Anciens Combattants Canada

Plan stratégique quinquennal 2009-2014

Anciens Combattants Canada
Veterans Affairs Canada

Canada

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 rendus au Canada et à graver dans la mémoire de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices.

Nos Valeurs et notre éthique

À Anciens Combattants Canada, nous apprécions les contributions de nos clients à l'édification de la nation canadienne et nous rendons hommage aux sacrifices qu'ils se sont imposés. 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 autrui avec respect; nous reconnaissons la dignité intrinsèque de chaque personne et nous voulons mettre en valeur la diversité des gens et des 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 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.

***** Exemplaire – qui constitue un bon modèle à suivre.

Table des matières

Message de la sous-ministre

1. À propos d'Anciens Combattants Canada
    - 1.1 Survol
    - 1.2 Là où nous en sommes aujourd'hui
2. Le contexte pour l'avenir
    - 2.1 Risques et défis
    - 2.2 Évolution du profil de la clientèle
    - 2.3 Services à la clientèle
    - 2.4 Activités commémoratives
    - 2.5 La situation économique
    - 2.6 Notre responsabilité en tant que Ministère du gouvernement
    - 2.7 Le renouvellement de la fonction publique et les effectifs d'ACC
3. Là où nous en serons en 2014
4. Nos priorités stratégiques
    - 4.1 Transformer la prestation de services et les fonctions de soutein pour répondre aux besoins des clients
    - 4.2 Recentrer nos activités commémoratives
    - 4.3 Soutenir et renouveler les effectifs pour relever les défis
    - 4.4 Renforcer la gestion, la transparence et la responsabilisation au Ministère
5. Aller de l'avant : Ce que tout cela signifie

Annexe A - Consultations

Message de la sous-ministre : Plan stratégique 2009-2014 d'Anciens Combattants Canada

Les leçons tirées du passé nous aident à préparer l'avenir. Il y a soixante-cinq ans, le Canada était confronté à des défis de taille. Il fallait trouver le juste équilibre entre les soins à donner aux anciens combattants de la Première Guerre mondiale et ceux à fournir aux soldats qui revenaient d'une autre guerre avec des besoins que nous ne comprenions pas encore. Année après année, génération après génération, Anciens Combattants Canada (ACC), a relevé ces défis en offrant des programmes et des services adaptés aux besoins de nos anciens combattants à chaque étape de leur vie.

Ce même esprit de service, d'engagement et de respect envers les véritables héros du Canada aidera encore une fois le Ministère alors qu'il se trouve à cheval entre le passé et l'avenir. En 2009, le Ministère se transforme, et il continuera à le faire afin de répondre aux besoins d'une nouvelle génération de vétérans et de membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada, tout en continuant à offrir des soins de qualité aux anciens combattants traditionnels qui avancent en âge et à leur famille.

Ceci étant dit, je suis ravie de vous présenter le Plan stratégique d'Anciens Combattants Canada de 2009 à 2014. Vous constaterez que nos priorités pour les cinq prochaines années portent sur la prestation des services aux clients, l'orientation des programmes de commémoration, le soutien aux employés et le renouvellement de l'effectif et, en dernier lieu, la responsabilisation du Ministère.

Notre vision pour 2014 est d'être en mesure de répondre pleinement aux besoins variés et changeants de nos clients. Anciens Combattants Canada fournira des services d'excellente qualité qui sont à la hauteur des sacrifices et des réalisations des anciens militaires du Canada. Le Programme de commémoration sera principalement axé sur la tenue d'activités au Canada et la participation des jeunes. Pour y arriver, le Ministère affectera les employés de façon stratégique et il leur fournira les outils et les connaissances dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches le mieux possible. Le Ministère collaborera avec les fournisseurs de services et les partenaires à l'exécution de notre mandat et nous nous servirons des technologies pour prendre des décisions éclairées et assurer une prestation efficace de nos services.

En terminant, je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont mis la main à la pâte dans l'élaboration de ce plan. Au fil des ans, le Ministère s'est bâti une solide réputation en aidant des générations d'hommes et de femmes à qui nous devons tant. Ce plan permettra au Ministère de maintenir cette tradition dont il est si fier.

Suzanne Tining
Sous-ministre
Anciens Combattants Canada

1. À propos d'Anciens Combattants Canada

1.1 Survol

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. Toutefois, la contribution de notre pays à la paix et à la sécurité dans le monde, à la fois comme allié et partenaire du maintien de la paix, a été très coûteuse si l'on tient compte des vies sacrifiées et des maladies et blessures subies, sans parler des espoirs déçus. Le rôle du Ministère est de reconnaître le courage des personnes qui nous ont légué ce patrimoine et ont ainsi permis à notre nation de s'épanouir.

Le mandat d'Anciens Combattants Canada (ACC) découle de lois et de règlements, notamment de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, laquelle attribue au ministre des Anciens Combattants les pouvoirs et les fonctions liés :

« 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; »

Conformément à un décret, il incombe à Anciens Combattants Canada de perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices consentis par ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et en temps de paix.

Le Ministère offre du soutien et des soins aux anciens combattants du Canada et à d'autres clients admissibles en veillant à ce qu'ils obtiennent les avantages et services auxquels ils ont droit en temps opportun et en honorant leur service et leurs sacrifices au moyen d'une variété d'activités commémoratives. Les programmes et services fournissent une indemnisation pour les préjudices résultant d'invalidités et de la perte de revenus, des services sociaux et de santé, de l'aide juridique professionnelle ainsi que la reconnaissance des réalisations et des sacrifices consentis par les Canadiens et les Canadiennes pendant les périodes de guerre et de conflit.

La clientèle très diversifiée d'Anciens Combattants Canada est à l'image de la remarquable mosaïque des contributions canadiennes à la paix dans le monde. Voici quels sont nos clients :

Anciens combattants :

a. 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;

b. des anciens et, dans certains cas, d'actuels membres des Forces canadiennes (FC), y compris ceux qui ont servi dans une zone de service spécial et au cours d'opérations de maintien de la paix;
c. les anciens combattants alliés de la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale ou la guerre de Corée qui habitaient au Canada avant les périodes de guerre, ou qui ont émigré au Canada après la guerre et qui y ont vécu au moins dix ans.

Autres clients :
a. des civils ayant droit aux avantages en raison de leur service en temps de guerre;
b. d'anciens et, dans certains cas, d'actuels membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC);
c. les survivants et personnes à charge des membres des groupes susmentionnés.

1.2 Là où nous en sommes aujourd'hui

Anciens Combattants Canada est un ministère de taille moyenne comptant environ 4 000 employés au pays. Son administration centrale est établie à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard), avec un réseau de plus de 60 bureaux d'un bout à l'autre du Canada, dont l'Hôpital Sainte-Anne, qui dispense et coordonne ses services. Le Ministère est également présent à l'étranger, où il fait connaître les lieux commémoratifs du Canada et assure leur entretien.

Le Ministère offre et coordonne un éventail de programmes et de services qui soutiennent les soins et les traitements apportés aux anciens combattants et autres clients admissibles de même que leur autonomie et leur réinsertion à la vie civile, afin de les aider à atteindre un degré optimal de bien-être. ACC offre à ses clients traditionnels un programme de soutien du revenu (allocation aux anciens combattants), des pensions d'invalidité et trois principaux programmes de soins de santé : le Programme pour l'autonomie des anciens combattants, qui aide les anciens combattants à rester autonomes et en santé chez eux et près des leurs; des soins en établissement pour les anciens combattants, principalement dans des établissements à contrat situés dans leur collectivité ou à proximité; et des avantages médicaux et des services de soins de santé personnalisés, y compris des services pour les clients aux prises avec des troubles de santé mentale. Il offre également des soins médicaux et dentaires, des médicaments sur ordonnance et des services d'adaptation du domicile. Certains de ces services sont toujours offerts aux survivants d'anciens combattants après la mort de ces derniers. La nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC), qui est entrée en vigueur en 2006, offre aux anciens combattants des FC un ensemble de programmes qui comprend la réadaptation, les avantages sociaux, les soins médicaux, les indemnités d'invalidité et des programmes d'aide au placement pour faciliter la transition à la vie civile. Tous ces programmes sont appuyés par une gestion de cas complète.

L'évolution des profils et des besoins des clients présente de nombreux défis en ce qui concerne la prestation des programmes du Ministère, une tendance qui se maintiendra durant la présente période de planification quinquennale. Même si le nombre d'anciens

combattants ayant servi en temps de guerre diminue, leurs besoins augmentent avec l'âge. Du même coup, les besoins de nos clients plus jeunes en vertu de la NCAC prennent également de l'ampleur, à la fois en raison de leur nombre et de la complexité des cas découlant des méthodes de guerre modernes et du contexte de sécurité actuel.

Les Canadiens et Canadiennes ont assisté au déploiement de leurs militaires en Afghanistan, dans le cadre d'une opération de l'OTAN dans ce pays, pendant une période plus longue que l'une ou l'autre des deux guerres mondiales. Au cours de cette période, l'intérêt des Canadiens et Canadiennes envers les opérations des forces armées du pays a considérablement augmenté. Les avantages et services d'ACC à l'appui des Forces canadiennes, y compris les militaires en service en Afghanistan, sont assurés en vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants.

L'effet combiné de tous ces changements s'est déjà traduit par des modifications à l'approche de prestation et de coordination des services et programmes du Ministère, qui doit s'adapter à l'évolution du profil, des besoins et de la répartition géographique de sa clientèle.

La programmation commémorative continue d'être une priorité pour le Ministère. À l'instar de la clientèle, cette programmation est en pleine évolution, et nous devons continuer de trouver des façons de rendre hommage aux sacrifices de ceux qui, non seulement ont servi le Canada par le passé, mais qui continuent et continueront de servir le Canada.

2. Le contexte pour l'avenir

2.1 Risques et défis

De nombreux risques et défis doivent être abordés et atténués durant la période de planification. En ce qui concerne les services aux clients, cela comprend l'évolution rapide du profil de la clientèle et l'incertitude qui en découle pour prévoir la charge de travail, ainsi que l'adaptation nécessaire du réseau de prestation de services en réponse à cette évolution.

Les risques associés au renouvellement des effectifs comprennent la perte possible du savoir collectif avec le départ à la retraite d'employés d'expérience, ainsi que les défis que présentent la recherche, la formation, l'affectation et le maintien en poste de nouveaux employés.

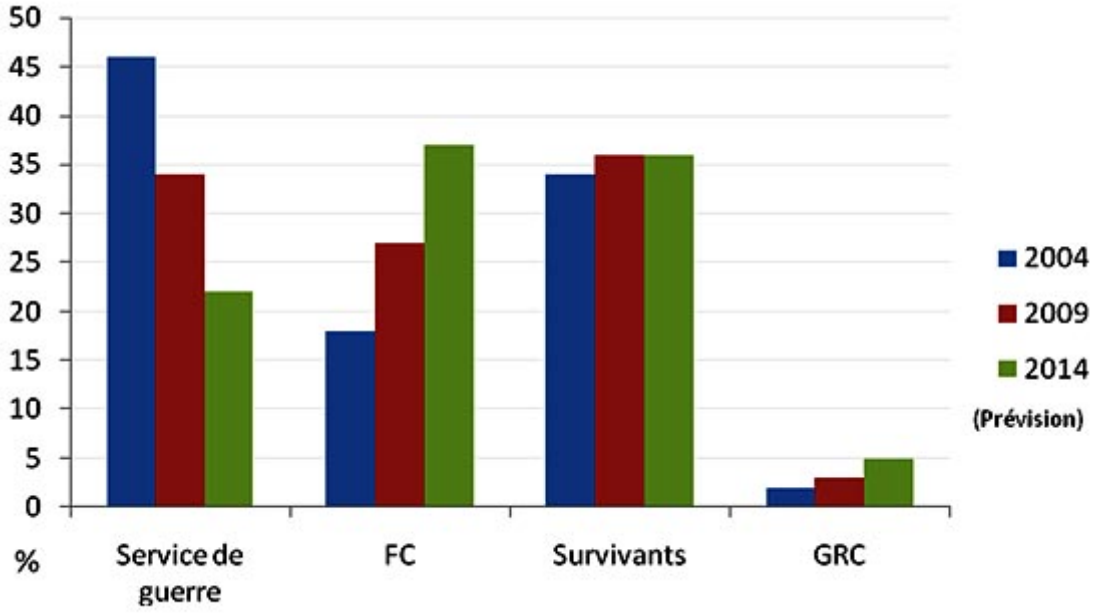
Pour ce qui est de la gestion du Ministère, diverses améliorations concernant les processus de gestion, la transparence et la responsabilisation mises de l'avant par le gouvernement doivent être prises en considération. Sur le plan technologique, il est nécessaire d'améliorer l'utilisation des technologies dans la gestion des connaissances, ainsi que l'interopérabilité électronique tant interne qu'externe.

2.2 Évolution du profil de la clientèle

En date du 31 mars 2009, Anciens Combattants Canada offrait des avantages et des services à environ 219 150 clients (tableau 1 - Clients d'ACC). De ceux-ci, 34 p.100 étaient des anciens combattants ayant servi en temps de guerre, 36 p.100 étaient des survivants de la famille d'anciens combattants, 27 p.100 étaient des membres et des anciens combattants des Forces canadiennes et 3 p.100 étaient des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Les proportions de ces différents groupes de clients sont appelées à changer au cours des 10 prochaines années. Les anciens combattants ayant servi en temps de guerre sont pour la plupart âgés de plus de 80 ans, voire 90 ans. Ils font face à de nombreux problèmes de santé de plus en plus sérieuses, qui nécessitent toujours plus de soins. À la longue, leur nombre diminuera, alors que le nombre de membres des Forces canadiennes qui demandera de l'aide à Anciens Combattants Canada ira en augmentant.

Tableau 1 - Pourcentage des clients d'ACC



Version textuelle

Tableau 1 – Les proportions de ces différents groupes de clients sont appelées à changer au cours des 10 prochaines années.

Clients d'ACC	2004	2009	2014
Anciens combattants	46%	34%	22%
Forces canadiennes	18%	27%	37%
Survivants	34%	36%	37%
GRC	2%	3%	5%

Le nombre de membres des Forces canadiennes qui ont servi lors d'opérations de maintien de la paix ou d'autres opérations internationales a considérablement augmenté au cours des dernières années. Les dangers, le rythme et l'intensité des opérations militaires ont engendré un besoin accru de soins et de traitements pour des troubles de santé physique et mentale associés au service militaire. Si leur nombre est généralement beaucoup plus faible que celui des clients traditionnels ayant servi en temps de guerre d'ACC, le traitement de bon nombre des nouveaux clients, en particulier en ce qui concerne les troubles de santé mentale, peut être plus complexe et prendre beaucoup plus de temps.

De tels changements au sein de notre clientèle auront des incidences sur les programmes de commémoration. De gros défis attendent Le Canada se souvient. Le programme devra être adapté afin de répondre aux besoins uniques des ex-militaires des Forces canadiennes, dont nombreux ne se perçoivent pas comme étant des vétérans. Notre objectif est de leur faire accepter cette réalité et de les inciter à vouloir prendre part aux activités commémoratives non seulement en tant que spectateurs mais en tant que personnes à qui nous rendons hommage.

Les membres de la GRC vivent et travaillent au sein d'une culture particulière et se heurtent également à de nouveaux défis associés aux menaces et conflits modernes. ACC fournit actuellement du soutien à quelque 7 000 clients de la GRC, et cette dernière est actuellement en discussion avec le Ministère au sujet de la gamme de services qui leur est offerte.

Le nombre de clients ne fournit toutefois pas une image complète de la situation. Notre expérience à ce jour nous indique que les besoins en matière de services des anciens combattants recevant des soins vont continuer d'augmenter. La démographie en évolution des clients influe déjà sur l'importante transformation amorcée au Ministère. On s'attend à ce que, d'ici 2012, le nombre des membres et des anciens combattants des FC bénéficiaires de soins et de soutien dépasse celui des anciens combattants traditionnels qui reçoivent des avantages.

Il sera donc primordial de veiller à ce que les bons employés soient au bon endroit, au bon moment, et qu'ils aient les compétences et l'expertise nécessaires à la prestation des programmes et services requis. ACC continuera de collaborer étroitement avec le ministère de la Défense nationale et les parties prenantes afin d'être prêt pour la fin envisagée de la mission militaire de combat en Afghanistan, en 2011.

La prestation de services en vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants en est encore à ses débuts, de sorte que la préparation de prévisions fiables concernant la charge de travail relative aux clients constitue un défi. Les services sont adaptés à des besoins plus précis des clients que par le passé et sont établis en fonction d'une approche individuelle de gestion de cas pour nos clients dont les besoins sont connus. La gestion de la charge professionnelle devra évoluer constamment à la lumière de l'expérience acquise.

Les changements de la clientèle auront une incidence sur l'Hôpital Sainte-Anne, le seul hôpital appartenant toujours au Ministère et exploité par ce dernier. L'Hôpital offre des services de santé mentale spécialisés, en plus de soins de longue durée et de services de soutien de jour. La prestation de services à l'Hôpital Sainte-Anne devra être revue à la lumière des exigences actuelles et prévues des clients.

2.3 Services aux clients

Notre charge de travail relative à la prestation de services devra faire l'objet d'une analyse en profondeur au fil des changements qui seront apportés à la portée géographique du réseau de prestation de services du Ministère et à mesure que les besoins des clients changent. Les ressources seront limitées, de sorte qu'il sera essentiel de maximiser l'efficience et l'efficacité de nos activités. Le profil démographique du Ministère est tel que jusqu'à 40 % de son personnel de soins de santé sera admissible à la retraite au cours des cinq prochaines années. La combinaison de ces facteurs fait en sorte qu'il est nécessaire d'élaborer un modèle de prestation de services qui soit souple et en mesure d'être adapté rapidement aux changements dans les demandes de services.

L'élaboration d'un modèle de prestation de services et d'un concept d'opération constituera un élément clé des décisions concernant la composition et la portée futures du Ministère. Le concept d'opération aidera à cerner l'expertise essentielle devant être maintenue au sein du Ministère et celle qui peut faire l'objet de contrats avec le secteur privé ou d'autres ordres de gouvernement. Le rôle de l'Hôpital Sainte-Anne et sa situation au sein du modèle de prestation de services futur devront être évalués. Un changement dans la stratégie de gestion sera nécessaire pour orienter la transformation au cours des cinq prochaines années.

La demande pour des technologies de l'information (TI) et des systèmes de gestion de l'information (GI) modernes, dynamiques et conviviaux en milieu de travail est en pleine croissance. Le Ministère étudiera les possibilités d'amélioration de l'interopérabilité électronique avec le MDN et les FC et de ses propres activités de gestion des connaissances.

La gestion continue des programmes et la prestation de services reposent sur des renseignements sur la santé des clients ou d'autres renseignements relatifs aux clients provenant de différentes sources. Pour l'essentiel, les processus ministériels sont appuyés par des dossiers imprimés. L'adaptation à la gestion électronique des dossiers et l'accès à l'information électronique disponible constitueront de nouvelles avenues pour le Ministère.

Anciens Combattants Canada est très conscient des avantages et des économies découlant d'une collaboration plus étroite avec d'autres parties prenantes et de la création de partenariats stratégiques avec d'autres ordres de gouvernement. Le Ministère collabore avec le MDN à la prestation d'un continuum de services de santé mentale à ses clients des FC. Ces services sont également offerts aux autres clients aux prises avec un problème de santé mentale. Le Réseau conjoint pour traumatismes de stress opérationnel entre ACC et le MDN permet aux clients de partout au pays d'obtenir les services de santé mentale dont ils ont besoin le plus près de chez eux possible. Le Ministère verra à établir de nouveaux partenariats stratégiques avec d'autres fournisseurs de services.

Plusieurs organismes représentent les clients du Ministère. Une communication continue avec ces organismes, ainsi qu'avec d'autres groupes d'intervenants et d'intérêt, est importante puisqu'elle permet de rester au fait des préoccupations des clients et constitue une source de rétroaction utile. Si le Ministère entretient des liens de longue date avec bon nombre de ces organismes, il élargira son réseau afin d'assurer la sollicitation et la prise en considération des attentes et des besoins des anciens combattants de l'ère moderne, ainsi que des Canadiens et Canadiennes en général.

2.4 Activités commémoratives

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, en faisant en sorte que des activités commémoratives significatives continuent d'avoir lieu et que tous les Canadiens et Canadiennes, en particulier les jeunes, apprécient et reconnaissent les réalisations et les sacrifices des anciens combattants canadiens et des Canadiens et Canadiennes morts en temps de guerre.

Année après année, les Canadiens et les Canadiennes expriment leur fierté et leur respect lors d'activités commémoratives d'ampleur nationale, régionale et locale. Le Ministère joue un rôle de premier plan pour s'assurer que les gens puissent assister à des activités commémoratives organisées là où ils vivent, travaillent et étudient. Il contribue également à les mobiliser au moyen de projets organisés localement et de cérémonies commémoratives d'envergure nationale et internationale. Le programme Le Canada se souvient appelle tous les Canadiens et les Canadiennes, jeunes et moins jeunes à rendre hommage à notre patrimoine commun, à reconnaître fièrement notre contribution à l'histoire mondiale et à se souvenir ensemble. À l'instar de l'intérêt porté aux opérations des Forces canadiennes, l'intérêt que portent les Canadiens et les Canadiennes aux activités commémoratives et leur participation à celles-ci ont

considérablement augmenté ces dernières années. La consultation et la participation sont des pierres angulaires des activités commémoratives. La participation accrue des anciens militaires des FC constitue un élément clé de ces activités et son importance ira en augmentant étant donné que la participation active d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre continuera de diminuer. Les discussions avec nos partenaires de la Défense nationale et la population du Canada vont se poursuivre afin de s'assurer que les vétérans de l'ère moderne reçoivent la reconnaissance qui convient. La commémoration est une priorité pour les Canadiens et Canadiennes, et le Ministère est conscient de la nécessité de faire en sorte que l'approche future respecte les traditions du passé, mais reflète également les réalités des vétérans d'aujourd'hui.

Pour atteindre les jeunes, il faut faire appel aux nouvelles technologies, comme les outils de réseautage social et le marketing virale. Compte tenu que la culture des jeunes et nos stratégies d'apprentissage évoluent constamment, il est necessaire de mettre davantage l'accent sur l'utilisation de moyens électroniques interactifs.

Le Ministère collabore avec la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth à l'entretien des pierres tombales des quelque 117 000 Canadiens et Canadiennes qui ont sacrifié leur vie dans plus de 80 pays. L'achèvement récent des travaux de restauration du Monument commémoratif du Canada à Vimy et les activités très en vue qui ont eu lieu en Europe se sont traduits par une sensibilisation accrue aux lieux commémoratifs du Canada outre-mer. L'entretien permanent des 14 monuments commémoratifs érigés en Europe nécessitera une planification financière et une budgétisation soigneuses. Le Fonds du Souvenir continue de voir à l'administration du Programme de funérailles et d'inhumation et de s'assurer que les anciens combattants admissibles et d'autres personnes aient des funérailles et une inhumation qui conviennent.

2.5 La situation économique

Le gouvernement devrait connaître une période d'importante austérité sur le plan des ressources durant la période de planification. Il est encore trop tôt pour établir l'ampleur ultime et la durée de l'actuelle récession économique planétaire. Cette réalité économique aura une incidence non seulement sur le Ministère en tant qu'organisation, mais également sur ses clients, qui pourraient se tourner vers les programmes d'ACC en période de difficultés économiques.

Il sera donc important de mettre en place un cadre efficace de planification des ressources, de gestion et de responsabilisation pour permettre au Ministère d'optimiser l'utilisation des ressources. Les pressions en matière de ressources devront vraisemblablement être financées par l'entremise de réaffectations internes.

2.6 Notre responsabilité en tant que ministère du gouvernement

Anciens Combattants Canada doit contribuer à la mise en œuvre des priorités du gouvernement du Canada et des projets d'organismes centraux qui visent à consolider la gestion, la transparence et la responsabilité tant au sein du gouvernement que dans la fonction publique. Ces priorités et ces projets comprennent notamment les exigences de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et les nombreux autres programmes et politiques visant à améliorer les pratiques de gestion et la responsabilisation, dont un nouvel ensemble de politiques de gestion financière, un modèle d'administrateur des comptes ou de dirigeant principal des finances (DPF) en vue de permettre au Ministère de se préparer à la vérification externe des ses états financiers annuels, une nouvelle politique sur la vérification interne et une nouvelle politique sur l'évaluation.

Il s'agit là de priorités imposées par le gouvernement et des organismes centraux et, étant donné leur portée et leur complexité, elles demanderont une attention considérable de la part de la haute direction. La mise en œuvre des initiatives sera coûteuse et nécessitera, dans la majorité des cas, l'utilisation de ressources existantes.

Le Ministère a déjà créé les postes de DPF et de dirigeant principal de la vérification et a mis sur pied un comité de vérification ministériel. La priorité sera maintenant accordée au renforcement des fonctions de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation de programmes. Ces politiques apportent des changements à la manière selon laquelle tous les hauts dirigeants devront gérer et contrôler leurs ressources, y compris en ce qui concerne l'approbation des déclarations de contrôle interne annuelles.

Le Ministère a également achevé l'examen de ses programmes, et l'établissement de liens entre les ressources entrantes aux activités de programme et aux résultats atteints va bon train. Étant donné la pénurie de ressources, il importera de faire en sorte que le rendement des services offerts par le Ministère à ses clients soit bien défini et mesurable, tout particulièrement en ce qui concerne les services qui seront offerts par des tiers dans le cadre de partenariats et de contrats.

2.7 Le renouvellement de la fonction publique et les effectifs d'ACC

La fonction publique du Canada est en cours de renouvellement à cause de nouvelles réalités démographiques. Le renouvellement de la fonction publique va au-delà du simple recrutement des bonnes personnes pour les besoins du Ministère en matière de prestation de services; il porte également sur le maintien en poste et le perfectionnement des employés à mi-carrière et le soutien des employés qui planifient leur départ à la retraite. Étant donné qu'une proportion importante des effectifs du Ministère sera admissible à la retraite au cours des cinq à dix prochaines années, il est de plus en plus pressant d'établir une stratégie à long-terme afin d'assurer le transfert du savoir en conservant les employés d'expérience, et en adoptant de nouvelles idées par l'embauche de nouveaux employés. Étant donné la diversité démographique croissante du Canada, la nécessité de maintenir des effectifs qui correspondent à

l'évolution de la population constitue un aspect important du renouvellement et continue d'être une priorité pour ACC.

ACC attache une grande importance à la diversité de ses effectifs et à son approche à la prestation de services à ses clients, axée sur l'excellence, le leadership et le travail d'équipe. Il importera d'embaucher de bons employés présentant les bonnes compétences et d'assurer leur formation et leur maintien dans les points de prestation de services. Il sera nécessaire d'investir dans la technologie pour s'assurer que les gestionnaires et employés disposent des outils nécessaires à la bonne exécution de leurs tâches. Il sera également nécessaire de bien comprendre les exigences en matière de ressources humaines et de les intégrer au modèle de prestation de services du Ministère pour l'avenir.

L'évolution du profil de la clientèle influera sur les compétences dont aura besoin ACC. La répartition géographique des clients changera, ce qui aura une incidence sur l'emplacement des bureaux du Ministère. La tendance actuelle voulant que des employés du Ministère participent plus activement à la gestion et à la supervision des services offerts en vertu de partenariats et d'ententes avec des tiers se maintiendra.

3. Là où nous en serons en 2014

En 2014, ACC sera en mesure de répondre pleinement aux besoins variés et changeants de ses clients. Ses technologies et systèmes électroniques lui fourniront l'information nécessaire à la prise de décisions de gestion éclairées et appuieront une prestation de services multimodale efficace et accessible. Le Ministère privilégiera la prise de décisions fondées sur des données probantes lors de la conception des politiques et des programmes. Les employés compétents seront là où ils doivent être, disposeront des outils et des connaissances nécessaires à l'exécution de leurs tâches et collaboreront efficacement avec d'autres fournisseurs de soins et partenaires à la mise en œuvre du mandat du Ministère. Le programme lié à la commémoration sera pertinent et il favorisera dans une grande mesure la participation d'anciens militaires des Forces canadiennes et de jeunes lors d'activités organisées principalement au Canada. De plus, il encouragera l'échange interactif par voie électronique afin de permettre aux gens de connaître l'histoire du Canada et de ses militaires. Le Ministère s'acquittera de ses responsabilités en matière de gestion. En règle générale, il fournira des services de haute qualité qui sont à la hauteur des sacrifices et des réalisations de ses clients.

Pour assurer l'atteinte de cette vision pour 2014, le Ministère s'engage à réaliser les objectifs suivants :

a. un modèle de prestation multimodale de services reposant sur les technologies et des partenariats qui répondent aux besoins changeants des clients aujourd'hui et pour l'avenir;
b. un rôle prépondérant dans la tenue d'activités commémoratives organisées au pays;

c. des employés engagés, compétents et diversifiés; et
d. une gestion efficace, ouverte et responsable des programmes.

4. Nos priorités stratégiques

Même si le mandat du Ministère demeurera inchangé, sa clientèle est en pleine évolution, tout comme la nature et l'éventail des avantages et des services demandés. Ses employés changeront aussi, tout comme son modèle de prestation de services, pour répondre aux besoins de cette clientèle en évolution. Les programmes commémoratifs s'adapteront également en réponse au vieillissement des anciens combattants ayant servi en temps de guerre et à l'augmentation du nombre des anciens militaires de l'ère moderne.

Le Ministère doit s'engager sur tous les fronts envers ce renouvellement et cette transformation. Aucun champ d'activités ne demeurera inchangé. Ses priorités stratégiques pour les cinq prochaines années sont les suivantes :

4.1 Transformer la prestation de services et les fonctions de soutien pour répondre aux besoins des clients

4.1.1 Assurer la mise en place d'un modèle de prestation de services et d'un plan d'opération qui définiront l'organisation et la répartition des ressources du Ministère, y compris pour l'Hôpital Sainte-Anne et les services de soutien internes ministériels et autres.

4.1.2 Harmoniser les politiques, les programmes et les services avec le MDN afin d’assurer une transition sans heurt de la vie militaire à la vie civile.

4.1.3 Mettre au point un plan valide et fiable d'établissement de prévisions concernant la clientèle et la charge de travail qui correspond à l'approche de prestation de services axée sur la gestion de cas.

4.1.4 Se servir de données probantes et notre capacité accrue dans le domaine de la recherche pour explorer les nouveautés en matière de prestation de programmes et services aux clients, en mettant un accent particulier sur une stratégie pour les soins en établissement, une stratégie pour les soins de santé mentale et des services de gestion de cas renforcés comprenant l'amélioration de l'accessibilité en ligne et des technologies web.

4.1.5 Promouvoir les avantages et économies de partenariats avec d'autres organismes gouvernementaux ou ordres de gouvernement.

4.1.6 Évaluer la prestation de services en vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants afin d'assurer que les programmes permettent d'atteindre les résultats escomptés.

4.1.7 Mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement qui utilise des outils de communication permettant d'informer les employés, les clients, les parties prenantes et les partenaires et de les tenir à jour, dans le contexte de la restructuration et de la transformation du modèle de services du Ministère.

4.2 Donner une nouvelle orientation aux activités commémoratives

4.2.1 Continuer à consulter les anciens membres des Forces canadiennes et les anciens combattants traditionnels, les membres des Forces canadiennes, les principaux intervenants et les Canadiens et les Canadiennes afin de s'assurer que les activités commémoratives correspondent à l'hommage que tous veulent rendre aux anciens militaires du pays.

4.2.2 Définir en priorité les besoins de reconnaissance des vétérans des Forces canadiennes (comment veulent-ils qu'on leur rende hommage et comment les faire participer aux activités commémoratives).

4.2.3 Mettre davantage l'accent sur la tenue d'activités commémoratives organisées au Canada tout en respectant nos engagements internationaux en assurant une présence aux activités organisées à l'étranger.

4.2.4 Rendre accessibles les activités commémoratives chez les Canadiens et Canadiennes en utilisant de manière efficace les partenariats et la technologie, plutôt que de les inviter à se rendre aux activités commémoratives.

4.2.5 Se servir des activités destinées aux jeunes et améliorer la stratégie visant à accroître leur participation.

4.3 Appuyer et renouveler les effectifs pour relever les défis

4.3.1 Cerner les besoins en ressources humaines, y compris les compétences essentielles et la maîtrise des deux langues officielles, pour le modèle de prestation de services futur.

4.3.2 Créer des plans qui font en sorte que les bons employés, présentant les bonnes compétences, soient embauchés, formés, postés et maintenus en poste aux bons points de prestation de services.

4.3.3 Mettre en œuvre une approche ministérielle multiannuelle de gestion des ressources humaines pour orienter la préparation de plans intégrés des ressources humaines et des activités.

4.3.4 Aider les employés qui doivent faire face aux possibilités et aux défis que présentent les changements au Ministère.

4.3.5 Utiliser et promouvoir des stratégies de gestion des ressources humaines qui rehaussent la représentation de la diversité canadienne au sein du Ministère.

4.3.6 Élaborer une stratégie d'apprentissage fondée sur les besoins du Ministère en collaboration avec les unités opérationnelles concernées et les principaux intervenants.

4.3.7 Mettre les employés au courant des activités en cours et les inviter à y participer pour ainsi mieux répondre aux besoins changeants des clients.

4.4 Renforcer la gestion, la transparence et la responsabilisation du Ministère

4.4.1 Mettre en application des nouvelles politiques de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation.

4.4.2 Améliorer la gestion du rendement du Ministère dans le but d'assurer l'exécution efficace des programmes et la prestation des services.

4.4.3 Répondre à la demande croissante pour les technologies de l'information pour appuyer le milieu de travail de l'avenir.

4.4.4 Renforcer nos capacités de gestion des connaissances à l'interne et avec les FC, la GRC et d'autres partenaires et fournisseurs de services.

4.4.5 Poursuivre l'amélioration de la saine gestion du Ministère à l'aide du cadre de responsabilisation de la gestion et du processus de présentation de rapports au Parlement.

5. Aller de l'avant : ce que tout cela signifie

Le Ministère fait face à une période de changement et de renouvellement. Des priorités de planification à court, moyen et long terme découlent du présent Plan stratégique. Ces priorités seront liées au plan intégré des ressources humaines et des activités ainsi qu'aux plans intégrés des secteurs et des directions générales.

Le Plan stratégique et le Plan intégré des ressources humaines et des activités du Ministère orienteront la transformation et le rendement de ce dernier au cours des cinq prochaines années. Ensemble, ils aideront les dirigeants et les gestionnaires dans l'ensemble du Ministère à établir et à respecter des priorités communes et à conclure des accords de rendement qui permettront de surveiller les progrès accomplis.

La mise en œuvre du Plan stratégique quinquennal sera dirigée par la sous-ministre et coordonnée par le comité de la haute direction d'ACC. Le Plan stratégique fera l'objet d'un examen annuel et sera mis à jour afin d'assurer la validation ou la modification, au besoin, des différentes priorités.

Les consultations menées au cours de l'élaboration du Plan stratégique ont permis de recueillir des commentaires et ont soulevé des questions, autant à l'interne qu'à l'externe. Le tout sera transmis à la haute direction et utilisé dans les rapports opérationnels annuels à l'appui des priorités stratégiques du Ministère. Les employés continueront d'être bien informés et impliqués dans la mise en œuvre de stratégies liées au plan stratégique.

Les cinq prochaines années apporteront de nombreux défis, mais elles seront aussi stimulantes, puisque la réalisation des priorités stratégiques et de la vision du Ministère pour 2014 devrait offrir de nombreuses opportunités d'adaptation et d'apprentissage.

Annexe A – Consultations

L'élaboration d'un plan stratégique est un processus important, car il aide le Ministère à tracer sa voie et il guide sa transformation pour les cinq prochaines années. Les employés et les principaux intervenants ont été consultés durant l'élaboration du Plan stratégique de 2009-2014 d'Anciens Combattants Canada. L'élaboration du Plan s'est faite en trois étapes :

1re étape : Examen de documents

Nous avons d'abord effectué une analyse de l'environnement en examinant les dernières versions des Rapports sur les plans et les priorités ainsi que celles des Rapports de rendement du Ministère. Nous avons aussi examiné les questions et les évaluations liées à l'exécution des programmes; les nouvelles politiques et les tendances. De plus, nous avons étudié les données démographiques des clients du Ministère, le Discours du Trône, le Budget de 2009 et la mise à jour économique du gouvernement.

2e étape : Elaboration de la version provisoire

Des consultations ont eu lieu avec les membres de la haute direction, des ministères et des agences responsables tels que – la Défense nationale et les Forces canadiennes, Santé Canada, Ressources humaines et développement social Canada, Patrimoine canadien, la GRC et des agences centrales dont le bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et Finances Canada.

Certaines communautés de pratique ont également été consultées, dont le Comité consultatif national sur l'équité en emploi; le Conseil des employés et le groupe des nouveaux professionnels.

3e étape : Distribution de la version provisoire

La version provisoire du plan a été distribuée aux employés, aux ministères responsables consultés antérieurement, aux agences centrales et aux principaux organismes d'intervenants. Le plan a été modifié en tenant compte des suggestions et des modifications proposées par ces derniers.