



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

MISE-À-JOUR 2004

ANCIENS COMBATTANTS CANADA  
PLAN STRATÉGIQUE QUINQUENNAL  
2001-2006

## TABLES DES MATIÈRES

Message de la ministre. ....	2
Message du sous-ministre .....	4
Notre mandat.....	6
Notre mission, notre vision et nos valeurs .....	7
Se tenir à jour: Planification stratégique et établissement des priorités à ACC.....	9
Environnement de la planification .....	11
Population des anciens combattants et clientèle d'ACC.....	19
Notre orientation stratégique.....	23
Nos priorités .....	24
Mise en oeuvre des priorités d'ACC.....	26
Annexe A.....	36
Comment joindre ACC .....	37

## MESSAGE DE LA MINISTRE

À Anciens Combattants Canada, nous sommes fiers des services que nous offrons depuis très longtemps aux anciens combattants du Canada, des efforts soutenus que nous faisons pour améliorer les services offerts aux anciens combattants ayant servi en temps de guerre et aux membres des Forces canadiennes, et de la relation que nous bâtissons avec notre nouvelle clientèle, les membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Notre dévouement et notre engagement envers nos clients et leurs familles prouvent notre profond respect et notre grande admiration pour les personnes qui protègent nos vies et nos intérêts, en période de guerre comme en temps de paix, dans le cadre de conflits armés, d'opérations de maintien ou de rétablissement de la paix ou d'activités de maintien de l'ordre à l'échelle nationale et internationale.

À titre de ministre des Anciens Combattants, j'ai l'honneur de présenter la Mise à jour de 2004 du *Plan stratégique quinquennal*. Vous y trouverez les signes de notre engagement continu envers les anciens combattants du Canada, nos plans de modernisation des programmes et services et notre nouvelle façon d'exécuter les programmes de commémoration axée sur les jeunes. En effet les priorités stratégiques énoncées dans la MISE À JOUR DE 2004 témoignent bien de la gratitude de la population canadienne envers nos anciens combattants, des réalités du service militaire moderne et des changements démographiques qui s'opèrent rapidement au niveau de la clientèle.



**Anciens Combattants  
Canada a une double  
orientation stratégique :  
assurer le bien-être et la santé  
de sa clientèle et  
promouvoir la commémoration  
comme un élément essentiel  
de notre identité nationale.**

Anciens Combattants Canada a une double orientation stratégique : assurer le bien-être et la santé de sa clientèle et promouvoir la commémoration comme un élément essentiel de notre identité nationale. Afin de mieux respecter ces priorités, nous prenons les mesures nécessaires pour moderniser les prestations et les services offerts aux membres des Forces canadiennes et à leurs familles, et nous lançons une série d'activités de commémoration mieux ciblées et à l'échelle des collectivités, en passant le flambeau du Souvenir à notre jeunesse. L'année 2004 s'annonce fort importante, du fait que nous célébrerons le 60<sup>e</sup> anniversaire du jour J, de la bataille de Normandie et de la *campagne d'Italie*. De nombreuses activités sont prévues partout au pays et outre-mer.

À la lumière de nos réalisations, j'ai pleinement confiance que l'approche que nous préconisons pour l'avenir nous permettra de continuer à bien servir la clientèle, qui ne mérite rien d'autre que l'excellence. Parallèlement, Anciens Combattants Canada continuera de veiller à ce que toutes ses activités soient axées sur les principes de la responsabilisation, de la transparence et de l'optimisation des ressources. Il ne fait aucun doute que le professionnalisme et l'intégrité du personnel d'ACC augurent bien pour le resserrement de la gestion du secteur public, dans toutes les composantes du Portefeuille.



---

**L'honorable Albina Guarnieri, C.P., députée**  
Ministre des Anciens Combattants

## MESSAGE DU SOUS-MINISTRE

Depuis mon arrivée au poste de sous-ministre des Anciens Combattants Canada, l'an dernier, je voue une grande admiration aux hommes et aux femmes qui s'exposent aux dangers du service militaire et des opérations de maintien de l'ordre, tant ici qu'à l'étranger. Leur courage a nettement contribué au maintien de la paix et de la liberté au Canada, ainsi qu'au maintien de la sécurité ailleurs dans le monde.

En un an, j'ai eu la chance de rencontrer des anciens combattants ayant servi en temps de guerre et des anciens combattants des Forces canadiennes, qui m'ont parlé de leurs exploits, des sacrifices qu'ils ont consentis et des pertes qu'ils ont subies. Ces rencontres confirment l'importance de prendre de nouvelles directions afin de mieux satisfaire les besoins contemporains des clients. Cela est essentiel pour que nous puissions axer les prestations et les services sur les véritables enjeux et défis qu'ils ont à surmonter. La MISE À JOUR DE 2004 explique ce que le Ministère entend faire au cours des prochaines années pour maintenir l'intégrité de ses programmes, améliorer les services en permanence et accroître son efficacité organisationnelle.

ACC fait déjà beaucoup pour exprimer la gratitude du pays envers les anciens combattants ayant servi en temps de guerre, en modelant les services en regard des besoins changeants. Au chapitre des priorités clés, nous avons amélioré les programmes d'aide à l'autonomie des anciens combattants et de leurs conjoints qui veulent demeurer



**ACC fait déjà beaucoup pour exprimer la gratitude du pays envers les anciens combattants ayant servi en temps de guerre, en modelant les services en regard des besoins changeants.**

chez eux, dans leur collectivité. Alors qu'ACC peut s'enorgueillir d'avoir toujours évolué en fonction de nouveaux besoins des anciens combattants ayant servi en temps de guerre, ce qui a donné d'excellents programmes à leur intention, nous ne pouvons pas en dire autant des prestations et des services offerts aux clients plus jeunes, qui ont une expérience militaire et civile différente en ce XXI<sup>e</sup> siècle. De même, certaines interventions d'ACC auprès de la Gendarmerie royale du Canada en sont encore à un stade précoce.

Il faut maintenant moderniser nos programmes afin de mieux aider les plus jeunes anciens combattants des FC et leurs familles à passer de la vie militaire à la vie civile. C'est dans ce but que j'ai créé le *Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes*, qui surveillera l'élaboration d'une série exhaustive de programmes et de services axés sur la réadaptation et la réinsertion aux fins de la santé et du bien-être des clients des FC. En même temps, nous faisons ce qu'il faut pour préserver le legs des anciens combattants ayant servi en temps de guerre et rendre hommage aux les héros d'aujourd'hui en modifiant notre approche face au souvenir. ACC mettra les jeunes au premier rang et tentera d'en faire les nouveaux leaders des activités de reconnaissance et de commémoration.

Le personnel d'ACC forme l'armature du Ministère. C'est grâce à son dévouement constant, à son professionnalisme et à ses compétences que nous multiplierons les réussites à l'avenir en continuant à satisfaire les besoins de notre clientèle qui ne mérite rien de moins.



**Jack Stagg**  
Sous-ministre  
Anciens Combattants Canada

## NOTRE MANDAT

Anciens Combattants Canada existe pour offrir des services et rendre hommage aux valeureux Canadiens et Canadiennes qui ont contribué avec abnégation à la paix et à la sécurité dans le monde en temps de guerre et dans le cadre de diverses missions de maintien et d'imposition de la paix ainsi que d'opérations humanitaires partout dans le monde. Il exerce aujourd'hui la même responsabilité que celle qui lui a été confiée lors de sa création, en 1944, c'est-à-dire :

*une responsabilité liée... « aux soins, au traitement ou à la réinsertion dans la vie civile de personnes ayant servi soit dans les Forces canadiennes [...] de personnes qui ont pris part, d'une autre manière, à des activités reliées à la guerre, [...] et aux soins de leurs survivants ou des personnes à leur charge. »*

Pour rembourser la dette de gratitude du pays à l'égard du service que ces gens ont rendu au pays, ACC offre des programmes et des services destinés à répondre aux besoins des anciens combattants ayant servi en temps de guerre qui ont des besoins particuliers en raison de leur âge avancé; à aider les membres des Forces canadiennes et leur famille à faire la transition de la vie militaire à la vie civile; et à perpétuer le souvenir afin que les générations futures puissent comprendre le prix de la liberté.

La diversité de la clientèle desservie par ACC témoigne de l'éventail des contributions du Canada à la paix et à la sécurité dans le monde. Outre les anciens combattants traditionnels des deux guerres mondiales et de la guerre de Corée, la clientèle d'ACC inclut les militaires actifs et anciens des Forces canadiennes, les membres actifs et anciens de la Gendarmerie royale du Canada et les membres admissibles de leurs familles (survivants et personnes à charge).

ACC s'enorgueillit d'avoir su s'adapter au fil des ans pour répondre aux besoins changeants de sa clientèle. Nous continuerons à respecter cet engagement en veillant à ce que nos programmes et nos services répondent aux besoins contemporains de nos clients et à ce qu'ils reconnaissent la bravoure de tous les anciens combattants du Canada.

# NOTRE MISSION, NOTRE VISION ET NOS VALEURS

## NOTRE MISSION

Offrir 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 de nos anciens combattants et de nos autres clients et les sacrifices qu'ils ont consentis.





## NOS VALEURS ET NOTRE ÉTHIQUE

Au ministère des Anciens Combattants du Canada, nous reconnaissons l'importance des contributions faites par nos clients pour l'édification de la nation canadienne et nous rendons hommage aux sacrifices qu'ils ont consentis pour la défense de la liberté et le 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 coeur. 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.

## SE TENIR À JOUR : PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS À ACC

Lorsque ACC a publié son *Plan stratégique quinquennal* pour la première fois en mai 2001, le Conseil de régie du Ministère (CRM) s'était engagé à le passer en revue tous les ans et à procéder à sa mise à jour afin de veiller à ce qu'il continue à refléter les réalités courantes, les questions émergentes et les nouveaux défis. Conformément à cette décision, le plan a fait l'objet d'examens annuels dans le cadre de journées de planification stratégiques organisées par le CRM en septembre 2001 et en novembre 2002.

En juin 2003, le processus de planification stratégique et d'établissement des priorités a été ajusté de façon à coïncider avec la tenue de séances de planification trimestrielles du CRM, au printemps, à l'été, à l'automne et à l'hiver. Ces réunions du CRM élargi donnent à la haute direction l'occasion de passer en revue les progrès accomplis relativement aux priorités d'ACC et de cerner et de discuter des questions d'importance stratégique et opérationnelle pour le Ministère et de ses orientations futures. Ce nouveau cycle permettra de mieux harmoniser la planification stratégique et les autres processus de planification du Ministère et facilitera l'intégration des résultats subséquents aux discussions du CRM lors de son activité annuelle de planification des activités, des ressources humaines et de la TI/GI, de gestion du risque et d'affectation théorique des ressources. L'aboutissement du cycle est la mise à jour annuelle du *Plan stratégique*.



Un processus de planification stratégique plus complet a lieu aux cinq ans; le prochain devrait débiter en 2004-2005, et de vastes consultations seront tenues avec des intervenants tant à l'interne qu'à l'externe en 2005. Les résultats de ces consultations serviront de fondement au prochain plan, le *Plan stratégique quinquennal 2006-2011* d'ACC. La figure à l'annexe A montre les liens avec les autres processus ministériels, qui font aussi partie de notre processus global de planification et d'établissement de rapports.

LA MISE À JOUR DE 2004 expose la façon dont ACC prévoit continuer à assurer un soutien à sa clientèle changeante. Les anciens combattants ayant servi en temps de guerre continueront à avoir des besoins de plus en plus complexes en matière de soins de santé et les anciens combattants des FC, la clientèle issue de la GRC et les membres de leur famille auront besoin d'aide pour faire la transition à la vie civile. Tous les Canadiens auront besoin d'être informés afin de comprendre et de ne pas oublier le rôle important qu'ont joué les anciens combattants du Canada pour préserver la paix et la sécurité dans le monde.

Le cadre opérationnel dans lequel ACC exécute ses programmes et fournit ses services et dans lequel il met en œuvre ses politiques est caractérisé par une multitude de facteurs internes et externes. Nous devons en effet tenir compte des grandes priorités stratégiques du gouvernement, du vieillissement de la population canadienne, de la participation accrue des militaires et des agents de police à des opérations internationales et multilatérales, de la mise en œuvre des réformes dans le domaine de la santé avec des partenaires provinciaux et territoriaux, ainsi que de la réalité financière lorsque nous élaborons et offrons des programmes et des services à nos clients.

L'adhésion d'ACC et sa participation à des mesures horizontales comme Gouvernement en direct, la modernisation de la gestion des ressources humaines, la modernisation de la fonction de contrôleur et d'autres initiatives pangouvernementales visant à accroître la responsabilisation et la transparence dans la prestation de services à la population canadienne peuvent aussi influencer sur les activités d'ACC et sur sa façon d'assurer les services. Mais par-dessus tout, l'évolution de la composition de la clientèle, les attentes à l'égard des services et les besoins en programmes sont des aspects cruciaux de l'orientation stratégique d'ACC.

**En adoptant de nouvelles orientations en vue de mieux servir les anciens combattants dans un monde en évolution, ACC est en bonne posture pour promouvoir le plan d'action du gouvernement dans des secteurs clés et pour en favoriser la réussite.**

## Le programme d'action du gouvernement

Dans le discours du Trône de février 2004, le gouvernement a exposé une vision claire pour l'avenir du Canada, laquelle est centrée sur quatre thèmes principaux : la consolidation de nos assises sociales, l'assainissement de la gestion financière et de la responsabilisation, le positionnement du Canada dans le monde et l'édification de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle. Plus récemment, le budget fédéral en mars 2004 a précisé comment le gouvernement prévoit accomplir sa vision et a mis l'accent sur l'importance d'une gestion financière prudente.

En adoptant de nouvelles orientations en vue de mieux servir les anciens combattants dans un monde en évolution, ACC est en bonne posture pour promouvoir le plan d'action du gouvernement dans des secteurs clés et pour en favoriser la réussite.

## La participation du Canada à des opérations et à des conflits internationaux

« Un gouvernement n'a pas de rôle plus fondamental que la protection de ses citoyens. » (discours du Trône de 2004). Le gouvernement reconnaît les services qu'ont rendus les anciens combattants au Canada au cours des conflits du XX<sup>e</sup> et du XXI<sup>e</sup> siècle et les remercie, en grande partie, au moyen des programmes et des services qu'offre le Ministère.

Ces dernières années, le rythme des affectations et le nombre de membres des FC qui participent à des missions de maintien de la paix et à d'autres opérations internationales s'est considérablement accru, les affectations dans les zones de guerre se faisant plus fréquentes et plus longues. Selon des documents du ministère de la Défense nationale, les fortes exigences opérationnelles ont entraîné des taux de maladies attribuables au stress plus élevés qu'à l'accoutumée chez le personnel. En dépit de ces défis, nos militaires des FC continuent à servir le Canada avec fierté.

Cependant, la participation accrue du Canada à des opérations internationales et multilatérales n'est pas sans prix : le nombre d'anciens combattants des FC et de militaires en exercice qui ont besoin de l'aide d'ACC a augmenté. Au cours des trois dernières années, notre clientèle des FC s'est accrue de 58 p. 100 et on s'attend à ce que cette tendance se poursuive au cours des années à venir. Ainsi, il faut répondre de toute urgence à leurs besoins de manière à nous acquitter de l'engagement que nous avons pris de prendre soin des militaires blessés en faisant la promotion de la santé et du mieux-être. Par ailleurs, nous devons reconnaître leurs efforts, leurs réalisations et leurs sacrifices, ainsi que ceux de nos anciens combattants qui ont participé aux guerres.

Les menaces et les conflits à l'échelle planétaire sont aussi sources de défis pour les organismes d'application de la loi, tant au niveau des politiques qu'à celui des opérations. Dans ce contexte, ACC est conscient de la nécessité de veiller à ce que les programmes dont ont besoin les clients de la GRC sont en place.

### **Le vieillissement de la population canadienne**

Il y a actuellement 3,9 millions d'aînés au Canada et l'on s'attend à ce que ce nombre double d'ici 2025. En 2026, les aînés – le groupe d'âge qui augmente le plus rapidement au Canada – représenteront le cinquième de la population. Le changement de la composition de la population du Canada continuera d'avoir des répercussions sur l'exécution des programmes et des services gouvernementaux. Et Anciens Combattants Canada n'échappera pas à la tendance, car les anciens combattants qui ont participé aux guerres comptent pour une partie importante des aînés au Canada. De fait, environ 8 p. 100 de tous les aînés sont des anciens combattants.

Or les anciens combattants qui ont participé aux guerres ont en moyenne 82 ans et leur nombre diminue constamment. Fait intéressant à noter, ils ont maintenant dépassé l'espérance de vie moyenne des hommes au Canada, qui est de 75 ans. À mesure que la population vieillit, il sera primordial de faire la promotion du vieillissement en bonne santé.

Le *Groupe de travail sur la vie active et la dignité des personnes âgées* a étudié les programmes destinés aux aînés ainsi que les approches communautaires et a présenté un rapport au premier ministre intitulé *Créer un Plan d'action national pour les aînés* (mai 2004). Ce rapport identifie les modifications qui ont besoin d'être apportées à la politique en vue d'améliorer la qualité de vie des aînés et renferme 17 recommandations, y compris la mise à l'essai d'un programme d'autonomie à domicile pour les aînés modelé sur le Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC) d'ACC. Grâce à son expertise et à son expérience au niveau du service d'une clientèle d'anciens combattants âgés, ACC est bien placé pour appuyer les efforts du gouvernement pour ce qui est de la promotion d'une vie autonome parmi les aînés canadiens.

### La réforme des soins de santé au Canada

Les soins de santé continuent d'être une priorité nationale, et la mise en œuvre des réformes des soins de santé aura une incidence directe sur la vie de nos clients. En fait, le gouvernement a beaucoup investi dans les soins de santé et a fait valoir que l'amélioration de l'état de santé général des Canadiens doit passer par un accent renouvelé sur la promotion de la santé. À ACC, nous adhérons à cette façon de penser et nous nous efforçons d'améliorer la santé de nos clients. Nous veillerons à répondre aux besoins complexes en soins de santé et en soins à domicile de nos anciens combattants âgés qui ont participé aux guerres et nous continuerons à aider les anciens combattants qui avancent en âge et leurs conjoints à demeurer autonomes à domicile et dans leurs collectivités. Par ailleurs, ACC doit répondre aux besoins en matière de santé physique et mentale des clients plus jeunes des Forces canadiennes et de leurs familles.

De récentes initiatives en santé, dont la création du Conseil de la santé, des percées dans les domaines des soins à domicile et dans la collectivité, des soins palliatifs et des soins aux personnes en fin de vie, et la promotion d'un mode de vie sain pourraient avoir une incidence sur ACC ou lui être profitable.

Le Conseil de la santé, dont les travaux ont débuté en décembre 2003, est composé de représentants des deux ordres de gouvernement, de spécialistes et de membres du public. Il surveillera la mise en œuvre de l'*Accord des premiers ministres sur le renouvellement des soins de santé* de février 2003 et présentera des rapports publics

annuels à ce sujet. Les travaux du Conseil aideront les Canadiens à évaluer le rendement du système de soins de santé et le rythme de la mise en œuvre des divers engagements pris dans l'Accord. Pour cette raison, ACC devra être tenu au courant des travaux du Conseil et de la pertinence de ses constatations pour ses propres programmes et services.

De la même façon, les progrès accomplis pour définir un ensemble minimal national de services de soins à domicile et de soins dans la collectivité, y compris les soins palliatifs et les soins aux personnes en fin de vie, aux fins des régimes d'assurance-maladie provinciale, peuvent influencer sur les activités de programme d'ACC et/ou sur leur prestation.

Les travaux du *Comité sénatorial des affaires sociales, des sciences et de la technologie* sur la santé mentale et la maladie mentale au Canada intéressent ACC. Compte tenu du perfectionnement des connaissances au Ministère sur le syndrome de stress post-traumatique (SSPT) et sur d'autres blessures psychologiques liées au traumatisme militaire, et vu les services de soins de santé mentale offerts par l'entremise du Centre Sainte-Anne, ACC est bien placé pour aider à combler l'écart entre la recherche et la pratique clinique dans le domaine de la santé mentale.

## **La situation économique et financière**

« Le gouvernement du Canada s'est engagé irrévocablement à gérer prudemment les deniers publics, comme en témoignent les budgets annuels équilibrés et la réduction régulière de la dette en proportion de l'économie. » (discours du Trône de 2004)  
D'autres mesures, dont un processus permanent d'examen des dépenses, contrôlé par un nouveau comité du Cabinet, feront en sorte que les dépenses correspondent aux priorités et que les deniers publics soient sagement investis. Dans ce contexte, tous les ministères seront invités à évaluer leur situation financière et à décider des affectations budgétaires en fonction de l'ordre de priorité des projets. Notre capacité financière de réagir à des situations nouvelles et à des pressions, et notre marge de manœuvre



pour réattribuer les ressources à l'interne afin de répondre aux besoins changeants influenceront sur nos plans et nos activités. ACC continuera de chercher des moyens plus économiques d'assurer la prestation des services et réinvestira les fonds ainsi économisés dans l'amélioration des services et des programmes.

### **Crises et désastres imprévus**

En l'espace de quelques mois en 2003, la population canadienne a eu à faire soudainement face à des situations de crise comme le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), le virus du Nil occidental, des inondations, une sécheresse, des ouragans, des incendies de forêt sans précédent et une panne majeure de courant électrique. Nos anciens combattants n'ont pas été à l'abri de ces désastres. ACC reconnaît que, même si de telles situations sont imprévisibles, il faut être conscient de leurs répercussions éventuelles et être bien préparé pour en réduire au minimum l'incidence sur le service que nous assurons à notre clientèle. C'est particulièrement important, étant donné l'âge et la situation de certains de nos clients et les liens qu'entretient le Ministère avec le secteur des soins de santé.

### **Réforme démocratique**

En février 2004, le gouvernement a déposé son *Plan d'action pour la réforme démocratique* afin d'intéresser de nouveau les Canadiens à la vie politique et de repositionner le Parlement au centre du débat et du processus décisionnel national. En examinant sa contribution à l'effort du gouvernement, ACC s'appuiera sur les liens solides qu'il a noués avec les organismes d'anciens combattants et sur l'appui qu'il a témoigné aux travaux de comités parlementaires et de députés et de sénateurs. Le Ministère valorise les avis et l'apport des parlementaires, les représentants de la population canadienne, pour l'aider à façonner ses politiques et ses priorités. En fait, ACC a travaillé en étroite collaboration avec des parlementaires par le passé pour répondre aux besoins des anciens combattants du Canada ainsi que des membres actuels et passés des Forces canadiennes. Cela augure d'une relation positive et constructive dans les années à venir.

## Tendances en matière de prestation de services

Les nouvelles technologies de l'information et des communications ont permis la réalisation de changements qui ont eu des répercussions dans tous les aspects de la vie quotidienne. Internet a transformé le mode de vie et les habitudes de travail des Canadiens : avec le cybergouvernement, les possibilités sont énormes. De toute évidence, nous nous dirigeons vers une prestation de services plus personnalisés et vers l'accessibilité accrue à tous les programmes gouvernementaux. Le travail en partenariat avec les autres administrations continue d'être la façon de faire des affaires.

L'approche de service axé sur le client d'ACC et notre Cadre de prestation intégrée des services (CPIS) sont à la base de la transformation des modes d'exécution de nos programmes et du traitement des prestations, car ils nous permettent d'œuvrer en partenariat avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux, ainsi qu'avec des administrations municipales, pour assurer la prestation de services à nos clients communs de façon plus intégrée. Le CPIS reconnaît que l'approche d'ACC pour assurer de meilleurs services est continue et évoluera avec les besoins de ses clients et à mesure que nous tirons des leçons de nos expériences.

Les partenariats sont tout aussi indispensables à l'exécution des programmes de commémoration. Grâce au travail d'ACC avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à l'échelon communautaire, national et international, le message du souvenir continuera d'atteindre un vaste public.

Les ressources d'ACC seront principalement axées sur la prestation d'un service à la clientèle de qualité uniforme partout au pays, de façon à maintenir le degré élevé de satisfaction de la clientèle. Le niveau global de satisfaction des clients, selon les grands groupes de clients d'ACC en 2003, continue à demeurer élevé : 87 p. 100 des personnes interrogées pour le sondage se disent « satisfaites » ou « très satisfaites » des programmes et des services d'ACC.

## Personnel novateur et organisation dynamique

Les organisations qui parviennent à atteindre leurs buts le font, en grande partie, parce qu'elles ont des employés passionnés et dévoués, qui ont le courage d'adopter le changement. Comme ACC recentre ses priorités dans un environnement où les ressources sont limitées et où la responsabilisation financière est accrue, il faudra continuer à innover pour assurer une meilleure prestation de services à la clientèle.

Au cours des prochaines années, les demandes à l'endroit du personnel d'ACC augmenteront, car il continue à répondre aux besoins des anciens combattants qui ont servi en temps de guerre. Or il devra en même temps chercher à mieux comprendre les besoins de transition et de soins de santé des clients des Forces canadiennes et des membres de la GRC. La façon dont ACC relèvera les défis en matière de ressources humaines au cours de cette période aura une incidence sur la réalisation de ses objectifs.

Compte tenu de cette information, le développement et la mise en œuvre de stratégies de recrutement, d'apprentissage et de mieux-être au travail feront en sorte qu'ACC dispose des bonnes personnes, au bon moment et à la bonne place, pour tenir son engagement de garantir l'excellence du service et de servir d'organisation modèle de l'apprentissage dynamique.

## POPULATION DES ANCIENS COMBATTANTS ET CLIENTÈLE D'ACC

Comme le ministère des Anciens Combattants offre des programmes et des services à une clientèle diverse et en évolution constante, il doit avoir une connaissance approfondie à la fois de la clientèle et de ses besoins. En effet, cette connaissance est essentielle à la concrétisation de sa vision.

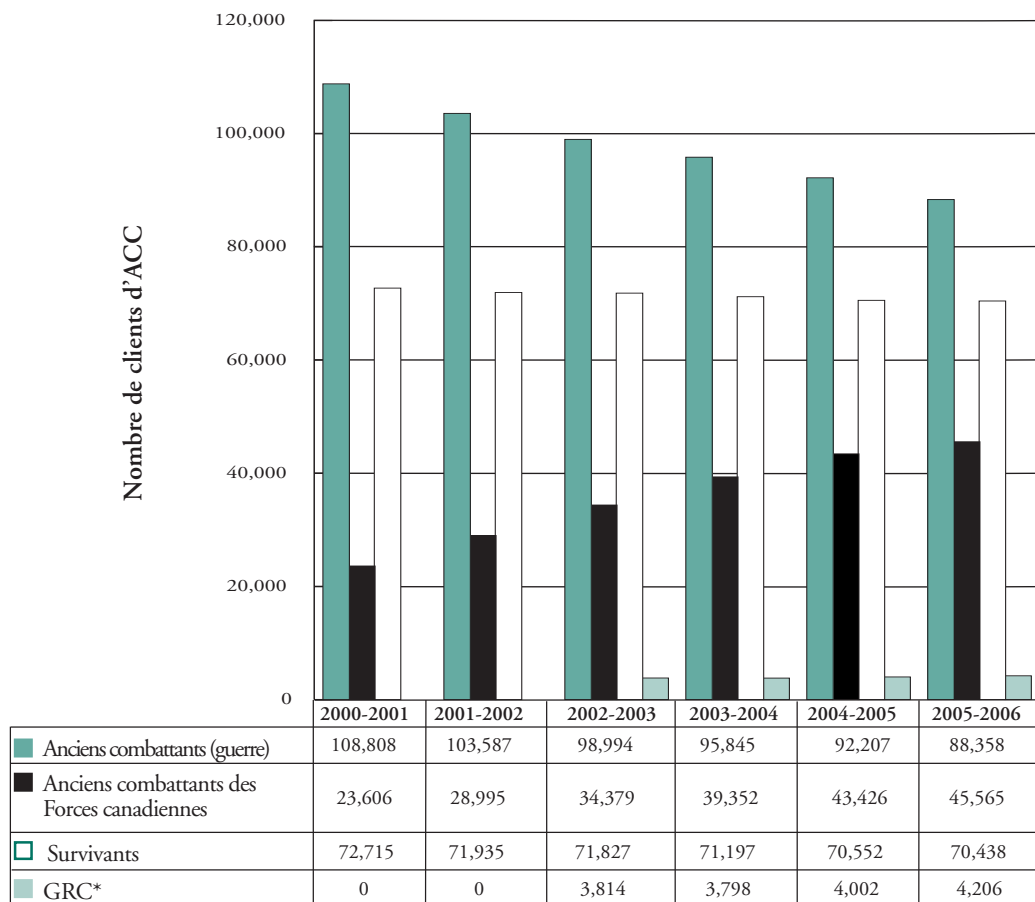
Le terme « ancien combattant » englobe les anciens combattants du Canada ayant servi en temps de guerre – les hommes et les femmes ayant servi durant la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale et la guerre de Corée – et, en guise de reconnaissance, les anciens membres des Forces canadiennes qui ont servi le Canada dans le cadre d'opérations contemporaines, notamment les missions de maintien de la paix. L'éventail des clients d'Anciens Combattants s'étend, par ailleurs, au-delà des anciens combattants eux-mêmes pour inclure les conjoints, les enfants et les dispensateurs de soins d'anciens combattants, les membres des Forces canadiennes encore en service, les anciens membres et les membres actuels de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), et certains anciens combattants alliés et des civils admissibles. Le Ministère sert également la population canadienne en général par le biais du programme de commémoration, tant au pays qu'à l'étranger.

À l'heure actuelle, il reste très peu d'anciens combattants de la Première Guerre mondiale, leur moyenne d'âge étant de 103 ans. La majorité des anciens combattants sont issus de la Seconde Guerre mondiale. Leur moyenne d'âge est de 82 ans, tandis que celle des anciens combattants de la guerre de Corée est de 73 ans. Il s'agit là d'un net contraste avec la population beaucoup plus jeune et croissante des anciens membres des FC servis par ACC. En fait, la moyenne d'âge des anciens membres des FC est de 39 ans.

On estime que le nombre d'anciens combattants et de membres des FC atteignait 776 000 en mars 2004 : quelque 284 000 anciens combattants des Première et Seconde Guerres mondiales et de la guerre de Corée, 410 000 anciens membres des FC et environ 82 000 membres actuels des FC. Heureusement, seule une fraction des anciens combattants du Canada vient s'ajouter à la clientèle d'ACC. Les programmes de pension d'invalidité et de soutien financier, ainsi que les services connexes de traitement et de soins de santé, d'ACC sont conçus pour répondre aux besoins des anciens combattants victimes d'une blessure liée au service ou admissibles en raison de leur revenu. À ce titre, le Ministère offre des prestations et des services à environ 210 000 clients quotidiennement.

Comme on le constate à la Figure 1, le nombre d'anciens combattants qui prennent de l'âge aura chuté et le nombre de clients issus des FC aura monté en flèche pendant la période visée par le Plan stratégique, c'est-à-dire de 2001 à 2006. La population de survivants (surtout des conjoints) servie par ACC demeurera relativement stable.

**Figure 1 : Clientèle d'ACC par groupes de clients  
De mars 2001 à mars 2006**



Remarque : Aucun chiffre concernant le nombre de clients de la GRC n'est disponible pour les exercices précédant 2002-2003.

Manifestement, le changement le plus important a été l'augmentation, de l'ordre de 58 p. 100 du nombre de clients des FC, ce chiffre ayant passé de 23 600 en mars 2001 à 39 300 en mars 2004. En même temps, le nombre d'anciens combattants présentant une demande de pension d'invalidité a augmenté exponentiellement, surtout depuis les dix dernières années, et cette tendance devrait continuer. Malheureusement, la demande de prestations et de services sans cesse croissante fait augmenter le nombre de demandes en attente et prolonge le délai de traitement des demandes.

ACC reconnaît que pour offrir, en temps utile, le service attentif et professionnel que méritent nos clients, il faut minimiser le temps nécessaire pour rendre les décisions et améliorer l'accès aux prestations de pension d'invalidité ainsi qu'aux programmes et aux services de soins de santé. C'est dans cet esprit que le Ministère poursuit ses efforts en vue de réduire les délais d'exécution liés à l'approbation des pensions d'invalidité et à la réalisation des évaluations de santé. Au cours des dernières années, nous avons pu accroître le rendement grâce aux nouvelles technologies et à l'adoption de méthodes de travail créatives. On a notamment mis en oeuvre une Stratégie globale d'amélioration du processus opérationnel en vue d'identifier les facteurs de bon rendement au chapitre du traitement des demandes et des décisions rendues, ainsi que de trouver des solutions aux arriérés de travail et aux problèmes relatifs aux délais de traitement. Le Cadre de prestation intégrée des services (CPIS) a été mis en oeuvre au Secteur des services aux anciens combattants afin d'aider à gérer la charge de travail ayant trait aux services aux clients. On a réduit les formalités administratives afin de faciliter l'accès des pensionnés pour invalidité à des services supplémentaires.

Étant donné les restrictions budgétaires avec lesquelles le Ministère doit composer, il faudra obtenir des ressources supplémentaires pour faire face à cette situation. Grâce à ces initiatives, ACC croit pouvoir assurer une diminution de l'arriéré de travail au chapitre des demandes de pension et ramener les délais de traitement à un niveau raisonnable. Comme toujours, nous continuerons de travailler avec nos partenaires et les divers intervenants pour assurer le maintien de la qualité du service et faire en sorte que toutes les améliorations possibles puissent être apportées.



## NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'orientation stratégique d'ACC continuera d'être axée sur les services aux anciens combattants et aux clients issus des Forces canadiennes, de même que sur la reconnaissance de leur contribution inestimable à la vie du pays.

ACC est fier du savoir-faire qu'il a acquis depuis qu'il sert les anciens combattants du Canada. En fait, il est aujourd'hui bien placé pour répondre aux besoins des anciens combattants âgés dont le vieillissement et la santé chancelante renforcent souvent leurs besoins en matière de soins de santé. Les prestations et les programmes que nous avons mis en place au siècle dernier et améliorés ces dernières années permettent au Ministère de répondre aux besoins de cette clientèle, de leurs survivants et de leurs dispensateurs de soins. Cela ne signifie pas que le travail d'ACC pour et avec ce groupe précis soit terminé. Bien au contraire, ACC s'évertuera à améliorer davantage ses services et ses programmes de sorte que les anciens combattants puissent avoir accès à toute la gamme de services et de programmes à laquelle ils ont droit, à juste titre. ACC veillera plus particulièrement à ce que les délais de traitement des demandes de pension soient raisonnables et à assurer la réduction de l'arriéré de travail lié à l'augmentation du nombre de demandes de pension présentées par des anciens combattants au cours de la dernière décennie.

Au cours des deux ou trois prochaines années, ACC se penchera davantage sur l'amélioration de la qualité et de l'accès des services aux clients des FC et à leurs familles. Le Ministère accordera donc la priorité à la modernisation des prestations et des services afin de mieux servir les anciens membres des FC, les membres actifs et leurs familles.

Dans la foulée de cet engagement, le *Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes* mettra au point des services axés sur la clientèle par le biais d'une brochette de programmes s'inspirant des principes modernes de la gestion des

invalidités. Parmi les volets des programmes figurent la transition et la réintégration, les soins de santé, les services de réadaptation, le remplacement et le soutien du revenu et le soutien aux familles. Ces programmes encourageront l'autonomie et le mieux-être, notamment sous la forme de mesures d'incitation, tout en misant sur l'intégration à la vie collective.

Une autre priorité tout aussi importante sera de veiller à ce que les sacrifices et les réalisations de nos anciens combattants en temps de guerre ou de paix, ou encore lors de missions de maintien de la paix, ne soient jamais oubliés. Pour y arriver, ACC devra absolument travailler avec les collectivités et avec la jeunesse canadienne afin d'en arriver à une meilleure compréhension du lien unissant les efforts militaires du Canada et notre développement en tant que pays. Effectivement, la perpétuation de l'héritage de nos anciens combattants et la commémoration des contributions des forces militaires d'aujourd'hui aux opérations de maintien de la paix et à d'autres opérations dans le monde dépendent de la participation des jeunes Canadiens et Canadiennes aux activités commémoratives.





## NOS PRIORITÉS

Les priorités d'ACC continuent d'être regroupées sous les deux objectifs stratégiques originaux : *Intégrité de nos programmes et amélioration du service* et *Efficacité organisationnelle*.

Étant donné le contexte actuel, c'est-à-dire la rivalité entre une panoplie de demandes et des ressources limitées, ACC est prêt à faire des choix et à centrer son attention, son énergie et ses ressources humaines et financières sur des questions de priorité absolue. En fait, la décision de l'équipe de direction de s'attarder à moins de priorités découle du besoin d'adopter de nouvelles orientations et de répondre aux besoins nouveaux.

Depuis l'an dernier, le Ministère a progressé à pas de géant dans la réalisation de deux de ses priorités. Depuis qu'il l'a inscrite sur sa liste de priorités stratégiques en 2001, ACC a en effet fait d'importants progrès dans l'évaluation de l'efficacité de son régime de pension d'invalidité et de sa capacité à s'adapter aux besoins nouveaux et aux besoins changeants des anciens combattants et d'autres clients. La première étape de l'évaluation visait la pertinence du régime et l'incidence sur la clientèle, de même que certains volets du traitement des demandes, dont la qualité des décisions et le lieu de prise de décisions. La deuxième étape, qui est axée sur le processus et sur l'orientation future du régime, est en cours. Comme le gros de l'évaluation sera terminé à l'été de 2004, elle ne compte plus parmi les priorités stratégiques. Il convient de noter toutefois que la mise en œuvre des constatations de l'évaluation sera essentielle aux efforts permanents du Ministère visant à rendre la prestation de ses programmes et l'exécution de ses services encore plus efficaces.

En outre, ACC a déployé beaucoup d'efforts en vue de renforcer sa capacité d'élaboration de politiques. Reconnaissant qu'une marge de manœuvre financière restreinte au sein du gouvernement se traduira par un examen rigoureux des propositions de politiques et par le besoin de les étayer de recherches et d'analyses détaillées, le Ministère gère ses ressources existantes le plus efficacement possible et tire parti de ses capacités actuelles. ACC a aussi approfondi sa participation à certaines mesures stratégiques interministérielles en participant de façon plus régulière à des comités supérieurs. La nouvelle Direction générale de la planification des politiques et de la liaison (fruit de la fusion de la Direction générale de la planification ministérielle et de la Direction générale de la coordination des politiques et du Bureau principal d'Ottawa) permettra de renforcer la capacité du Ministère à donner des conseils en matière de politiques et de coordonner les services entre ACC et le Cabinet de la ministre, les organismes centraux et d'autres ministères fédéraux. Les efforts permanents d'ACC dans ce secteur seront déployés en marge du *Plan stratégique*.

### **Premier objectif stratégique : Intégrité de nos programmes et amélioration du service**

- Étendre les services aux anciens membres des Forces canadiennes et aux membres actifs, tout en les améliorant;
- Axer les activités commémoratives sur la participation de la jeunesse canadienne à des activités communautaires au Canada, tout en respectant les responsabilités du Ministère à l'étranger;
- Former un partenariat pour servir la GRC et les civils admissibles;
- Revoir la prestation de services et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques.

### **Deuxième objectif stratégique : Efficacité organisationnelle**

- Aligner les mesures stratégiques en gestion des ressources humaines sur les objectifs du Ministère et sur les attentes des gens;
- Accélérer le développement de notre capacité en gestion de l'information et en technologies de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité du Ministère et d'intégrer le Gouvernement en direct.

### *Étendre les services aux anciens membres des Forces canadiennes et aux membres actifs, tout en les améliorant - SMA, Services aux anciens combattants*

En 1944, le Parlement du Canada conférait à ACC le mandat de fournir les soins, les traitements et les services de transition à la vie civile à toute personne ayant servi dans les FC, à leurs personnes à charge et à leurs survivants. Au terme de la Seconde Guerre mondiale, il a rempli ce mandat en offrant aux anciens combattants toute une gamme de programmes et de services de réintégration à la vie civile visant à les faire participer pleinement à la collectivité. Au fil des ans, le Ministère a abandonné progressivement ses programmes et services de réintégration et de réadaptation au profit de programmes et de services pour les anciens combattants âgés. Or, nos programmes n'arrivent pas à répondre aux besoins des clients des FC qui, comme leurs prédécesseurs, ont besoin d'aide pour se réintégrer à la vie civile au terme de leur service.

Depuis la transition, à l'échelle mondiale, des opérations de maintien de la paix à des opérations d'imposition de la paix, ACC est bien placé pour mieux répondre aux besoins des clients des FC et de leurs familles. Ces vingt dernières années, le militaire moderne se heurte à de nouveaux défis. Le nombre de déploiements et de membres des FC participant à des opérations de maintien de la paix et à d'autres opérations internationales a augmenté de façon considérable. En fait, les déploiements dans les zones de guerre sont fréquents et durent plus longtemps. Les soldats qui en reviennent souffrent de séquelles et de blessures physiques et psychologiques.

Au cours des deux ou trois prochaines années, le *Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes* fera de la recherche et apportera des modifications au contenu des programmes et des services afin de mieux répondre aux besoins nouveaux des anciens combattants des Forces canadiennes et de leurs familles. Parmi les volets des programmes figurent les pensions d'invalidité et programmes de mieux-être pour

remplacer les systèmes de pension actuels à l'intention des nouveaux requérants; services de réadaptation physique et psychologique, y compris l'éducation et la formation professionnelle; aide pour les pertes de revenu aux anciens combattants qui sont en période de réadaptation, et soutien à long terme aux anciens combattants qui ne peuvent plus travailler à cause d'une affection ou d'une blessure liée au service; aide au placement; et prestations de soins de santé plus complètes pour répondre aux besoins des anciens combattants et de leurs familles.

ACC continuera de travailler de concert avec le ministère de la Défense nationale relativement à la modernisation de ses programmes. De plus, il mènera une série de consultations avec les intervenants dans le cadre des volets conception, recherche, élaboration et mise en œuvre du projet.

En outre, le Ministère reconnaît, tout comme l'ensemble de la population canadienne, les sacrifices et les réalisations des membres des FC qui ont participé à des opérations internationales. Ainsi, ACC crée en ce moment un septième Livre du souvenir, provisoirement intitulé « Au service de la paix », qui doit être placé dans la Chapelle du Souvenir de la Tour de la Paix, sur la Colline du Parlement, au début de 2005. Ce Livre vise à rendre hommage aux soldats qui ont donné leur vie en servant le Canada dans des opérations de maintien de la paix et dans des opérations internationales, notamment au Timor-Oriental, en Bosnie, au Kosovo, au Rwanda et en Afghanistan.

***Axer les activités commémoratives sur la participation de la jeunesse canadienne à des activités communautaires au Canada, tout en respectant les responsabilités du Ministère à l'étranger - Directeur exécutif, Affaires publiques***

Plus les anciens combattants des grands conflits prennent de l'âge, plus il est important de se rappeler leurs réalisations et les sacrifices qu'ils ont consentis en notre nom. En 2004 et en 2005, le Canada et ses alliés marqueront le 60<sup>e</sup> anniversaire d'événements importants ayant trait à la fin de la Seconde Guerre mondiale, notamment le 60<sup>e</sup> anniversaire du jour J et de la bataille de Normandie (2004), le 60<sup>e</sup> anniversaire de la *campagne d'Italie* (2004) et le 60<sup>e</sup> anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale (2005).

Ces événements marquants de l'histoire canadienne ont façonné l'image du Canada à l'étranger et la qualité de vie dont jouit aujourd'hui la population canadienne. ACC, figure de proue en matière d'activités commémoratives, a forgé des partenariats avec les trois ordres de gouvernement, des organismes d'anciens combattants, des établissements d'enseignement et des collectivités afin de sensibiliser davantage la population au rôle du Canada dans ces importantes victoires qui ont abouti à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Comme les anciens combattants âgés ont de la difficulté à faire des voyages de longue durée pour participer à des activités à l'étranger, ACC modifiera son orientation stratégique de sorte à axer les activités commémoratives sur la participation de la jeunesse canadienne à des activités communautaires au Canada. Les jeunes sont la fierté et l'avenir du pays, et leur développement constitue une assise fondamentale de la citoyenneté au Canada.

La connaissance, l'engagement et le soutien de la collectivité sont les piliers de la stratégie du Ministère qui reconnaît qu'en créant un bassin important de Canadiens qui œuvrent activement à commémorer ces contributions, on appuie fortement le développement culturel de la nation et la protection de la paix. D'une part, la stratégie se fonde sur le fait que les jeunes d'aujourd'hui s'intéressent grandement aux enjeux sociaux de notre pays et montrent un appétit d'en apprendre davantage sur le riche passé militaire du Canada. D'autre part, la collectivité des anciens combattants est impatiente que ses récits soient racontés afin de garantir que leur legs se perpétue. ACC mettra aussi l'accent sur les anciens combattants des FC qui continuent de remplir l'engagement du Canada à l'égard de la protection et de la défense des droits de la personne à l'échelle mondiale.

Le Ministère continuera de satisfaire la demande publique d'activités commémoratives en créant et en alimentant des partenariats positifs et efficaces avec les secteurs public, privé et bénévole. Parmi les partenaires clés d'ACC figurent le ministère de la Défense nationale, Patrimoine canadien, le Conseil consultatif fédéral sur la commémoration, la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth, le Fonds du Souvenir, des organismes publics provinciaux et municipaux, Rencontres du Canada, l'Institut du Dominion, des groupes jeunesse et des éducateurs.

***Établir des partenariats pour servir la GRC et les civils admissibles***  
***- SMA, Services aux anciens combattants***

Depuis un certain temps, ACC s'occupe de rendre des décisions à l'égard des demandes de pension d'invalidité présentées par des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). ACC jouera dorénavant un rôle plus actif en matière de gestion des paiements de pension d'invalidité concernant les membres actifs et à la retraite de la GRC. Au cours des deux prochaines années, ACC travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires de la GRC pour s'occuper des besoins particuliers des membres de la GRC qui sont libérés en matière de transition et pour déterminer les modifications qu'il conviendrait d'apporter à la législation, aux politiques et aux programmes ayant trait aux soins de santé, aux méthodes de prestation des services afin d'assurer un accès approprié aux programmes et aux services d'ACC.

Jusqu'ici, la recherche effectuée de concert avec la GRC révèle que même si elle ne partage pas nécessairement les mêmes points de vue, attitudes et mentalités que les clients des FC, la GRC comprend et semble s'identifier aux questions qui préoccupent les FC. Nul doute que cela est attribuable au fait que les deux groupes ont travaillé dans des contextes et environnements similaires, ou y ont été exposés. Cela comprend les déploiements dans des opérations de maintien de la paix ou dans des zones de service spécial.

Afin d'aborder correctement le problème des lacunes concernant les services/avantages, le personnel d'ACC devra recevoir la formation nécessaire pour mieux comprendre la GRC et la culture de la « gendarmerie ». La GRC compte une organisation d'anciens combattants très active qui pourrait se faire entendre davantage leurs doléances/préoccupations auprès d'ACC, à l'avenir.

*Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques - SMA, Services aux anciens combattants*

Au cours des deux prochaines années, ACC continuera de s'efforcer de transformer la prestation des services et de promouvoir l'innovation en ce qui à la prestation des programmes et des services. En période de restrictions budgétaires, il importe de trouver des solutions créatives afin de poursuivre fièrement notre tradition de maintenir des relations de qualité avec les clients.

Le Cadre de prestation intégrée des services (CPIS) rehausse la qualité des programmes et des services offerts aux clients en améliorant notre capacité d'assurer la surveillance des soins dispensés aux clients par un processus d'examen proactif et le recours à une approche intégrée de gestion de cas. La mise en œuvre du CPIS va bon train et on est à mettre en place les outils pertinents et à transformer la culture organisationnelle de sorte que le personnel puisse fournir aux clients un service à la fois efficace et uniforme.

Cette intégration de la prestation des services comprend l'établissement d'équipes de services aux clients, de centres d'expertise et de centres de gestion. Le CPIS aura pour effet de soutenir les principes de prise de décision; d'assurer la cohérence au chapitre de la prestation des services partout au pays; d'établir des rapports organisationnels/hiérarchiques clairs afin la clarté des rôles et des attentes au chapitre du rendement; d'établir des processus de travail assurant l'efficacité; d'établir des méthodes d'affectation des ressources pour assurer une distribution équitable des ressources humaines et financières; et d'établir un environnement de travail qui permet de gérer l'équilibre des priorités des groupes d'employés et des intervenants.

Outre ce qui précède, l'amélioration des partenariats d'ACC avec les secteurs public, privé et bénévole se poursuivra. Ces partenariats permettent à ACC d'améliorer sa capacité de répondre aux besoins des clients.

Le succès du CPIS donnera lieu à une approche plus coordonnée et intégrée au chapitre de la planification, de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des programmes, des politiques et de la prestation des services à tous les niveaux de l'organisation. Le Cadre permet également de définir clairement les rôles et responsabilités au sein de l'organisation, de motiver le personnel et de faire des évaluations du rendement.

La mise en oeuvre du Cadre de prestation intégrée des services aura notamment pour effet d'assurer la prestation de services abordables et de programmes de qualité qui répondent aux besoins des Canadiens, d'améliorer ces services et ces programmes de façon continue, d'améliorer la capacité des employés et des collectivités d'ACC, de rationaliser les structures et les systèmes et d'améliorer les résultats et le processus d'imputabilité.

***Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens - SMA, Services ministériels***

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2002-2007 d'ACC* a été lancé en novembre 2002. Grâce à ce plan, ACC pourra mieux composer avec les changements à venir au cours des prochaines années en matière de ressources humaines et il pourra réaliser l'objectif stratégique déterminant qu'il s'est fixé en matière de ressources humaines, qui consiste à « *maintenir en poste, recruter et perfectionner des employés d'ACC motivés, en nombre suffisant pour soutenir l'intégrité des programmes ministériels, améliorer les services et garantir l'efficacité organisationnelle* ». Les initiatives proposées dans le plan portent notamment sur le recrutement des ressources humaines à l'appui des priorités opérationnelles du Ministère, l'apprentissage et le perfectionnement et le besoin de moderniser la gestion des RH. La nécessité d'assurer une plus grande diversité dans le milieu du travail et le besoin de maintenir l'aide aux employés en ce qui a trait à la gestion du stress et à l'équilibrage des charges de travail continueront de figurer parmi les priorités clés du Ministère.

Dans la mise en oeuvre de ses principales initiatives en matière de ressources humaines, ACC continuera de s'aligner sur le projet de loi C-25, qui porte sur la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Cette mesure législative, dont les dispositions



entreront en vigueur au cours des deux prochaines années, touche trois éléments clés de la gestion des ressources humaines. Elle contribuera à moderniser le processus de dotation, à favoriser des rapports patronaux-syndicaux plus harmonieux et plus constructifs en vue d'améliorer la qualité du milieu du travail, et elle précoise l'adoption d'une approche davantage ministérielle aux questions relatives à l'apprentissage et au perfectionnement. ACC pourra avancer dans la mise en œuvre de ses initiatives importantes en matière de ressources humaines en fonction de la vitesse avec laquelle les modifications législatives seront apportées et de la portée de ces modifications. Au nombre des autres facteurs qui pourraient affecter la progression de ce dossier, mentionnons les ressources limitées, les pressions budgétaires, des changements éventuels ayant trait aux priorités gouvernementales, le recrutement d'effectifs et leur maintien, et les tendances démographiques concernant les clients.

Pour qu'une organisation puisse fonctionner, il lui faut impérativement pouvoir compter sur un personnel adéquat affecté au moment opportun aux postes pertinents. Le défi consiste alors à attirer et à maintenir des effectifs dûment compétents, à trouver des solutions novatrices et adaptables aux défis qui se présentent en matière de dotation et à affecter les ressources humaines aux services où leurs compétences sont requises en priorité. Nous continuerons de travailler en vue d'améliorer notre capacité d'intégrer la planification et la gestion des ressources humaines à la planification organisationnelle et stratégique. Cela sera d'autant plus important en regard de la modernisation des programmes et des services que nous avons entreprise afin de répondre aux besoins changeants de nos clients. En tant qu'organisation, nous devons non seulement comprendre l'impact que les changements de programme aura sur notre effectif, mais également être prêts à apporter les ajustements nécessaires pour nous assurer que nos gens aient les compétences appropriées pour aider les clients et leur apporter le soutien dont ils ont besoin.



ACC est en outre conscient que la planification des RH doit se faire de concert avec le travail du *Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes* qui se penche sur la modernisation de la structure et du contenu des programmes et des services dans le but de pouvoir répondre aux besoins des clients des Forces canadiennes et de la GRC, ainsi que de leurs familles. Au cours de 12-18 prochains mois, le Groupe de travail dirigera la mise en oeuvre d'un Plan des RH visant à bien positionner ACC tant à niveau des RH que des programmes en vue d'assurer la prestation de tous les nouveaux avantages et services susceptibles d'être offerts par suite de cet exercice de modernisation. L'objectif est de mettre sur pied et de maintenir un effectif qualifié, productif et durable, et de favoriser un milieu de travail sain et stimulant qui soit axé sur le client, novateur, rationalisé et rentable. Le plan sera mis en oeuvre dans le contexte du CPIS et du Plan stratégique des RH d'ACC.

Dans le cadre des efforts visant à soutenir une culture apprenante continue à ACC, un processus a été lancé en vue de cerner les priorités ministérielles en matière d'apprentissage, à confirmer les activités requises et à établir un calendrier de formation. À l'échelle nationale, ce processus permettra de tenir compte de l'impact opérationnel de la prestation des services d'apprentissage de base. Le Comité d'apprentissage et de perfectionnement continuera de fournir au CRM des recommandations étayées visant à aider Anciens Combattants à devenir pleinement une organisation apprenante. Une des propositions clés du comité visait à faire en sorte que tous les employés d'ACC qui désirent bénéficier d'un plan d'apprentissage puissent en avoir un au plus tard le 31 mars 2004.

Comme il est prévu que la modernisation des RH se fera au cours des mois et des années à venir, ACC veillera à offrir aux gestionnaires, aux employés, aux professionnels et aux agents négociateurs la formation nécessaire dont chaque groupe a besoin pour bien comprendre les rôles et les responsabilités que leur confère la nouvelle loi à ce sujet. Tout au long du processus, il importera avant tout d'assurer la diversité au sein des effectifs et de la haute direction, et de maintenir l'équité et l'égalité. Par exemple, ACC s'occupe de former les gestionnaires concernant la délégation de pouvoirs en regard d'un cadre de travail axé sur les valeurs et examine la possibilité de recourir à des répertoires de préqualification, de sorte à alléger et à uniformiser le processus de dotation.

*Accélérer le développement de notre capacité en gestion de l'information et en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct - SMA, Services ministériels*

La technologie de l'information présente de nombreux avantages; c'est pourquoi le gouvernement y a recours de plus en plus pour assurer la prestation de ses services et de ses programmes. À mesure que le gouvernement progresse dans l'utilisation de moyens électroniques, sa capacité d'en tirer des avantages et de gérer l'information se bute à des défis importants. Le *Plan stratégique quinquennal 2003-2008 d'ACC sur les Services d'information et de technologie* vise justement à fournir au Ministère l'orientation requise pour atteindre les objectifs de l'ère électronique dans lequel il s'engage.

Un des buts qu'ACC s'est fixé pour les deux prochaines années consiste à rationaliser son architecture technologique actuelle et à veiller à ce qu'elle soit viable pour les besoins à venir en matière d'opérations et de prestation de services. Le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) est le principal outil sur lequel s'appuie la prestation des services, mais il a besoin d'être modernisé. Pour cette raison, un examen stratégique des options du RPSC en matière d'activités de prestation de services sera entrepris. Les efficiences qui pourraient résulter de cet examen permettront de financer des améliorations au système et d'effectuer des investissements en matière de technologies nouvelles, telles que le développement de portails et d'applications sur Internet. Ces mesures faciliteront, tant pour nos clients internes et externes que pour les Canadiens et Canadiennes en général, l'accès en direct aux services du Ministère tout en appuyant les objectifs de l'initiative Gouvernement en direct (GED).

La mise en œuvre du nouveau processus de régie de la TI favorisera une meilleure gestion des technologies de l'information en établissant un lien entre nos initiatives en matière de services d'information et de technologie et les investissements prévus dans les plans stratégiques, l'amélioration des services et les activités opérationnelles. Il sera important qu'ACC veille à ce que ses investissements en matière de TI répondent à des besoins opérationnels et non à des impératifs technologiques. Il importera également de s'assurer que le recours à l'impartition se fasse uniquement dans le cadre

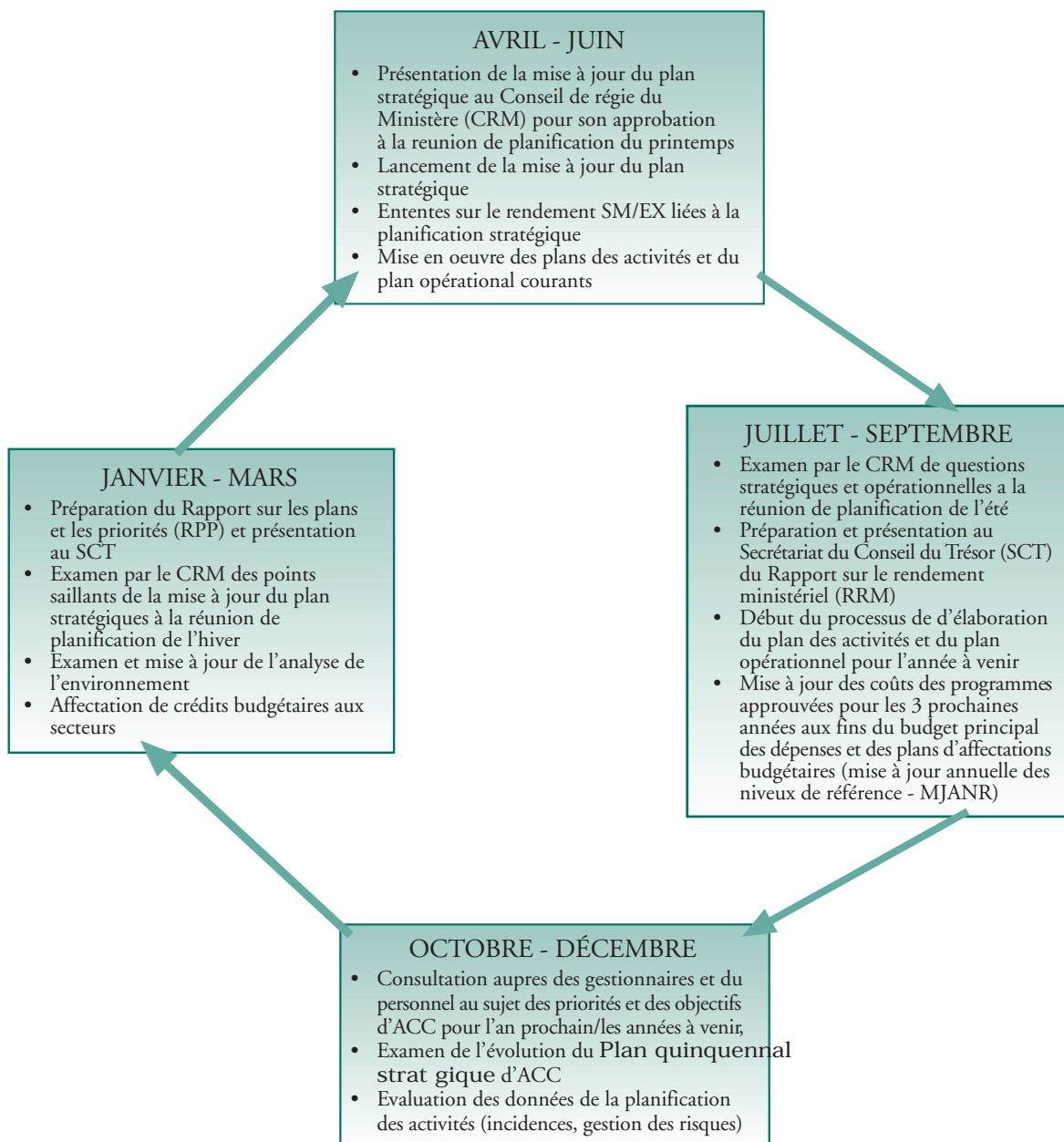
partenariats présentant une valeur ajoutée pour le Ministère. Dans le domaine de la gestion de l'information, une vérification des capacités est en cours pour permettre à ACC de relever les lacunes et de saisir les occasions d'amélioration.

Compte tenu de l'évolution rapide que connaît le domaine de la technologie informatique, il sera important que le personnel d'ACC maintienne ses connaissances technologiques à jour. Une stratégie de ressources humaines en matière de TI sera donc élaborée pour qu'ACC puisse continuer de bénéficier d'effectifs compétents en matière de TI, à mesure qu'émergeront de nouvelles technologies à l'appui des activités opérationnelles. Il faut également prévoir que des améliorations devront être apportées prochainement au système des ressources humaines, afin d'accroître la capacité des employés et des gestionnaires à gérer les questions de ressources humaines, comme la planification de la relève. Les TI font présentement l'essai d'un modèle de prévision sur la planification de la relève.

Les objectifs qu'ACC s'est fixés en matière de GI/TI pour les cinq prochaines années prévoient notamment la prestation de services par le recours à des moyens technologiques divers, l'élaboration d'un processus de régie de la TI, la simplification de l'architecture informatique d'ACC, la gestion des partenariats, l'intégration des divers plans et stratégies en matière d'information et de technologie au plan ministériel en matière de TI, et le renforcement de la capacité d'ACC en matière de politique sur la TI.

Conformément aux tendances constatées au sein du gouvernement fédéral ayant trait à la prestation de services communs, ACC entreprendra un examen des systèmes ministériels, incluant ceux relatifs aux ressources humaines et aux finances, afin de s'assurer qu'ils correspondent aux stratégies émergentes à l'échelle gouvernementale.

## Cycle annuel de planification et établissement de rapports d'ACC



### Commentaires des lecteurs

Nous aimerions beaucoup recevoir vos commentaires au sujet de la La MISE À JOUR DE 2004 du Plan stratégique quinquennal d'ACC.

Nous vous invitons à envoyer vos commentaires à la Direction générale de la planification de la politique et de la liaison à l'adresse courriel [plan@vac-acc.gc.ca](mailto:plan@vac-acc.gc.ca) ou à l'adresse postale suivante :

Directeur général  
Direction générale de la planification des politiques et de la liaison  
Anciens Combattants Canada  
66, rue Slater  
Ottawa (Ontario) K1A 0P4

### Renseignements généraux

Pour tout renseignement d'ordre général au sujet des programmes ou des services d'ACC, vous pouvez appeler, sans frais, au :

1 866 522-2022 (en français)

1 866 522-2122 (en anglais)

Pour tout renseignement au sujet du programme Le Canada se souvient, du Bureau de services juridiques des pensions, du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) ou d'autres divisions ou unités du Ministère, veuillez continuer d'employer les numéros sans frais suivants :

- Le Canada se souvient : 1 877 604-8489
- Bureau de services juridiques des pensions : 1 877 228-2250
- Tribunal des anciens combattants (révision et appel) : 1 800 450-8006  
Site Web : <http://www.vrab-tacra.gc.ca>
- Service en pays étrangers : 1 888 996-2242 (Canada et États-Unis)

Vous trouverez également dans les pages réservées au gouvernement de votre annuaire téléphonique local l'adresse et le numéro de téléphone du bureau régional ou de district ou du Bureau de services juridiques des pensions le plus proche.

## Publications d'ACC

ACC produit une grande variété de publications au sujet de ses programmes et services. Des copies de toutes ces publications se trouvent sur notre site Web ([www.vac-acc.gc.ca](http://www.vac-acc.gc.ca)). On peut également se procurer certains documents auprès de nos bureaux régionaux ou de district partout au Canada ou de notre Direction générale des communications, à l'adresse :

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