



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

ANCIENS COMBATTANTS CANADA
PLAN STRATÉGIQUE QUINQUENNAL

2 0 0 1 - 2 0 0 6
MISE-À-JOUR 2002

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 enjeux attendent acc	14
Suffisance des prestations et des services	14
Questions relatives à la prestation de services.....	15
Questions relatives au soutien des services.....	19
Contribution aux objectifs nationaux	21
5. Notre orientation future	23
6. Nos objectifs stratégiques.....	24
7. Nos priorités.....	27
8. Conclusion.....	36
Vue d'ensemble du ministère.....	37
Comment communiquer avec acc	38

MESSAGE DU MINISTRE

Le gouvernement du Canada a promis à la population canadienne une meilleure qualité de vie pour tous ses citoyens et ses citoyennes. Anciens Combattants Canada joue avec fierté un rôle important dans la réalisation de cette promesse en aidant une famille unique de clients composée d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre, d'anciens combattants des Forces canadiennes, de leur survivants, des personnes à leur charge, ainsi que de civils admissibles.

La seconde année du *Plan stratégique quinquennal* nous ouvre la voie pour la réalisation des engagements pris par notre nation et il nous prépare mieux à faire face aux années à venir. De façon très générale, nous continuerons à concentrer nos efforts dans les trois domaines suivants :

- La prestation de programmes et de services afin de répondre aux besoins exceptionnels en matière de qualité de vie, de santé et de soins de longue durée de nos anciens combattants ayant servi en temps de guerre et dont l'âge avancé occasionne des demandes à caractère spécial.
- La satisfaction des besoins des anciens combattants des Forces canadiennes qui requièrent de plus en plus notre aide par suite de leur service militaire.
- La perpétuation du mandat de garder vivante la flamme du Souvenir pour que les sacrifices consentis au 20^e siècle, ainsi que ceux consentis aujourd'hui par les gardiens de la paix, continuent d'être reconnus et célébrés par la jeunesse canadienne.

La révision annuelle du *Plan stratégique* a confirmé que nous sommes sur la bonne piste et que les objectifs stratégiques très importants qui servent de base pour notre travail demeurent intacts.



Les priorités et les activités du Ministère ont été modifiées afin de tenir compte de nos réalisations jusqu'ici, d'un milieu en évolution et des besoins changeants de nos groupes de clients très spéciaux. Au cours des quatre prochaines années, ce *Plan* guidera le Ministère dans l'adaptation de nouveaux programmes, l'amélioration des services et la prestation du soutien nécessaire au personnel pour lui permettre de répondre aux besoins divers et de plus en plus complexes de ceux et celles qui nous servent en temps de guerre et de paix.

La réputation de dévouement et de service du Ministère à l'égard des anciens combattants du Canada n'est plus à faire et je suis convaincu que le cadre établi dans ce *Plan stratégique* permettra au personnel de continuer à viser l'excellence et l'innovation dans l'élaboration de programmes et la prestation de services, et d'atteindre des résultats significatifs pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, surtout nos anciens combattants.

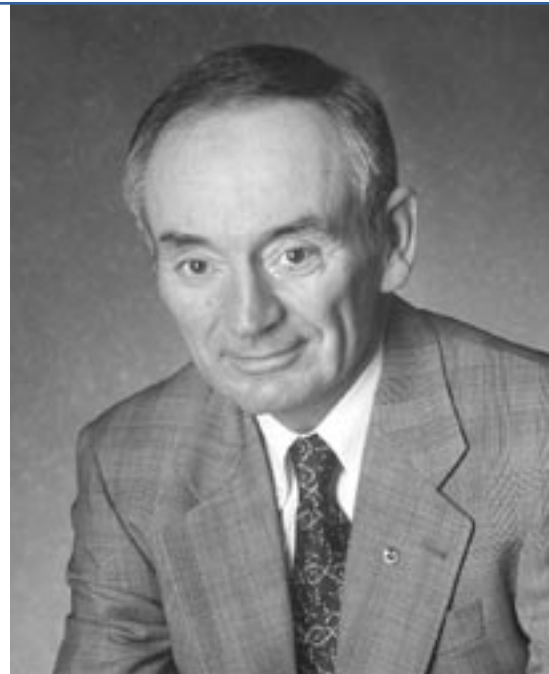
L'honorable Rey D. Pagtakhan, C.P., député,
Ministre des Anciens Combattants

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE

Lorsque Anciens Combattants Canada (ACC) a créé son premier Plan stratégique quinquennal en 2001, le Conseil de régie du Ministère a décidé que le Plan serait révisé et modifié annuellement afin qu'il reste à jour, reflétant ainsi l'environnement stratégique en évolution dans lequel ACC offre ses programmes et ses services. Au cours de la dernière année, l'environnement stratégique a été marqué par des réussites et des nouveaux défis.

Grâce en grande partie au dévouement de nos employés, nous avons fait plusieurs réalisations remarquables au cours des douze derniers mois, dont, entre autres, l'indemnisation des anciens combattants de la marine marchande pour le rôle important qu'ils ont joué en temps de guerre. La plupart des anciens membres des Forces armées canadiennes sont maintenant reconnus comme étant des « anciens combattants » et le personnel d'ACC travaille en étroite collaboration avec les fonctionnaires du ministère de la Défense nationale afin d'améliorer notre compréhension du personnel actif et retraité des Forces canadiennes et des services que nous leur offrons. Nous avons entamé des discussions avec la Table ronde nationale sur les questions relatives aux anciens combattants des Premières nations au sujet de l'expérience de rétablissement après-guerre des anciens combattants des Premières nations, dans le but est de tenter de trouver une solution juste et équitable aux griefs de longue date existant à ce sujet. Enfin, les Canadiens et les Canadiennes ont fait preuve d'une sensibilisation accrue à l'égard des sacrifices de ceux et celles qui ont servi ou qui servent actuellement le Canada, au pays comme à l'étranger, en temps de guerre comme en temps de paix.

Un facteur important qui contribue à cette sensibilisation accrue a été les attentats terroristes du 11 septembre dernier et leurs répercussions. Cette tragédie nous a posé des défis, tant sur le plan personnel que professionnel. Les employés d'ACC ont su faire face à ces défis, comme ils l'ont fait tout au long de l'histoire de notre Ministère. Qu'ils répondent aux appels des anciens combattants vivant des souvenirs émotionnels déclenchés



par la terreur ou des membres des Forces canadiennes ayant des questions ou des préoccupations avant leur déploiement outre-mer, nos employés ont démontré la compassion et le professionnalisme pour lesquels Anciens Combattants Canada est reconnu.

Les anciens combattants, les intervenants et les employés qui sont familiers avec le *Plan stratégique quinquennal* de 2001 d'ACC reconnaîtront, en lisant ce document révisé, que malgré ces changements considérables à notre environnement stratégique au cours de la dernière année, notre principale priorité demeure constante. Il s'agit de réaliser une amélioration globale au niveau de l'exécution de nos programmes de soins de santé et de pensions d'invalidité tout en maintenant notre niveau de service aux anciens combattants et en renforçant les services offerts aux anciens combattants des Forces canadiennes. Notre deuxième priorité, également inchangée, est d'améliorer notre efficacité organisationnelle par l'entremise d'une gestion plus stratégique de notre personnel, de meilleures communications, une utilisation accrue de la technologie et une plus grande contribution à l'élaboration des politiques nationales dans les secteurs qui se rapportent directement au bien-être des anciens combattants et de nos autres clients.

Dans tout ce que nous entreprendrons, nous ne changerons pas les promesses faites à nos employés, soient celles de promouvoir ACC en tant qu'organisme du savoir et de favoriser le mieux-être au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle à l'aide de mécanismes et d'initiatives à caractère officiel ou non. Le personnel nous a clairement fait savoir qu'en lui offrant le bon soutien, il pourra nous faire avancer dans la bonne direction. Il ne fait aucun doute que grâce à nos efforts collectifs, ACC pourra devenir un employeur de choix

À la lecture de ce *Plan stratégique*, je suis convaincu que vous serez d'accord que le Ministère continue de faire un progrès exceptionnel vers l'atteinte de ces deux priorités.



Larry Murray
Sous-ministre
Anciens Combattants Canada

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

N O T R E O R I E N T A T I O N G É N É R A L E

Au cours des quatre 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 personnel complet formé d'employés compétents et motivés, ainsi que les ressources appropriées aux programmes.

N O S P R I O R I T É S

Les dix priorités exposées dans le Plan s'inscrivent dans les deux objectifs stratégiques d'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. ACC se propose essentiellement de continuer à 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 quatre prochaines années, ACC continuera d'accorder la priorité aux tâches suivantes :

- Améliorer et accroître les services aux anciens combattants des Forces canadiennes.
- Améliorer continuellement l'application de son programme de soins de santé par une 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 de communications.
- Mieux intégrer et coordonner sa planification des stratégies, des activités, des ressources humaines, de la gestion de l’information et la technologie de l’information et du développement durable.

En travaillant ensemble à la réalisation de ces importants éléments du Plan, 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 enviablés 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, 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'ACC découle des lois et règlements, et surtout de la *Loi sur le Ministère 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, dont ceux des pensions d'invalidité, des allocations aux anciens combattants, des services de défense des droits des demandeurs de pensions, 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 paix, y compris, dans les opérations de maintien de la paix.

ACC sert une clientèle fort diversifiée reflétant la remarquable mosaïque des contributions canadiennes à la paix dans le monde. Nos clients incluent :

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 combattants et, dans certains cas, des membres actuels 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.
- Certain civils ayant droit aux prestations à cause de leur service en temps de guerre.
- D'anciens et, dans certains cas, des membres actuels de la Gendarmerie royale du Canada.
- Les survivants et personnes à charge des groupes susmentionnés.

Le programme *Le Canada se souvient d'Anciens Combattants Canada* vise à rendre hommage aux personnes qui ont défendu la cause de la paix au nom du Canada, à s'assurer qu'elles ne sont jamais oubliées et à rejoindre un public englobant la population canadienne ainsi que le monde entier.

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.

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 au-delà. Nos valeurs et notre éthique reflètent et façonnent la culture organisationnelle d'ACC et nous guident dans nos décisions et nos actions.

NOTRE MISSION

Fournir 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 rendu 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

Chez Anciens Combattants 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 opportun, 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 équilibre sain 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

PRINCIPAUX FACTEURS DANS L'ENVIRONNEMENT D'ACC

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, nous effectuons annuellement une évaluation de l'environnement opérationnel du Ministère afin de préciser les facteurs qui influenceront sur ce dernier au cours des prochaines années.

D'après notre évaluation de 2001, ainsi que les consultations qui l'avaient précédée, les principaux facteurs énumérés plus bas auront un impact au cours de la période de planification de 2001-2006

Santé financière

Il est important de considérer les fonds qui seront consentis par les gouvernements fédéral et provinciaux, et affectés aux programmes pour anciens combattants et nos autres clients et, plus généralement, pour les Canadiens qui sont âgés. La situation qui en découlera aura une incidence sur notre capacité d'adapter nos programmes aux besoins changeants des clients. Elle pourra également influencer 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.

La lutte du Canada contre le terrorisme

La nature et l'importance de la participation du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme auront une incidence sur la nature et l'efficacité des programmes et services offerts aux membres des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale canadienne et à leurs familles. La participation du Canada aura peut-être également une incidence sur le programme et la réalisation des activités de commémoration d'ACC.

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 pourront prolonger l'espérance de vie des anciens combattants et améliorer leur état de santé.

Rôle et priorités de l'administration fédérale

Le rôle décisif du gouvernement fédéral au sein de la société canadienne et la façon dont il s'exerce pourraient avoir un impact sur certains de nos programmes, y compris les activités nationales de commémoration et notre apport éventuel au secteur canadien de la santé. Les choix stratégiques concernant une participation plus accrue ou plus faible aux dossiers touchant les personnes âgées influenceront également sur le Ministère.

Tendances en matière de prestation des services

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

Autres facteurs

D'autres facteurs externes sont prévus, tels le vieillissement général de la population canadienne, la mondialisation, les conflits internationaux potentiels, les changements possibles au niveau de l'organisation gouvernementale ainsi que l'état global du marché du travail. Quoique l'ampleur et la nature de l'impact de ces facteurs soient moins certaines, une attention particulière se doit d'y être portée à l'aube du XXI^e siècle.

4. QUESTIONS IMPORTANTES POUR ACC

Au cours de l'été 2000, on a organisé plusieurs groupes de discussion ainsi que des entrevues pour échanger avec nos employés, des spécialistes en la matière, des organisations 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. Ces questions sont mises en évidence ci-après et traduisent l'opinion de ces intervenants ainsi que les résultats de l'évaluation de notre environnement opérationnel.

QUELS ENJEUX ATTENDENT ACC ?

Selon les consultations et l'évaluation de l'environnement opérationnel, quatre enjeux nous attendent au cours des prochaines années et pendant la décennie en cours :

- **Suffisance des prestations et des services** – on se demande quel sera l'impact de la campagne internationale contre le terrorisme sur la nature des prestations et des services aux clients membres des Forces canadiennes participant à cette lutte contre le terrorisme.
- **Prestation des services** – défis à relever à savoir comment et à qui nous offrirons les programmes et les services.
- **Soutien aux services** – questions sur le type de soutien et de ressources qui seront nécessaires pour fournir les services.
- **Contribution aux objectifs nationaux** – questions touchant la façon dont le Ministère se positionnera pour mieux contribuer aux objectifs nationaux.

SUFFISANCE DES PRESTATIONS ET DES SERVICES

La participation du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme lancée par suite des événements de septembre 2001 peut remettre en question la suffisance des prestations et des services conçus pour répondre à des conflits militaires plus traditionnels, où les zones de combat et les zones de service spécial étaient aisément définies. Le fait que les attaques terroristes et les opérations antiterrorismes ont lieu dans une zone géographiquement illimitée révélera peut-être des disparités dans la nature des programmes et des services.

Une telle disparité pourrait se révéler par exemple si l'on compare les prestations, les programmes et les services que les diverses commissions de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail au Canada offrent aux travailleurs civils qui se blessent au travail dans des types de fonctions publiques similaires (par ex. les policiers ou agents de la paix et les pompiers) plutôt que ceux qu'ACC et le Régime d'assurance-revenu militaire du MDN (RARM) offrent actuellement aux soldats des Forces canadiennes qui seront gravement blessés lors d'opérations menées dans le cadre de la lutte contre le terrorisme au Canada et à l'étranger.

On pourrait probablement constater d'autres disparités dans les conditions d'admissibilité à certains avantages médicaux et prestations d'invalidité d'ACC. Il existe présentement une clause concernant les conditions préalables pour l'admissibilité à certaines prestations pour le service dans une zone de combat ou dans une zone de service spécial. Jusqu'ici, ces zones étaient des régions géographiques précises et bien délimitées. Toutefois, on peut se demander si le membre des forces aériennes qui est blessé lors de l'entretien d'un CF-18 chargé de patrouiller le ciel de Toronto ou de Montréal ne mériterait pas tout autant de bénéficier des avantages médicaux ou des prestations d'invalidité que le marin qui est blessé dans l'exercice de ses fonctions dans la mer d'Oman. Comme les activités du terrorisme et celles de la lutte contre le terrorisme se déroulent dans une zone géographiquement illimitée, cela a pour effet de brouiller les lignes sur des cartes qui auparavant définissaient clairement les régions de risque militaire des régions de paix.

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 seront encore nombreux au cours des huit à dix prochaines années et même au-delà. En vieillissant, nos clients auront d'autant plus besoin de soins intensifs.

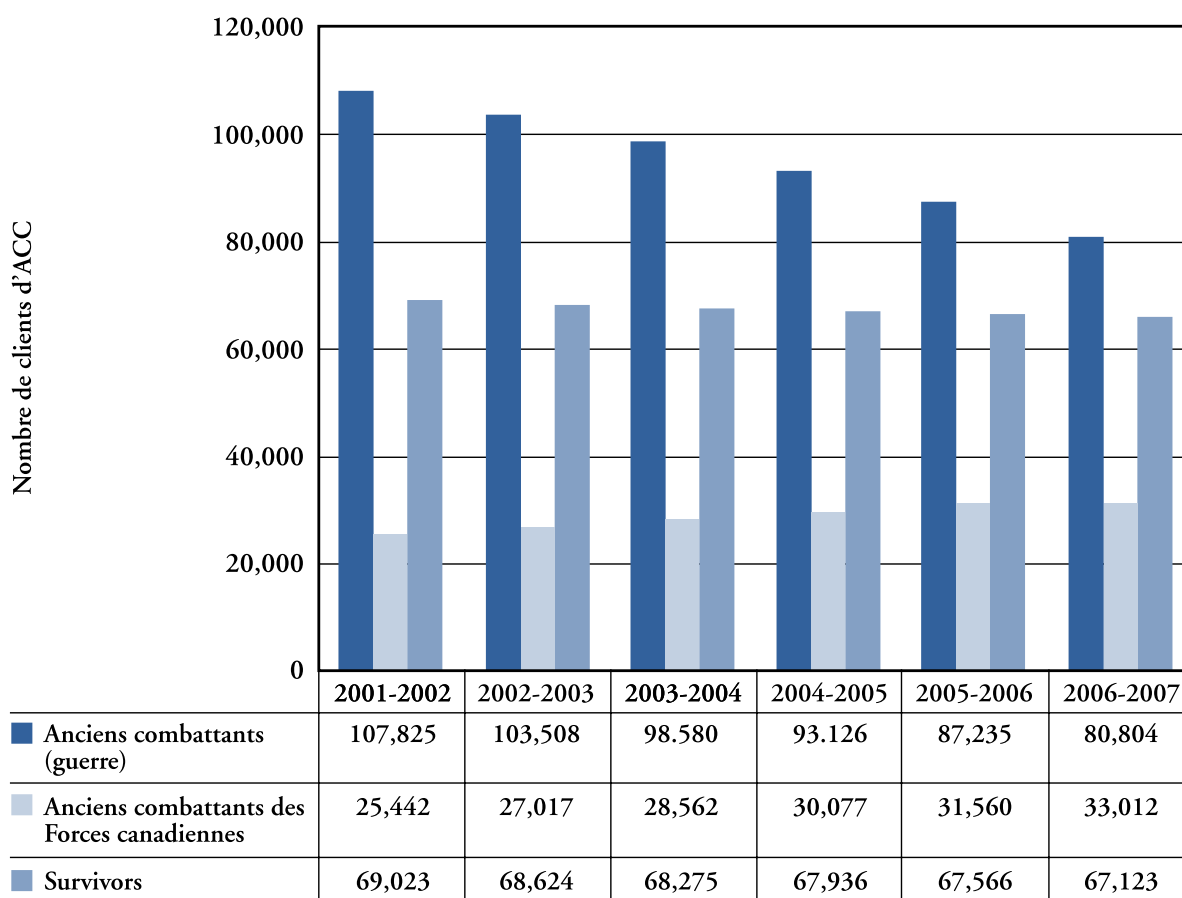
La clientèle d'ACC est composée d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre et d'anciens combattants des Forces canadiennes. Elle comprend également les conjoints et personnes à charge admissibles. Comme le montre la figure 1 ci-dessous, il est vrai que certains d'entre eux ne seront plus avec nous d'ici l'an 2007. Le nombre des anciens

combattants du temps de guerre diminuera d'environ 25 %, passant de 107 800 à quelque 80 800. 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, c'est-à-dire le plus souvent des veuves et des personnes à charge, demeurera entre 67 100 et 69 000. Le nombre des anciens combattants des Forces canadiennes admissibles augmentera d'environ 30 %, passant de 25 400 à environ 33 000.

Figure 1:

Prévisions de la clientèle d'ACC par groupe de clients
(de 2001-2002 à 2006-2007)

Au 22 octobre 2001

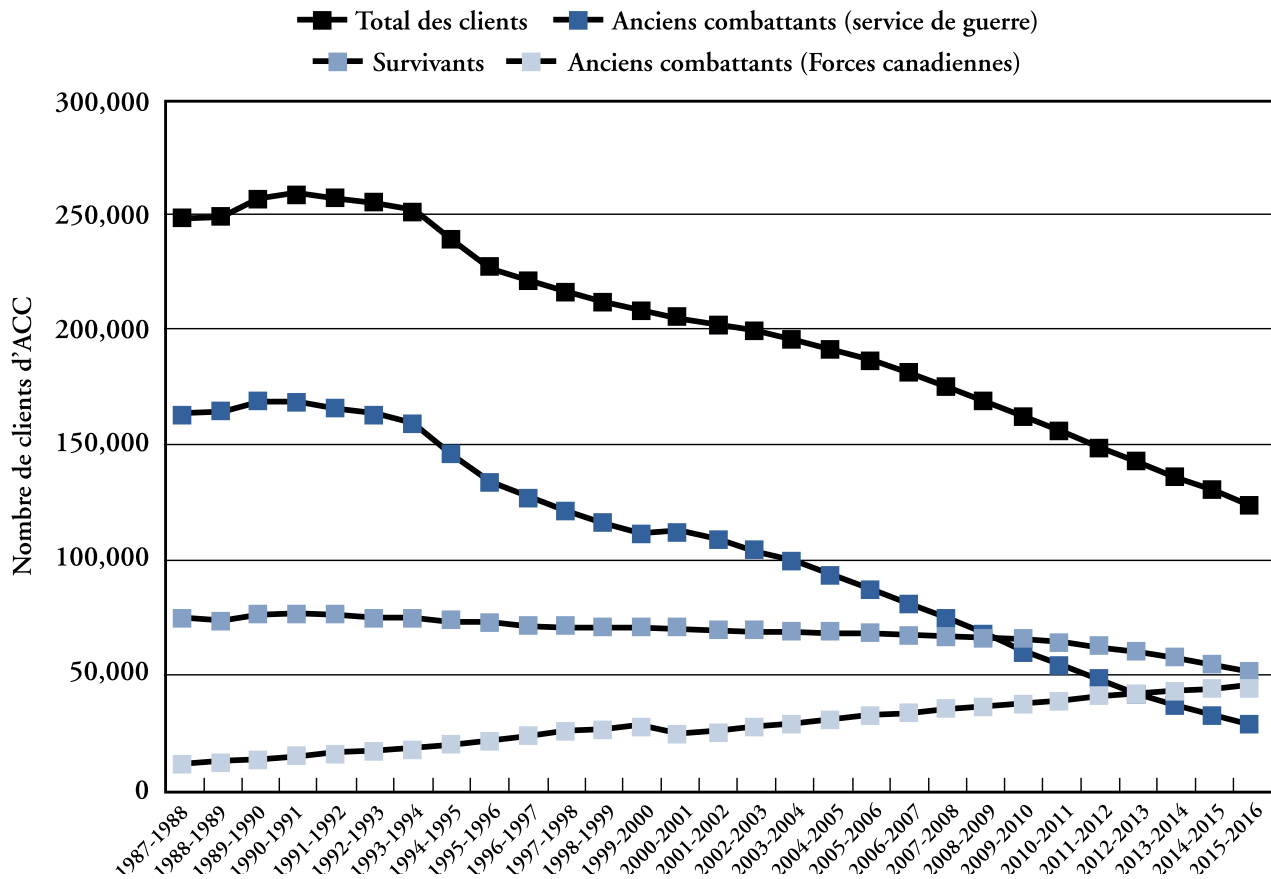


Dans l'ensemble, ces tendances suggèrent que d'ici l'an 2007, notre clientèle d'ACC aura diminué de 10,6 %, passant de 202 300 à une projection de 180 900. Même en 2016, nous aurons environ 123 400 clients. D'ici là, les anciens combattants ayant servi en temps de guerre, les anciens combattants des Forces canadiennes et les survivants admissibles auront une représentation presque égale dans la clientèle du Ministère (voir la figure 2 ci-dessous).

Figure 2:

Tendances démographiques de la clientèle d'ACC
(de 1987-1988 à 2015-2016)

Au 22 octobre 2001



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 *Le Canada se souvient*. Ce Programme est un hommage aux contributions et aux sacrifices consentis par ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et en temps de paix. Il vise à faire participer les Canadiens et les Canadiennes, particulièrement les jeunes, à des activités commémoratives et à des programmes connexes d'éducation populaire.

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

Adaptation de nos modèles de prestation de services

Jusqu'à ce jour, de nombreux programmes fonctionnaient presque indépendamment les uns des autres. Cette situation reflétait surtout la façon dont les programmes sont apparus 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 nous d'organiser ses services en fonction des besoins globaux de chaque personne plutôt qu'en fonction de programmes. C'est là l'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 que nous adaptions sans cesse notre approche pour un service axé sur le client, afin de répondre le mieux possible, autant aux besoins changeants des anciens combattants du temps de guerre, qu'à ceux des anciens combattants des Forces canadiennes et de leur famille, qui forment notre clientèle.

L'usage de la technologie

Comme de nombreux autres ministères fédéraux, nous favorisons le recours à la technologie pour améliorer nos services et 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 (RPSC) est un exemple de la façon dont les systèmes d'information sont utilisés pour favoriser un service axé sur le client. La prochaine étape importante dans l'usage de la technologie consistera à offrir aux anciens combattants et à d'autres clients d'autres options de service pouvant faciliter l'accès à nos programmes. Dans l'esprit de l'objectif national du gouvernement, nous dispenserons 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, nous resterons fidèles à notre 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 que nous devons accorder une plus grande priorité à deux éléments de longue durée de notre mandat : la responsabilité à

l'égard des anciens combattants des Forces canadiennes et la responsabilité à l'égard du 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, particulièrement à la lumière de la participation canadienne dans la campagne actuelle contre le terrorisme international.

De concert avec le MDN, nous élaborons 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 pour mieux répondre aux besoins de cette importante clientèle. Nous avons 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, nos activités commémoratives présentent un impressionnant potentiel, soit celui de contribuer positivement à une célébration des valeurs et de la citoyenneté canadiennes 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, nous sommes 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 de district, de l'Hôpital Sainte-Anne et des visites à domicile des conseillers de secteurs. Nous avons le privilège de fournir un service de qualité à notre clientèle et nous demeurons fidèles à notre philosophie qui est 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.

Le nombre de contacts personnalisés dont nos anciens combattants du temps de guerre ont besoin augmentent à mesure qu'ils avancent en âge. Un service tout aussi personnalisé s'impose également pour bon nombre d'anciens combattants des Forces canadiennes afin de tenir compte de leur situation particulière. Ces deux tendances nouvelles pourront devenir une importante source de stress chez les conseillers d'ACC et pour le personnel des bureaux de district, dont le volume de travail est déjà élevé. Pour atténuer ces pressions, ACC continuera à s'assurer que ses ressources limitées sont attribuées aux besoins et aux priorités de plus grande urgence.

Gestion et protection du personnel d'ACC

En acceptant les défis qui nous attendent au cours des quatre prochaines années, nous devons être très conscients de notre plus précieuse ressource, en l'occurrence, le personnel d'Anciens Combattants. 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. Nous devons prévoir en conséquence et 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 consacrer de l'énergie et de l'attention à l'avancement des travaux sur la réforme de la classification et veiller à se doter des ressources humaines voulues pour appuyer ses objectifs stratégiques en la matière.

Quetions touchant les communications

ACC est un Ministère dynamique, surtout depuis 20 ans. Il a adopté une attitude d'avant-garde et a mis en oeuvre de nombreux programmes innovateurs de soins de santé 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, le public canadien et nos partenaires. Cette tendance se poursuivra bien après le début de l'actuelle décennie. Par conséquent, nous avons commencé à combler certaines lacunes pour assumer les nombreuses responsabilités qui nous incombent en matière de communications. Signalons notamment notre capacité de partager efficacement avec notre clientèle de l'information sur les programmes et d'autres renseignements importants.

CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS NATIONAUX

Capacités de recherche et de politique stratégique d'ACC

Les gens qui connaissent bien les réalisations d'ACC dans des domaines comme les prestations d'invalidité, la santé des personnes âgées, la prestation de services de santé et les activités de commémoration, sont souvent surpris de constater que le Ministère n'est pas mentionné de manière plus marquante ni consulté au cours des débats sur les politiques nationales touchant ces questions. C'est en raison d'un souci marqué pour nos clients immédiats que nous n'avons pas beaucoup participé à certaines de ces discussions dans le passé. Aujourd'hui, cependant, nous constatons qu'il y a une importante contribution à faire dans les politiques nationales, et que notre clientèle peut également tirer parti d'un plus grand partage de l'information et des idées. Pour viser une importante contribution au programme national, nous devons renforcer nos capacités de recherche et de politiques stratégiques. Nous devons 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 de commémoration, telle la *Tombe du Soldat inconnu*, ont montré que les Canadiens reconnaissent de plus en plus que nous devons en bonne partie nos valeurs canadiennes, notre identité 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 nous incitent à réaffirmer notre mandat de commémoration et à trouver de nouveaux moyens de promouvoir ce sentiment de reconnaissance et d'unité. Les résultats d'une récente étude sur le programme de commémoration d'ACC indiquent sans équivoque que les Canadiens et les Canadiennes croient qu'il est primordial de ne pas oublier les contributions et les sacrifices consentis par nos anciens combattants et les gardiens de la paix et que la responsabilité en la matière incombe au gouvernement du Canada et que celui-ci doit faire preuve d'un solide esprit de leadership par l'entremise de notre Ministère.

Expérience d'ACC en matière de soins de santé et d'indemnisation pour invalidité

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 du Canada, ACC peut apporter une contribution sérieuse aux discussions sur les politiques et programmes, surtout ceux qui concernent les programmes et avantages de soins de santé et de prestations d'invalidité pour 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 prestations d'invalidité et 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 quatre prochaines années . . .

Au cours des quatre prochaines années, nous aurons déjà beaucoup à faire pour s'acquitter de nos 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 resteront nombreux jusqu'à la fin de 2007, et, à ce moment-là, leur nombre n'aura diminué que dans une proportion prévue de 10,6 p. 100.

Un aussi faible pourcentage (10,6 p. 100) ne fera pas baisser le volume de travail chez nos employés. Au cours des quatre 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'autres, plus particulièrement les anciens combattants des Forces canadiennes, devront être mieux renseignés pour pouvoir accéder aux programmes de pension et d'avantages, à un counseling approprié, à une aide pour améliorer leur qualité de vie et à des services visant à répondre aux besoins qui découleront de la participation du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme. En outre, nous continuons à innover dans la qualité du service offert. Nos priorités à l'égard du présent *Plan stratégique* montrent qu'au cours des quatre prochaines années, le volume de travail associé aux initiatives de soins de santé, de commémoration et de pension ne diminuera pas.

Tel que mentionné précédemment, l'expertise du Ministère et son savoir-faire dans les domaines des soins de santé aux personnes âgées et de l'administration des pensions d'invalidité lui permettent de faire des contributions immédiates et intéressantes aux discussions sur les politiques nationales pertinentes. Nous reconnaissons qu'à plus long terme cet expertise et ce savoir-faire sont transférables à l'administration de nouveaux programmes et services connexes. Nous serons disposés à envisager de telles options pourvu qu'elles bénéficient d'une affectation de ressources adéquates et qu'elles ne compromettent pas notre engagement de service envers les anciens combattants et nos autres clients actuels d'ACC.

6. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

ACC adressera les questions et priorités en plan au moyen de deux objectifs stratégiques.

OBJECTIF 1 - INTÉGRITÉ DE NOS PROGRAMMES ET AMÉLIORATION DES SERVICES

Au cours des quatre prochaines années, ACC déploiera des efforts pour que ses programmes de base (santé, pension d'invalidité, indemnisation et commémoration) répondent aux besoins des anciens combattants et de ses autres principaux clients. Pour ce faire, on verra à :

- Assurer la pertinence des programmes en regard de l'évolution des besoins de nos clients.
- Affecter des ressources suffisantes aux programmes.
- Adopter une approche active et globale de gestion des cas, pour coordonner et optimiser l'accès aux services et aux avantages.
- Utiliser continuellement des modèles actualisés de prestation de service.
- Maintenir notre engagement à offrir des services personnalisés.
- Accorder à tous les anciens combattants et aux autres clients le même respect et la même attention.
- Examiner, améliorer et surveiller continuellement nos processus, y compris l'usage de la technologie, pour améliorer la prestation des programmes et la qualité des services.
- Assurer une formation et un soutien adéquats à notre personnel.

OBJECTIF 2 - EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Renforcer la planification de nos ressources humaines

Les nombreux travaux préliminaires, les multiples consultations et l'évaluation de notre environnement opérationnel menée en 2001 dans le cadre d'activités de planification ont révélé qu'il faut absolument mieux planifier les ressources humaines. Nous pourrions ainsi assumer davantage les changements structureaux qui nous attendent au cours de la prochaine décennie, et s'assurer que nous affectons les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit pour honorer notre engagement à l'égard d'un service de qualité.

Pour ce faire, nous devons terminer les travaux visant à structurer la planification de nos ressources humaines, pour l'harmoniser étroitement à celle de notre processus de planification stratégique.

Renforcer les communications internes et externes

Les consultations entourant le processus de planification stratégique 2001-2006 d'ACC ont révélé que, pour améliorer l'efficacité de nos processus et programmes, nous devons communiquer mieux et plus souvent avec les clients, d'autres entités gouvernementales, les partenaires et son propre personnel.

Dans cette optique, nous devons terminer les démarches visant à redéfinir, à restructurer et à doter en nouvelles ressources la fonction interne des communications, afin de combler les lacunes actuelles et nous attaquer aux priorités; et nous devons nous efforcer d'améliorer les outils et les compétences en matière de communications dans tous nos 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, nous sommes en mesure de contribuer à de nombreuses priorités du gouvernement. Pendant la période de planification, nous tirerons parti de nos connaissances et de notre expérience pour contribuer davantage au programme national dans des domaines comme les soins de santé pour personnes âgées, les programmes de prestations d'invalidité, les activités de 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 aux forums sur les politiques et la planification fédérales, interministérielles et intergouvernementales.
- Un accroissement des capacités 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

Anciens Combattants Canada 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 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 nos autres clients.
- Favoriser une culture axée sur l'engagement et le respect à l'égard de tous les clients.

Les dix priorités d'Anciens Combattants Canada sont directement liées aux objectifs stratégiques. Six d'entre elles relèvent de l'objectif 1 – Intégrité de nos programmes et amélioration des services. Les quatre autres, de l'objectif 2 – Efficacité organisationnelle. Nous avons affecté à chacune des priorités au moins un « bureau de première responsabilité (BPR) », qui est chargé de diriger le travail. Le titre des responsables des BPR est présenté ci-dessous 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 les divers services et avantages offerts aux membres blessés des Forces canadiennes, afin de mieux répondre aux préoccupations concernant la qualité de vie et aux besoins découlant de la participation militaire du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme.

Bien qu'il faille avant tout préciser notre rôle par rapport aux anciens combattants des Forces canadiennes, il existe certaines améliorations aux services sur lesquelles nous pouvons 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 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 leurs familles à effectuer la transition de la vie militaire à la vie civile.

Pendant la période de planification, nous continuerons de collaborer avec le ministère de la Défense nationale (MDN) et nos autres partenaires afin de déterminer les problèmes à régler pour nous acquitter de notre 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 ses propositions et ses demandes en matière d'amélioration de service dans le cadre d'une stratégie visant à mettre en place son Projet du continuum des services et l'initiative sur la qualité de vie et améliorer les contacts avec les réservistes des Forces canadiennes et leur offrir des services.

Commémoration (Directeur exécutif, Affaires publiques)

Le Ministère a terminé l'examen des activités de commémoration et a exploré des façons d'élargir le Programme national de commémoration d'ACC. Une consultation poussée avec les intervenants concernés a permis d'élaborer une vision et des moyens d'ajuster les objectifs et les programmes qui définissent la participation du Ministère à de futures activités commémoratives. L'examen a également porté sur des façons d'élargir le programme d'ACC *Le Canada se souvient* afin de mieux tenir compte du rôle de maintien de la paix que joue le Canada et comment ce programme pourrait contribuer aux priorités nationales ayant trait à l'Identité canadienne et à l'éducation des jeunes. Le Programme comprend l'organisation de pèlerinages outre-mer vers des sites commémoratifs internationaux du Canada, l'entretien de cimetières et de monuments de champs de bataille et l'organisation de cérémonies pour souligner les sacrifices et réalisations des

anciens combattants canadiens. Le Secteur s'occupe présentement de traiter les questions relatives au soutien des programmes et au besoin de modifier les activités de programmes en fonction des niveaux de financement. Nous élaborons une politique stratégique qui servira d'orientation aux activités de commémoration et examinons des façons d'améliorer le profil commémoratif des anciens combattants issus des Forces canadiennes et de ceux et celles qui ont participé à des missions de paix partout dans le monde.

Soins de santé (SMA, Services aux anciens combattants)

Notre approche en matière de service

Tout en explorant les meilleurs moyens d'appliquer nos programmes de soins de santé, nous maintenons notre engagement envers une politique de continuum de service et une approche pour un service axé sur le client. Ainsi, dans la mesure du possible, nous inciterons 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, nous nous efforcerons 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 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 pourra devenir une importante source de stress chez nos employés. 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, nous surveillerons étroitement la demande croissante de services de counseling et d'autres services, et chercherons, au besoin, à obtenir des ressources supplémentaires pour répondre à la demande accrue.

Partenariats

ACC a de solides relations de collaboration avec les organismes qui représentent les anciens combattants et d'autres clients. Ces organismes jouent un rôle important quant à l'orientation du Ministère en matière d'initiatives d'amélioration des programmes et sont des partenaires précieux qui nous aident à adapter nos services aux intérêts des clients. Nous nous efforcerons de consolider nos relations avec les organismes d'anciens combattants et d'autres clients.

La gestion détaillée des besoins de la clientèle sous-tend également que nous devons 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 des cas au Ministère. Nous nous efforcerons d'améliorer la gestion de ses partenaires 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 que nous puissions, 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. Nous nous efforcerons d'améliorer notre capacité de recherche et notre accès aux résultats de la recherche afin de mieux nous acquitter de nos responsabilités.

Initiative de coordination des soins de santé

L'Initiative de coordination des soins de santé (ICSS) représente une importante tribune pour ACC. 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, nous sommes bien placés pour favoriser un rôle accru de l'ICSS. Nous encouragerons l'usage accru de l'ICSS comme principal instrument pour coordonner les services fédéraux de santé et pour concevoir des politiques, positions et renseignements utiles. Ce résultat nous 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.

L'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 pour soins de longue durée accueille actuellement quelques 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, nous prévoyons effectuer des rénovations à l'Hôpital

Sainte-Anne pour rendre l'établissement conforme aux normes fédérales et provinciales. Cela permettra d'améliorer les services aux anciens combattants, sans compromettre la possibilité de transférer l'établissement au gouvernement provincial ultérieurement. Pour mieux assurer l'avenir de l'hôpital, nous nous efforcerons de le faire reconnaître comme centre d'excellence pour les soins aux personnes âgées, nous établirons un *Plan stratégique* pour l'Hôpital ainsi rénové, et nous continuerons à chercher à établir de meilleurs partenariats entre cet établissement et le gouvernement du Québec.

Le 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 en vue d'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. Toutefois, de récentes consultations menées avec des organismes d'anciens combattants et des groupes de clients ont confirmé qu'il y a encore place à l'amélioration. On tentera de répondre aux préoccupations persistantes de certains clients pour qui le processus de pension d'invalidité 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.

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

Nos investissements en technologie favoriseront les orientations stratégiques du présent plan en insistant sur les investissements et les innovations rentables et qui favorisent directement l'initiative fédérale Gouvernement en direct.

De nouvelles technologies par Internet qui fourniront à notre clientèle un meilleur accès direct à nos services et de manière sûre et conviviale sont disponibles

Ces investissements seront effectués dans le cadre du récent modèle de gouvernement axé sur la gestion et la technologie de l'information et on prévoit terminer, d'ici le printemps 2002, un plan stratégique de la Gestion de l'information/Technologie de l'information (GI/TI).

Malgré la nouvelle capacité de services en direct, nous continuerons à offrir les services traditionnels par téléphone, par courrier ou par des contacts personnels.

OBJECTIF 2 – EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

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

Anciens Combattants Canada participera davantage aux forums nationaux et internationaux en matière de politiques, touchant des domaines directement liés à son mandat et à ses programmes. Nous tirerons parti de cet engagement plus direct dans l'élaboration de politiques stratégiques pour se renseigner auprès des créateurs et des producteurs de programmes et de services similaires. Rappelons que nous faisons autorité sur les questions de soins de santé aux personnes âgées, d'administration de pensions d'invalidité, de prestation de services et d'Identité canadienne. Pour progresser dans cette direction, nous avons déjà renforcé notre capacité en matière de politiques stratégiques et avons commencé à évaluer les contributions qu'il nous sera possible de faire aux projets de politiques nationales fondées sur le programme du gouvernement fédéral concernant les Canadiens ayant des incapacités et concernant les soins de santé aux personnes âgées.

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 réforme de la classification et de 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. Pendant cette période, ACC poursuivra ses initiatives relatives aux langues officielles, à l'orientation professionnelle, à l'équité en emploi, à l'éthique et aux valeurs morales, au leadership et aux initiatives semblables. Nous veillerons surtout à mettre au point un *Plan stratégique* des ressources humaines en 2002-2003. Ce plan qui sera formulé dans le contexte du *Plan stratégique quinquennal* d'ACC, portera principalement sur les quatre thèmes suivants :

- Être une organisation du savoir.
- Accroître la diversité.
- Veiller au recrutement et au maintien du personnel.
- Moderniser les pratiques 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 du programme *Le Canada se souvient*.
- 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.
- De participer davantage aux communications stratégiques pour améliorer son image à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique.

Dans le cadre de nos efforts pour aborder ces questions, nous avons terminé l'examen organisationnel de sa fonction de communications et nous nous sommes assurés qu'elle est adéquatement définie, structurée et dotée en ressources financières et humaines. On a également commencé l'élaboration d'un plan stratégique en matière de communications en s'inspirant du *Plan stratégique*. Ce plan devrait être mis en oeuvre à compter de 2002-2003.

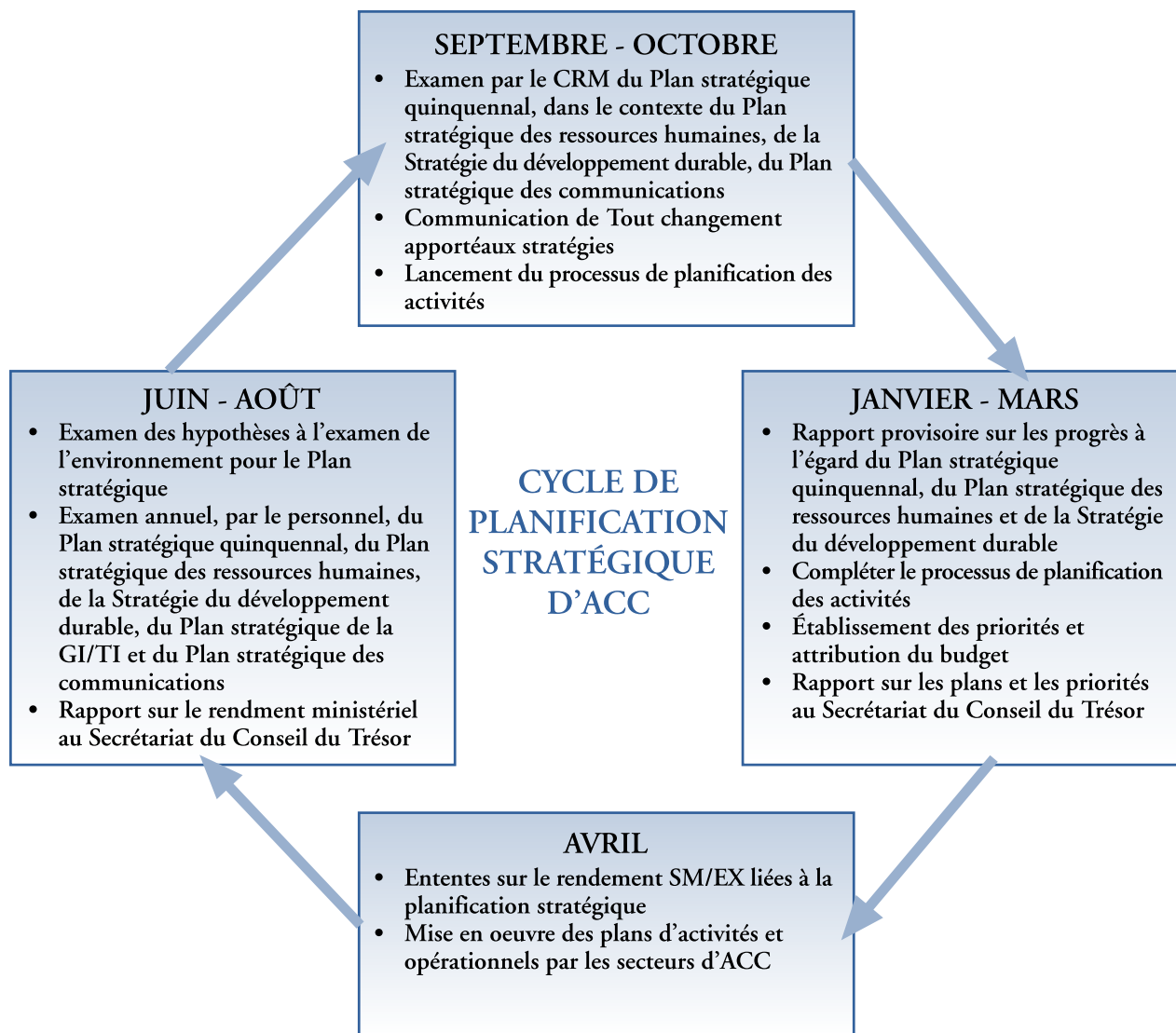
Planification des ressources (DG, Planification ministérielle)

Le *Plan stratégique quinquennal* d'ACC est un document dynamique qu'il ne faut pas mettre de côté et oublier. Il fait partie d'un processus continu visant à guider la planification des activités du Ministère, ses ressources humaines, la gestion de l'information, la technologie de l'information et le développement durable au sein du Ministère.

L'illustration ci-dessous démontre comment il sera mis à jour de manière cyclique et s'intégrera au processus global de planification et de déclaration en usage au Ministère.

Figure 3:

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



Établissement des priorités

Chaque année en septembre, nous ajusterons et réaffirmerons nos priorités stratégiques en révisant le *Plan stratégique* dans le contexte de nos ressources humaines stratégiques, de la GI/TI et des *Plans stratégiques* en matière de communications ainsi que de notre stratégie de développement durable. Les priorités stratégiques qui en résulteront guideront alors la planification de nos activités. Les objectifs et buts opérationnels stratégiques seront mesurés, contrôlés et déclarés chaque année. Nous nous sommes engagés à effectuer une planification stratégique approfondie tous les cinq ans ou à la demande du Conseil de régie.

Rapports sur les progrès

Pour maintenir la transparence et une certaine responsabilisation dans notre planification stratégique, nous rendrons compte deux fois par an des progrès réalisés par rapport à ses priorités stratégiques. Nous le ferons une première fois à la réunion annuelle de planification stratégique du Comité de régie, chaque automne, et les résultats de cette démarche seront également communiqués aux employés. Nous le ferons 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 notre vision sur une période de cinq ans. Ce Plan, fondé sur une étude détaillée et une consultation étendue au sein du Ministère et à l'extérieur effectuées en 2000, de même que sur notre évaluation de l'environnement opérationnel menée en 2001, aborde plusieurs questions et problèmes stratégiques importants pour les intervenants.

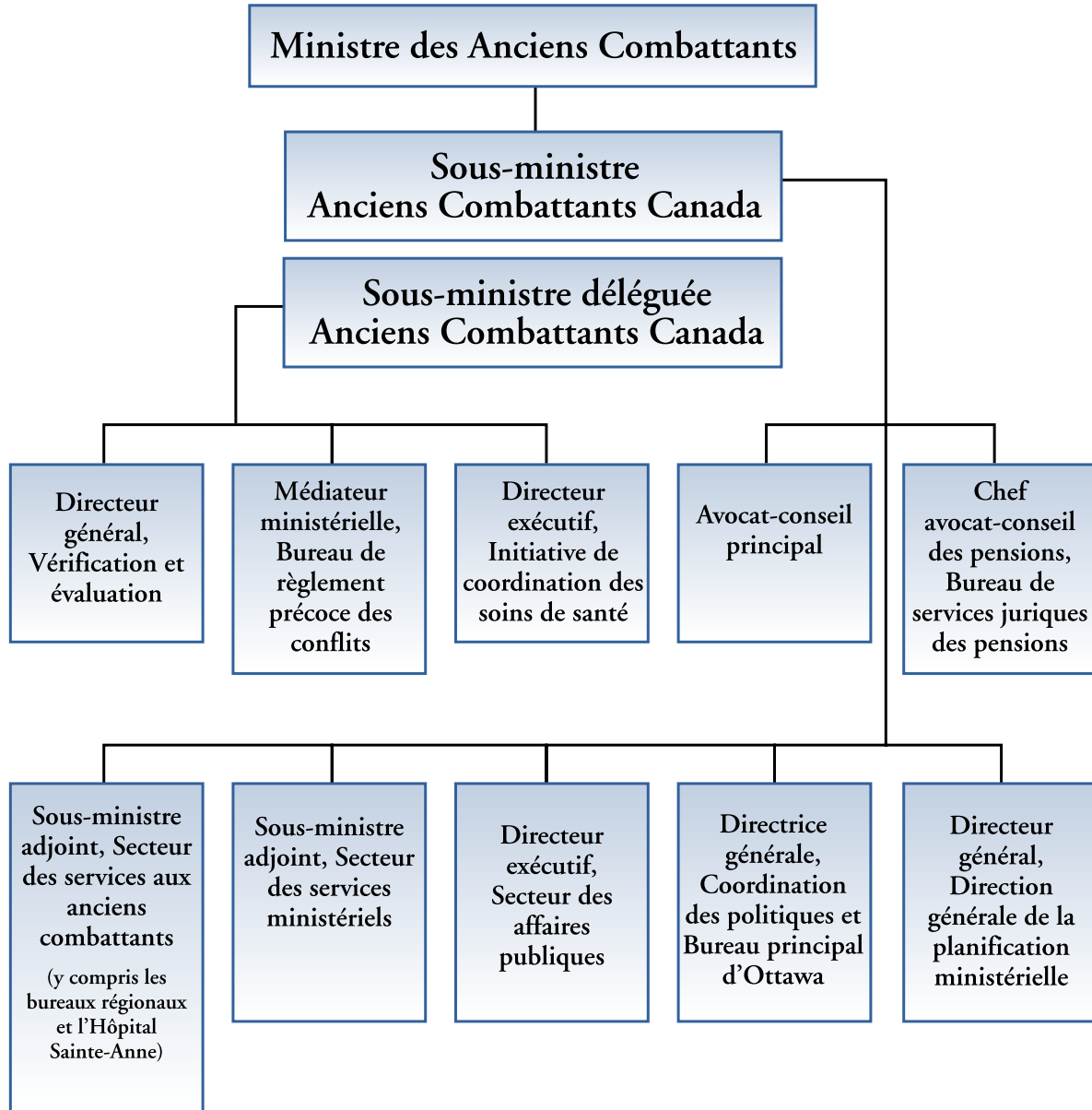
Aux anciens combattants, aux autres clients et aux organismes d'anciens combattants, il fournit l'assurance que nous ferons notre possible pour améliorer les programmes et services de manière à les adapter à l'évolution des besoins de la clientèle. Le Plan réaffirme également notre engagement à maintenir 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, le *Plan stratégique* annonce un milieu de travail stimulant, dynamique et empathique. Il souligne notre engagement 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. Il fournit une orientation et permet à tous les employés de comprendre la mission, la vision et les valeurs du Ministère, ainsi que les priorités sur lesquelles on placera l'accent au cours des quatre prochaines années.

Aux partenaires, le Plan expose l'intention future de renforcer ses partenariats pour offrir de meilleurs services, de partager de précieux renseignements et de mieux contribuer à plusieurs domaines de recherche et de politique stratégique, 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, ce Plan représente notre engagement à continuer d'honorer les personnes ayant servi notre pays et méritant les remerciements de leur nation. Nous nous engageons aussi à le faire avec compassion et en appliquant les meilleures pratiques disponibles.

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

Nous aimerions beaucoup recevoir vos commentaires sur le *Plan stratégique quinquennal*. Nous vous invitons à en faire part à la Direction générale de la planification ministérielle, par courriel, à plan@vac-acc.gc.ca ou par la poste, 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 ACC, ses programmes ou services, veuillez communiquer avec le bureau de district ou régional d'Anciens Combattants 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 disponibles sur notre site Web (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