



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

ANCIENS COMBATTANTS CANADA

PLAN STRATÉGIQUE QUINQUENNAL  
2001 - 2006

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

Message du Ministre .....	2
Message du Sous-ministre .....	4
Résumé .....	6
1. Notre mandat .....	8
2. Notre mission, notre vision et nos valeurs .....	10
3. Facteurs environnementaux .....	12
Principaux facteurs dans l'environnement d'ACC.....	12
4. Questions importantes pour ACC .....	14
Quels types de questions concerneront ACC?.....	14
Questions relatives à la prestation de services .....	14
Questions relatives au soutien de services .....	18
Contribution aux objectifs nationaux .....	20
5. Notre orientation future .....	21
6. Nos objectifs stratégiques .....	23
Objectif 1 – Intégrité de nos programmes et amélioration des services .....	23
Objectif 2 – Efficacité organisationnelle .....	23
7. Nos priorités .....	25
Objectif 1 – Intégrité de nos programmes et amélioration des services .....	25
Objectif 2 – Efficacité organisationnelle .....	30
8. Conclusion .....	34
VUE D'ENSEMBLE DU MINISTÈRE .....	35
COMMENT COMMUNIQUER AVEC ACC .....	36

## MESSAGE DU MINISTRE

J'ai grand plaisir, à titre de ministre des Anciens Combattants, de présenter ici le Plan stratégique d'Anciens Combattants Canada pour la période de 2001 à 2006. C'est, selon moi, un document qui réussit à lier un passé glorieux à un avenir prometteur.

Le passage au nouveau millénaire pousse les Canadiens et les Canadiennes s'interroger sur le rythme et l'ampleur formidables du changement. Nul n'y échappe. Il nous faut tenir compte des nouvelles tendances et nous adapter aux réalités nouvelles. Tant le gouvernement que les citoyens et les citoyennes doivent faire preuve d'innovation s'ils veulent que le Canada demeure l'un des pays où il fait bon vivre. Avant d'aborder un nouveau siècle d'action commune, il importe de prendre du recul et d'évoquer les réalisations qui ont forgé le pays libre, tolérant et prospère qu'est le Canada.

Nous devons certains des chapitres les plus remarquables de l'histoire du Canada à nos anciens combattants et à leurs familles. Ils ont contribué de façon exceptionnelle à l'épanouissement de la nation canadienne, à la préservation de la liberté et au maintien de la paix dans le monde.

Les réalisations de nos anciens combattants sont impérissables. Leurs besoins, par contre, sont imminents. Depuis quelques années, le gouvernement s'emploie de façon très active à modifier les lois et les règlements, à adapter les programmes et à améliorer les services qui visent à exprimer la reconnaissance du Canada envers les personnes qui, en temps de paix et en temps de guerre, l'ont servi avec distinction. Notre clientèle s'est accrue. Dans bien des cas, ses besoins sont plus aigus et plus complexes. Au fur et à mesure que les besoins évoluent, nous devons nous adapter pour faire en sorte que la clientèle bien spéciale d'Anciens Combattants reçoive les services et le soutien de qualité qui lui sont dus. Le présent Plan stratégique quinquennal précise comment nous comptons relever le défi.



Ce plan a été élaboré à la suite de consultations exhaustives auprès des représentants des anciens combattants et des autres membres de notre clientèle, du personnel dévoué du Ministère, de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux et d'autres intervenants. Leur participation a permis au Ministère de préparer un plan stratégique quinquennal qui est dynamique; celui-ci sera mis à jour chaque année pour faire en sorte que les priorités soient alignées sur les ressources disponibles et sur les besoins changeants de notre groupe de clients très spécial.

Je suis convaincu qu'à l'aide de ce plan, Anciens Combattants Canada sera en mesure de répondre efficacement aux besoins variés et changeants de ses clients, tout en instaurant un climat de travail profondément satisfaisant et enrichissant au sein duquel son personnel pourra poursuivre une carrière vouée au service du public canadien. Grâce à ce plan, qui tire profit de l'expérience passée, le ministère des Anciens Combattants sera en excellente posture pour contribuer à l'édification d'un Canada encore meilleur à l'avenir.

**L'honorable Ronald J. Duhamel**



Ministre des Anciens Combattants et secrétaire d'État  
(Diversification de l'économie de l'Ouest)  
(Francophonie)

## MESSAGE DU SOUS-MINISTRE

Le présent Plan stratégique est fondé sur une tradition d'engagement au service qui remonte à plus de quatre-vingts ans. Au cours de cette période, le gouvernement du Canada a assumé la responsabilité des soins, du traitement et de la réinsertion dans la vie civile des anciens combattants du temps de guerre, et il continue depuis à le faire pour les anciens combattants des Forces canadiennes et les personnes dont ils ont la charge. Anciens Combattants Canada (ACC) s'enorgueillit de la qualité des services qu'il est en mesure d'offrir à ces anciens combattants et à leurs familles. Et, depuis peu, ces services sont également offerts à la Gendarmerie royale du Canada, à de nombreux civils qui ont participé à l'effort de guerre, ainsi qu'aux conjoints et aux enfants admissibles de ces derniers. Nous sommes fiers de compter toutes ces personnes au nombre de nos clients et de les servir comme ils le méritent. La raison d'être de nos services repose sur le devoir fondamental qui nous incombe, soit d'honorer les réalisations, passées et présentes, des anciens combattants du Canada et des autres membres de notre clientèle et d'acquitter, du mieux possible, la dette de reconnaissance que le Canada a envers eux.

L'élaboration du Plan stratégique a donné lieu à des consultations exhaustives avec les organismes d'anciens combattants, des partenaires et d'autres intervenants, dans le but de nous aider à cerner la position actuelle du Ministère et celle qu'il devrait occuper à l'avenir. Nous aurons de nombreux défis importants à relever au cours des cinq prochaines années, mais, chose certaine, la priorité d'ACC sera d'améliorer les services qui sont actuellement offerts aux anciens combattants et aux autres clients. À toutes fins pratiques, nous maintiendrons l'excellence des services offerts aux anciens combattants du temps de guerre et rehausserons ceux qui s'adressent aux anciens combattants des Forces canadiennes, de manière à améliorer la prestation globale de nos programmes de soins de santé et de pensions d'invalidité. En deuxième lieu, nous comptons améliorer l'efficacité organisationnelle,



c'est-à-dire mettre l'accent sur la gestion stratégique du personnel, les communications, l'emploi plus intensif de la technologie et la participation accrue à l'élaboration des politiques nationales qui touchent directement le bien-être des anciens combattants et de nos autres clients. Ces mesures nous permettront également d'améliorer les services que nous offrons à l'heure actuelle.

L'orientation stratégique que s'est fixée le Ministère entraînera de nouveaux défis, des activités plus variées, ainsi que des changements progressifs pour le personnel. Or, grâce aux orientations et priorités exposées dans ce Plan, nous serons en mesure de relever ces défis et, selon moi, de créer les conditions propices à une organisation dynamique et à un milieu de travail gratifiant.

Au moment de tout mettre en œuvre pour atteindre nos objectifs stratégiques, j'aimerais remercier particulièrement le personnel d'ACC pour le service professionnel et empreint d'éthique dont il fait preuve. Ceci a toujours été, et le demeurera toujours, le véritable atout d'ACC. Il en résulte que nous sommes maintenant en excellente position pour concrétiser notre vision.

J'aimerais aussi remercier les nombreux employés, clients, organismes d'anciens combattants, intervenants et partenaires qui ont participé, d'une façon ou d'une autre, à la préparation du Plan stratégique quinquennal d'ACC. Je suis convaincu que leur apport augmentera l'utilité, la signification et la valeur du Plan.



**Larry Murray**

Sous-ministre

Anciens Combattants Canada

## RÉSUMÉ

Les objectifs et les priorités stratégiques exposés dans le présent document traceront, pour le Ministère, un cheminement qui confirmera sa raison d'être, améliorera l'intégrité de ses programmes et entraînera l'établissement d'un milieu de travail dynamique et stimulant.

### NOTRE ORIENTATION GÉNÉRALE

Au cours des cinq prochaines années, le Ministère concentrera son énergie à l'amélioration des services destinés à ses clients actuels et s'efforcera d'adapter ses programmes à l'évolution des besoins. Pour cela, il lui faudra un effectif complet formé d'employés compétents et motivés, ainsi que les ressources appropriées aux programmes.

### NOS PRIORITÉS

Les dix priorités exposées dans le présent plan s'inscrivent dans les deux objectifs stratégiques d'Anciens Combattants Canada (ACC) : **Intégrité de nos programmes et amélioration des services** et **Efficacité organisationnelle**. Mais avant tout, elles réaffirment l'engagement bien ancré d'ACC et du Canada à l'égard des anciens combattants et la dette de reconnaissance qu'ils ont envers ces derniers. Le Ministère se propose essentiellement de continuer d'améliorer les services qu'il offre à ce groupe de clients, tout en veillant à l'excellence des services qu'il fournit aux autres membres de sa clientèle.

Au cours des cinq prochaines années, ACC accordera la priorité aux tâches suivantes :

- Améliorer et accroître les services aux anciens combattants des Forces canadiennes;
- Améliorer continuellement l'application de ses programmes de soins de santé ainsi que son approche pour un service axé sur le client;
- Affirmer, voire étendre, son mandat en matière de commémoration;
- Rénover l'Hôpital Sainte-Anne et favoriser sa mise en valeur à titre de centre d'expertise pour les soins aux personnes âgées;

- Effectuer un examen fondamental du processus relatif aux pensions d'invalidité, pour tenir compte des préoccupations des clients et apporter des améliorations soutenues;
- Favoriser le perfectionnement de sa capacité en matière de technologie de l'information, pour améliorer les services et l'efficacité organisationnelle;
- Améliorer sa capacité stratégique en matière de politiques, pour mieux participer à l'élaboration des politiques nationales;
- Effectuer une planification stratégique des ressources humaines de manière à adapter les modes de gestion aux objectifs stratégiques;
- Améliorer sa capacité en matière de communications;
- Mieux intégrer et coordonner sa planification des stratégies, des activités, des ressources humaines, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information ainsi que du développement durable.

En travaillant ensemble à la réalisation de ces importants éléments du Plan stratégique, les employés d'ACC seront guidés par de nouveaux énoncés de mission, de vision et de valeurs établis pour le Ministère.



## 1. NOTRE MANDAT

Le développement du Canada à titre de pays indépendant et doté d'une identité propre découle en grande partie de ses réalisations en temps de guerre. Une bonne partie de notre identité moderne est également associée à la fierté que nous éprouvons à l'égard des antécédents enviables du Canada en matière de maintien de la paix. Toutefois, la contribution de notre pays à la paix et à la sécurité dans le monde, à la fois comme allié et partenaire du maintien de la paix, a été très coûteuse si l'on tient compte des vies sacrifiées et des maladies et blessures, sans parler des espoirs déçus.

Le rôle du Ministère est de reconnaître le courage des personnes qui nous ont légué ce patrimoine et ont ainsi permis à notre nation de s'épanouir.

Le mandat d'Anciens Combattants Canada (ACC) découle de lois et règlements, notamment de la *Loi sur le ministère des Affaires des anciens combattants*, qui attribue au ministre des Anciens Combattants les responsabilités suivantes :

*« [...] 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 [...] aux soins de leurs survivants ou des personnes à leur charge. »*

Le Ministère s'acquitte de ses responsabilités grâce à ses divers programmes, notamment ceux des pensions d'invalidité, des allocations aux anciens combattants, des services de représentation et de conseils juridiques, des soins médicaux et de la commémoration. Ces programmes fournissent une indemnisation pour les préjudices résultant d'invalidités et la perte de revenus, des services sociaux et de santé innovateurs, de l'aide juridique professionnelle ainsi que la reconnaissance des réalisations et des sacrifices consentis par les Canadiens pendant les périodes de guerre et de conflit.

ACC sert des clients très diversifiés reflétant la remarquable mosaïque des contributions canadiennes à la paix dans le monde. Voici quels sont nos clients :

Anciens combattants :

- les anciens combattants des Forces armées et de la marine marchande ayant servi pendant la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale ou la guerre de Corée;
- des anciens et, dans certains cas, d'actuels membres des Forces canadiennes, y compris ceux qui ont servi dans une zone de service spécial et au cours d'opérations de maintien de la paix;
- les anciens combattants alliés qui habitaient au Canada avant les périodes de guerre.

Autres clients :

- certains civils ayant droit aux prestations en raison de leur service en temps de guerre;
- d'anciens et, dans certains cas, d'actuels membres de la Gendarmerie royale du Canada;
- les survivants et personnes à charge des groupes susmentionnés.

En plus de servir ces clients, ACC reçoit de nombreuses demandes de renseignements de la part du grand public. Nous sommes heureux d'aider les personnes qui veulent se renseigner sur nos programmes, nos services et nos activités.

Le Programme commémoratif d'ACC vise à rendre hommage aux personnes qui ont défendu la cause de la paix au nom du Canada et à rejoindre un public englobant la population canadienne ainsi que le monde entier.

## 2. NOTRE MISSION, NOTRE VISION ET NOS VALEURS

Les versions révisées des énoncés de mission et de vision d'ACC, ainsi qu'un nouvel énoncé des valeurs et de l'éthique, constituent des éléments majeurs du présent Plan stratégique.

- Notre énoncé de mission explique essentiellement la raison d'être d'ACC.
- Notre énoncé de vision représente une image partagée de l'avenir d'ACC et de ce que nous espérons réaliser au cours des cinq prochaines années et par la suite.
- Nos valeurs et notre éthique reflètent et façonnent la culture organisationnelle d'ACC et nous guident dans nos décisions et nos actions.

Ces nouveaux énoncés ont ajouté de la crédibilité au contexte du présent plan. Ils sont le fruit de nombreuses heures de consultation auprès du personnel du Ministère, ainsi que des commentaires et suggestions réfléchis qu'il a fournis.

## NOTRE MISSION

*Dispenser des services et des avantages axés sur le client qui soient exemplaires et adaptés aux besoins des anciens combattants, de nos autres clients et des familles de ceux-ci de manière à reconnaître les services qu'ils ont rendus au Canada et à graver dans la mémoire de tous les Canadiens le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices.*

## NOTRE VISION

*Fournir un service exemplaire qui honore les réalisations et les sacrifices que nos anciens combattants et nos autres clients se sont imposés.*

## NOS VALEURS ET NOTRE ÉTHIQUE

*À Anciens Combattants Canada, nous apprécions les contributions faites par nos clients pour l'édification de la nation canadienne et nous rendons honneur aux sacrifices qu'ils se sont imposés au nom de la défense de la liberté et du maintien de la paix dans le monde. Tout en leur exprimant la reconnaissance profonde du Canada, nous nous efforçons d'agir selon les principes nobles qu'ils ont défendus.*

### Intégrité

*Nous agissons avec honnêteté et équité et nous essayons en tout temps de bien faire.*

### Respect

*Nous traitons tout le monde avec respect, nous reconnaissons la dignité intrinsèque de chaque personne et nous voulons mettre en valeur la diversité des gens et d'idées.*

### Service

*Nous sommes fiers du rôle que nous jouons à titre de fonctionnaires, et l'excellence du service nous tient à cœur. Nous nous engageons à fournir, en temps voulu, un service attentif, courtois et équitable.*

### Responsabilité

*Nous répondons de nos actes et acceptons les conséquences de nos décisions.*

### Travail d'équipe

*Nous attachons une grande importance au travail d'équipe ainsi qu'aux principes de partenariat, de consultation et de communication ouverte.*

### Équilibre

*Nous encourageons les employés à s'efforcer de maintenir un sain équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, car nous sommes convaincus que cela contribue à leur vitalité personnelle et à celle de notre organisme et de nos collectivités.*

### 3. FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Pour planifier des activités avec confiance, les organisations doivent connaître les forces importantes de leur environnement, susceptibles d'influencer leurs objectifs futurs ainsi que les moyens de les atteindre.

Pour faciliter cette planification stratégique, ACC a pris le temps d'étudier son environnement et de discuter des conclusions avec le personnel, des organismes d'anciens combattants et ses partenaires. Les résultats obtenus ont souligné des facteurs qui, selon la plupart des gens, influenceront le Ministère au cours des prochaines années. Au-delà des prévisions sur les clients du Ministère pour la prochaine décennie (voir la section suivante), on trouvera ci-après une liste des facteurs mis en lumière par nos études et consultations qui auront la plus grande importance pour ACC.

#### PRINCIPAUX FACTEURS DANS L'ENVIRONNEMENT D'ACC

##### **Santé financière**

Il est important qu'ACC se penche sur les fonds qui seront consentis au cours des cinq prochaines années par les gouvernements fédéral et provinciaux, et affectés aux programmes pour les anciens combattants et nos autres clients et, plus généralement, pour les Canadiens âgés. La situation qui en découlera aura une incidence sur la capacité d'ACC d'adapter ses programmes aux besoins changeants des clients. Elle influera également sur la qualité de l'approche de gestion de cas axée sur le client, laquelle incorpore les programmes et les services qui peuvent être obtenus à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère.

##### **Progrès médicaux**

Les nouvelles découvertes médicales et leur impact potentiel sur la santé humaine pourraient influencer le type de services médicaux que le Ministère offrira à l'avenir. Il est possible de prévoir, par exemple, que certaines découvertes prolongeront l'espérance de vie des anciens combattants et amélioreront leur état de santé.

### **Rôle et priorités du gouvernement fédéral**

Le rôle décisif du gouvernement fédéral dans la société canadienne et la façon dont il s'exerce pourraient avoir un impact sur certains programmes d'ACC, y compris les activités commémoratives nationales et notre apport éventuel au secteur canadien de la santé. Les choix stratégiques concernant une participation accrue ou plus faible aux dossiers touchant les personnes âgées influenceront également sur le Ministère, tout comme la portée future des opérations canadiennes de maintien de la paix.

### **Tendances en matière de prestation de services**

La participation gouvernementale à la prestation de services en direct (Internet) et à distance, les tendances mondiales à la centralisation des services ainsi que, dans le domaine des soins de santé, les nouvelles approches axées sur le client auront une influence sur ACC au cours des dix prochaines années. Ces tendances, considérées individuellement ou dans leur ensemble, annoncent d'autres améliorations au titre de la prestation de services et du traitement des avantages.

### **Autres facteurs**

Le Ministère subira l'influence d'autres facteurs externes, comme le vieillissement général de la population canadienne, la mondialisation, les conflits internationaux potentiels, les changements possibles à l'organisation gouvernementale ainsi que l'état global du marché du travail. Bien que l'ampleur et la nature de l'impact de ces facteurs soient moins certaines, ACC doit y porter une attention particulière pendant qu'il cherche un processus opérationnel efficace à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle.

## 4. QUESTIONS IMPORTANTES POUR ACC

Au cours de l'été 2000, on a organisé plusieurs groupes de discussion et des entrevues pour échanger avec les employés du Ministère, des spécialistes en la matière, des organismes représentant divers groupes d'anciens combattants et d'autres clients, des partenaires commerciaux ainsi que des cadres supérieurs, au sujet des principales questions que doit aborder le Ministère. Celles qui sont mises en évidence ci-après traduisent l'opinion de ces intervenants à l'égard des principales perspectives et des grands défis qui concernent ACC.

### QUELS TYPES DE QUESTIONS CONCERNERONT ACC?

Les gens et les organismes consultés par le Ministère estiment que celui-ci devra faire face à trois types de situations au cours des prochaines années et pendant l'actuelle décennie :

- **prestation de services** – défis reliés à la manière d'offrir les programmes et les services d'ACC à l'avenir et aux personnes qui en bénéficieront;
- **soutien aux services** – questions importantes sur le type de soutien et de ressources dont ACC aura besoin pour fournir les services;
- **contribution aux objectifs nationaux** – questions touchant la façon dont ACC se positionnera pour mieux contribuer aux objectifs nationaux.

### QUESTIONS RELATIVES À LA PRESTATION DE SERVICES

#### Les anciens combattants et nos autres clients

Depuis quelques années, beaucoup de Canadiens, dont certains fonctionnaires, ont l'impression que le nombre des clients d'ACC diminue rapidement et que le Ministère pourrait bientôt disparaître.

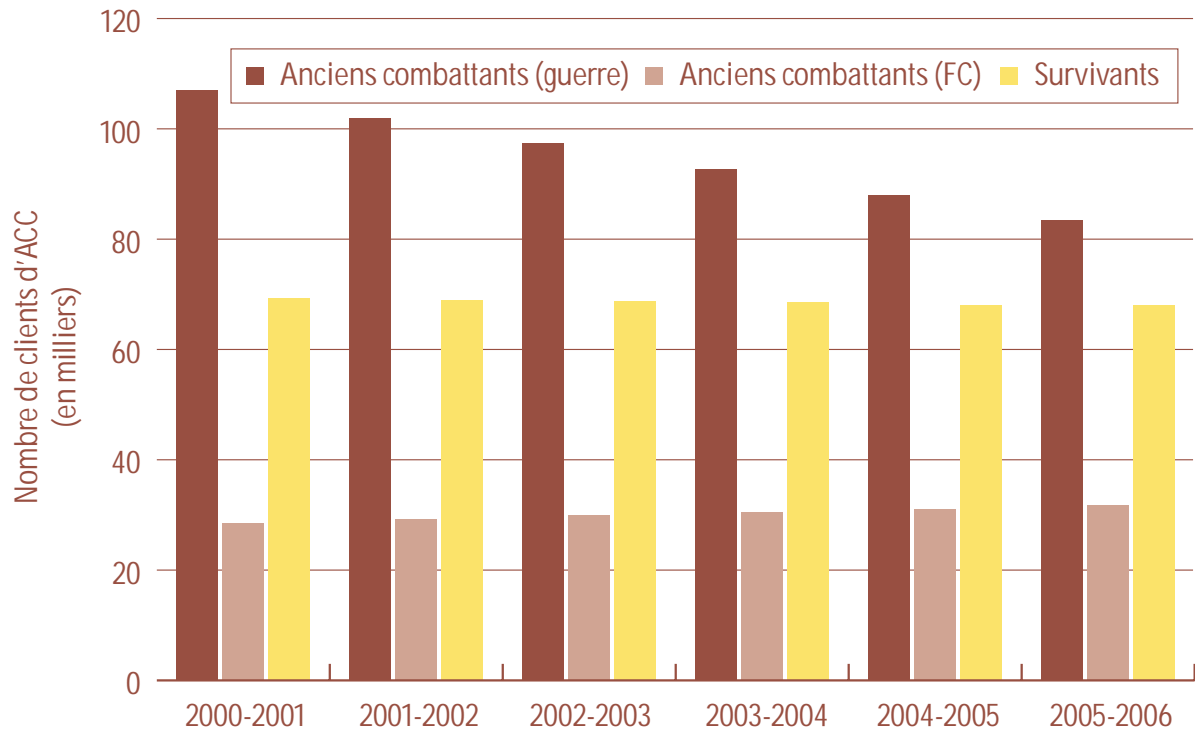
Cette perception n'est pas fondée. Les anciens combattants et les autres clients d'ACC seront encore nombreux au cours des huit à dix prochaines années et même plus tard. En vieillissant, nos clients auront par ailleurs besoin de soins plus intensifs.

La clientèle d'ACC est composée d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre et d'anciens combattants des Forces canadiennes. Elle comprend également les conjoints et personnes à charge admissibles. Comme le montre la figure 1 ci-après, il est vrai que certains d'entre eux ne seront plus

**Figure 1 :**

Prévisions de la clientèle d'ACC par groupe de clients (de 2000-2001 à 2005-2006)

Au 15 décembre 2000



Source : Direction des statistiques d'ACC

avec nous d'ici 2006. Le nombre des anciens combattants du temps de guerre diminuera d'environ 22 p. 100, passant de 107 000 à quelque 83 300. Cependant, la taille des autres groupes de clients demeurera relativement inchangée ou augmentera pendant la période de planification. Le nombre des membres des familles d'anciens combattants admissibles et décédés, ainsi que d'autres clients, le plus souvent des veuves et des personnes à charge, demeurera entre 68 000 et 69 000. Le nombre des anciens combattants admissibles des Forces canadiennes augmentera, passant de 28 600 à environ 31 700.

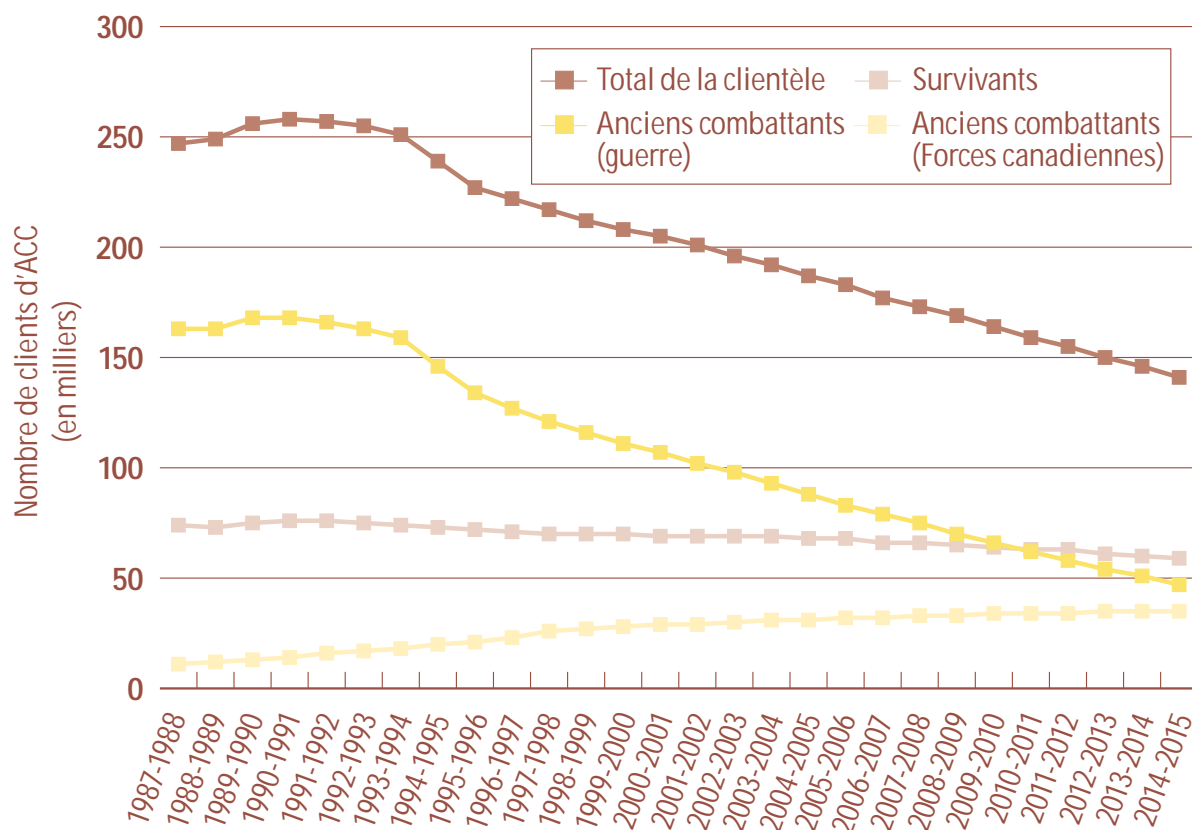
Dans l'ensemble, ces tendances suggèrent que, d'ici 2006, la clientèle d'ACC aura diminué, mais seulement de 10,6 p. 100, passant de 204 900 à environ 183 100. Même en 2015, ACC aura encore approximativement 141 000 clients. D'ici là, en raison de la tendance continue décrite ci-avant, les anciens combattants ayant servi en temps de guerre, les anciens combattants des Forces canadiennes



**Figure 2 :**

Tendances démographiques de la clientèle d'ACC (de 1987-1988 à 2014-2015)

Au 24 novembre 2000



Source : Direction des statistiques d'ACC

et les survivants admissibles auront une représentation presque égale dans la clientèle du Ministère (voir la figure 2 ci-dessus).

Outre les clients ayant accès aux avantages et aux services, il ne faut pas oublier que le Ministère dessert également un groupe d'intérêt beaucoup plus grand par l'entremise de son Programme commémoratif. Ce dernier rend hommage aux anciens combattants décédés par l'entretien des lieux de sépulture et des monuments, mais il s'adresse également aux anciens combattants survivants, aux jeunes Canadiens ainsi qu'au grand public, grâce à des activités commémoratives spéciales et à des programmes d'éducation connexes.

Étant donné les tendances prévues de la clientèle, le principal défi qui se posera pour ACC au cours des cinq prochaines années et au-delà consistera à mieux servir ses groupes diversifiés de clients et à répondre efficacement à l'évolution de leurs besoins.

### **Adaptation de nos modèles de prestation de services**

Jusqu'à récemment, de nombreux programmes d'ACC fonctionnaient presque indépendamment les uns des autres. Cette situation reflétait surtout la façon dont les programmes ont vu le jour et les besoins auxquels ils répondaient à un moment particulier.

Aujourd'hui, bon nombre de nos clients ont accès à plusieurs de nos programmes d'aide financière, de soins de santé et de pensions d'invalidité, simplement parce que leur âge avancé ou des circonstances personnelles intensifient leurs besoins. Il est donc plus efficace pour le Ministère d'organiser ses services en fonction des besoins globaux de chaque personne plutôt qu'en fonction de programmes, comme c'était le cas auparavant. C'est là un des piliers de l'actuelle approche pour un service axé sur le client. Bon nombre des besoins des clients peuvent être comblés au moyen de notre gamme complète de programmes; pour d'autres, il est préférable de recourir à des programmes ou services dispensés à l'extérieur du Ministère. Au cours des cinq prochaines années et à plus long terme, il sera impératif qu'ACC adapte sans cesse son approche pour un service axé sur le client afin de répondre le mieux possible aux besoins changeants des anciens combattants du temps de guerre, qui forment sa clientèle traditionnelle, des anciens combattants des Forces canadiennes et de leur famille.

### **Usage de la technologie**

Comme de nombreux autres ministères fédéraux, ACC favorise le recours à la technologie pour améliorer ses services et ses communications avec les clients. En fait, la technologie de l'information occupe déjà une place importante dans nos opérations. Notre récent investissement dans un nouveau Réseau de prestation des services aux clients est un exemple de la façon dont les systèmes d'information sont utilisés au Ministère pour favoriser un service axé sur le client. La prochaine étape importante dans l'usage de la technologie par ACC consistera à offrir aux anciens combattants et à d'autres clients d'autres options de service pouvant faciliter l'accès aux programmes d'ACC. Dans l'esprit de l'objectif national du gouvernement, le Ministère dispensera des services sur Internet, ce qui répondra à la demande croissante des Canadiens visant l'utilisation de cet outil. Tout en offrant ce service facultatif, ACC restera fidèle à son engagement à l'égard des services traditionnels offerts par téléphone, par la poste ou en personne.

## **Affirmation de notre mandat**

Les consultations que nous avons menées ont révélé qu'ACC doit accorder une plus grande priorité à deux éléments de longue durée de son mandat : la responsabilité à l'égard des anciens combattants des Forces canadiennes et celle envers le grand public canadien en ce qui concerne les activités commémoratives. Les deux engagements nécessitent une forte réaffirmation pour que l'on puisse répondre aux attentes croissantes et aux nouveaux besoins.

De concert avec le ministère de la Défense nationale, ACC élabore actuellement des formes de partenariat plus efficaces avec les anciens combattants des Forces canadiennes. Ensemble, les deux ministères explorent des moyens d'adapter les services d'ACC pour mieux répondre aux besoins de cette importante clientèle. Le Ministère a également un rôle important à jouer dans la prestation de services accrus, afin de favoriser l'initiative gouvernementale sur la qualité de vie pour ces Canadiens.

Par ailleurs, les activités commémoratives d'ACC présentent un impressionnant potentiel : contribuer positivement à une célébration de l'identité nationale du Canada ainsi qu'à l'éducation des jeunes Canadiens. En misant sur de récentes initiatives destinées à reconnaître davantage le rôle critique de nos clients dans la défense de la paix dans le monde, ACC est particulièrement en mesure de fournir un leadership pour élaborer, coordonner et exécuter des activités commémoratives nationales.

## **QUESTIONS RELATIVES AU SOUTIEN DES SERVICES**

### **Pression exercée sur les ressources des programmes**

ACC est fier des contacts personnalisés qu'il a avec ses clients par le truchement de ses bureaux régionaux, de l'Hôpital Sainte-Anne et des visites à domicile des conseillers de secteur. Le Ministère a le privilège de fournir un service de qualité à sa clientèle et demeure fidèle à sa philosophie basée sur le service axé sur le client et la gestion de cas, pour répondre au plus grand nombre possible de besoins des clients. Le personnel de nos bureaux régionaux et de notre Administration centrale à Charlottetown est également fier du rôle qu'il joue à l'appui de cette approche axée sur le client.

À mesure que nos anciens combattants du temps de guerre avancent en âge, le nombre de contacts personnalisés dont ils auront besoin avec le personnel d'ACC augmentera. Un service tout aussi personnalisé s'impose pour bon nombre d'anciens combattants des Forces canadiennes afin de tenir compte de leur situation particulière. Ces deux tendances nouvelles ajouteront de la pression sur les conseillers d'ACC et sur le personnel des bureaux de district, dont le volume de travail est déjà élevé.

Pour atténuer ces pressions, ACC devra envisager l'attribution de ressources supplémentaires aux bureaux régionaux. De même, pour que le Programme commémoratif d'ACC atteigne son plein potentiel, il faudra y ajouter d'autres ressources financières et humaines, tout en agrandissant le réseau de partenaires.

### Gestion et protection du personnel d'ACC

En acceptant les défis qui l'attendent au cours des cinq prochaines années, le Ministère devra être très conscient de sa plus précieuse ressource, en l'occurrence **son personnel**. Les dix prochaines années apporteront des changements au titre des programmes et des besoins de la clientèle, ainsi que la nécessité de maîtriser de nouvelles tâches, technologies et responsabilités et de préparer la relève à mesure que de nombreux fonctionnaires prendront leur retraite. ACC devra pouvoir répondre aux nombreuses préoccupations en matière de ressources humaines qu'entraîneront ces changements. Il faudra accorder une attention particulière au maintien de l'effectif et au recrutement, aux occasions d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés, à l'aide qu'il convient de fournir aux employés pendant les périodes de transition, aux mesures permettant d'assurer une plus grande diversité sur les lieux de travail, ainsi qu'à la mise en valeur de nouveaux moyens de gérer le stress et d'équilibrer la charge de travail. Le Ministère devra également, sans contredit, consacrer de l'énergie et de l'attention à l'avancement des travaux sur la Norme générale de classification et veiller à se doter des ressources humaines voulues pour appuyer ses objectifs stratégiques en la matière.

### Questions touchant les communications

ACC est un ministère dynamique, surtout depuis 20 ans. Il a adopté une attitude d'avant-garde et a mis en œuvre de nombreux programmes innovateurs de soins médicaux à l'intention des anciens combattants et d'autres clients, amélioré ses processus pour attribuer des pensions d'invalidité et de l'aide financière, favorisé l'admissibilité à de nombreux services et avantages, accru l'envergure de son Programme commémoratif, tout en investissant dans de nouvelles technologies et recherches pour améliorer la qualité des services. Bien que ces activités se soient révélées fructueuses, elles ont aussi été contraignantes pour les communications du Ministère. Chacune de ces réalisations a en effet nécessité des consultations et des communications avec les anciens combattants, d'autres clients, les employés d'ACC, le public canadien et nos partenaires. Cette tendance se poursuivra bien après le début de l'actuelle décennie. Par conséquent, ACC doit combler certaines lacunes pour assumer les nombreuses responsabilités qui lui incombent en matière de communications. Signalons notamment la capacité d'ACC de partager efficacement, avec sa clientèle, de l'information sur les programmes et d'autres renseignements importants.

## CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS NATIONAUX

### Capacités d'ACC en matière de recherche et de politiques stratégiques

Les gens qui connaissent bien les réalisations d'ACC dans les domaines de l'indemnisation, de la santé des personnes âgées, de la prestation des services de santé et de la commémoration sont souvent surpris de constater que le Ministère n'est pas mentionné de manière plus marquante ni consulté dans les débats sur les politiques nationales touchant ces questions. C'est en raison d'un souci marqué pour ses clients immédiats que le Ministère n'a pas beaucoup participé à certaines de ces discussions dans le passé. Aujourd'hui, cependant, ACC constate qu'il a une importante contribution à faire dans les politiques nationales et que sa clientèle peut également tirer parti d'un plus grand partage de l'information et des idées. Pour viser une importante contribution au programme national, ACC devra renforcer ses capacités en matière de recherche et de politiques stratégiques. Il devra aussi jouer un rôle plus actif dans la capitale nationale et participer davantage aux forums interministériels sur les politiques.

### Mandat d'ACC en matière de commémoration

De récentes activités commémoratives, comme la *Tombe du Soldat inconnu*, ont montré que les Canadiens reconnaissent de plus en plus que nous devons en bonne partie notre identité nationale et l'épanouissement de notre nation à nos concitoyens qui ont servi pendant les deux guerres mondiales, les conflits militaires subséquents et les opérations de maintien de la paix. L'appui du public et son importance pour l'unité nationale incitent ACC à réaffirmer son mandat de commémoration et à trouver de nouveaux moyens de promouvoir ce sentiment de reconnaissance et d'unité.

### Expérience d'ACC en matière de soins médicaux et d'indemnisation

Les gouvernements fédéral et provinciaux accordent de plus en plus d'attention aux questions de santé et aux moyens de mieux coordonner et gérer les systèmes de soins médicaux. À titre de participant actif dans le secteur de la santé publique au Canada, ACC peut apporter une précieuse contribution aux entretiens sur les politiques et programmes, surtout ceux qui concernent les personnes âgées. Les recherches menées par le Ministère sur la santé des anciens combattants, son expérience de l'élaboration de programmes et ses longs antécédents à titre de fournisseur de soins de longue durée en établissement sont autant de raisons qui en font un partenaire estimé pour les soins médicaux. De plus, l'expérience du Ministère dans les domaines de la gestion de cas et de la prestation de services axés sur le client lui permet de participer avec dynamisme aux discussions portant sur les politiques en matière de revenu et de santé.

## 5. NOTRE ORIENTATION FUTURE

### Les cinq prochaines années . . .

Bon nombre d'employés et de membres du public canadien se demandent si la planification de l'avenir d'ACC, au cours des cinq prochaines années, sous-tend l'adoption d'objectifs stratégiques qui forceront le Ministère à sortir de son mandat et à s'engager dans de nouveaux secteurs d'activité. En un mot, non. En fait, durant cette période, ACC aura déjà beaucoup à faire pour s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des anciens combattants du temps de guerre, des anciens combattants des Forces canadiennes ainsi que d'autres clients. Tel qu'indiqué précédemment, nos clients demeureront nombreux jusqu'à la fin de 2006, et, à ce moment-là, leur nombre n'aura diminué que dans une proportion prévue de 10,6 p. 100.

Un aussi faible pourcentage ne fera pas baisser le volume de travail chez les employés du Ministère. Au cours des cinq prochaines années et même au-delà, bon nombre des anciens combattants du temps de guerre, en raison de leur âge plus avancé, auront besoin de services de santé améliorés et plus attentifs ainsi que d'une aide directe plus personnalisée de la part du personnel d'ACC. D'autres, plus particulièrement les anciens combattants des Forces canadiennes, auront besoin de meilleurs services pour accéder aux programmes d'indemnité, à un counseling approprié ainsi qu'à une aide pour améliorer leur qualité de vie. En outre, ACC continuera à innover dans la qualité du service offert. Nos priorités à l'égard du présent Plan stratégique montrent qu'au cours des cinq prochaines années, le volume de travail associé aux initiatives de soins médicaux, de commémoration et de pension ne diminuera pas.

### **Et à plus long terme?**

Bien que les mandats ministériels soient parfois appelés à changer, le Ministère ne compte pas chercher activement de nouveaux secteurs d'activité au cours des cinq prochaines années. Toutefois, il n'écartera pas la possibilité d'une acceptation sélective de nouveaux programmes et activités étroitement liés à ses opérations actuelles, pourvu que les ressources soient suffisantes et que ces nouveaux programmes et activités ne compromettent pas ses engagements en matière de service aux anciens combattants et aux autres clients actuels. Le Ministère examinera volontiers de telles options et perspectives pendant la durée du Plan stratégique, mais ne les recherchera pas spécialement. Avec l'arrivée de la fin de la décennie et la diminution accrue de sa clientèle, ce sera le moment idéal de réexaminer son mandat et d'envisager de nouveaux secteurs d'activité.

## 6. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

ACC s'efforcera de respecter sa vision, de résoudre les problèmes en plan et de régler les questions prioritaires sur lesquelles on s'est concentré pendant cette période de planification au moyen de deux objectifs stratégiques :

### OBJECTIF 1 – INTÉGRITÉ DE NOS PROGRAMMES ET AMÉLIORATION DES SERVICES

Au cours des cinq prochaines années, ACC déploiera des efforts pour que ses programmes de base (santé, pensions d'invalidité, indemnisation et commémoration) répondent aux besoins des anciens combattants et de ses autres principaux clients.

Il s'y prendra comme suit :

- En veillant à ce que les programmes demeurent pertinents par rapport à l'évolution des besoins;
- En veillant à ce que les programmes bénéficient des ressources adéquates;
- En adoptant une gestion active et globale des problèmes des clients, pour coordonner et optimiser l'accès aux services et aux avantages;
- En améliorant continuellement la prestation de services à l'aide de processus éprouvés;
- En maintenant son engagement à offrir des services personnalisés;
- En accordant à tous les anciens combattants et aux autres clients le même respect et la même attention;
- En examinant, améliorant et surveillant continuellement ses processus, y compris l'usage de la technologie, pour offrir de meilleurs programmes et des services de meilleure qualité;
- En assurant une formation et un soutien adéquats au personnel.

### OBJECTIF 2 – EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

#### Renforcer la planification de nos ressources humaines

Les nombreux travaux préliminaires et les multiples consultations effectués pour la planification au Ministère ont révélé qu'il faut absolument mieux planifier les ressources humaines. Le Ministère pourra ainsi assumer davantage les changements structureaux qui l'attendent au cours de la prochaine



décennie, et s'assurer qu'il affecte les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit pour honorer son engagement à l'égard d'un service de qualité.

Pour ce faire, il devra :

- structurer la planification de ses ressources humaines pour l'adapter étroitement à celle de ses stratégies et activités.

### **Renforcer les communications internes et externes**

Les consultations entourant la planification stratégique ont également révélé que, pour améliorer l'efficacité de ses processus et programmes, ACC devra communiquer mieux et plus souvent avec les clients, d'autres entités gouvernementales, les partenaires et son propre personnel.

Dans cette optique, le Ministère devra :

- redéfinir, restructurer et doter en nouvelles ressources la fonction interne des communications, afin de combler les lacunes actuelles et de s'attaquer aux priorités;
- s'efforcer d'améliorer les outils et les compétences en matière de communications dans tous ses services.

### **Lien avec le programme national**

Pour être plus efficace, une organisation fédérale doit absolument participer davantage aux questions de politiques nationales, qui visent un plus grand public canadien. ACC est en mesure de contribuer à de nombreuses priorités du gouvernement. Pendant la période de planification, il tirera parti de ses connaissances et de son expérience pour contribuer davantage au programme national dans des domaines comme la coordination et la gestion des soins médicaux, les programmes d'indemnisation, la commémoration ainsi que les programmes d'éducation pour les jeunes et les activités propices au développement du pays. Cet objectif et les échanges d'idées qu'il entraîne seront bénéfiques pour tout le pays, tout en aidant ACC à améliorer ses propres programmes et à établir des prévisions à long terme.

La stratégie ministérielle à l'égard de cet objectif nécessitera :

- une plus grande participation d'ACC aux forums sur les politiques et la planification fédérales, interministérielles et intergouvernementales;
- un accroissement des capacités d'ACC en matière de recherche et de politiques stratégiques;
- l'aménagement d'un bon réseau d'élaboration de politiques qui assure la participation des régions et celle de tous les secteurs de programmes.

## 7. NOS PRIORITÉS

Pendant la période de planification, ACC maintiendra en priorité son engagement de longue date envers les personnes les plus importantes à ses yeux, à chaque journée de travail, c'est-à-dire les anciens combattants et les autres clients.

Pour ce faire, il devra :

- prévoir et comprendre l'évolution des besoins de sa clientèle traditionnelle d'anciens combattants du temps de guerre et adapter ses programmes et ses services pour favoriser leur qualité de vie et leur bien-être;
- fournir des services de qualité supérieure à la nouvelle génération des anciens combattants des Forces canadiennes, c'est-à-dire veiller à ce que les programmes et les services répondent à leurs besoins particuliers;
- appliquer les priorités stratégiques du présent plan sans compromettre les services actuellement offerts aux anciens combattants et à ses autres clients;
- favoriser une culture axée sur l'engagement et le respect à l'égard de tous les clients.

Les dix priorités d'ACC sont directement liées aux objectifs stratégiques. Six d'entre elles relèvent de l'objectif 1 – Intégrité de nos programmes et amélioration des services, et les quatre autres, de l'objectif 2 – Efficacité organisationnelle. ACC a affecté à chacune des priorités au moins un bureau de première responsabilité (BPR), qui est chargé de diriger le travail. Le responsable de chaque BPR est présenté ci-après pour chacune des priorités.

### OBJECTIF 1 – INTÉGRITÉ DE NOS PROGRAMMES ET AMÉLIORATION DES SERVICES

#### Services aux anciens combattants des Forces canadiennes (SMA, Services aux anciens combattants)

ACC et le ministère de la Défense nationale ont entamé des discussions en vue d'améliorer l'actuel programme de services et d'avantages d'ACC pour rehausser la qualité de vie des membres blessés des Forces canadiennes. Bien qu'il faille avant tout préciser le rôle mandaté d'ACC par

rapport aux anciens combattants des Forces canadiennes, il existe certaines améliorations aux services sur lesquelles ACC peut commencer à travailler maintenant.

Un récent examen ministériel des soins requis par les anciens combattants des Forces canadiennes a révélé certains problèmes plus urgents. Il faut en effet :

- adapter le processus des pensions d'invalidité d'ACC aux besoins des anciens combattants des Forces canadiennes, pour accélérer nettement les évaluations d'invalidité et l'accès subséquent à la réadaptation et à d'autres soins médicaux;
- doter le Ministère d'employés plus nombreux et mieux formés, capables de s'occuper des anciens combattants des Forces canadiennes et de répondre à leurs besoins particuliers, dans le cadre de l'approche pour un service axé sur le client;
- offrir des services pour aider les anciens combattants des Forces canadiennes et leur famille à effectuer la transition de la vie militaire à la vie civile.

Pendant la période de planification, ACC continuera de collaborer avec le ministère de la Défense nationale et ses autres partenaires afin de déterminer les problèmes à régler pour s'acquitter de son mandat à l'égard des anciens combattants des Forces canadiennes. Fort du travail effectué dans le cadre du Projet Anciens Combattants Canada – Forces canadiennes et du Projet du continuum des services, le Ministère préparera bientôt ses propositions et ses demandes en matière d'amélioration de service.

### **Commémoration (Directeur exécutif, Affaires publiques)**

Le Ministère poursuivra son examen du Programme commémoratif, dans le but de l'élargir, au moyen d'une participation interministérielle. Une consultation poussée avec les intervenants, permettra de trouver des moyens d'ajuster la vision, les objectifs et les programmes pour définir la participation d'ACC aux activités commémoratives futures. On abordera les problèmes que suscite l'expansion du Programme commémoratif d'ACC, selon le rôle du Canada dans le maintien de la paix, et on se penchera sur l'apport de ce programme à des priorités nationales comme l'identité canadienne et l'éducation des jeunes. On examinera aussi les futurs engagements : participation traditionnelle à l'organisation de pèlerinages outre-mer vers des sites commémoratifs, entretien de cimetières et de monuments sur les champs de bataille, aide aux funérailles et à l'inhumation, remise de médailles et de prix, et cérémonies pour souligner les sacrifices et les réalisations des anciens combattants canadiens. L'examen sera la première étape d'un processus visant à résoudre les questions relatives au soutien des programmes et à adapter les activités de programmes approuvées en fonction du financement, domaine où on constate d'importantes lacunes depuis quelques années. Les conclusions de l'examen devraient être prêtes au cours du premier trimestre de 2001.

## Soins de santé (SMA, Services aux anciens combattants)

### *Notre approche en matière de service*

Tout en explorant les meilleurs moyens d'exécuter ses programmes de soins de santé, ACC maintient son engagement envers une politique de continuum des services et une approche pour un service axé sur le client. Ainsi, dans la mesure du possible, le Ministère incitera le client à participer aux activités pour cerner ses besoins et trouver les meilleures façons d'y répondre. Dans le cadre du processus novateur de gestion de cas qu'il a adopté, ACC s'efforcera d'offrir aux clients toute l'aide voulue, soit grâce à sa gamme de programmes et de services, soit grâce à sa collaboration avec les organismes provinciaux et communautaires. Les partenariats qui seront établis pour optimiser l'accès des clients aux services nécessiteront la participation du client aux soins auto-administrés et aux décisions relatives à la planification des soins de santé. L'approche d'ACC visera également l'accès aux services en un point central ainsi qu'un contact personnel avec les clients.

Le maintien de cet engagement de service pour les anciens combattants vieillissants et pour une nouvelle génération de clients des Forces canadiennes imposera beaucoup de pression sur les employés d'ACC. À titre d'exemple, les conseillers de secteur ont déjà une charge de cas supérieure à ce qui est recommandé pour une gestion efficace des cas. Durant toute la période de planification, ACC surveillera étroitement la demande croissante de services de counseling et d'autres services, et cherchera à obtenir des ressources supplémentaires pour répondre à la demande accrue, le cas échéant.

### *Partenariats*

ACC a de solides relations de collaboration avec les organismes qui représentent les anciens combattants et d'autres clients. Ces organismes, qui jouent un rôle important dans l'orientation que le Ministère imprime à ses initiatives d'amélioration des programmes, sont des partenaires précieux qui nous aident à adapter nos services aux intérêts des clients. ACC s'efforcera de consolider ses relations avec les organismes d'anciens combattants et d'autres clients.

La gestion détaillée des besoins de la clientèle sous-tend également qu'ACC doit mettre l'accent sur des partenariats efficaces dans les systèmes provinciaux de santé et les organismes communautaires. Une telle collaboration est importante pour aiguiller les demandeurs vers les bons services et prendre les bonnes décisions lorsque les services requis sont partagés ou seulement offerts à l'extérieur du Ministère. Bien que toutes les régions d'ACC aient constitué d'importants réseaux de partenariat, il leur faut encore les perfectionner et mieux les intégrer à la gestion de cas au Ministère. Ce dernier s'efforcera d'améliorer la gestion de ses partenariats dans le domaine de la santé.

### *Capacité de recherche*

Pour être en mesure d'offrir les services nécessaires aux clients, et plus particulièrement aux anciens combattants des Forces canadiennes, il importe qu'ACC puisse, au préalable, se doter des connaissances et de la compétence voulues en matière de recherche pour évaluer la santé des clients et leur fournir ensuite l'indemnisation ou les services de réadaptation et de santé les plus appropriés, au moment le plus opportun. Le Ministère s'efforcera d'améliorer sa capacité de recherche et son accès aux résultats de la recherche afin de mieux s'acquitter de ses responsabilités.

### *Initiative de coordination des soins de santé*

L'Initiative de coordination des soins de santé (ICSS) représente une importante tribune pour ACC dans la mesure où elle regroupe les ministères fédéraux chargés de fournir des services de santé à des clients ainsi qu'aux fonctionnaires. Elle constitue donc souvent un terrain d'essai pour établir les politiques et les meilleures pratiques qui permettent d'améliorer l'efficacité de l'achat de services et de fournitures de santé et de réaliser des économies. À titre de membre dirigeant et de président du Comité de régie, ACC est bien placé pour favoriser un rôle accru de l'ICSS. Par exemple, l'Initiative pourrait s'adapter aux priorités nationales en matière de santé ainsi qu'au rôle récemment négocié du gouvernement fédéral, c'est-à-dire la participation au contrôle du rendement comparatif du Canada dans divers secteurs de la santé. Le Ministère encouragera l'usage de l'ICSS comme principal instrument pour évaluer les services fédéraux de santé et pour concevoir des politiques, positions et renseignements utiles. Ce résultat lui permettrait de jouer un rôle plus important dans l'orientation des politiques nationales de santé, ce qui s'inscrit bien dans l'ordre des priorités stratégiques élaborées.

### **Hôpital Sainte-Anne (SMA, Services aux anciens combattants)**

L'Hôpital Sainte-Anne, situé à l'extrémité ouest de Montréal, est le dernier hôpital fédéral administré par ACC. Cet établissement de soins de longue durée accueille actuellement quelque 560 anciens combattants. De récents efforts déployés pour transférer l'établissement à la province de Québec et assurer ainsi son avenir à long terme n'ont pas porté fruit. Néanmoins, la Province s'est montrée ouverte à un partenariat éventuel. Jusqu'à ce que l'avenir à long terme de l'hôpital soit précisé, ses opérations et l'apport de soins et services de qualité pour les anciens combattants demeureront une priorité ministérielle. Au cours des cinq prochaines années, ACC compte rénover l'hôpital pour le rendre conforme aux normes fédérales et provinciales. Cela permettra d'améliorer les services aux anciens combattants, sans compromettre la possibilité d'un futur transfert à la Province. Pour mieux

assurer l'avenir de l'hôpital, ACC s'efforcera de le faire reconnaître comme centre d'excellence pour le soin des personnes âgées, et continuera à chercher de meilleurs partenariats entre cet établissement et Québec.

### **Processus des pensions d'invalidité (SMA, Services aux anciens combattants)**

Au cours des cinq dernières années, ACC a investi énormément de temps et d'énergie pour améliorer son processus de pensions d'invalidité. Le dévouement du personnel a permis de réduire de moitié le temps de traitement de la plupart des demandes et donné lieu à des innovations utiles en matière de service. Toutefois, de récentes consultations menées avec des organismes d'anciens combattants et des groupes de clients ont confirmé qu'il y a encore du pain sur la planche. Durant la période de planification, ACC prendra des dispositions pour mieux appliquer ce programme, en amorçant un examen fondamental du processus des pensions d'invalidité. On tentera ainsi de répondre aux préoccupations persistantes de certains clients pour qui le processus des pensions d'invalidité d'ACC est encore trop long et complexe. On cherchera aussi à mieux adapter le processus actuel aux besoins et aux circonstances propres aux anciens combattants des Forces canadiennes. Cette initiative devrait commencer en 2001.

### **Technologie de l'information (TI) / Gouvernement en direct (SMA, Services ministériels)**

Pendant la période de planification, la technologie de l'information à ACC servira surtout à rationaliser les technologies de l'information actuellement employées au Ministère, à introduire de nouvelles technologies par Internet pour donner aux clients un meilleur accès direct à nos services de manière sûre et conviviale, et à améliorer la mémorisation et l'extraction électroniques de renseignements sur les activités. Les investissements en technologie favoriseront les orientations stratégiques du présent plan, en insistant sur les investissements et les innovations rentables qui favorisent directement l'initiative fédérale Gouvernement en direct. Ces investissements seront effectués dans le cadre du récent modèle de gouvernement axé sur la gestion et la technologie de l'information. Malgré la nouvelle capacité de services en direct, le Ministère continuera d'offrir les services traditionnels par téléphone, par courrier ou par des contacts personnels.

## OBJECTIF 2 – EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

### Capacité d'élaboration en matière de politiques stratégiques (Sous-ministre)

Au cours de la période de planification, il sera important pour ACC de participer davantage aux forums nationaux et internationaux en matière de politiques, touchant des domaines directement liés à son mandat et à ses programmes. Le Ministère tirera parti de cet engagement plus direct dans l'élaboration de politiques stratégiques pour contribuer à son expérience historique et pour se renseigner auprès des créateurs et producteurs de programmes et services similaires. Rappelons qu'ACC fait autorité sur de nombreux sujets : soins de santé aux personnes âgées, prestation de services, indemnisation et unité nationale. Pour progresser dans cette direction, le Ministère devra renforcer sa capacité actuelle en matière de politiques stratégiques. Au cours de l'exercice 2001-2002, il apportera les modestes changements organisationnels requis pour concrétiser ce projet.

### Ressources humaines (SMA, Services ministériels)

ACC ne sera pas en mesure d'atteindre ses objectifs ministériels ni ses priorités stratégiques connexes sans un Plan stratégique des ressources humaines crédible abordant des sujets majeurs comme le maintien de l'effectif et le recrutement, les occasions d'apprentissage et de perfectionnement, la nécessité d'une plus grande diversité sur les lieux de travail, l'aide fournie aux employés pendant les périodes de transition, ainsi que des moyens efficaces de gérer le stress et d'équilibrer les volumes de travail. Il incombera également au Ministère d'appuyer les objectifs stratégiques gouvernementaux liés au renouvellement de la fonction publique et à la Norme générale de classification et de veiller à se doter des ressources humaines voulues pour être en mesure de relever les défis à venir.

La planification stratégique des ressources humaines sera l'une des grandes priorités du Ministère au cours des prochaines années. Structuré selon le Plan stratégique quinquennal d'ACC, le Plan stratégique des ressources humaines présentera les caractéristiques suivantes :

- avoir une envergure ministérielle adaptée aux priorités stratégiques d'ACC;
- avoir un caractère permanent et une perspective quinquennale, avec mise à jour annuelle;
- être orienté vers l'action avec des buts clairement définis de gestion à long terme des ressources humaines;
- être basé sur un intrant approprié en matière de gestion du Ministère;

- être intégré aux plans opérationnels et d'activités d'ACC;
- faire l'objet d'un examen annuel au cours duquel on mesurera et déclarera les objectifs et intrants en matière de ressources humaines.

### **Communications (Directeur exécutif, Affaires publiques)**

Depuis quelques années, la capacité de communications d'ACC est mise à rude épreuve. À court terme, la pression exercée sur ces ressources devrait se maintenir, car le Ministère tentera :

- de mieux communiquer avec les clients et de rendre plus accessibles les renseignements sur ses programmes;
- d'étendre les communications avec le public canadien dans le cadre d'un Programme commémoratif élargi;
- de répondre à la nécessité croissante de mieux communiquer avec son personnel au sujet des changements permanents apportés aux programmes, aux systèmes et aux politiques; et
- de participer davantage aux communications stratégiques pour améliorer son image à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique.

Par conséquent, une des priorités d'ACC consiste à faire définir, structurer et doter en personnel la fonction des communications. Pour ce faire, on soumettra celle-ci à un examen organisationnel, au printemps de 2001, parallèlement à l'Examen du Programme commémoratif, opération de plus grande envergure actuellement en cours.

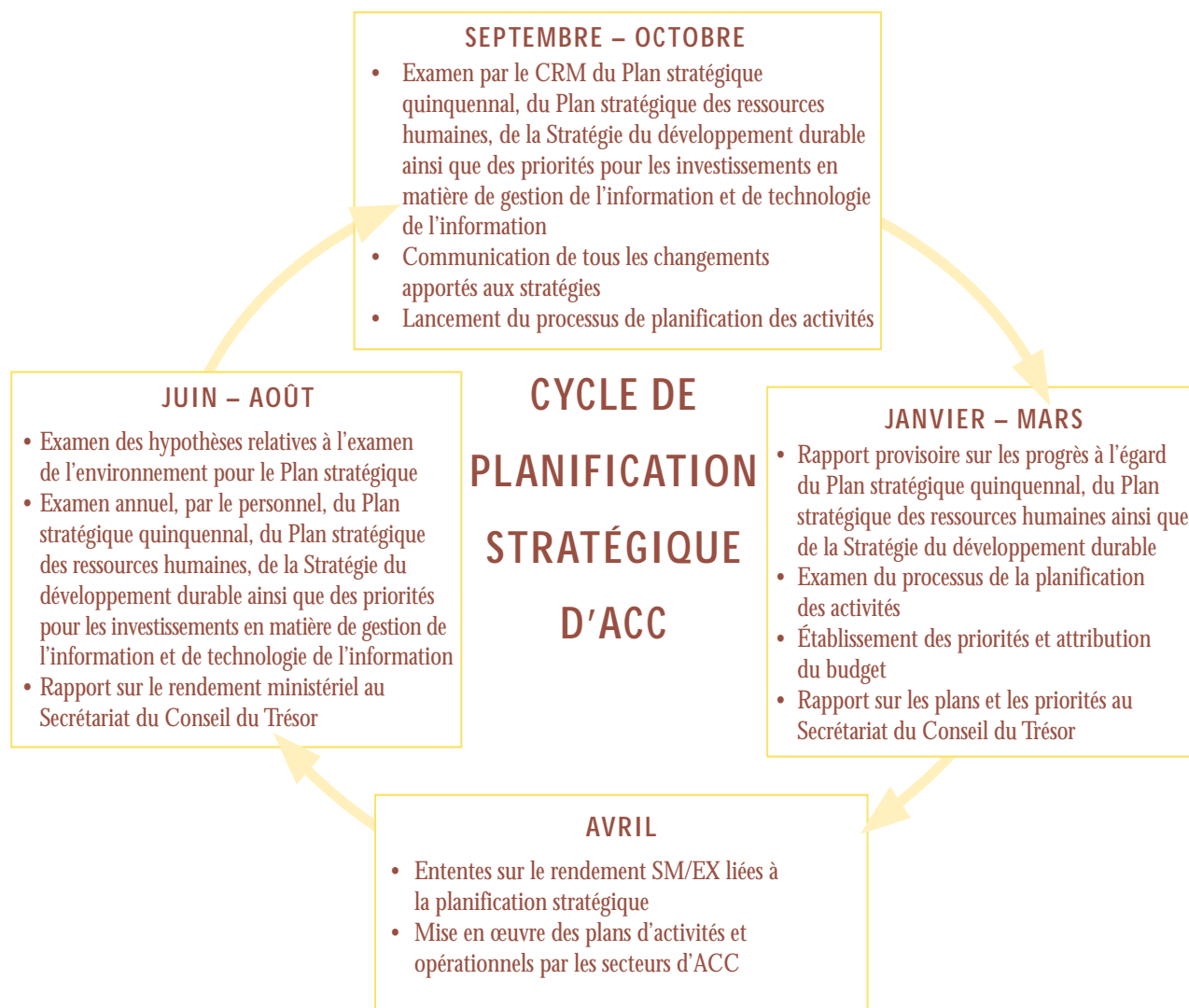
### **Planification des ressources (DG, Planification ministérielle)**

Le Plan stratégique quinquennal d'ACC ne sera pas mis sur les tablettes et oublié, mais s'intégrera à un processus continu guidant la planification des activités, des ressources humaines, de la gestion de l'information et la technologie de l'information et du développement durable au Ministère.



**Figure 3 :**

Cycle de planification stratégique quinquennale d'ACC et liens avec le Plan d'activités ou le Plan opérationnel



L'illustration ci-dessus montre comment le Plan stratégique sera mis à jour de manière cyclique et s'intégrera au processus global de planification et de déclaration en usage au Ministère.

### **Établissement des priorités**

Chaque mois de septembre, ACC ajustera et réaffirmera ses priorités stratégiques en révisant le Plan stratégique quinquennal, le Plan stratégique des ressources humaines ainsi que la Stratégie du développement durable. Les priorités stratégiques qui en résulteront guideront la planification des activités au Ministère. Les objectifs et buts opérationnels stratégiques seront mesurés, contrôlés et déclarés chaque année. ACC s'est engagé à effectuer une planification stratégique approfondie tous les trois ans, de sorte que la prochaine planification stratégique quinquennale détaillée aura lieu en 2003.

### **Rapports sur les progrès**

Pour maintenir la transparence et une certaine responsabilisation dans sa planification stratégique, le Ministère rendra compte deux fois par an des progrès réalisés par rapport à ses priorités stratégiques. Il le fera une première fois à la réunion annuelle de planification stratégique du Comité de régie du Ministère, chaque mois de septembre, et les résultats de cette démarche seront également communiqués aux employés. Il le fera une seconde fois à la fin de chaque exercice, lorsque les rapports sur les progrès serviront à la fois à l'examen du rendement des cadres et au Rapport ministériel sur le rendement, destiné au Parlement. Il sera plus facile de se conformer à ces deux exigences parce que, comme nous l'avons déjà mentionné, des bureaux de première responsabilité sont désignés pour chaque priorité stratégique prévue dans le présent plan.

## 8. CONCLUSION

Le Plan stratégique d'ACC est essentiellement un cadre destiné à appliquer la vision d'Anciens Combattants Canada au cours des cinq prochaines années. Basé sur une étude détaillée et une consultation étendue au sein du Ministère et à l'extérieur, il aborde plusieurs questions et problèmes stratégiques importants pour les intervenants.

Aux anciens combattants, aux autres clients et aux organismes d'anciens combattants, il fournit l'assurance qu'ACC fera son possible pour améliorer les programmes et services de manière à les adapter à l'évolution des besoins de la clientèle. Le Plan stratégique réaffirme également l'engagement du Ministère à maintenir des services personnalisés et à concrétiser les initiatives stratégiques mises de l'avant sans nuire à la qualité des services. Il aborde enfin plusieurs sujets de préoccupation, notamment la nécessité d'améliorer les communications avec la clientèle et de combler certaines lacunes au titre des programmes.

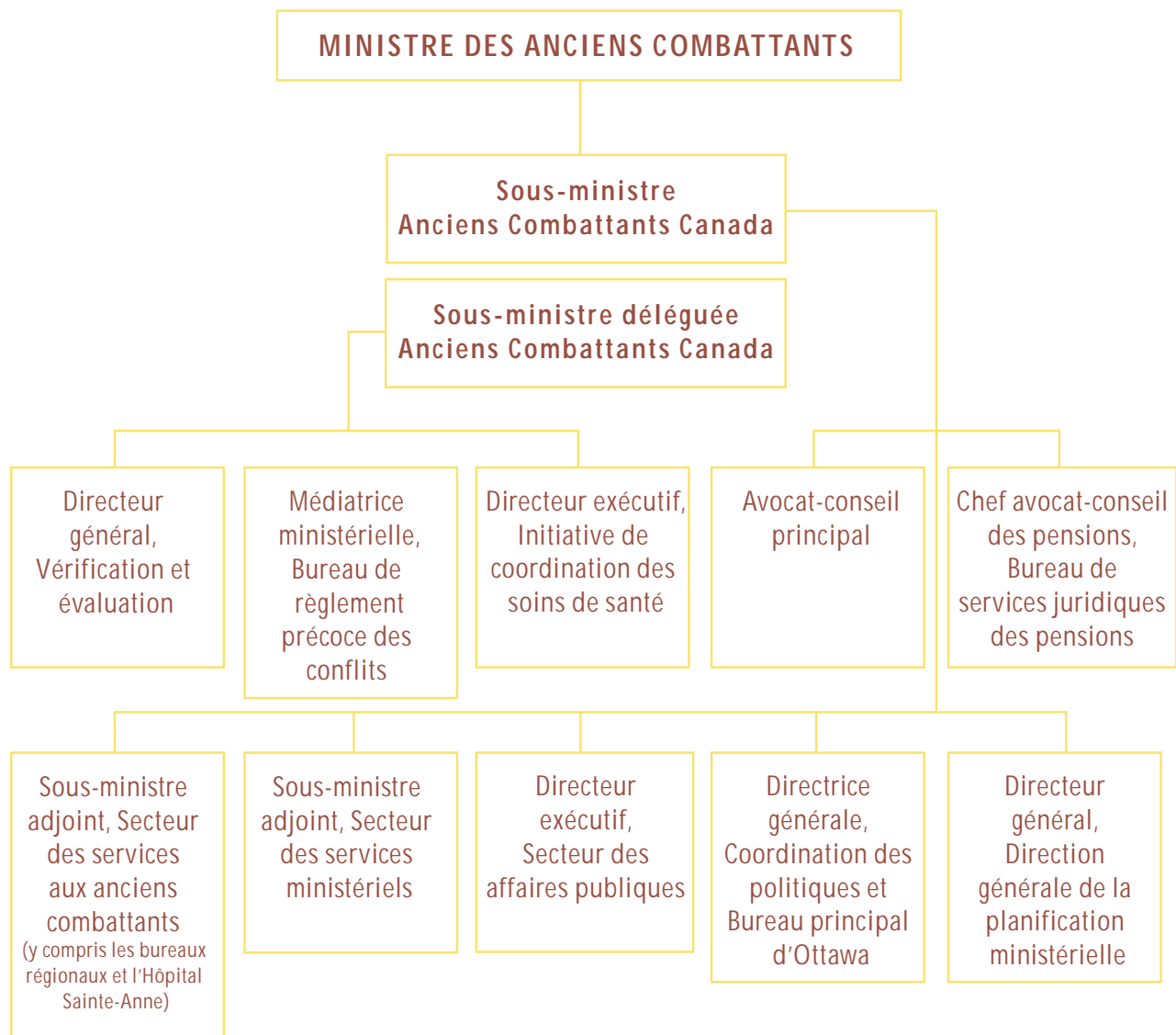
Au personnel d'ACC, le Plan stratégique annonce un milieu de travail stimulant, dynamique et empathique. Il souligne l'engagement du Ministère à améliorer la formation et l'apprentissage, à équilibrer les volumes de travail et à aider le personnel à s'adapter au changement et à appliquer les initiatives d'amélioration du service. Le plus important est peut-être que le plan fournit une orientation et permet à tous les employés de comprendre la mission, la vision et les valeurs du Ministère, ainsi que les priorités d'ACC pour les cinq prochaines années.

Aux partenaires, le Plan stratégique expose l'intention future d'ACC de renforcer ses partenariats pour offrir de meilleurs services, partager de précieux renseignements et mieux contribuer à plusieurs domaines de recherche et de politiques stratégiques, liés aux soins de santé, aux prestations, aux personnes âgées ainsi qu'à d'autres priorités prévues dans le discours du Trône.

Pour les Canadiens, le Plan stratégique représente un engagement d'ACC, qui continuera d'honorer les personnes ayant servi notre pays et méritant les remerciements de leur nation, et de leur fournir les soins qu'elles méritent. Le Ministère s'engage aussi à le faire avec compassion et en appliquant les meilleures pratiques possible.

Le Plan stratégique quinquennal d'ACC permettra au Ministère d'amorcer des activités favorisant l'atteinte des objectifs ministériels et de surmonter avec confiance les difficultés de l'avenir.

## VUE D'ENSEMBLE DU MINISTÈRE



Le Ministre doit rendre compte au Parlement des activités du ministère des Anciens Combattants.

## COMMENT COMMUNIQUER AVEC ACC

### Commentaires de lecture

ACC apprécierait grandement recevoir vos commentaires sur le présent document. Nous vous invitons à en faire part à la Direction générale de la planification ministérielle, Anciens Combattants Canada, par courriel à l'adresse [plan@vac-acc.gc.ca](mailto:plan@vac-acc.gc.ca), ou à l'adresse suivante :

Directeur général  
Direction générale de la planification ministérielle  
Anciens Combattants Canada  
C. P. 7700  
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 8M9

### Renseignements généraux

Si vous souhaitez obtenir des renseignements généraux sur le Portefeuille, ses programmes ou ses services, veuillez communiquer avec le bureau de district ou le bureau régional d'Anciens Combattants Canada le plus proche. Vous trouverez son emplacement et son numéro de téléphone dans les pages gouvernementales de votre annuaire téléphonique local.

### Publications d'ACC

ACC produit diverses publications sur ses programmes et services. Des exemplaires de toutes les publications sont offerts sur notre site Web ([www.vac-acc.gc.ca](http://www.vac-acc.gc.ca)). On peut également se les procurer auprès des bureaux de district ou régionaux d'ACC de partout au Canada ou en communiquant avec la Direction générale des communications, à l'adresse suivante :

Direction générale des communications  
Anciens Combattants Canada  
C. P. 7700  
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 8M9