



Veterans Review and  
Appeal Board Canada

Tribunal des anciens combattants  
(révision et appel) Canada

# PLAN STRATÉGIQUE

## 2023-2028

---



## MESSAGE DU PRÉSIDENT

Je suis très heureux de présenter le Plan stratégique 2023-2028 du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

Le plan est consacré aux personnes que nous avons l'honneur de servir : les vétérans, les membres des Forces armées canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada ainsi que leur famille. Il est ancré dans notre mandat prescrit par la loi, qui consiste à offrir un processus d'appel indépendant relativement aux décisions sur les prestations d'invalidité rendues par Anciens Combattants Canada. Ce plan est orienté par notre vision et notre mission, ayant pour objet de veiller à ce que les vétérans reçoivent toutes les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la loi par l'intermédiaire d'audiences et de décisions justes et rapides. Enfin, il établit les priorités et les activités qui aideront les membres et le personnel du Tribunal à travailler ensemble pour nous permettre de respecter notre engagement envers les vétérans et leur famille.

Depuis 1995, nous offrons aux vétérans la possibilité de nous raconter leur histoire pendant les audiences afin qu'ils nous expliquent le lien entre leur invalidité et leur service ainsi que les répercussions qu'a leur invalidité sur leur vie quotidienne. Chaque année, le Tribunal accorde des prestations à des milliers de vétérans en s'appuyant sur de nouvelles informations et sur des éléments de preuve présentés à leur audience pendant ce témoignage.

Même si notre mandat à l'égard des vétérans est demeuré le même au fil des ans, notre façon de travailler a considérablement changé. Ce plan stratégique renouvelle notre engagement profond en matière de prestation de services et souligne nos efforts continus pour moderniser notre programme et rationaliser nos processus et ainsi mieux servir les vétérans. Le plan met en lumière la façon dont notre charge de travail évolue ainsi que la manière dont nous investissons dans nos gens pour relever les défis futurs des vétérans et de leur famille.

Je suis fier de ce plan et de la voie future qu'il trace pour la prestation de services. J'espère que vous prendrez le temps de le lire et d'en apprendre davantage.

Christopher J. McNeil  
Président



Photo: Official Opening of St. Peters Road location = Photo : Ouverture officielle des bureaux, chemin St. Peters

# Ce que nous faisons

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [le TACRA ou le Tribunal] est un tribunal indépendant qui fournit un mécanisme d'appel relativement aux décisions sur les prestations rendues par Anciens Combattants Canada (ACC, le Ministère). Le Tribunal offre une procédure d'appel équitable et indépendante aux vétérans, aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), ainsi qu'à leur famille.

Le Tribunal veille à ce que les vétérans reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles en vertu de la loi pour les invalidités liées au service. Pour ce faire, nous offrons deux niveaux d'appel relativement aux décisions sur les prestations d'invalidité, soit une audience de révision et, si le vétéran demeure insatisfait, une audience d'appel.

## Notre mandat

## Notre vision, notre mission et nos valeurs

## Plan stratégique

Le plan définit la stratégie de notre organisation pour guider la prestation de nos services aux vétérans et à leur famille par nos buts et objectifs pour les années à venir. Nous avons tiré de nombreux enseignements précieux de notre expérience pendant la pandémie de COVID-19. Malgré les changements survenus sur le lieu de travail, les modifications apportées aux programmes de prestations d'invalidité et l'évolution des technologies, notre principale responsabilité, qui consiste à offrir aux vétérans non satisfaits la possibilité de porter en appel les décisions rendues en matière de prestations d'invalidité, est restée la même. Nous continuons à nous adapter à un environnement de travail en constante évolution, tout en nous efforçant de réduire le fardeau que portent de nombreux vétérans et leur famille. Le plan n'est pas une liste exhaustive de tous nos objectifs et actions pour les cinq prochaines années, mais un cadre qui nous guidera pour offrir le meilleur niveau de service aux vétérans.

## Notre milieu de travail



Photo : Bureau du TACRA, chemin St. Peters

Photo : Caporal Éric Chaput, photo des Forces armées canadiennes

Le programme du Tribunal est exécuté par le personnel à l'Administration centrale du Tribunal à Charlottetown et par les membres du Tribunal dans tout le pays. Notre charge de travail est principalement liée à celle du Bureau de services juridiques des pensions (BSJP). La charge de travail du BSJP découle du volume de décisions rendues par ACC, qui a considérablement augmenté ces dernières années en raison d'un financement accru et d'initiatives visant à réduire l'arriéré. Nous avons réorganisé notre structure et notre flux de travail et pris plusieurs initiatives pour faire face au nombre croissant de dossiers entrants. Le Tribunal vise à réduire le nombre de cas en suspens en atteignant ses objectifs dans le cadre de ce plan et à rendre des décisions rapides et opportunes pour les vétérans qui font appel des décisions d'ACC.

# Priorités, buts et objectifs

Les buts et objectifs du Tribunal visent à améliorer son rendement dans l'exécution de sa responsabilité principale, le programme d'appel. Ces objectifs sont conçus pour permettre au Tribunal de fournir des audiences et des décisions de haute qualité aux vétérans, et ce, dans les meilleurs délais.

## Priorité : L'accès à la justice

*Comment pouvons-nous améliorer les délais et la procédure pour les vétérans qui souhaitent faire appel de la décision concernant leurs prestations d'invalidité?*

L'accès à la justice est un élément clé du mandat du Tribunal. Il est essentiel que la justice soit accessible à tous en temps utile. Le nombre de décisions rendues par ACC devrait continuer à augmenter, ce qui signifie que le besoin de révisions et d'appels continuera également à croître. Ces objectifs nous guideront dans l'amélioration de l'accessibilité et de l'efficacité des services de notre tribunal :



### **But 1. Réduire les délais pour toutes les demandes déposées auprès du Tribunal**

#### Objectifs

- Entendre et traiter les cas plus efficacement
- Rendre plus rapidement des décisions grâce à une meilleure gestion de la charge de travail
- Maximiser l'utilisation des technologies et innovations actuelles et émergentes

### **But 2. Améliorer la communication avec les vétérans et leur famille**

#### Objectifs

- Utiliser les médias sociaux et d'autres plateformes numériques pour améliorer la communication et les relations externes avec le public, les vétérans et les parties prenantes
- Accroître la sensibilisation des parties prenantes et leur participation à des activités
- Organiser des séances d'information à l'intention des partenaires communautaires
- Établir une base de référence pour la sensibilisation au programme du Tribunal
- Améliorer le contenu visuel du site web du Tribunal



Photo : Compte Twitter de la GRC

### Comment nous mesurerons le succès

- **Normes de service** : Le Tribunal respectera ses normes de service de façon uniforme
- **Réduction des temps d'attente** : Les délais d'attente pour les vétérans qui demandent un appel sont réduits
- **Sensibilisation accrue** : Le public connaît mieux le programme du Tribunal et les vétérans prennent contact plus tôt avec le Tribunal

# Priorité : Productivité

*Comment donner à nos employés les moyens de créer une culture de rendement élevé?*

Pour remplir notre mandat et servir les vétérans et leur famille, nous nous efforçons de tenir des audiences efficaces et de qualité. Cette approche, associée à la promotion d'un lieu de travail soucieux de ses employés et de ses membres, est essentielle au maintien d'un rendement élevé et d'une culture positive au sein de notre organisation :



## **But 1. Créer un lieu de travail de choix**

Objectifs

- Utiliser les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour fixer des objectifs en matière de satisfaction des employés
- Maximiser les avantages du régime de travail hybride

## **But 2. Améliorer la qualité de la prise de décisions**

Objectifs

- Fournir aux membres du Tribunal de la formation en continu afin de les aider à assurer l'uniformité de l'application des lois dans la prise de décisions.
- Adopter de nouvelles approches en matière de traitement des décisions
- Normaliser les procédures et les lignes directrices pour améliorer la prise de décisions
- Évaluer régulièrement les processus décisionnels et leurs résultats.
- Augmenter l'utilisation d'un langage clair et inclusif dans la rédaction des décisions et des lettres.
- Veiller à ce que les décisions que nous prenons répondent aux besoins des vétérans et de leur famille.
- Mettre en place des procédures de résolution informelles, telles que l'intervention précoce, afin de favoriser une procédure d'appel simple, rapide et équitable.

## **But 3. Former et perfectionner le personnel**

Objectifs

- Élargir le concept de la formation propre au poste
- Normaliser les indicateurs de rendement des employés et fournir de la rétroaction continue pour soutenir l'apprentissage et le développement.
- Continuer à soutenir les possibilités de perfectionnement du personnel en interne.

## **But 4. Recruter des gens qui possèdent les habiletés nécessaires et les compétences linguistiques requises**

Objectifs

- Recruter et maintenir en poste davantage de personnel bilingue
- Offrir des possibilités de perfectionnement et de formation en leadership
- Embaucher du personnel possédant de l'expérience et des compétences clés pour renforcer l'envergure de notre organisation.

### **Comment nous mesurerons le succès**

- **Nouvelles méthodes** : De nouvelles méthodes sont mises en œuvre avec succès pour réduire les temps d'attente des vétérans.
- **Prise de décisions améliorée** : Des décisions de qualité sont rendues de manière efficace, avec une application uniforme des lois, et elles sont communiquées clairement aux vétérans
- **Satisfaction des employés** : Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et de l'enquête interne indiquent que le personnel est heureux au travail et qu'il réussit dans ses fonctions
- **Perfectionnement du personnel** : Le personnel est bien formé pour traiter efficacement tous les dossiers, dans les deux langues officielles

## Priorité : Innovation

*Comment mettre sur pied une organisation qui évolue et s'adapte dans un environnement en constante mutation?*

Le maintien d'une culture de l'innovation et de l'amélioration continue nous permet de servir au mieux les vétérans et leur famille. Nous veillerons à ce que cette culture soit maintenue et améliorée dans les années à venir.



### But 1. Tirer profit des nouvelles technologies

Objectifs

- Élaborer le portail du TACRA dans l'Application des services aux clients (ASV)
- Remplacer les fonctionnalités de l'Application d'établissement des horaires du TACRA qui peuvent être rendues plus efficaces.
- Adopter l'outil de recherche des dossiers médicaux relatifs au service.

### But 2. Promouvoir la pensée innovatrice

Objectifs

- Encourager l'échange de connaissances et la collaboration entre le personnel et les parties prenantes.
- Soutenir les initiatives d'amélioration des processus menées par les employés.
- Utiliser la rétroaction des vétérans et des parties prenantes pour apporter des améliorations.

### But 3. Veiller à ce que les ressources et la structure nécessaires soient en place

Objectifs

- Poursuivre l'élaboration des normes de formation, de la gestion du rendement et des évaluations.
- Veiller à ce que les ressources répondent à l'évolution des besoins.
- Évaluer régulièrement la prestation des services afin de s'assurer que des ressources sont disponibles pour améliorer les processus opérationnels.

### Comment nous mesurerons le succès

- **Systèmes améliorés** : De nouveaux outils sont développés et mis en œuvre pour accroître l'efficacité de toutes les prises de décision et de l'établissement du calendrier
- **Améliorations soutenues par les vétérans** : Des pratiques régulières sont mises en œuvre pour donner suite aux commentaires formulés par les vétérans à partir des sondages de départ et d'autres mécanismes de rétroaction
- **Évaluer et exécuter** : Le rendement des services est régulièrement examiné et des changements sont apportés pour améliorer l'expérience des vétérans au Tribunal



Photo : S1 Taylor Congdon, photo des Forces armées canadiennes

## Priorité : Le personnel

*Comment établir une culture qui soit inclusive et qui permette à notre personnel de soutenir tous les vétérans?*

Le Tribunal a comme priorité de promouvoir une organisation saine et sûre qui tient compte de la diversité et de l'inclusion. Un milieu de travail dans lequel le personnel et les clients se sentent bien et en sécurité est essentiel à la réussite de l'organisation. Nous fournirons un soutien en matière de diversité et d'inclusion à notre personnel et à nos membres et créerons un sentiment d'appartenance à une équipe. Les objectifs suivants visent à soutenir nos buts :



### **But 1. Créer une approche davantage axée sur les vétérans**

Objectifs

- Veiller à ce que le personnel comprenne notre mandat et nos valeurs.
- Encourager le personnel à assister aux audiences pour entendre les histoires des personnes que nous servons.
- Favoriser le bien-être des vétérans en faisant preuve de soin, de compassion et de respect.

### **But 2. Promouvoir l'inclusion, la diversité et l'équité au Tribunal**

Objectifs

- Adopter les pratiques associées à l'ACS Plus et notre Plan d'action pour l'accessibilité et veiller à ce que des ressources soient disponibles pour soutenir efficacement ce travail.
- Améliorer les connaissances sur la diversité de notre personnel et de nos clients.
- Attirer et retenir les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.
- Créer un lieu de travail inclusif grâce à des comportements et à des pratiques de leadership.



*Photo : Congrès de l'ANAVETS, 2018*

### **Comment nous mesurerons le succès**

- **Rétroaction positive** : Le Tribunal reçoit davantage de commentaires positifs de la part de ses clients, qui confirment qu'il fournit de bons services aux vétérans
- **Diversité** : Notre milieu de travail est diversifié et dynamique, et compte un nombre croissant de membres du personnel occupant des postes relevant de l'équité en matière d'emploi
- **Connaissances** : Le personnel suit une formation et connaît les divers engagements du Tribunal en matière d'accessibilité, d'ACS Plus, etc
- **Exécution** : Le Tribunal respecte tous ses engagements en matière de diversité et d'inclusion

## Prochaines étapes

Merci d'avoir pris le temps de lire le Plan stratégique 2023-2028 du Tribunal des anciens combattants (révision et appel). Ce document servira de fondement à la planification et à la responsabilisation du Tribunal pour les années à venir. Les priorités énoncées dans le plan seront utilisées pour favoriser le changement et l'amélioration, tout en mettant l'accent sur la façon dont nous pouvons mieux servir les vétérans du Canada et leur famille.

Le Tribunal rend compte chaque année de ses activités dans son plan ministériel et dans son rapport sur les résultats ministériels, et les progrès réalisés par rapport aux objectifs établis seront publiés dans ces rapports. Le plan sera également réexaminé chaque année afin de mesurer les progrès accomplis et d'apporter les améliorations nécessaires. Le Tribunal concentrera ses efforts sur les quatre priorités stratégiques et s'efforcera d'atteindre les objectifs décrits dans le présent document.

C'est un honneur pour nous d'améliorer continuellement notre programme d'appel afin de veiller à ce que les vétérans et leur famille reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit.



*Photo de banque d'images*