

Je tiens d'abord à vous remercier pour cette invitation, mais, surtout, pour tout le travail que vous accomplissez dans ce dossier. Je sais que, pour protéger la vie privée des travailleurs accidentés et encourager la plus grande transparence, une partie de vos audiences se déroule à huis clos. Je dois toutefois vous informer qu'un compte-rendu de mon intervention sera publié sur le site Web du Bureau, et que je suis prêt à commenter publiquement, et dans les médias, cette déclaration préparée à votre intention. Si vous préférez que vos questions ou toute discussion suivant ma présentation restent confidentielles, je respecterai, évidemment, votre décision.

Mes commentaires d'aujourd'hui n'émergent pas d'une enquête unique et très ciblée. Ils sont, tout au contraire, le fruit d'une série ininterrompue de rencontres, d'enquêtes et d'investigations menées sur plusieurs années, entre autres par le Bureau de l'ombudsman, avant le début de mon mandat, il y a deux ans. La teneur de mes remarques ne devrait donc pas trop vous surprendre. Dans plusieurs cas, je réitère simplement les commentaires portés aux rapports déjà publiés par notre bureau. Vous vous souviendrez d'ailleurs qu'apprenant la tenue imminente de l'exercice précédent, je m'étais, au pied levé, assuré d'y faire connaître ma position. J'avais alors manqué de temps pour préparer un exposé complet, mais le sujet me semblait trop important pour que je laisse passer l'occasion.

Puisqu'il n'est pas dans mes habitudes d'administrer mon bureau en public, j'espère que vous considèrerez le fait même que je m'y prête comme preuve directe de l'importance que nous accordons et de l'intérêt que nous portons à ce dossier, ainsi qu'à l'occasion unique et décisive qu'offre, à nos yeux, votre commission.

Je prends publiquement la parole parce que les problèmes de Travail sécuritaire surgissent, selon moi, du cœur même de son orientation. Ce ne sont pas des difficultés techniques. C'est beaucoup plus fondamental que ça. Nous devons, je crois, organiser un vaste débat, et pas juste entre experts tels que vous et intervenants en contact régulier avec cette société et sa clientèle, tels que nous.

Je parle d'un débat public beaucoup plus large, dont le point de départ pourrait être libellé comme suit : Si Travail sécuritaire n'existait pas et qu'il fallait le créer de toutes pièces, comment procéderions-nous? Je sais que votre mandat est, nécessairement, limité, mais je vous invite à vous poser cette question et à en tenir compte dans vos recommandations.

Il est trop facile, lorsqu'on est au gouvernement, de partir de ce qu'on a et de se demander ce qu'on devrait y changer. C'est très concret, comme approche, et très restrictif. Nous sommes une petite province, il est vrai, mais ce n'est pas une raison pour limiter notre ambition. De fait, j'ai observé, en travaillant auprès de gouvernements de niveau international, national ou provincial, que plus l'entité est importante, plus il lui est difficile de changer de cap. Nous devrions donc tirer avantage de la flexibilité qu'offre notre modeste taille pour être plus innovateurs et avant-gardistes.

Je tiens aussi à préciser que mes commentaires, bien qu'ils puissent, pour bonne part, apparaître fort critiques à l'égard de Travail sécuritaire Nouveau-Brunswick, ne visent pas les personnes travaillant au sein de l'organisme. Nous recevons chaque année plusieurs plaintes touchant Travail sécuritaire, et avons eu, conséquemment, la possibilité de créer des liens avec les gens qui y travaillent. Ces employés de Travail sécuritaire, généralement intelligents, professionnels et bienveillants, s'acquittent de leurs fonctions au mieux de leur connaissance. Pour être franc, puisque la nature même de notre travail est de répondre à des plaintes pour traitement injuste ou inéquitable, aucun ministère ni aucune agence n'est vraiment enchanté de nous voir arriver, mais nos relations avec Travail sécuritaire sont

habituellement ouvertes et productives. Je n'ai donc pas l'intention de cibler une personne ni d'accuser qui que ce soit de mauvaise foi.

Ce qui nous préoccupe, c'est la société Travail sécuritaire en tant qu'entité. C'est, d'une certaine manière, bien plus profond que s'il s'agissait de problème avec des employés. S'il s'agissait de quelques « pommes pourries », comme on dit, ce serait une question de personnel, pas de politique, et le type de réformes et révision que nous envisageons ne serait pas nécessaire. Or, je pense qu'au contraire, le problème de Travail sécuritaire, c'est le baril, pas les pommes... pour poursuivre la métaphore. C'est pourquoi votre intervention est si vitale.

Depuis le tout début, les principes de Meredith et le système d'Indemnisation des travailleurs auquel ils ont donné naissance, s'articulent sur l'équilibre constant entre les intérêts des employeurs et ceux des employés. Le travailleur renonce à son droit de poursuivre son employeur devant les tribunaux, un processus qui peut être long, incertain et coûteux. L'employeur y gagne une immunité contre les poursuites et, en échange, contribue par ses redevances (Meredith n'aimait ouvertement pas le mot « prime ») à assurer au travailleur, sans retard et sans égard à la responsabilité, la couverture financière prévue pour ses blessures. Lorsqu'on trouve le bon équilibre, c'est toute la société qui en profite. Les travailleurs ne sont pas obligés de recourir à l'aide sociale à la suite d'une blessure. Et l'entreprise n'est pas forcée de fermer ses portes en conséquence d'une poursuite.

Quand quelqu'un parle d'équilibre, nous imaginons généralement une balance à plateau. Si un plateau est en haut, c'est que l'autre est en bas. Évidemment. Il est très tentant de croire que lorsqu'un travailleur accidenté gagne, c'est l'employeur qui perd, ou vice versa. Mais, si le système d'Indemnisation des travailleurs fonctionne de façon optimale, aucune partie ne perd quoi que ce soit!

Sous le programme d'Indemnisation des travailleurs, l'employé blessé reçoit les mêmes niveaux de prestation et de protection que ce que la cour lui aurait accordé, mais sans les retards, les coûts financiers et émotionnels, et toute l'incertitude entourant un procès. Idéalement, la redevance versée par l'entreprise tient correctement compte des risques, question d'assurer une bonne planification financière. Ce même argent que la compagnie aurait eu à déboursier — de façon très irrégulière — sur ordre de la cour, est, au contraire, versé au Fonds d'Indemnisation sous forme de compensations régulières et aisément gérables. Cette certitude est profitable à l'entreprise qui s'épargne des frais de justice et préserve sa bonne réputation.

Nous devrions prendre un peu de recul et réaliser que, fondamentalement, toutes les parties sont du même bord! Pour livrer son produit, l'entreprise a besoin de travailleurs en santé, et les travailleurs ont besoin d'entreprises prospères pour leur fournir de l'emploi.

Nous devons également reconnaître qu'en matière de système d'indemnisation, aucune réponse n'est parfaite. Ni permanente, d'ailleurs. Tout changement affectant la population active, l'économie, les pratiques de l'industrie, les procédures médicales et même les politiques bancaires et fiscales a un impact sur le fonctionnement du régime d'indemnisation des travailleurs. Avec pour résultat que la plupart des administrations publiques considèrent qu'il est tout à la fois désirable et nécessaire d'ajuster régulièrement ces programmes afin d'établir leur nouveau point d'équilibre.

Cependant, lorsqu'un programme est déjà considéré comme un compromis historique, tout redressement rencontre une résistance bien compréhensible, même quand ledit programme s'est manifestement écarté de ce qui serait aujourd'hui considéré comme optimal. Nous, humains, lorsque

nous avons affaire avec des systèmes établis de longue date, avons tendance à attendre que ledit système s'effondre ou soit prêt de s'effondrer pour entamer les réformes nécessaires. Jusqu'à cet instant précis, l'argument voulant que « si ce n'est pas cassé, faut pas y toucher » s'imposera sans peine.

Notre inertie à renouveler les institutions bien établies apporte une certaine stabilité, mais quand vient le temps des réformes, la correction risque d'être fort substantielle. Plus grand est le changement, plus il est difficile de s'entendre sur un objectif, d'élaborer une stratégie et de la mettre en œuvre. À tel point qu'avec le temps, nous sommes portés à croire que le statu quo est porteur d'une sorte de gravité naturelle, alors qu'il ne s'agit que d'une entente de compromis certes historique, mais, désormais, périmée.

Contrairement à d'autres instances, le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a revisité cette question ni bien souvent ni récemment. Nous devrions honnêtement nous demander pourquoi. Est-ce parce que les transformations auxquelles sont sujettes les autres provinces ne se sont pas produites ici? Ou, ce qui est plus probable, notre réticence à réformer relève-t-elle davantage de facteurs subjectifs, de produits de nos partis pris, plutôt que du réel?

Reconnaissons que l'équilibre actuel au Nouveau-Brunswick, une centaine d'années après le rapport Meredith, n'est pas survenu naturellement, mais est plutôt le produit de nombreuses années de pratique. Il porte, entre autres, la marque de la réorientation de Travail sécuritaire à la fin des années 1980, début 1990, qui visait à garantir la stabilité fiscale du Fonds à un niveau de cotisation raisonnable.

L'exercice dans lequel vous vous êtes engagés existe parce que, jusqu'à un certain point et depuis un certain nombre d'années, le gouvernement sent bien que Travail sécuritaire se délite lentement. Il ne s'agit pas de condamner le passé ou de déprécier le travail considérable et méritoire de Travail sécuritaire dans l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés. Par exemple, Travail sécuritaire a reconnu les avantages substantiels des mesures proactives en matière de prévention d'accident et tire fierté, à bon droit, de ses initiatives en ce sens. La société a également affiné son habileté à regrouper les employeurs et à percevoir des redevances basées sur le risque réel pour l'industrie. Plus juste pour les entreprises, ce système réduit la probabilité que les employeurs les plus sécuritaires subventionnent ceux qui le sont moins.

Mais, et c'est assez fondamental, nous avons la forte impression que Travail sécuritaire, dans son calibrage actuel — si je peux employer ce terme —, s'avère moins équitable qu'il devrait l'être envers les travailleurs accidentés.

En marge de cet énoncé assez général, permettez que je formule quelques réserves. Lorsque je dis qu'il « s'avère moins équitable qu'il devrait l'être », je n'en conclus pas que Travail sécuritaire est actuellement et couramment inéquitable envers les travailleurs. Ce genre de conclusion exige de réaliser des enquêtes nettement plus fouillées que celles que mène normalement mon bureau. Non, je parle d'un besoin d'amélioration très marquée.

Je ne suis pas naïf. Du moins, j'espère! Je ne nie pas, par exemple, le besoin pour tout système d'Indemnisation des travailleurs de veiller à ce que les réclamations soient véridiques, complètes et correctement documentées. De même que je ne prétends pas que l'actuel « calibrage » soit moins équitable pour les travailleurs que ce qu'il « pourrait » être. Je parle plutôt de ce qu'il « devrait être », ce qui comporte un évident aspect moral. J'affirme que le besoin de changement dépasse largement les

débats théoriques et le bricolage. Ce qu'il faut, c'est une évolution radicale de la philosophie et de la culture de cette société. Dans cette perspective, les modifications apportées aux lois ou aux structures officielles peuvent, certes, aider, mais ne peuvent se substituer au recentrage aussi large que substantiel des assises de la corporation. Cette réorientation doit émaner de l'équipe dirigeante et se répercuter tant auprès des employés que par l'intermédiaire de ses politiques.

Au Bureau de l'ombudsman, nous vivons, travaillons, respirons littéralement le concept même d'équité. La compréhension qu'a notre société de la notion d'équité a mûri au cours des ans. Nous avons l'habitude de parler « d'égalité », de traitement égal pour tout le monde. À mesure que nous appliquions ce concept, force nous a été d'en reconnaître les limites.

Ce fut une grande avancée vers l'égalité quand, par exemple, la ségrégation raciale a été abolie et que les Noirs ont eu accès aux mêmes toilettes publiques que les Blancs. Il a fallu plus de temps pour bien comprendre ce qu'exigeait l'adaptation de ces mêmes toilettes aux besoins des personnes en fauteuil roulant. Il ne suffisait pas de leur dire : « Vous avez le droit comme tout le monde d'utiliser les toilettes publiques ». Afin que cet accès devienne bien réel et que tous soient traités de façon juste, il nous fallait faire plus. Tout le monde a dû couvrir les coûts supplémentaires associés à ce qu'il nous fallait confronter et accepter pour être vraiment équitables. Nous avons dû reconnaître que traiter tout le monde de la même manière n'avait rien d'équitable. Il nous fallait ajouter un facteur à nos calculs, soit la reconnaissance des ressources ou, en d'autres termes, le pouvoir dont les différentes parties disposent pour régler la question. Comme société, nous avons tout juste commencé à reconnaître notre obligation d'assistance à ceux qui ont moins de pouvoir, afin de nous assurer qu'ils peuvent, eux aussi, recevoir pleine protection et traitement juste et approprié.

Pour ce qui est des intérêts que nous cherchons à équilibrer dans un système d'Indemnisation des travailleurs, prenons un court moment pour analyser ce qui suit : D'un côté, on a le travailleur et de l'autre l'entreprise qui l'emploie. Qui a normalement l'avantage dans notre société? Quels sont leurs taux d'imposition respectifs et jusqu'à quel point peuvent-ils arranger leurs affaires pour les minimiser? Quel est leur accès relatif à des décideurs gouvernementaux? Ou aux subventions gouvernementales. Quelles sont, comparativement, leurs ressources financières, informationnelles et juridiques?

Quand on fait cette comparaison, une chose devient très claire. Pour les travailleurs, l'accident est un défi profond, vital, fondamental lancé à leur capacité à vivre la sorte de vie à laquelle chacun de nous aspire, pour soi et sa famille. Cela les affecte profondément. La blessure est un coup porté à la sécurité financière et émotionnelle des accidentés et de leurs proches. Elle peut aussi, au moment même où il leur faut relever ce défi, diminuer leur mobilité, ainsi que leur capacité et leur disponibilité à accomplir leurs tâches quotidiennes. La blessure elle-même, les traitements médicaux, le stress et le choc post-traumatique, tout comme l'incertitude de l'avenir, peuvent aussi compromettre leur santé mentale.

L'entreprise ne souffre, pour sa part, d'aucune crise existentielle comparable. Trouver un remplaçant ou réaffecter les tâches de l'accidenté relève moins du défi que d'un certain degré de désagrément.

Examinons ce déséquilibre d'un autre angle. Toutes les agences gouvernementales qui interagissent régulièrement avec des intérêts financiers puissants et bien articulés du secteur privé sont à risque, avec le temps, de se laisser persuader d'adopter le point de vue desdits intérêts privés.

Sans auto-examen régulier, les agences peuvent se retrouver « piégées ». Elles sont si habituées à regarder le monde d'une certaine manière qu'elles en perdent la capacité à voir comment, par quel

invisible détour, elles en arrivent à fausser l'équilibre qu'elles ont pour tâche d'assurer. C'est, bien sûr, une question de degrés. Ce n'est pas malveillant, ni même conscient.

Travail sécuritaire n'est pas aveugle ni réticent à s'améliorer. Il essaie de recueillir, autant que possible, points de vue et commentaires. Elle a, par exemple, conduit des enquêtes auprès des accidentés du travail, afin de comprendre si et comment elle réussit à bien les servir. Encore là, Travail sécuritaire semble passer complètement à côté de certains aspects clés émanant de ces enquêtes. Le fait même que certains travailleurs accidentés ne remplissent pas le questionnaire n'est pas considéré comme potentiellement important. On semble oublier que plusieurs travailleurs se sentent si vulnérabilisés par leur situation et la conduite de leur dossier auprès de Travail sécuritaire qu'ils craignent de répondre de manière critique.

Quand le nombre de commentaires critiques augmente, comme c'est le cas depuis quelques années, Travail sécuritaire les considère généralement comme inconséquents. C'est, d'après moi, un parfait exemple de filtrage du travail. Un symptôme éloquent de « piégeage ».

Étant donné les ressources comparatives des parties et le défi posé à chacune par la blessure, quelle société soucieuse de justice et d'équité pourrait limiter son rôle à celui d'un pur arbitre, tranchant tout au milieu, sans problème ni bavure? Ne monterait-elle pas, tout au contraire, de la compassion et de l'empathie? Ne reconnaîtrait-elle pas qu'il lui faut mettre en place des mesures proactives pour contrer les désavantages que les travailleurs accidentés risquent de subir du fait de leur manque de ressources ou de pouvoir? L'équité exige un engagement conscient à contrer les déséquilibres du secteur privé grâce à des politiques de protection des plus vulnérables.

Ce que je dis est, en théorie, tout à fait sensé pour tout le monde. Or, dans nos conversations avec Travail sécuritaire, ce type de réflexion est vu comme risquant de porter préjudice à l'employeur. Bien sûr, si les blessures d'un individu en particulier sont telles qu'il exprime des besoins précis, on aura de l'empathie et on fera des efforts pour répondre aux attentes. Mais, la plupart du temps, tout cela est vu comme extérieur à leur mandat, et peut-être même illégitime. Ces politiques et orientations sont établies par le conseil d'administration : des représentants des travailleurs et de l'industrie y siègent. Ce qui est vu comme une assurance d'équilibre des forces.

Avec ce filtre bien en place, toute vision un peu plus large et exigeant une conscience plus aiguë de ce déséquilibre des pouvoirs serait considérée comme excédant le mandat de Travail sécuritaire. Cela risque de lui coûter son objectivité et son indépendance. Et, conséquemment, sa légitimité.

Les bureaucraties ont plusieurs points forts, mais chercher à penser hors des sentiers battus n'y est pas très commun. La plupart du temps, la tentation bureaucratique est de réduire les problèmes des personnes à une série de règles applicables qui limitent ou éliminent le jugement de l'employé de service. C'est le système le plus facile à comprendre. Il offre à l'employé des directives claires, des certitudes et, de ce fait même, un plus grand sentiment de sécurité en emploi que le ferait un système lui demandant d'exercer un jugement moins étriqué. Il rassure quant aux résultats, tout particulièrement en ce qui a trait aux coûts totaux. Et il a l'avantage de traiter les gens également, à ce qu'il semble. Mais, il peut fort bien ne pas être équitable.

On ne peut, évidemment, donner carte blanche aux employés du service pour faire tout ce qu'ils croient être bien. Les lignes directrices sont transmises par l'intermédiaire de la formation, des politiques et des consignes. Un des garde-fous, en matière d'équité, est de s'assurer que, lorsqu'un décideur se prononce, certaines procédures sont respectées. À savoir, communiquer cette décision de façon claire

et appropriée, ainsi que les raisons en vertu desquelles elle a été prise et les probabilités qu'elle soit portée en appel.

De fait, Travail sécuritaire fait confiance à son système d'appel pour agir effectivement comme curatif, et montre une belle assurance quant au réglage de la balance. Sauf que, depuis plusieurs années, les relations entre Travail sécuritaire et le Tribunal d'appel ne ressemblent à rien de ce que nous, au Bureau, avons pu voir ailleurs.

En termes simples, la société d'État reçoit ses directives du conseil d'administration, les employés reçoivent leurs consignes de l'équipe de gestion et depuis bon nombre d'années, ni les uns, ni les autres n'ont considéré que le Tribunal d'appel détenait une sorte de super-autorité de gouvernance sur l'ensemble des pratiques de la corporation.

Tout au contraire, les décisions du Tribunal d'appel sont perçues comme des arrêts spécifiques sur des aspects individuels de cas individuels sans incidence notable. Si le Tribunal d'appel statue qu'en vertu de certains critères, une indemnisation ne peut être refusée à un travailleur accidenté, la société ne modifiera pas ses politiques pour s'assurer qu'aucun travailleur blessé ne voit sa demande refusée en fonction des mêmes critères. Elle forcera, au contraire, les autres travailleurs à subir le long processus de l'appel, même s'il est tout à fait certain que le Tribunal se prononcera en faveur du travailleur.

Je vais citer un certain nombre de paragraphes du jugement unanime de la Cour d'appel du Nouveau-Brunswick dans la cause Doughtwright. Gardez en mémoire que ceci date d'à peine trois ans :

[39] J'ai exposé en détail les arguments évoqués en appel, car il faut bien rendre à César ce qui appartient à César. Dans ce cas, je dois donner tout le crédit à M. Doughtwright pour avoir présenté des arguments irréfutables en soutien à la décision du Tribunal d'appel. Je suis d'accord avec l'essentiel de ses arguments. Et tout particulièrement lorsqu'il affirme que l'interprétation proposée tant par JDI que par la Commission risque d'avoir des conséquences absurdes et d'être extrêmement déraisonnable et inéquitable, sans compter qu'elle n'est tout simplement pas conforme aux intentions du législateur. Je dois aussi donner crédit au Tribunal d'appel pour avoir systématiquement renversé les décisions de la Commission touchant la déduction des prestations de retraite du RPC du montant des indemnités versées aux travailleurs accidentés. À cet égard, je considère comme parfaitement intenable la position défendue par JDI et soutenue par la Commission tel qu'en atteste la partie contestée de la Politique 21-215.

[42] [42] Pour ce qui est du troisième motif d'appel, tant JDI que la Commission considèrent que le Tribunal d'appel est assujéti à la Politique 21-215 et tenu de l'appliquer, et tous deux plaident que, de toute façon, le Tribunal a erré en droit en ne retenant pas l'interprétation que fait la Commission de l'article s. 38.11(9). Ces propositions ignorent ouvertement les jugements contraires, et sans équivoque, rendus par cette Cour.

[43] .... Cet énoncé ne laisse aucune place à l'ambiguïté : Le Tribunal d'appel n'est ni lié par les politiques de la Commission.

[48] Cette disposition [sous-section 21(11)] souligne l'absurdité de la position de la Commission dans cette cause en appel. En tant que décision administrative définitive sur la question, la décision du Tribunal d'appel est « la décision de la Commission ». Pourtant, la Commission soutient l'argumentaire de la partie requérante. La Commission plaide contre sa propre décision.

[65]... Ajoutons à cela que la Commission veut déduire des indemnités des travailleurs accidentés les prestations de retraite RPC qu'ils reçoivent, mais refuse de considérer ces dernières comme part de leur salaire avant accident. Cette proposition transcende certainement les frontières du ridicule!

Souvenons-nous que tout le système est conçu pour éviter les poursuites judiciaires et accélérer l'octroi de prestations aux travailleurs accidentés sans qu'il soit besoin de recourir à de longues procédures. Dans ce cas, notre bureau a mené une enquête et a fait des recommandations qui, si elles avaient été suivies, auraient permis aux parties d'éviter les dépenses et les efforts considérables liés aux audiences. Persister dans cette voie jusqu'en Cour d'appel, pour vous faire dire que votre position est ridicule? Un auto-examen me semble tout à fait de rigueur!

Le gouvernement a bien compris le problème et cherche à réorganiser la procédure d'appel en lui conférant davantage de pouvoir et de ressources, ce qui, nous l'espérons, devait aider. Quoi qu'il en soit, nous considérons que ces problèmes ne relèvent pas de flagrantes lacunes de la part du Tribunal d'appel, mais bien plutôt du concept très contestable qu'a Travail sécuritaire de sa capacité à ignorer, dans l'ensemble, les décisions du Tribunal d'appel.

Cette situation a atteint de tels niveaux que Travail sécuritaire rapportait avoir perdu l'an dernier les trois quarts de ses causes en appel devant le Tribunal. Pour la plupart d'entre nous, c'est là un chiffre alarmant. Si je vous dis que l'instance responsable de superviser les centaines de décisions que vous prenez chaque année vous déboute trois fois sur quatre, vous auriez raison de vous demander si ce que vous faites n'est pas fondamentalement erroné. À 50 % ou 51 % de taux de succès, vous pourriez au moins vous rassurer en prétendant avoir plus souvent raison que tort – personne n'est parfait. À 25 %, on peut tout de même s'attendre à ce qu'un certain doute s'installe. Pourtant, Travail sécuritaire n'a pas considéré cette statistique comme particulièrement troublante, sauf en ce qu'elle démontre, selon son analyse, l'incapacité du Tribunal d'appel à comprendre l'orientation et le mandat de Travail sécuritaire. Alors que cette société d'État réalise avec zèle et professionnalisme l'objectif qu'elle s'est fixé de gérer les dossiers avec une certaine efficacité et de maintenir ou réduire les redevances, elle n'a rien prévu pour améliorer son bilan face au Tribunal d'appel. Le problème, s'il en est un, est le point de vue de Travail sécuritaire sur le positionnement du Tribunal.

Cette « incapacité à être encadré », si on peut l'appeler ainsi, a pour résultat la multiplication et la répétition des recours et appels au sein du système. Évidemment, à chaque obstacle ainsi dressé, quelques travailleurs se découragent et rendent les armes, même s'ils sont persuadés d'avoir été traités injustement. Les procédures d'appel se noient dans les arriérés et les retards. Pourtant, la société d'État, alléguant son indépendance du Tribunal d'appel, n'assume en rien le rôle qu'ont joué ses pratiques dans l'exacerbation de tous ces arrérages.

Des changements ont été apportés aux lois et aux procédures et continuent de l'être pour trouver un début de solution. Il faudra du temps pour évaluer leur efficacité. Quoi qu'il en soit, tant que cette attitude persiste chez Travail sécuritaire, notre capacité à corriger ce déséquilibre en améliorant les structures du Tribunal d'appel restera limitée.

Qu'est-ce qui a mené à ce dysfonctionnement, à ce dérèglement du centre de gravité de Travail sécuritaire? Le problème est aussi simple et aussi profond que l'identité même de Travail sécuritaire. À la longue, la société d'État en est venue à se voir, à parler de soi et de son travail et, conséquemment, à agir comme une compagnie d'assurances. Cette philosophie de base l'a menée à voir la contribution de

l'employeur pas nécessairement comme venant naturellement couvrir le niveau des plaintes, mais bien comme une prime qu'il faut tendre à minimiser.

Dans l'accomplissement de sa mission, toute agence doit, évidemment, s'assurer de garder le contrôle de ses dépenses internes par l'intermédiaire d'une discipline budgétaire rigoureuse. Ce qui est arrivé chez Travail sécuritaire, c'est que les niveaux de prime et la valeur des fonds à long terme se sont imposés comme indicateurs clés du succès de la société Travail sécuritaire. Des primes moins élevées et un solde positif sont aujourd'hui une fin en soi.

Cette idée s'est répandue dans l'organisation et lorsque les employés comprennent que c'est ça, la vraie identité et le but ultime de la société, nul besoin de directives bien explicites pour faire pencher la balance en défaveur du travailleur.

Laissez-moi vous donner un exemple, un parmi tant d'autres. Nous connaissons des cas où Travail sécuritaire avait initialement décidé d'accorder des indemnités, puis déniché un expert pour réfuter l'existence de la maladie invoquée, afin de supprimer les prestations. La société serait-elle à ce point conséquente qu'elle mette la même énergie à trouver un expert qui apporterait preuve d'une maladie qu'elle a d'abord refusé d'indemniser? L'équité voudrait qu'elle s'y astreigne fréquemment, or, cela paraît fort peu probable, vu l'actuel positionnement de Travail sécuritaire.

Pourquoi, chaque fois qu'une décision peut pencher d'un côté ou de l'autre, la résolution se trouve si souvent à refuser toute couverture au travailleur accidenté? Le renversement en appel de 75 % des décisions de la société n'est pas un accident : c'est le reflet de l'image que Travail sécuritaire a d'elle-même et de son mandat. Si je peux me permettre une métaphore de base-ball à ce temps-ci de l'année, on sait bien qu'au base-ball, « Si t'es pas sûr, c'est au coureur! » Sauf que dans le système d'indemnisation des travailleurs du Nouveau-Brunswick, l'avantage n'est jamais donné au coureur. En cas de preuves contradictoires, le coureur est retiré à moins, ou jusqu'à ce qu'il arrive à prouver qu'il n'est pas « out! ».

Avant de passer à autre chose, prenons quelques instants pour considérer ce qu'il en coûte au travailleur, sur le plan humain. En fin de compte, pour la Société, ce qui importe, c'est cette accumulation de séries de dossiers, mais pour le travailleur blessé, c'est sa vie tout entière qui est menacée. Ces décisions sont affaire de dignité, de qualité de vie et, dans certains cas, de vie tout court.

La Société peut se reconforter en se disant qu'elle traite tout le monde « également ». Cela ne reconforte en rien le travailleur accidenté de savoir que ses collègues travailleurs dans la même situation ont vu leur réclamation rejetée et qu'ils sont, eux aussi, confrontés à un sombre avenir sans aide et sans ressources. Cela ne met pas du pain sur la table d'apprendre que les autres aussi crèvent de faim.

À mon avis, c'est toute cette approche qui veut que Travail sécuritaire soit une sorte de compagnie d'assurances à laquelle les entreprises paient des primes et les travailleurs soumettent des réclamations, et dont la responsabilité est de cibler les résultats comptabilisables en dollars et en cents, plutôt qu'en équité, en soi immesurable. Encore une fois, ce n'est pas exclusif à Travail sécuritaire. Ce danger existe partout au gouvernement, et tout particulièrement en temps de restriction budgétaire. Mais le problème est plus aigu à Travail sécuritaire que ce que nous constatons ailleurs.



Nous comprenons la résistance au changement et la dérive observée ici s'est faite sans malice et, bien souvent, inconsciemment. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles le défi est si considérable. C'est aussi pourquoi je vous recommande fortement, dans la conduite de vos délibérations, non pas de bricoler des solutions ou de traiter les symptômes, mais de vraiment vous assurer que vos propositions cherchent à régler de façon cohérente les enjeux plus profonds, plus fondamentaux de Travail sécuritaire.

Pour cette raison, je recommande que tout examen législatif comporte un remaniement en profondeur du mandat de la société dans son ensemble. Il faut élaborer un nouvel ensemble de lignes directrices à partir du document original de la loi afin d'intégrer des notions modernes d'équité dans l'ADN de la société.

Comme société, nous lui avons tracé la route, mais notre compréhension des choses évoluant, il est plus que temps pour nous d'ajuster ce tracé. Cette rectification d'itinéraire ne se fera pas sans défis. Et il y aura, c'est à prévoir, des coûts supplémentaires et peut-être une petite augmentation de la redevance des employeurs. Si j'étais un employeur, ce ne serait pas de très bonnes nouvelles.

Mais prenons un peu de recul, sans prendre position ni pour le travailleur ni pour l'employeur. Un travailleur se blesse. Si notre système d'indemnisation des travailleurs accidentés ne réussit pas à réhabiliter et à réintégrer le travailleur dans son emploi, ou à lui verser une indemnisation qui lui permet de continuer à vivre dignement, ne nourrissons-nous pas l'illusion qu'on évite ainsi des dépenses? Bien sûr, ces débours n'apparaîtront pas au bilan comptable de Travail sécuritaire, mais ne sont-ils pas, forcément, assumés par d'autres structures de soutien de notre société?

Travail sécuritaire doit, sans tarder, revisiter sa propre mission et s'assurer de faire tout ce qu'elle peut faire à l'intérieur de ce cadre-là. Mais comme société et comme gouvernement, nous devons adopter une approche plus large. Nous devons tenir compte plus largement des coûts économiques et humains, et fournir une orientation claire et constante pour faire de Travail sécuritaire un authentique outil d'équité. De cette façon, ce n'est plus une question de primes et paiements, mais de réflexion sur des valeurs plus générales et plus importantes. Et il est possible que, jusqu'à un certain degré, les employeurs deviennent fournisseurs de soutien social. N'est-ce pas la même obligation qui leur est faite par l'intermédiaire des lois fiscales?

Avant de frémir à l'idée même de s'éloigner de l'illusion de l'équilibre de la balance, pour adopter un équilibre qui protège mieux les travailleurs accidentés, explorons la vision d'ensemble. À mon avis, nous pouvons réaliser une substantielle avancée dans la réorientation de Travail sécuritaire pour une meilleure protection des travailleurs sans risquer d'être inéquitable pour les employeurs. À mon avis, les prochaines étapes doivent inclure tant une volonté de repenser et reformuler la mission de Travail sécuritaire, et de la réexaminer, de façon indépendante, tous les dix ans, afin de s'assurer qu'elle reste en phase avec notre compréhension de ce qu'est l'équité et de nos objectifs comme société. Plus nous attendrons pour réaliser ces changements, plus ils seront perturbateurs. Si nous les incorporons à notre vision d'avenir, ils prendront l'allure d'une mise au point plutôt que d'une transplantation cardiaque. Quoique, c'est peut-être bien ce dont Travail sécuritaire a besoin en ce moment.

Même si je n'ai pas de mandat direct en matière de responsabilité financière, étant donné que les modifications que je demande d'apporter sont considérables, je conseille également au comité de recommander que ce changement d'orientation comprenne une vérification détaillée de Travail sécuritaire NB. Je dis cela en tenant compte des travaux considérables que de telles mesures

engendrent et de la nécessité de faire en sorte que des changements d'une telle envergure soient effectués en comprenant minutieusement la situation financière de l'organisme. Même si les changements doivent être considérables, ils doivent également être réalisables et assortis d'échéanciers et de mesures de reddition de compte mesurables. Il s'agit d'un organisme de grande taille. Les nobles ambitions que nous nourrissons à son égard ne peuvent être réalisées qu'en prêtant attention à ces détails. Sans cela, nous courons le risque de retarder ou d'éviter les changements ou de faire en sorte que ceux-ci ne soient que des changements esthétiques, ce qui porterait préjudice aux réformes et même à Travail sécuritaire NB. Je pense que des recommandations semblables ont été formulées dans une étude semblable menée en 2008, qui n'ont pas été acceptées. Sept ans plus tard, notre expérience aurait dû nous amener à réévaluer la valeur d'une telle vérification.

Je vous ai tracé un assez sombre tableau de la situation, mais prenons le temps de reconnaître l'occasion qui se présente à nous, grâce à l'engagement du gouvernement à réaliser des changements substantiels et réfléchis à l'orientation de Travail sécuritaire. Des modifications législatives ont été apportées, votre enquête est en cours, il y a aussi un processus de changement générationnel qui se produit tout naturellement à travers les agences gouvernementales : les baby-boomers prennent leur retraite. Ce sont là de bonnes raisons d'être optimistes, mais pas complaisant! J'ai constaté que les occasions de vrai changement se présentent peu fréquemment. Dans notre société moderne où l'empreinte du gouvernement est si importante, il est si facile que les priorités se délitent, ou que l'important soit rejeté au profit de l'urgent. Je crois que ceci est une phénoménale occasion de moderniser et d'améliorer Travail sécuritaire, et je vous conjure de la saisir et d'en prendre la pleine mesure. N'amenez pas la société actuelle à se soumettre à une simple mise au point pour vous retrouver avec une voiture d'une centaine d'années, fraîchement repeinte et dotée d'un nouvel assainisseur d'air. Allez sur le terrain de voitures pour trouver le véhicule qui répond aux besoins actuels et déterminez ensuite quelle est la valeur d'échange de notre précieuse structure.

Je ferai une dernière observation au sujet de l'indépendance. Tous aimeraient respecter l'indépendance dont jouissent les organismes indépendants du côté de l'embauche, des politiques du personnel et de la gestion interne. Cependant, l'indépendance doit être exercée dans certaines limites. Le gouvernement est l'architecte, l'organisme devient l'ingénieur. Si le gouvernement commande la construction d'un opéra, ce n'est pas acceptable qu'il se retrouve plusieurs années plus tard avec une patinoire d'hockey, peu importe à quel point cette patinoire est bien conçue et bien administrée. Et c'est justement où je veux en venir. Il faut modifier l'architecture de la société. Ce changement, la société ne peut pas l'apporter, ne l'apportera pas et ne devrait certainement pas l'apporter. La société a pour responsabilité morale de le faire et le gouvernement a la même responsabilité de le faire en tant qu'expression de cette société.

Donc, pour conclure, voici ce que je recommande au comité :

1. Reconnaissez qu'il faut apporter des changements fondamentaux au mandat et à la philosophie de la société, examinez à la loupe le mandat législatif même qui a été donné à la société en vertu de la loi. Au lieu de tenter de procéder à une mise au point ou à une réforme de ce qui existe actuellement, demandez-vous, compte tenu des besoins et du sens moderne que nous donnons au mot « équité », s'agit-il d'un système d'indemnisation des accidents du travail dont le Nouveau-Brunswick a besoin au XXI<sup>e</sup> siècle? Construisez à partir de cette base au lieu de la base actuelle de la société.

2. Reconnaissez explicitement qu'une nouvelle société Travail sécuritaire basée sur le sens moderne d'équité pourrait se traduire par une augmentation du taux de cotisation de certains employeurs. Dans le cadre de la réinvention de Travail sécuritaire, menez des vérifications indépendantes détaillées pour déterminer l'optimisation des ressources, la santé de la caisse et tout ce qu'il faut pour vraiment déterminer la profondeur des changements qui s'imposent.

3. Fixez une échéance (je recommande dix ans) pour réexaminer l'orientation de la société afin de déterminer si celle-ci s'écarte des objectifs que le gouvernement lui a fixés. Il serait ainsi possible de freiner toute tendance à méprendre l'indépendance pour une autonomie absolue et d'éviter un scénario comme celui qui se présente à nous : nous avons évité d'apporter des changements depuis si longtemps que les ajustements à apporter pour corriger le tir risquent d'être contrariants.