



Tribunal des anciens combattants
(révision et appel) Canada

Veterans Review and
Appeal Board Canada

Plan stratégique 2016-2021

Tribunal des anciens combattants (révision
et appel)

Message du président

Je suis très heureux de présenter le Plan stratégique 2016-2021 du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

Le plan est consacré aux personnes que nous avons l'honneur de servir : les vétérans, les membres des Forces armées canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada ainsi que leur famille. Il est ancré dans notre mandat prescrit par la loi, qui consiste à offrir un processus d'appel indépendant pour les décisions sur les prestations d'invalidité rendues par Anciens Combattants Canada. Ce plan est orienté par notre vision et notre mission, ayant pour objet de veiller à ce que les demandeurs reçoivent toutes les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la loi par l'intermédiaire d'audiences et de décisions justes et rapides. Enfin, il décrit notre contexte – les défis auxquels nous faisons face et les risques que nous acceptons de prendre – et établit les priorités et les activités qui aideront les membres et le personnel du Tribunal à travailler ensemble pour nous permettre de respecter notre engagement envers les vétérans et leur famille.



Lorsque nous avons commencé à travailler à ce plan, l'année dernière, le Tribunal se préparait à souligner son 20^e anniversaire. Depuis 1995, nous offrons aux demandeurs la possibilité de participer à des audiences dans le cadre desquelles ils peuvent expliquer le lien entre leur invalidité et leur service ainsi que les répercussions qu'a leur invalidité sur leur vie quotidienne. Le Tribunal a été en mesure de voir à ce que l'on accorde des prestations à des dizaines de milliers de vétérans en s'appuyant sur leurs témoignages et sur des éléments de preuve crédibles; ce faisant, il a grandement contribué à l'équité dans les programmes de prestations d'invalidité.

Même si notre mandat à l'égard des vétérans est demeuré le même au fil des ans, notre façon de travailler a considérablement changé. En d'autres termes, l'équité est toujours notre raison d'être, mais nos activités ont aujourd'hui un aspect différent. Le plan met en lumière la façon dont le Tribunal continue de se moderniser grâce à l'utilisation de la technologie; nous améliorons nos systèmes et simplifions nos processus afin de mieux servir les vétérans. Il décrit en outre la façon dont notre charge de travail évolue ainsi que la manière dont nous investissons dans nos gens pour relever les défis futurs.

En bref, dans le plan stratégique, nous renouvelons notre engagement à l'égard de la prestation de services, de l'investissement dans nos employés de même que de la transparence et de la responsabilité. Plus important encore, nous y renouvelons notre engagement envers les vétérans et leur famille. Je vous invite à le lire.

Thomas Jarmyn
Président par intérim

Aperçu de l'organisation

Ce que nous faisons

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (le TACRA, le Tribunal), est le tribunal administratif qui fournit un mécanisme de recours indépendant quant aux décisions rendues par Anciens Combattants Canada (ACC, le ministère) au sujet des demandes de prestations d'invalidité. Le Tribunal fonctionne sans lien de dépendance avec le Ministère pour pouvoir fournir un processus d'appel équitable et indépendant aux vétérans, aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ainsi qu'à leur famille.

Le Tribunal veille à ce que les demandeurs reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles en vertu de la loi pour les invalidités liées au service. Pour ce faire, il offre deux niveaux de recours en ce qui concerne les décisions sur les prestations d'invalidité, soit une audience de révision et, si le demandeur demeure insatisfait, une audience d'appel. Le Tribunal constitue également le dernier niveau d'appel pour les décisions ayant trait aux demandes d'allocation aux anciens combattants.

Notre mandat

Le mandat du Tribunal est décrit dans la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)*. En vertu de cette loi, le Tribunal détient le pouvoir entier et exclusif de recevoir toutes les demandes de révision et d'appel soumises conformément à la *Loi sur les pensions*, à la partie 3 de la *Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes*, à la *Loi sur les allocations aux anciens combattants* et à d'autres lois du Parlement, et d'en faire le traitement. Le Tribunal rend également des décisions concernant les demandes de pension d'invalidité liées au service présentées 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*.

La vision, la mission et les valeurs du Tribunal

La vision, la mission et les valeurs du Tribunal expriment notre engagement à servir les vétérans et leur famille. Ces énoncés guident le travail du Tribunal et de tous ses employés.

Vision

Être reconnu comme le tribunal d'appel indépendant et équitable qui aide les vétérans à obtenir les prestations auxquelles ils ont droit en raison d'invalidités liées au service.

Mission

Tenir rapidement des audiences respectueuses et rendre des décisions justes et rédigées dans un langage clair pour les vétérans, les membres des FAC et de la GRC de même que leur famille.

Valeurs

Indépendance : Nous offrons aux vétérans un processus décisionnel et des audiences qui sont à l'abri de toute influence externe.

Impartialité : Nous traitons les vétérans de manière équitable et impartiale.

Respect : Nous traitons les vétérans, de même que tous les membres de notre personnel, avec respect et courtoisie.

Excellence : Nous nous employons à offrir le meilleur service possible aux vétérans au moyen de l'amélioration continue et de l'innovation.

Intégrité : Nous nous employons à renforcer la confiance du public à l'égard du processus d'appel en faisant preuve de professionnalisme et en respectant les règles d'éthique.

Responsabilité : Nous faisons preuve d'ouverture et de transparence de manière à ce que les vétérans puissent demander que nous leur rendions des comptes à l'égard de nos actes et de nos décisions.

Notre milieu de travail

Réalités actuelles

Le programme du Tribunal est exécuté par un maximum de 25 membres et environ 75 employés. Un tiers des membres travaillent au bureau d'administration du Tribunal à Charlottetown et

mènent des audiences d'appel; les autres sont en poste dans différentes villes à travers le Canada et mènent ainsi des audiences de révision dans environ 23 endroits. L'audience de révision est le seul moment dans le processus de prise de décision sur les prestations d'invalidité où le vétéran peut comparaître devant des décideurs et raconter son histoire dans ses propres mots.

En tant que petite organisation ayant un mandat important, le Tribunal fait face à de nombreux défis dans l'exécution de son programme. Il doit :

- gérer les multiples demandes d'audience présentées par des demandeurs qui ont le droit d'interjeter appel en tout temps s'ils ne sont pas satisfaits d'une décision relative à une pension ou à une indemnité;
- répondre à la demande accrue pour des délais d'attente plus courts en ce qui a trait aux audiences et aux décisions;
- être plus ouvert dans son processus décisionnel et satisfaire aux exigences accrues en matière de rapports pour démontrer qu'il assume la responsabilité de ses activités.

Le Tribunal est résolu à relever ces défis et continue de chercher des moyens de mieux servir les vétérans.

Charge de travail

Depuis sa création en 1995, le Tribunal fait preuve d'efficacité dans la conception de sa structure opérationnelle et l'utilisation de ses ressources pour l'exécution de son programme. La taille de l'effectif est demeurée sensiblement la même au fil du temps; cependant, la charge de travail a changé de façon considérable.

La charge de travail du Tribunal est principalement liée au volume annuel de décisions du Ministère (environ 10 pour cent des décisions d'ACC sont portées en appel devant le Tribunal). Le nombre de décisions rendues par le Ministère a diminué entre 2010-2011 et 2014-2015. Par conséquent, la charge de travail du Tribunal a également diminué pendant cette période. Toutefois, les cas qui sont portés à l'attention du TACRA sont habituellement plus complexes que par le passé. Aujourd'hui, les cas concernent souvent des troubles médicaux et d'autres problèmes qui rendent la tâche difficile au vétéran au moment d'établir le lien requis entre l'invalidité et le service.

De même, des nouvelles politiques ou nouveaux programmes mis en œuvre par le Ministère ont une incidence sur la charge de travail du Tribunal. La création de nouvelles prestations s'accompagnant d'un droit d'appel devant le Tribunal, comme l'indemnité pour blessure grave, ainsi que toute modification au modèle décisionnel du Ministère peuvent entraîner de nouveaux travaux ou défis pour le TACRA.

Lorsque le Tribunal prévoit ses travaux, il examine les tendances au chapitre du volume des demandes de même que les résultats des décisions rendues par ACC relativement aux pensions et aux indemnités. Dans les deux cas, il peut y avoir des fluctuations d'une année à l'autre. En outre, les vétérans n'ont pas de délai à respecter pour interjeter appel d'une décision devant le Tribunal et ils peuvent présenter de nouveaux éléments de preuve à chaque niveau de recours, ce qui complique davantage l'établissement de prévisions.

Ressources humaines

Le Tribunal s'appuie sur ses membres et sur son personnel pour offrir aux vétérans et à leur famille un processus d'appel juste et rapide. En tant que petit tribunal, le TACRA fait face à des défis uniques et déploie des efforts soutenus pour maintenir en poste les ressources humaines dont il a besoin pour exécuter son programme.

Les membres du Tribunal sont nommés par le gouverneur en conseil et sélectionnés à partir d'un bassin de Canadiens qualifiés. Comme la liste des membres est toujours en évolution, il s'agit à la fois d'un défi et d'une priorité pour le Tribunal de maintenir un bon équilibre entre le nombre de nouveaux membres et le nombre de membres chevronnés.

Le Tribunal doit également veiller à ce que les nouveaux membres reçoivent la formation dont ils ont besoin avant de pouvoir instruire des cas. L'expérience a démontré qu'à la suite d'une période de formation initiale d'environ huit semaines, les nouveaux membres du Tribunal ont besoin d'au moins trois mois de mentorat pour se préparer à assumer toute la portée de leurs responsabilités décisionnelles dans un environnement où la charge de travail est importante et où les activités se déroulent rapidement.

Dans ce contexte, le Tribunal doit :

- s'assurer de recruter suffisamment de candidats qualifiés aux fins de nomination à titre de membres;
- maintenir une bonne communication avec le ministre au sujet des besoins en matière de nomination;
- donner une formation efficace à ses membres pour les aider à prendre des décisions éclairées et justes pour les demandeurs.

Dans le contexte de l'évolution continue de la liste des membres, le personnel joue un rôle stabilisateur en veillant à la transmission des connaissances et de l'information. Au cours des cinq prochaines années, un nombre croissant d'employés chevronnés seront admissibles à la retraite. Pour s'orienter en vue de relever ce défi en matière de dotation, le Tribunal a mis en place un plan d'activités intégré. Il s'est engagé à examiner ce plan au moins deux fois par année, et plus souvent, au besoin, pour veiller à ce que les postes vacants soient dotés rapidement grâce au recrutement d'employés possédant les compétences voulues. Cela permettra au Tribunal de veiller à ce que ses connaissances organisationnelles – qui revêtent une grande valeur – soient transférées et conservées.

Objectif 2020

Les initiatives pangouvernementales peuvent également avoir une incidence sur le Tribunal et son programme. À titre d'exemple, il y a l'Objectif 2020, une initiative lancée par le greffier du Conseil privé en juin 2013. L'Objectif 2020 présente la vision d'une fonction publique à haut rendement dont les membres travaillent en collaboration, utilisent de nouvelles technologies et privilégient des méthodes de travail efficaces et innovantes. Puis, en mai 2014, le greffier a publié le rapport *Destination 2020*, dans lequel il désigne les mesures qu'il faut mettre en œuvre en priorité pour permettre la réalisation de cette vision.

Le Tribunal continue d'appuyer ces initiatives en cherchant activement des occasions de moderniser ses activités et en donnant à ses employés les outils dont ils ont besoin afin d'obtenir de bons résultats pour les Canadiens et de contribuer à l'atteinte du haut rendement voulu au sein de la fonction publique.

Gestion des risques

Le Tribunal reconnaît qu'il faut prendre des risques lorsque l'on privilégie le maintien d'un milieu axé sur l'innovation et l'amélioration continue. Les risques, qui mettent en cause à la fois des facteurs internes et des facteurs externes, peuvent également avoir une influence sur la capacité du Tribunal d'atteindre ses objectifs.

Afin d'atténuer les risques, le Tribunal encourage ses membres et son personnel à cerner des occasions d'améliorer les activités et la prestation des services de l'organisation. Les employés participent à des séances de sensibilisation aux risques et d'évaluation de ces derniers au sein de leurs unités respectives; en outre, ils évaluent les risques associés à toute nouvelle initiative. Pour leur part, les membres participent à l'exercice de cette fonction en fournissant de la rétroaction et en prenant part à des séminaires de perfectionnement professionnel et à des réunions régulières. L'approche privilégiée par le Tribunal favorise l'établissement d'une culture de sensibilisation aux risques et nécessite un engagement à l'échelle de l'organisation.

Dans le cadre de son processus de planification organisationnelle, le Tribunal tient une séance annuelle de sensibilisation aux risques et d'évaluation de ces derniers visant à cerner et à comprendre toute incertitude susceptible d'avoir une incidence sur ses objectifs. En relevant et en surveillant les risques, le Tribunal s'assure de gérer de façon proactive la possibilité que survienne un événement qui aurait une incidence sur sa capacité d'exécuter son mandat. Le Tribunal a constaté des risques dans quatre domaines :

- Prestation de services et programme

Il y a un risque que le Tribunal ne soit pas en mesure de répondre à la demande pour ce qui est d'offrir ses services de manière transparente et en temps opportun.

Le Tribunal répond à ce risque en travaillant avec les représentants concernés pour améliorer le processus d'établissement du calendrier et en offrant de la formation aux membres et au personnel pour veiller à ce que les décisions et les pièces de correspondance soient rédigées dans un langage clair. En outre, le Tribunal publie ses décisions en ligne de façon à ce que les vétérans et les Canadiens puissent voir comment la loi est appliquée dans des cas particuliers.

- Ressources humaines

Il y a un risque que les changements fréquents dans la liste des membres et les départs d'employés peuvent affecter la capacité du Tribunal à maintenir une main-d'œuvre avec les aptitudes et les compétences nécessaires.

Le Tribunal compose avec ce risque en tenant un bassin de candidats qualifiés et en communiquant avec le ministre quand un membre doit être remplacé. Il crée également des bassins afin de doter les postes au sein du personnel, en plus d'accorder toute l'importance due au perfectionnement des employés au moyen de la formation, de possibilités d'affectation et de plans d'apprentissage.

- Réputation

Il y a un risque que toute réaction défavorable du public en ce qui a trait au rendement, aux vérifications, aux rapports ou aux décisions du Tribunal mine la confiance dans la capacité de celui-ci de s'acquitter de son mandat.

Le Tribunal s'emploie à atténuer ce risque en publiant ses décisions et des renseignements supplémentaires sur son site Web et en tenant des rencontres avec les intervenants afin de les renseigner sur son programme et ses travaux.

- Finances

Il y a un risque que la capacité du Tribunal de répondre à toute augmentation des exigences, des demandes et des attentes peut entraîner un manque de fonds.

Le Tribunal s'emploie à gérer ce risque en établissant un ordre de priorité dans sa charge de travail, en surveillant de près son budget et ses dépenses et en effectuant des réaffectations internes, au besoin.

Nos priorités

Le Tribunal a défini de nouvelles priorités stratégiques afin de pouvoir mieux servir les vétérans en misant sur ses réalisations et en s'attaquant aux difficultés qu'il rencontre. Il donnera suite à ces priorités par l'intermédiaire de diverses initiatives. Ces initiatives, ainsi que d'autres mesures qui s'inscriront dans les plans d'activités annuels, seront mises en œuvre au cours des cinq prochaines années.

Priorité 1 **Excellence en matière de prestation des services**

L'excellence des services est une priorité clé. La stratégie de gestion des services du Tribunal décrit l'engagement et les plans de celui-ci pour ce qui est de voir à ce que les services soient conçus et offerts d'une manière plus efficace et mieux ciblée.

Les objectifs sont les suivants :

- maximiser l'utilisation de la technologie pour offrir des services de grande qualité et atteindre l'efficacité opérationnelle voulue;
- continuer de recueillir les commentaires des demandeurs, des organisations des vétérans et des autres intervenants afin de cerner les possibilités d'amélioration et de communication;
- mettre l'accent sur la cohérence dans la prise de décisions au moyen d'une formation continue, de structures de soutien et d'un mécanisme de rétroaction sur le rendement;
- travailler avec les représentants concernés afin de dégager des pratiques souples qui sont avantageuses pour les demandeurs en ce qui a trait à l'établissement du calendrier.

Priorité 2 **Organisation à haut rendement**

La capacité du Tribunal d'atteindre ses objectifs dépend en grande partie des compétences et du dévouement de ses membres et de son personnel. Le Tribunal doit maintenir un effectif hautement qualifié et bien informé, soutenu par une équipe de direction solide qui reconnaît la valeur de l'apport des membres et des employés et qui favorise leur engagement pour ce qui est d'offrir des services de grande qualité aux demandeurs.

Les objectifs sont les suivants :

- soutenir l'excellence des employés et veiller à ce que l'organisation offre le haut rendement voulu en misant sur l'excellence dans la gestion organisationnelle et la gestion des ressources humaines;
- offrir des possibilités d'apprentissage continu;
- favoriser l'établissement d'un milieu de travail où l'on encourage l'innovation, l'engagement et l'amélioration continue;

Grâce à un leadership solide, à des pratiques novatrices et à un engagement à l'égard de la transparence et de la participation active, le Tribunal appuiera ses gens et leur fournira la formation et les outils nécessaires pour contribuer à la réussite de l'organisation. Il consacrerait du temps et des ressources aux activités d'apprentissage, et offrirait des possibilités de perfectionnement à ses membres et à son personnel.

- entretenir une culture de travail saine et axée sur l'entraide à l'appui du bien-être de tous les employés.

Priorité 3 **Transparence et responsabilité**

Le Tribunal continuera à mettre en œuvre des mesures qui favorisent l'établissement d'un climat axé sur la transparence et la responsabilité.

Le Tribunal veillera à l'excellence et à l'efficacité dans les mesures prises pour donner suite aux initiatives et aux responsabilités pangouvernementales, ainsi qu'à la conformité avec les exigences qui s'y rattachent.

Les objectifs sont les suivants :

- publier les décisions du Tribunal ainsi que de l'information sur le processus décisionnel et les activités de celui-ci;
- adopter des procédures et des formulaires normalisés;
- accroître l'ampleur des démarches de sensibilisation menées auprès des intervenants.