalidité et, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, les bénéficiaires d'une indemnité pour douleur et souffrance. Le document de [Faits et chiffres d'Anciens Combattants Canada](#) présente les prévisions officielles ministérielles pour le Programme de prestations d'invalidité, qui montrent une demande globale continue et stable pour le programme, comme l'indique le tableau 3.

**Tableau 3 : Prévisions de bénéficiaires du Programme de prestations d'invalidité**

| Prestations d'invalidité | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 | Augmentation prévue (en %) (2020-2021 à 2024-2025) |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Pension d'invalidité     | 89 600    | 83 900    | 78 700    | 74 000    | 69 600    | -22,3 %  |
| Indemnité d'invalidité   | 90        | 80        | 60        | 50        | 30        | -66,7 %  |
| Indemnité pour           | 88 010    | 93 420    | 98 630    | 103 630   | 111 800   | 27,0 %   |



|                       |         |         |         |         |         |       |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| douleur et souffrance |         |         |         |         |         |       |
| Total                 | 177 700 | 177 400 | 177 390 | 177 680 | 181 430 | 2,1 % |

De plus, les données sur les demandes traitées, comme l'indique le tableau 4, affichent une demande continue stable de services de recours. Compte tenu des prévisions pour le total de demandeurs de prestations d'invalidité, il est raisonnable de conclure que cette tendance se maintiendra. Le tableau 4 montre que le nombre de premières demandes complétées au cours de la période de cinq ans est demeuré stable et a suivi une tendance à la hausse au cours des deux dernières années. Aussi, le nombre de demandes de recours traitées au cours de la même période est demeuré stable.

**Tableau 4 : Demande de services de recours par rapport aux demandes complétées à ACC<sup>6</sup>**

| <b>Demandes complétées</b>                     | <b>2015-2016</b> | <b>2016-2017</b> | <b>2017-2018</b> | <b>2018-2019</b> | <b>2019-2020</b> |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Premières demandes                             | 20 719           | 18 725           | 21 212           | 22 859           | 25 329           |
| Réévaluations                                  | 15 114           | 16 235           | 13 842           | 16 063           | 14 752           |
| Révisions ministérielles                       | 1 637            | 1 698            | 1 471            | 2 860            | 2 170            |
| <b>Décisions rendues</b>                       | <b>2015-16</b>   | <b>2016-17</b>   | <b>2017-18</b>   | <b>2018-19</b>   | <b>2019-20</b>   |
| Révisions du TACRA                             | 2 507            | 2 116            | 2 020            | 1 405            | 1 428            |
| Appels au TACRA                                | 792              | 937              | 375              | 565              | 861              |
| Réexamens des révisions et des appels du TACRA | 88               | 120              | 79               | 70               | 159              |

En juin 2020, le Ministère a publié une stratégie intitulée [Prise de décisions en temps opportun relatives aux prestations d'invalidité](#) afin de traiter le volume élevé de demandes de prestations d'invalidité. Cette stratégie comprenait l'embauche de plus de 300 employés temporaires à temps plein pour accroître la capacité de prise de décisions. Bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas inclus l'inventaire des demandes de prestations d'invalidité dans la portée de la présente évaluation, la capacité croissante de prise de décisions pour réduire l'inventaire mènera à un plus grand nombre de décisions rendues, ce qui donnera plus de possibilités d'utilisation des options de recours. Il est attendu que cela fasse augmenter la demande pour les années à venir à tous les niveaux de recours, ce qui aura une incidence sur le volume de travail du BSJP et du TACRA.

Outre l'augmentation du nombre de demandes traitées, le BSJP a également constaté chaque année une augmentation des demandes de renseignements reçues. Ces

<sup>6</sup> Chaque demande complétée peut inclure plusieurs décisions (une décision par problème de santé).

demandes sont traitées en expliquant les décisions ou en donnant des conseils, et elles n'entraînent pas un recours officiel, ce qui représente une charge de travail importante qui n'est pas saisie dans les demandes traitées.

### **3.2 Information démographique et ACS Plus**

À l'heure actuelle, la capacité du Ministère de recueillir et d'analyser des données relatives à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) est limitée. Des indicateurs comme la race, l'orientation sexuelle, le statut d'Autochtone, le genre et l'origine ethnique n'ont pas été intégrés au Réseau de prestation des services aux clients (RPSC), l'endroit où les décisions relatives aux recours sont actuellement consignées.

L'équipe d'évaluation a toutefois examiné les taux de décisions favorables chez les bénéficiaires de sexe masculin et féminin. En ce qui concerne les premières demandes, les révisions ministérielles et les appels au TACRA, la différence entre le taux moyen sur cinq ans de décisions favorables entre les hommes et les femmes était inférieure à un point de pourcentage. En ce qui concerne les révisions du TACRA, le taux de décisions favorables des femmes bénéficiaires de prestations d'invalidité était légèrement plus élevé que celui des hommes (un taux de décisions favorables plus élevé d'environ 3 %).

Pendant l'évaluation, l'équipe a également examiné une analyse interne comparative entre les sexes et entre les genres des décisions en matière de prestations d'invalidité à ACC préparée en février 2020. L'analyse a permis de constater que des exercices 2013-2014 à 2017-2018, les clientes de sexe féminin ont attendu plus longtemps que les clients de sexe masculin les décisions concernant leurs prestations d'invalidité. Les délais de traitement pour les dossiers aux affections uniques pour les femmes étaient en moyenne d'un mois plus long que ceux des hommes. De plus, les délais de traitement des dossiers de femmes ayant de multiples affections étaient de près de deux mois plus longs que ceux des hommes.

Cette même analyse comparative entre les sexes et entre les genres de 2020 a révélé des préjugés fondés sur le sexe dans le modèle d'invalidité qui encadre les décisions concernant les prestations d'invalidité ainsi que dans certains instruments et processus de décision. Cela pourrait contribuer à l'écart entre les sexes dans les délais de traitement. Toutefois, les limites des données ont fait en sorte qu'il était impossible d'établir avec certitude que des préjugés fondés sur le sexe causent les iniquités fondées sur le sexe ou y contribuent, ou de confirmer l'existence d'autres iniquités fondées sur le sexe, ou de définir leur nature et leur portée. Le Ministère a pris des mesures pour traiter certains des points soulevés dans l'analyse et continuera d'utiliser l'analyse pour éclairer les prises de décisions à l'avenir.

**Tableau 5 : Taux de décisions favorables prises par exercice financier<sup>7</sup>**

| Décisions rendues      | Type de service   | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | Pourcentage annuel moyen favorable | Nombre moyen de décisions rendues par exercice |
|------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------|--|
| Première demande       | FAC               | 82,3 %    | 80,4 %    | 82,5 %    | 80,9 %    | 80,1 %    | 81,2 %                             | 18 676   |
|                        | GRC               | 90,7 %    | 89,7 %    | 91,3 %    | 89,3 %    | 90,4 %    | 90,3 %                             | 2218   |
|                        | Service de guerre | 88,8 %    | 89,2 %    | 87,5 %    | 86,7 %    | 85,4 %    | 88,0 %                             | 849  |
| Révision ministérielle | FAC               | 67,2 %    | 69,5 %    | 76,1 %    | 80,4 %    | 78,0 %    | 75,2 %                             | 1 684  |
|                        | GRC               | 79,1 %    | 79,9 %    | 85,8 %    | 84,7 %    | 84,4 %    | 82,9 %                             | 187  |
|                        | Service de guerre | 76,1 %    | 79,2 %    | 51,9 %    | 75,7 %    | 72,3 %    | 71,8 %                             | 99   |
| Révision du TACRA      | FAC               | 53,02 %   | 42,10 %   | 43,56 %   | 58,40 %   | 74,94 %   | 52,64 %                            | 1 730  |
|                        | GRC               | 48,11 %   | 41,42 %   | 34,21 %   | 66,67 %   | 84,16 %   | 55,05 %                            | 145  |
|                        | Service de guerre | 46,55 %   | 26,03 %   | 52,82 %   | 53,33 %   | 70,59 %   | 39,30 %                            | 40   |
| Appel au TACRA         | FAC               | 40,49 %   | 26,51 %   | 29,00 %   | 42,19 %   | 80,13 %   | 45,55 %                            | 631  |
|                        | GRC               | 38,98 %   | 18,92 %   | 30,56 %   | 41,30 %   | 81,08 %   | 43,94 %                            | 58   |
|                        | Service de guerre | 13,16 %   | 16,67 %   | *S.O.     | *S.O.     | 58,33 %   | 20,48 %                            | 17   |
| Réexamen du TACRA      | FAC               | 40,58 %   | 20,20 %   | 6,35 %    | 31,75 %   | 73,88 %   | 39,95 %                            | 86   |
|                        | GRC               | *S.O.     | 18,75 %   | *S.O.     | *S.O.     | 61,11 %   | 36,84 %                            | 11   |
|                        | Service de guerre | 10,00 %   | *S.O.     | *S.O.     | *S.O.     | *S.O.     | 20,00 %                            | 5  |

\* S.O. est utilisé dans les cas où le nombre de demandes traitées était inférieur à 10.

<sup>7</sup> Les pourcentages favorables comprennent toutes les demandes faites pour un problème de santé ou plus pour lesquelles le résultat a été favorable (admissibilité, premier octroi, augmentation du pourcentage d'évaluation).

### **3.3 Harmonisation avec les priorités du gouvernement et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

Comme l'indique l'alinéa 4a) (i) de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, les pouvoirs et fonctions du ministre s'appliquent à l'exécution des lois du Parlement, etc., qui sont liées :

« [...] aux soins, au traitement ou à la réinsertion dans la vie civile de personnes ayant servi soit dans les Forces canadiennes ou dans la marine marchande du Canada, soit dans la marine, la marine marchande, l'armée de terre ou l'aviation de Sa Majesté, de personnes qui ont pris part, d'une autre manière, à des activités reliées à la guerre, et de personnes désignées par le gouverneur en conseil [...] »

Les pouvoirs relatifs au Programme de prestations d'invalidité en particulier se trouvent à la partie 3 de la *Loi sur le bien-être des vétérans* et de la *Loi sur les pensions*.

Les clients qui ne sont pas satisfaits de la décision relative à leurs prestations d'invalidité ont le droit protégé par la loi de faire appel. Le paragraphe 82(1) de la *Loi sur les pensions* et l'article 84 de la *Loi sur le bien-être des vétérans* permettent au Ministère de réviser la décision en cas d'erreur de fait ou d'interprétation d'une loi, ou si de nouveaux éléments de preuve sont présentés. Dans ces cas, la décision peut être modifiée, confirmée ou annulée.

Le TACRA a pour mandat « de recevoir toutes les demandes de révision ou d'appel qui peuvent lui être soumises conformément à la *Loi sur les pensions*, à la *Loi sur le bien-être des vétérans Partie III*, à la *Loi sur les allocations aux anciens combattants*, et aux autres lois du Parlement, et d'en faire le traitement. Dans le cadre de ces lois, toutes les questions liées aux appels sont autorisées par la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)*. Le Tribunal reçoit aussi les demandes de pension d'invalidité liées au travail conformément à la *Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada* et à la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada*. »<sup>[4]</sup>

De plus, l'article 6.1 de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattant* décrit les fonctions du BSJP :

« [...] d'aider les demandeurs ou les pensionnés pour toute demande de révision ou tout appel [...] »

Les avocats du BSJP ont le mandat de fournir gratuitement des conseils juridiques et des services de représentation aux vétérans dont les décisions relatives à leurs prestations d'invalidité sont révisées ou sont portées en appel. Bien que le BSJP fasse partie du Ministère, sa relation avec ses clients est une relation protégée par le secret professionnel liant l'avocat à son client, ce qui rend les avocats assujettis aux règles et aux règlements de leurs barreaux respectifs. Par conséquent, ils sont guidés uniquement

par leurs clients et non par le gouvernement du Canada (*Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, paragraphes 6.2[2] et 6.2[3]).

L'évaluation révèle qu'en offrant des processus de recours aux demandeurs afin de s'assurer qu'ils ont la possibilité de présenter toutes les preuves disponibles dans le but de recevoir les avantages et les services auxquels ils ont droit, il y a une harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada et avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Cela est également souligné dans la lettre de mandat de décembre 2019 adressée au ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, dans laquelle il est indiqué que le ministre doit :

« [...] continuer de veiller à ce que notre gouvernement respecte l'obligation sacrée envers nos vétérans et leurs familles. Vous continuerez également de veiller à ce que les vétérans reçoivent le respect, le soutien, les soins et les possibilités économiques qu'ils méritent. »

## 4.0 Rendement, efficacité et économie

**Il est possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de recours du Programme de prestations d'invalidité.**

### 4.1 Dans quelle mesure le processus de recours atteint-il ses objectifs et contribue-t-il aux objectifs globaux du Programme de prestations d'invalidité?

#### 4.1.1 Gouvernance du programme

L'équipe d'évaluation constate que la gouvernance du processus de recours n'est pas facile, car il n'y a pas de secteur, de direction générale ou même de ministère particulier précis qui est responsable des recours. ACC, le BSJP et le TACRA ont tous des rôles importants à jouer dans ce processus.

Les Opérations centralisées d'ACC ont un rôle essentiel à jouer dans la prise de la décision initiale sur la première demande de prestations d'invalidité ainsi que la décision sur une révision ministérielle, si le vétéran poursuit ce recours.

Le BSJP occupe une position unique. Cet organisme existe au sein d'ACC et le chef avocat-conseil des pensions relève du sous-ministre des Anciens Combattants, mais les avocats du BSJP sont chargés de représenter les vétérans qui sont en désaccord avec une décision d'ACC. Les entrevues avec des informateurs clés ont laissé savoir que l'une des premières mesures que le personnel du BSJP doit prendre consiste à expliquer la relation entre le BSJP et ACC, et à établir un lien de confiance avec le client qui a demandé de l'aide.

Cependant, le TACRA est indépendant d'ACC et a pour rôle d'instruire les révisions, les appels et les réexamens et de rendre des décisions sur ceux-ci. En fin de compte, il n'y a pas de direction générale ou de secteur précis responsable de l'ensemble du processus de recours.

De plus, le Bureau de l'ombud des vétérans (BOV) joue un rôle en veillant à ce que les vétérans et leur famille soient traités équitablement, à ce qu'ils aient accès aux programmes et aux services qui contribuent à leur bien-être, et en soulevant les problèmes systémiques. Toutefois, le BOV n'a pas le pouvoir d'examiner toute décision

ministérielle qui peut être révisée par le TACRA ou portée en appel devant ce dernier, comme les prestations d'invalidité<sup>8</sup>.

#### **4.1.2 Examen des directives ministérielles actuelles sur les recours**

Le Ministère définit [comment demander une révision ou faire appel d'une décision](#) sur son site Web ministériel. L'équipe d'évaluation constate que les renseignements contenus sur le site Web du Ministère relativement au processus de recours sont à jour, informatifs et une bonne référence décrivant les étapes à suivre pour les clients qui ne sont pas satisfaits d'une décision portant sur leurs prestations d'invalidité.

Le site Web du TACRA et celui de l'ombud des vétérans sont également informatifs.

#### **4.1.3 Renseignements sur le rendement**

En octobre 2020, ACC a élaboré un profil de l'information sur le rendement (PIR) révisé pour le Programme de prestations d'invalidité avec des indicateurs et des objectifs de rendement mis à jour. Ce document définit les extraits et les résultats du Programme ainsi qu'un certain nombre d'indicateurs qui seront utilisés pour mesurer ces résultats. Le PIR établit également des cibles qui indiquent le niveau de rendement que le programme prévoit atteindre dans un délai précis.

Le PIR actuel ne définit pas d'indicateurs précis liés aux décisions de révision ministérielle; par conséquent, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'évaluer la pertinence des indicateurs propres aux décisions de révision ministérielle.

L'un des résultats ultimes du programme est que les vétérans sont satisfaits des services qu'ils reçoivent. L'équipe d'évaluation a consulté les résultats du [Sondage national de 2020 auprès des clients d'ACC](#) et a constaté que 80 % des personnes sont satisfaites de la qualité des programmes d'ACC dont elles bénéficient et des services d'ACC qu'elles reçoivent. La cible pour ce résultat est un taux de satisfaction de 85 % d'ici le 31 mars 2023.

Le TACRA fournit certains renseignements sur le rendement dans son [Plan ministériel](#).

Deux normes de service liées aux recours sont publiées en ligne.

Pour le BSJP, il existe une norme de service selon laquelle 75 % du temps, un cas doit être prêt pour l'audience dans les 21 semaines suivant les premières communications avec le BSJP. En 2019-2020, cet objectif a été atteint 54 % du temps, ce qui est inférieur à la fourchette des quatre dernières années (de 63 à 69 %).

---

<sup>8</sup> Un problème systémique est une lacune ou un problème lié à un programme ou à un service qui a été relevé dans le cadre d'un examen de ce programme ou service ou de la réception de multiples plaintes individuelles au sujet de ce programme ou service.

Il existe une norme de service au TACRA précisant de mettre au rôle l'audience, tenir l'audience et rendre une décision dans les 16 semaines qui suivent. En 2019-2020, cet objectif a été atteint dans 95 % des cas de révision et dans 48 % des cas d'appel. En 2021-2021, cet objectif a été atteint dans 88 % des cas de révision et dans 66 % des cas d'appel, les audiences en personne liées aux cas de révision ayant été suspendues pendant un certain temps en raison de la pandémie, période au cours de laquelle le TACRA s'est davantage concentré sur les appels.

#### **4.1.3.1 Sondages auprès des clients**

##### Sondage sur la satisfaction de la clientèle du BSJP

Le BSJP utilise un questionnaire pour les clients comme outil de rétroaction sur la qualité des services que ceux-ci reçoivent du Bureau. Avant la pandémie, les questionnaires étaient remis en personne à chaque client après leur audience de révision. Les clients des audiences d'appel recevaient leur questionnaire par la poste. Les clients devaient remplir le questionnaire et le retourner par la poste au BSJP. Les sondages auprès des clients ont cessé pendant la pandémie de COVID-19.

En général, les clients étaient très satisfaits du personnel et du service offert par le Bureau. L'un des aspects à améliorer en matière d'appels était le délai nécessaire pour qu'une affaire soit instruite.

Voici quelques faits saillants des résultats du questionnaire de 2018-2019 auprès des clients :

- 97 % des clients en appel et 99 % des clients en révision ont répondu en disant être très satisfaits ou satisfaits de la courtoisie des employés du BSJP
- 90 % des clients en appel et 99 % des clients en révision ont répondu en disant être très satisfaits ou satisfaits de la capacité de l'avocat à communiquer efficacement
- 79 % des clients en appel et 96 % des clients en révision ont répondu en disant être très satisfaits ou satisfaits du délai de réponse aux demandes de renseignements
- 68 % des clients en appel et 92 % des clients en révision ont répondu en disant être très satisfaits ou satisfaits du délai avant qu'une affaire soit entendue

##### Sondage consécutif à l'audience de révision du TACRA

Le TACRA gère les sondages consécutifs aux audiences de révision, qui fournissent des renseignements précieux sur l'expérience des clients. Les commentaires sont généralement très positifs. Voici quelques faits saillants de l'exercice 2019-2020 :



- 98,7 % sont d'accord pour dire que les membres du Tribunal ont expliqué clairement comment l'audience se déroulerait
- 96,3 % sont d'accord pour dire que les membres du Tribunal leur ont donné, ainsi qu'à leur représentant, l'occasion d'expliquer leur affaire dans son entièreté
- 96,1 % sont d'accord pour dire que les membres du Tribunal ont écouté ce qu'ils avaient à dire
- 94,6 % sont d'accord pour dire que les membres du Tribunal ont fait des efforts pour les mettre à l'aise
- 98,1 % sont d'accord pour dire que les membres du Tribunal les ont traités avec respect
- 92,9 % sont d'accord pour dire que l'audience a été menée de façon équitable

#### **4.1.4 Collaboration et analyse des tendances**

##### ***Collaboration entre les responsables des politiques, des programmes, le BSJP et le TACRA***

Des entrevues menées auprès d'informateurs clés travaillant dans de nombreux secteurs et participant au processus de recours ont révélé qu'au fil du temps, il y a eu différentes itérations de groupes de travail ou de comités consultatifs entre les secteurs respectifs pour discuter des questions liées aux recours. Le BSJP et le TACRA tiennent actuellement une réunion mensuelle régulière pour discuter de questions d'intérêt commun. Ces réunions regroupent le président et le vice-président du TACRA, le chef avocat-conseil des pensions du BSJP et le directeur principal des Opérations juridiques du BSJP. En plus des réunions régulières de la haute direction, des réunions courantes sur les activités sont également tenues avec le TACRA, le BSJP et la DGOC pour discuter des enjeux, des changements et des tendances.

Toutefois, il est possible de renouveler et de renforcer l'échange de renseignements et la collaboration entre les parties concernées. Il n'existe actuellement aucune approche officielle à l'égard des communications et de l'échange de renseignements qui englobe le Secteur de la prestation des services, le Secteur des politiques stratégiques et de la commémoration, le BSJP et le TACRA.

L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'obtenir des procès-verbaux officiels ou des comptes rendus des mesures adoptées à la suite des réunions tenues. Au cours des entrevues menées auprès d'informateurs clés, l'équipe a été sensibilisée à l'importance de la collaboration, ainsi qu'à la façon dont la mise en œuvre sans collaboration d'un changement de politique ou de processus touchant le Programme peut avoir des répercussions importantes sur l'ensemble du processus de recours. Par exemple, un

changement d'orientation concernant un droit à pension partiel<sup>9</sup> a entraîné un grand nombre de demandes inopinées auprès du BSJP pour des révisions du TACRA qui ont eu une incidence sur ses activités.

### ***Analyse des tendances***

À l'heure actuelle, le Ministère ne dispose pas d'un processus officiel pour examiner et analyser les tendances en matière de prise de décisions sur les plans de la première demande, de la révision ministérielle, de la révision par le TACRA, de l'appel devant le TACRA et du contrôle judiciaire. De plus, bien que le TACRA ait déjà consigné les motifs des décisions, ce processus a été interrompu en mai 2019 après un examen qui a permis de déterminer que le rapport ne fournissait plus de renseignements pertinents et exacts. Le TACRA prévoit d'étendre sa collecte de données dans GCcas comme ce système commencera à être utilisé dans le cas de recours en 2022-2023, y compris pour le suivi des motifs de décisions.

L'analyse des tendances et des motifs de décisions pourrait fournir des renseignements permettant de soutenir des changements ou des améliorations plus tôt dans le processus de décision et/ou de recours. Par exemple, une analyse plus approfondie pourrait être effectuée pour les éléments suivants :

- les décisions relatives aux problèmes de santé les plus fréquemment invoqués lors de recours (p. ex., les acouphènes, l'hypoacousie et le trouble de stress post-traumatique [TSPT] représentent 44 % de toutes les décisions de révision ministérielle);
- les problèmes de santé ou les types de demandes pour lesquels les décisions sont le plus souvent modifiées lors d'un recours, et les raisons qui sous-tendent les modifications;
- les problèmes de santé ou les types de demandes qui comportent des taux de décisions favorables plus élevés lors du recours que lors de la première demande, et les raisons qui sous-tendent ces données.

Comprendre les raisons pour lesquelles les décisions sont modifiées lors d'un recours pourrait permettre d'apporter des changements plus tôt dans le processus et pourrait réduire le fardeau administratif pour les vétérans et les employés du Ministère et du TACRA.

Les retards dans la réception de l'approbation de prestations d'invalidité ont une incidence sur l'accès du vétéran à d'autres avantages et services, comme les avantages médicaux. Des entrevues menées auprès d'informateurs clés indiquent que les vétérans considèrent l'ensemble du processus (de la décision initiale à la conclusion du recours)

---

<sup>9</sup> Le terme « droit à pension partiel » désigne le niveau d'admissibilité à une prestation d'invalidité consigné en tranches d'un cinquième.

comme un délai de traitement intégral. En réalité, il y a de nombreux facteurs qui ont une incidence sur le délai global de recours, notamment :

- le délai écoulé entre la décision relative à la première demande et le moment où le demandeur décide de lancer un recours<sup>10</sup>;
- le temps nécessaire pour obtenir ou acquérir les documents justificatifs, y compris les documents médicaux;
- les délais pour que le BSJP soit prêt à la tenue d'une audience;
- les délais de traitement pour la prise de décisions relative à la révision ministérielle;
- les délais fixés pour la planification et la tenue de l'audience du TACRA.

En guise de démonstration du processus du point de vue d'un vétérinaire, prenons l'exemple suivant de l'échantillon aléatoire de dossiers utilisé dans l'évaluation :

- Première demande présentée le 17 septembre 2015
- Décision pour la première demande rendue le 30 novembre 2016 (défavorable)
- Décision de révision ministérielle rendue le 31 octobre 2019 (favorable en raison d'une erreur de fait ou de droit)

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation constate que, pour des raisons d'efficacité et d'efficacités, il est grandement nécessaire d'établir une approche officielle à l'égard de l'échange de renseignements entre ACC (y compris le Secteur de la prestation des services et le Secteur des politiques stratégiques et de la commémoration), le BSJP et le TACRA pour qu'ils puissent échanger des renseignements sur les tendances, les changements de politiques, les défis liés aux processus et d'autres questions d'intérêt commun.

## **4.2 Y a-t-il des possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus de recours?**

### **4.2.1 Assurance de la qualité dans le processus de recours**

Lorsqu'un nouvel employé est embauché à titre de décideur au sein de la Direction générale des opérations centralisées (DGOC), il reçoit une formation approfondie sur le Programme de prestations d'invalidité et les processus connexes pour l'appuyer dans son nouveau rôle. De plus, il a accès à des décideurs « encadrateurs » supérieurs pour le soutenir tout au long du processus.

Les nouveaux décideurs s'occupent dans un premier temps des dossiers concernant certains problèmes de santé moins complexes. À mesure qu'ils acquièrent de

---

<sup>10</sup> Il n'y a pas de date limite ou de délai précis pour présenter une demande de recours dans le cadre du Programme de prestations d'invalidité.

l'expérience, de la formation sur d'autres types de problèmes médicaux leur est offerte, selon les besoins organisationnels. Tout au long de cette période de formation initiale, la qualité de tous les dossiers attribués aux nouveaux décideurs est vérifiée avant l'approbation finale.

L'équipe d'évaluation a constaté qu'à la fin de la période de formation initiale, les nouveaux décideurs se voient attribuer des dossiers sur lesquels ils sont seuls à travailler et ils ne sont plus tenus de faire examiner leurs décisions à des fins d'assurance de la qualité. Il est toutefois important de souligner que les décideurs peuvent toujours demander l'aide d'« encadreurs » supérieurs après leur période de formation initiale.

En 2020, ACC a retenu les services d'un entrepreneur pour appuyer l'élaboration d'un cadre d'assurance et de contrôle de la qualité pour le Programme de prestations d'invalidité du Ministère. L'élaboration du cadre a été achevée en janvier 2021 et il devrait être mis en œuvre au cours de l'exercice 2022-2023. Ce cadre d'assurance de la qualité englobe les activités de contrôle de la qualité à l'appui des décisions relatives à la première demande seulement.

**Observation :** La DGOC a une occasion importante d'améliorer l'efficacité et l'efficience des recours en établissant un cadre d'assurance et de contrôle de la qualité qui englobe les décisions de révision ministérielle.

#### **4.2.2 Évaluation des dossiers de demande de révision ministérielle**

L'équipe d'évaluation a effectué un examen des dossiers à partir d'un échantillon aléatoire de décisions de révision ministérielle favorables. Au total, les décisions pour 371 demandeurs de prestations d'invalidité ont été analysées du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020.

Un résumé<sup>11</sup> des résultats démontre que :

- sur l'ensemble des décisions, 153 (41 %) étaient initialement défavorables, car le décideur ne disposait pas de suffisamment de renseignements dans le dossier pour établir un lien entre le problème de santé et le service militaire du demandeur;
- sur l'ensemble des décisions, 43 (12 %) étaient défavorables, car les renseignements fournis avec la demande ne comprenaient pas le diagnostic médical;
- sur l'ensemble des décisions, 233 (63 %) ont été modifiées à la suite de l'examen des éléments de preuve supplémentaires présentés.

Dans les cas suivants, l'examen des dossiers a révélé que les renseignements étaient disponibles et/ou que des erreurs avaient été commises :

---

<sup>11</sup> Certaines des décisions de révision ministérielle qui ont été étudiées lors de l'évaluation des dossiers avaient plus d'un motif qui a mené à la décision favorable, de sorte que le total n'est pas de 371.

- sur l'ensemble des décisions, 66 (18 %) ont été modifiées à la suite de l'examen des éléments de preuve disponibles dans le dossier;
- sur l'ensemble des décisions, 84 (23 %) ont été modifiées en raison d'une erreur administrative dans la décision initiale.

Compte tenu des résultats de l'évaluation des dossiers ci-dessus, il est raisonnable de conclure qu'un cadre d'assurance de la qualité élargi favoriserait une prise de décisions plus efficace plus tôt dans le processus de recours.

#### **4.2.3 Systèmes d'information et de données**

À l'heure actuelle, le processus de recours fait appel à de multiples systèmes pour consigner les renseignements et les décisions. Le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) est le principal système de tenue de dossiers d'ACC où les demandes et les décisions de recours sont saisies et consignées.

Le TACRA dispose actuellement de son propre système de gestion de la clientèle : l'Application d'établissement des horaires. Ce système permet au Tribunal de faire le suivi des demandes reçues et de préparer l'énoncé de cas pour n'importe quelle audience. Toutefois, à l'achèvement de l'énoncé de cas<sup>12</sup>, celui-ci doit être téléchargé dans le RPSC afin de donner accès au BSJP aux renseignements pertinents pour les audiences. Les énoncés de cas et les décisions rendues par le Tribunal sont envoyés au vétéran par l'entremise du portail sécurisé Mon dossier ACC<sup>13</sup>.

À l'heure actuelle, le BSJP ne possède pas de système électronique de gestion de la clientèle. Avant la pandémie de COVID-19, les processus relatifs au BSJP étaient en grande partie sur papier. Des entrevues avec des informateurs clés ont révélé que la mise en œuvre d'un système de gestion de la clientèle approprié est un défi constant au BSJP.

Les travaux initiaux ont été achevés et les plans d'avenir comprennent l'intégration du processus de recours, y compris la fonctionnalité pour le BSJP et le TACRA dans le système GCcas<sup>14</sup> du Ministère.

---

<sup>12</sup> Un énoncé de cas est l'ensemble de la documentation et des renseignements pertinents utilisés pour une audience devant le TACRA.

<sup>13</sup> Mon dossier ACC est un moyen simple et sécuritaire permettant aux vétérans de traiter leur dossier d'ACC en ligne.

<sup>14</sup> GCcas est la norme pour la gestion des cas et le suivi de la charge de travail au gouvernement du Canada.

#### **4.2.4 Normes de service publiées**

##### ACC

Le délai de traitement d'une première demande de prestations d'invalidité est de 16 semaines dans 80 % des occurrences. En date de 2019-2020, cette norme est respectée dans 23 % des cas.

ACC ne dispose pas d'une norme de service publiée pour les décisions de révision ministérielle.

L'évaluation a permis de déterminer qu'ACC ne publie qu'une seule norme de service concernant le processus de recours sur son site Web externe. Cette norme est propre au travail du BSJP (75 % du temps, un cas doit être prêt pour l'audience dans les 21 semaines).

##### TACRA

Le TACRA publie une norme de service et établit des rapports la concernant en vue de mettre au rôle l'audience, de tenir l'audience et de rendre une décision dans les 16 semaines qui suivent.

##### Considérations

Le Ministère a investi une somme considérable visant à réduire l'inventaire de demandes de prestations d'invalidité, pour ultimement respecter la norme de service. Plus de 300 nouveaux employés ont été embauchés pour réduire ce nombre d'ici 2022. En date du 31 mars 2021, on comptait environ 6 900 demandes de prestations d'invalidité en instance de moins par rapport au 31 mars 2020.

À l'instar d'ACC, le BSJP a embauché des ressources temporaires pour qu'il puisse respecter ses normes de service. Cette norme pour le BSJP est d'avoir dans 75 % du temps un cas prêt pour une audience en 21 semaines, après le contact initial d'un client avec le Bureau. En date de 2019-2020, cet objectif est atteint dans 54 % des occurrences, ce qui est inférieur par rapport aux quatre années précédentes, dont le pourcentage variait entre 63 % et 69 %.

Ces ressources supplémentaires à ACC et au BSJP ont eu une incidence sur la charge de travail au TACRA, qui n'a pas reçu de fonds supplémentaires.

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation constate qu'il est important pour ACC de procéder à la mise en œuvre d'un programme d'assurance et de contrôle de la qualité afin d'assurer une prise de décisions efficiente et efficace, ainsi que pour atteindre les meilleurs résultats possible pour les vétérans et en vue d'évaluer régulièrement son programme d'assurance et de contrôle de la qualité, et l'élargir pour y inclure le processus de recours.

#### **4.2.5 Coûts de fonctionnement et niveau d'effort**

Le processus de recours est un processus très engagé qui englobe les efforts de trois secteurs distincts : les Opérations centralisées d'ACC, le BSJP et le TACRA.

Pour l'exercice 2019-2020, le TACRA avait prévu des dépenses opérationnelles et en ressources humaines, dont 83 équivalents temps plein, d'environ 10,7 millions de dollars. Le BSJP avait prévu des dépenses de 12,6 millions de dollars pour 127 employés. Ce montant représente une augmentation du budget de l'ordre d'un an, fondée sur des ressources supplémentaires réaffectées au Bureau depuis ACC pour cette année donnée. Quant au financement annuel normal des services votés du BSJP, il est d'environ 9,5 millions de dollars.

La partie des coûts du Ministère associés au processus de révision ministérielle ne fait pas l'objet d'un suivi ou n'est pas séparée des dépenses plus importantes du Programme de prestations d'invalidité.

À la suite de la recommandation n° 1 (modifier le profil de renseignements du Programme de prestations d'invalidité pour y inclure des indicateurs de rendement liés au recours), il est prévu que des rapports plus détaillés sur les coûts et les ressources consacrés au recours en particulier seront requis. Cela simplifiera une analyse plus approfondie des dépenses relatives au recours à l'avenir.

#### **4.2.6 Possibilités de normalisation**

Lorsqu'un client communique pour la première fois avec le BSJP, l'agent de défense des intérêts et l'avocat du Bureau examinent le dossier et conseillent le client sur la façon de procéder. Ces conseils peuvent recommander d'aller de l'avant avec une demande de révision ministérielle ou de passer directement à une audience de révision du TACRA. Les conseils peuvent également inclure une recommandation de ne pas donner suite à une demande s'il est estimé que rien ne serait obtenu en procédant avec la démarche. Cette option est appelée « déconseiller une cause ».

Au moyen d'entrevues avec des employés du BSJP, l'équipe d'évaluation a tenté de comprendre ce qui justifie la recommandation d'une révision ministérielle ou d'une révision du TACRA à un client et ce qui justifie le fait de « déconseiller une cause<sup>15</sup> » à un client. Certains des facteurs justificatifs ressortant de ces entrevues comprennent :

- l'inventaire des demandes de prestations d'invalidité, qui a une incidence sur les délais de traitement des révisions ministérielles;

---

<sup>15</sup> L'expression « déconseiller une cause » fait référence à une recommandation du BSJP au vétéran selon laquelle il y a peu de possibilités de réussite si le vétéran décide d'aller de l'avant dans le processus de recours. Il convient de noter que la décision définitive d'aller de l'avant ou non incombe au vétéran.

- la nature des renseignements ou des éléments de preuve requis pour obtenir un résultat favorable;
- la probabilité de réussite;
- la préférence du demandeur de prestations d'invalidité;
- la préférence régionale ou de l'avocat;
- la langue de traitement du dossier (il y a moins de ressources à ACC pour traiter les dossiers en français).

Des entrevues avec des employés du BSJP et un examen des données opérationnelles ont permis de constater une grande différence régionale dans la proportion de cas renvoyés aux révisions ministérielles comparativement aux révisions du TACRA. Par exemple, au cours de l'exercice 2019-2020, 80 % des cas qui ont fait l'objet d'un recours dans la région de l'Ouest sont d'abord passés par une révision ministérielle. De même, 70 % des cas dans les régions de l'Ontario et de l'Atlantique ont suivi cette voie. Cependant, dans la région du Québec, moins de 40 % des cas ont été orientés vers le processus de révision du Ministère, la majorité d'entre eux ayant été orientés vers le TACRA. Cet écart peut s'expliquer en partie par la question de la langue (les avocats signalent des retards dans le traitement des dossiers en français).

Au cours des entrevues, l'équipe d'évaluation a été informée que le nombre élevé de demandes de prestations d'invalidité a une incidence sur les conseils fournis par les avocats du BSJP à leurs clients qui demandent un recours. Par exemple, le BSJP peut fournir au client demandant un recours certains renseignements, notamment le fait qu'une audience de révision du TACRA nécessiterait moins de la moitié du temps que la prise d'une décision à la suite d'une révision ministérielle.

### **4.3 Le processus de recours a-t-il des effets (positifs ou négatifs) inattendus?**

#### **4.3.1 Répercussions de la pandémie de COVID-19**

La propagation à l'échelle mondiale de la COVID-19 a déclenché une série de changements au processus de recours pour les prestations d'invalidité. Il convient de souligner que l'un de ces changements est le passage à un milieu de travail virtuel et à la prestation des services sous forme virtuelle. Ce changement comprenait d'importants ajustements des activités liées aux recours, y compris le passage d'un système désuet sur papier à l'administration et à la prestation numériques du processus de révision ministérielle.

Le passage soudain à un milieu de travail virtuel a forcé la suspension des révisions ministérielles pendant cinq mois, de la mi-mars à septembre 2020, en attendant l'achèvement de processus pour envoyer les demandes de révision ministérielle par voie électronique du BSJP à la DGOC plutôt qu'en format papier. Ce changement a été particulièrement difficile pour le BSJP, compte tenu de sa dépendance à l'égard des



processus et des dossiers sur papier et du besoin continu de respecter le secret professionnel des avocats, tout en essayant de s'adapter au numérique. Néanmoins, tous les secteurs ont réussi à se réorienter et à continuer d'assurer le service aux demandeurs. En parallèle, des informateurs clés ont indiqué que l'interruption des révisions ministérielles a permis au BSJP et au TACRA de se concentrer sur les audiences d'appel et d'amorcer le traitement de l'inventaire de cas.

Le TACRA est également passé à un milieu de travail virtuel et à la prestation de services en format virtuel pour assurer la sécurité des clients et du personnel pendant la pandémie. Les audiences de révision sont passées rapidement d'un format en personne à des audiences par téléconférence, puis par vidéoconférence. Depuis janvier 2021, le processus a évolué pour inclure des audiences sur MS Teams, une plateforme de collaboration utilisée par les ministères et organismes fédéraux partout au Canada.

Il est important de noter que des informateurs clés ont souligné que certains vétérans et d'autres clients ont choisi d'attendre la tenue d'une audience en personne. De telles audiences seront rétablies lorsque les directives de santé publique provinciales ou fédérales en ce qui a trait à la COVID-19 le permettront. Les deux informateurs clés du TACRA et du BSJP ont reconnu l'importance des audiences en personne, qui constituent le droit protégé par la loi du client. Certains informateurs clés ont parlé de l'importance des témoignages de première main au cours d'une audience de révision et du fait que, parfois, il s'agit de l'élément de preuve le plus important.

La pandémie de COVID-19 a également eu des conséquences sur la prestation de la formation aux arbitres d'ACC qui effectuent des révisions ministérielles. Auparavant, ces arbitres se rendaient à l'Administration centrale d'ACC à Charlottetown (Î.-P.-É.) pour prendre part à la formation. Cependant, en raison des restrictions sur les déplacements pendant la pandémie, une stratégie de formation virtuelle a été adoptée. On prévoit en outre que la formation des employés pour les révisions ministérielles et d'autres décisions relatives aux prestations d'invalidité continuera d'être offerte virtuellement à l'avenir.

L'équipe d'évaluation a trouvé la manifestation d'une excellente collaboration engendrée par la pandémie de COVID-19 entre ACC, le BSJP et le TACRA pour assurer le service continu aux vétérans qui veulent lancer un recours.

#### **4.4 Y a-t-il des modifications, des solutions de rechange ou des pratiques exemplaires concernant le processus de recours qui ont été adoptées ou qui peuvent être adoptées par ACC ou le TACRA?**

Une analyse des recours dans d'autres administrations a été effectuée dans le cadre de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a examiné les régimes de prestations d'invalidité et les mécanismes de recours auxquels les vétérans en Australie, au Royaume-Uni et aux

États-Unis peuvent faire appel. L'équipe s'est également penchée sur les prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada, sur le Tribunal de la sécurité sociale du Canada et sur divers tribunaux et commissions de sécurité et d'assurance des travailleurs au Canada.

Au cours de cet examen, il a été noté que l'Australian Veterans Review Board (AVRB) était le point de comparaison le plus pertinent, car il est également un tribunal indépendant qui examine les décisions concernant les droits des vétérans et les indemnités qui leur sont accordées. Il convient de noter que l'AVRB a mis en œuvre deux approches notables :

- Mode alternatif de règlement des conflits (MARC) de l'Australie : Le MARC est un processus « de substitution » qui aide les parties à clore un dossier, sans qu'il soit nécessaire de tenir une audience de l'AVRB. Il devient ainsi possible d'éviter les dépenses en temps et en argent relatives aux audiences. Le processus du MARC est informel et souple, et son cours dépend de l'évaluation effectuée par un secrétaire de la conférence de ce qui est approprié pour un cas donné. En 2015, l'AVRB a lancé un projet pilote dans le cadre duquel toutes les nouvelles demandes de révision présentant un statut particulier fassent l'objet d'un MARC.
- Résolution en ligne des différends (RLD) de l'Australie : L'AVRB fait à présent l'essai d'une RLD afin d'accroître l'accès des vétérans aux recours judiciaires. L'initiative offre une plateforme moderne, simple, efficace, conviviale et accessible aux vétérans, aux membres en service et à leur famille qui souhaitent que les décisions touchant leurs intérêts soient examinées. La RLD permet aux membres en service, aux vétérans et à leur famille de régler les demandes au moment et à l'endroit qui leur conviennent.

Au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, il n'y a aucun renseignement accessible au public sur les résultats ou l'incidence de ces solutions de rechange, mais il pourrait être avantageux pour ACC ou le TACRA de communiquer avec leurs homologues australiens pour déterminer les répercussions de ces nouvelles approches.

### **Processus d'audience simplifié**

Le processus d'audience simplifié du TACRA a été désigné comme étant une pratique exemplaire.

Au printemps 2020, le Tribunal a mis au point un processus d'audience simplifié pour rendre des décisions sur les demandes moins complexes afin de rehausser l'accès au processus judiciaire et de trancher en temps plus opportun.

Le TACRA a mis en place ce nouveau processus afin de s'assurer que les décisions sont rendues efficacement et en temps opportun. Le processus d'audience simplifié vise à

réduire le temps nécessaire au traitement des demandes moins complexes et, par conséquent, à accroître la capacité de rendre une décision. Le principal changement est qu'il n'est pas nécessaire de tenir une audience officielle pour rendre une décision qui serait moins complexe.

Le processus d'audience simplifié englobe entre autres les révisions, les appels ou les réexamens de certains cas d'hypoacousie, ainsi que les cas de droit partiel pour d'autres problèmes de santé. L'équipe d'évaluation ne disposait pas des données nécessaires à l'analyse des résultats de ce nouveau processus, mais il sera utile de suivre l'évolution de ce changement et de déterminer s'il peut être étendu à d'autres types de révisions, d'appels ou de réexamens.

## 5.0 Conclusion

---

L'équipe d'évaluation a constaté que le processus de recours du Programme de prestations d'invalidité est un volet important des services offerts aux vétérans du Canada. Le processus garantit que tous les mécanismes de recours prévus par la loi entre les divers secteurs sont accessibles aux clients, et qu'une représentation et des conseils juridiques gratuits soient offerts. Il permet d'examiner une décision à plusieurs reprises pour s'assurer que des décisions appropriées ont été rendues et que les préoccupations des clients ont été étudiées en profondeur et qu'on y a donné suite.

Compte tenu des prévisions actuelles concernant le Programme de prestations d'invalidité, il est raisonnable de conclure qu'il y a en ce moment un besoin constant de services de recours qui se prolongera à l'avenir. Il serait possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience grâce à une approche renforcée de la communication et de l'échange de renseignements entre ACC, le BSJP et le TACRA en ce qui a trait aux tendances, aux changements de processus ou de politiques et d'autres questions d'intérêt commun.

Il est également essentiel qu'ACC améliore la mesure du rendement et l'assurance de la qualité des décisions de recours en améliorant le profil d'information sur le rendement et en mettant en œuvre un cadre d'assurance de la qualité qui comprend des révisions ministérielles. Le TACRA peut appuyer les efforts d'assurance de la qualité d'ACC en effectuant le suivi et en fournissant des motifs de décision.

# Annexe A– Réponses de la direction et plans d'action

## Recommandation 1:

Il est recommandé que le directeur général (DG), Direction générale des opérations centralisées (DGO), travaille en collaboration avec le directeur, Soutien stratégique et opérationnel, au Bureau de services juridiques des pensions pour modifier le profil d'information sur le rendement existant du Programme de prestations d'invalidité afin d'y inclure des indicateurs de rendement (résultats attendus, objectifs et indicateurs pour mesurer les réalisations) liés aux révisions ministérielles et aux responsabilités du Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) dans les processus de révision, d'appel et de réexamen du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA].

| <b>Réponse de la direction:</b>   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGO et le BSJP sont d'accord avec la recommandation.</li> </ul>   |                          |  |
| <b>Mesures et justification</b>   | <b>Date d'achèvement</b> | <b>SMA responsable des mesures</b>                   |
| <p>Les profils de l'information sur le rendement (PIR) énoncent les extraits et résultats du programme, et ils déterminent un certain nombre d'indicateurs qui seront utilisés afin de mesurer ces résultats. Ces profils établissent également des cibles qui indiquent le taux de rendement prévu du programme pour une période donnée. La DGO du Secteur de la prestation des services rend des décisions quant à la première option du processus de recours : les révisions ministérielles. Le BSJP reçoit régulièrement des demandes de vétérans pour « interjeter appel » de leur première décision, et il convient mieux de faire revoir ces demandes par le Ministère (révision ministérielle). La norme de service publiquement déclarée du BSJP en ce qui a trait au délai afin de préparer un cas pour le TACRA est de 21 semaines à compter de la date du premier contact. Les PIR liés au Programme de prestations d'invalidité n'incluent pas présentement les indicateurs relatifs aux révisions ministérielles ni aux responsabilités</p> | 1er avril 2023           | Sous-ministre adjoint (SMA), Prestation des services |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>du BSJP dans les processus de révision, d'appel et de réexamen du TACRA.</p> <p>Pour corriger la situation, la DGOC collaborera avec le BSJP et d'autres partenaires du Ministère afin d'élaborer des extraits, résultats et indicateurs pour les révisions ministérielles et les responsabilités du BSJP dans les processus de révision, d'appel et de réexamen du TACRA, et ils seront ajoutés aux PIR pour le Programme de prestations d'invalidité.</p> |  |  |
|--|--|--|

### Recommandation 2:

Il est recommandé que le DG, Tribunal des anciens combattants (révision et appel), améliore la collecte de données du TACRA, notamment en établissant un processus normalisé et en mettant en œuvre les changements requis au système (par l'intermédiaire du Comité des priorités relatives aux systèmes d'ACC) afin d'améliorer le suivi et la production de rapports. Plus précisément, il est recommandé que le TACRA saisisse les données relatives aux motifs de décision et, une fois ces données disponibles, qu'il les communique à ACC en vue d'éventuelles possibilités d'amélioration des politiques, des processus, de l'assurance de la qualité, etc.

| <b>Réponse de la direction:</b>   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Le TACRA est d'accord avec cette recommandation.</li> </ul>  |  |   |
| <b>Mesures et justification</b>   | <b>Date d'achèvement</b>   | <b>SMA responsable des mesures</b>                              |
| <p>ACC collabore avec le TACRA afin d'élaborer le système de recours GCCas. Le processus de recours du Programme de prestations d'invalidité sera appliqué grâce à ce nouveau système. Le début des travaux est prévu en avril 2022. Les progrès de l'élaboration et de la mise en œuvre des changements au système dépendent des ressources d'ACC. Étant donné les ressources limitées et la migration d'ACC vers GCCas, le TACRA a décidé de poursuivre l'élaboration de ce nouveau système de recours, plutôt que d'investir dans l'ancienne technologie.</p> <p>Pendant l'élaboration du système, le TACRA inclura dans le nouveau système de recours GCCas des indicateurs qui permettront la saisie de données relatives aux motifs de décision. Le</p> | <p>Le 1er avril 2024 est la date prévue pour mettre en œuvre un système entièrement fonctionnel de recours en matière de prestations d'invalidité. L'exécution dépend de la décision d'ACC de continuer d'accorder la priorité à l'élaboration du système GCCas.</p> | <p>DG, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| TACRA collaborera avec ACC afin de déterminer les points de données à saisir concernant les décisions. Une fois que cela a été mis en œuvre, le TACRA transmettra régulièrement les rapports de données à ACC. |  |  |
|--|--|--|

### Recommandation 3:

Il est recommandé que le SMA, Prestation des services travaille en collaboration avec le SMA, Politiques stratégiques et commémoration, le chef du Bureau de services juridiques des pensions et le DG, Tribunal des anciens combattants (révision et appel) afin d'établir une approche officielle de communication et d'échange d'information, qui pourrait englober les changements aux politiques et aux processus relatifs aux prestations d'invalidité, les tendances et les motifs de décision relatifs aux demandes de recours en matière de prestations d'invalidité, l'échange d'information sur les changements apportés aux systèmes et aux outils et les solutions novatrices connexes, et la consultation concernant les examens internes et externes liés au Programme de prestations d'invalidité. De plus, il est recommandé que le comité demande des mises à jour régulières à l'ombud des vétérans pour obtenir des renseignements sur les plaintes et les examens systémiques relatifs aux prestations d'invalidité.

| <b>Réponse de la direction:</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La Direction générale des opérations centralisées est d'accord avec les recommandations.</li> </ul>   |  |   |
| <b>Mesures et justification</b>  | <b>Date d'achèvement</b>                                     | <b>SMA responsable des mesures</b>                          |
| <p>Même si des réunions non officielles sont tenues entre les différents secteurs participant au processus de recours du Programme de prestations d'invalidité, il n'existe actuellement aucune approche officielle à l'égard des communications et de l'échange de renseignements qui englobe le Secteur de la prestation des services, le Secteur des politiques stratégiques et de la commémoration, le BSJP et le TACRA. Pour établir un environnement plus collaboratif, le Secteur de la prestation des services organisera davantage de réunions officielles concernant ces secteurs, et elles seront tenues trois fois par année. Les participants aux réunions seront du niveau du directeur général, notamment les directeurs pertinents de chaque secteur, et elles seront consignées au moyen d'ordres du jour et de</p> | <p>Les réunions seront tenues à partir du 30 avril 2022.</p> | <p>Sous-ministre adjoint (SMA), Prestation des services</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| comptes rendus des décisions. Les réunions comprendront parfois des mises à jour régulières à l'ombud des vétérans concernant l'obtention de renseignements sur les plaintes et les examens systémiques relatifs aux prestations d'invalidité. |  |  |
|--|--|--|

#### **Recommandation 4:**

Il est recommandé que le chef du Bureau de services juridiques des pensions examine l'écart entre les cas soumis à une révision ministérielle ou à une révision ou un appel du TACRA d'une région à l'autre afin de s'assurer que des processus normalisés sont en place partout au pays, le cas échéant.

| <b>Réponse de la direction:</b>   |                          |                                    |
|---|--------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Le BSJP est d'accord avec cette recommandation.</li> </ul>   |                          |                                    |
| <b>Mesures et justification</b>   | <b>Date d'achèvement</b> | <b>SMA responsable des mesures</b> |
| <p>Le Bureau de services juridiques des pensions est divisé en différentes régions, entraînant des écarts régionaux sur le plan des pratiques. Cela est nécessaire dans une certaine mesure afin de permettre aux avocats de pratiquer le droit de la façon qu'ils jugent appropriée. Les révisions ministérielles représentent un secteur de la pratique du droit où les préférences personnelles de l'avocat et la normalisation administrative des processus se chevauchent.</p> <p>La principale raison expliquant les quantités divergentes de révisions ministérielles dans la région de l'Ouest est l'arriéré des révisions ministérielles en français à la DGOC. Par conséquent, les dossiers qui ne proviennent pas de la région de l'Ouest passent plutôt au stade de l'audience devant le TACRA afin de servir le client plus rapidement.</p> <p>Toutefois, le BSJP convient qu'il peut faire mieux en normalisant l'approche permettant de déterminer les dossiers qui passent au stade de la révision ministérielle et ceux qui sont entendus par le TACRA. Les détails figurent ci-dessous.</p> | 1er avril 2022           | Chef avocat-conseil des pensions   |