

# Atteindre l'excellence du service

Un examen du modèle de prestation des services  
d'Anciens Combattants Canada

---

[soinscompassionrespect]



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

Canada



# ATTEINDRE L'EXCELLENCE DU SERVICE

## Introduction

Les vétérans et leurs familles méritent le respect et la gratitude de tous les Canadiens, et le gouvernement du Canada accorde la priorité absolue à s'assurer qu'ils reçoivent le soutien et les services dont ils ont besoin, quand et où ils en ont besoin.

L'importance de cette priorité est apparue clairement lorsque, en novembre 2015, le premier ministre a soumis au ministre des Anciens Combattants un mandat exigeant qui couvrait un vaste champ d'action : améliorer le soutien financier aux vétérans, rouvrir des bureaux, réorganiser la transition de la vie militaire à la vie civile et remanier la prestation des services du Ministère.

Le ministre a exprimé sans équivoque sa volonté de remplir son mandat et de s'assurer que les vétérans et leurs familles reçoivent le respect, le soutien, les soins et les possibilités économiques qu'ils méritent. Le ministre et le Ministère ont déployé de grands efforts pour respecter ces priorités, et l'une des premières étapes a consisté à entreprendre un examen complet de la manière dont les services sont fournis.

Le ministre a récemment déclaré : « Je crois que cet examen est une importante étape pour permettre aux vétérans et à leurs familles d'accéder plus facilement aux programmes et aux services conçus à leur intention. Ils méritent notre respect et notre gratitude. En tant que ministre des Anciens Combattants, je me fais un devoir de m'assurer que nous continuons d'honorer leur service à notre grande nation. »

Bien que des progrès aient été réalisés sur plusieurs plans, notamment l'augmentation de l'aide financière et la mise en place d'une norme de service et de soins plus élevée, grâce à l'embauche de nouveaux employés (dont le nombre s'élevait à plus de 370 en date de janvier 2017), l'examen de la prestation des services révèle qu'un changement à grande échelle est nécessaire. Anciens Combattants Canada (ACC) s'engage à aider les vétérans à réussir leur transition à la vie civile.

L'examen de la prestation des services et ses résultats aideront ACC à évoluer vers une approche plus globale du bien-être des vétérans et à atteindre ses objectifs d'excellence du service.

## Où étions-nous?

### Prestation des services

Il était clair que le Ministère avait besoin d'amorcer un changement fondamental dans sa façon d'accompagner les hommes et les femmes qui ont servi notre pays et comptent sur nos services. De nombreux vétérans estiment qu'ils ne profitent pas pleinement des services et des avantages, parce qu'ils ne sont pas au courant de ce qui existe ou tout simplement parce qu'ils ne savent pas quelles questions poser.

Un vétéran a d'ailleurs résumé la situation de la façon suivante : « Je ne sais même pas ce que je ne sais pas. »

Pour déterminer les changements nécessaires au remaniement de la prestation des services, il a donc fallu procéder à un examen exhaustif.

### Examen plus approfondi

Dans le but de simplifier les processus – qu'il s'agisse de l'accès des vétérans aux programmes et aux services ou du personnel qui les leur fournit – ACC a lancé l'examen de la prestation des services à l'automne 2015. Le Ministère a principalement examiné les quatre façons dont les vétérans et leurs familles accédaient aux programmes et aux services – en ligne, par téléphone, en personne et par la poste – et le rôle facilitateur du personnel d'ACC. L'examen et l'approche devaient également être harmonisés avec les politiques et les objectifs plus larges du gouvernement du Canada, notamment son objectif de simplifier l'accès à tous les services du gouvernement en personnalisant les services et en intégrant la prestation des services.

Après plus d'un an de recherches sur les pratiques exemplaires au Canada et à l'étranger, de consultations internes et externes auprès de vétérans, d'intervenants, du personnel d'ACC, d'experts en prestation de services, de recherche en santé et en innovation, d'ateliers et de groupes de discussion, ainsi qu'une étude anonyme séparée portant sur l'expérience des vétérans qui font des demandes de soutien à ACC, l'examen de la prestation des services est terminé.

## Résultats

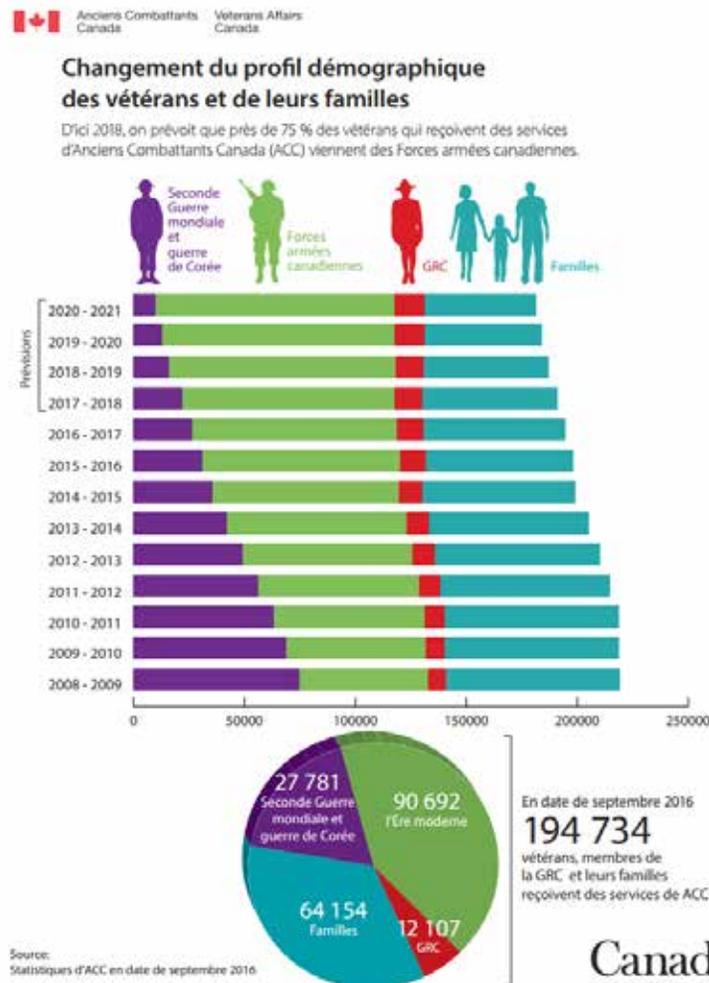
Une grande partie de la rétroaction la plus instructive est venue du personnel d'ACC et des vétérans eux-mêmes; certaines mesures ont déjà été prises et on a établi les grandes lignes de la mise en œuvre – des changements se profilent à l'horizon. Ces changements ne se feront pas du jour au lendemain, mais le nouveau modèle de prestation de services sera mieux adapté aux tendances démographiques, sociales et économiques, et le personnel d'ACC sera mieux préparé à s'adapter aux besoins changeants d'une population vieillissante et de plus en plus diversifiée.

Les recommandations décrites ci-dessous soutiennent une « culture d'excellence du service » centrée sur le vétéran et en harmonie avec l'engagement du gouvernement d'améliorer les services à tous les Canadiens, en maintenant une norme de service et de soins élevée pour les vétérans et leurs familles.

## Où en sommes-nous?

### Population diversifiée et changeante

Les vétérans d'aujourd'hui appartiennent à un groupe très diversifié. Il y a environ 670 100 vétérans au Canada, et 95 000 membres actifs des FAC. ACC fournit des services à près de 200 000 vétérans, aux membres de leurs familles, aux membres de la GRC et à d'autres personnes qui ont besoin de soutien. L'âge de la clientèle varie de 18 à 100 ans. Les vétérans se divisent en deux catégories principales : les vétérans traditionnels qui ont participé à la guerre de Corée ou plus tôt, et les vétérans de l'ère moderne, qui ont servi après la guerre de Corée.



## Atouts

ACC possède indéniablement un certain nombre d'atouts fondamentaux, notamment un personnel très dévoué, de même que des partenariats efficaces avec des organisations externes dans le but de fournir des services et de poursuivre des objectifs communs. De nombreux vétérans ont déclaré : « C'est 100 fois mieux lorsqu'on peut parler de sa situation avec le personnel. »

Le Ministère dispose également d'un solide réseau de médias sociaux, qui sont très populaires auprès des utilisateurs et très mobilisateurs, ce qui contribue à fournir de l'information sur les programmes et les services à un coût relativement faible. De plus, le taux d'utilisation du service électronique Mon dossier ACC par la clientèle a augmenté de plus de 1 000 p. 100 sur trois ans, et le service compte, à l'heure actuelle, plus de 41 000 utilisateurs. Le Ministère continue d'améliorer les fonctionnalités et la facilité d'utilisation de Mon dossier ACC, notamment grâce au lancement d'une version mobile de l'application en 2015 et du Navigateur des avantages en décembre 2016. Visitez le site Web Mon dossier ACC pour obtenir la liste complète des services et vous inscrire dès aujourd'hui : <http://www.veterans.gc.ca/fra/endirect>.

## Défis

Nous avons entrepris l'examen dans le but de dresser l'inventaire des problèmes existants, et notre approche s'est révélée efficace. L'examen a mis au jour diverses problématiques, notamment des défis internes en matière de formation et de maintien en poste du personnel, les problèmes externes auxquels les vétérans et leurs familles sont confrontés, comme la grande complexité de certains processus et systèmes de messagerie, ce qui peut engendrer des lacunes en matière de service et une mauvaise compréhension des programmes, voire une méconnaissance de ceux-ci.

L'examen de la prestation des services a produit des recommandations qui permettront de soutenir et d'améliorer l'expérience de tous nos vétérans et des membres de leurs familles. Plusieurs

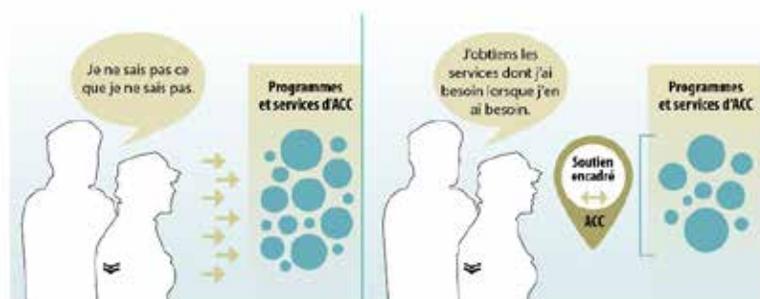
mesures ont déjà été prises, et le Ministère a élaboré une approche échelonnée sur cinq ans pour la mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de services remanié, et 90 p. 100 des recommandations seront mises en œuvre au cours des trois premières années.

Un tel changement ne peut pas se produire du jour au lendemain. Cependant, animé par une ferme volonté de déployer tous les efforts nécessaires pour servir tous les vétérans avec les soins, la compassion et le respect qu'ils méritent, le Ministère est déterminé à fournir un modèle de prestation des services grandement amélioré qui :

- met davantage l'accent sur le vétéran et son premier contact avec le Ministère;
- assure que le vétéran ne risque pas de frapper à une « mauvaise porte » lorsqu'il cherche à obtenir des services;
- préconise une approche personnalisée qui tient compte de tous les besoins des vétérans, et non d'un seul besoin ou de quelques-uns;
- met l'accent sur une approche plus globale en matière de bien-être des vétérans.

En fin de compte, le bien-être des vétérans comporte de nombreuses caractéristiques, à savoir une raison d'être, la sécurité financière, un abri, le soutien médical, le soutien de la famille et de la collectivité et un sentiment d'identité. Nous visons à améliorer le bien-être des vétérans et de leurs familles.

Transition entre « Les vétérans doivent faire une grande partie du travail »  
ET « Anciens Combattants Canada fait une grande partie du travail »



## Comment y arriver?

### Vision du nouveau modèle de prestation de services

L'examen a clairement indiqué qu'ACC devait se concentrer davantage sur la compréhension de la totalité des problèmes auxquels les vétérans et leurs familles sont confrontés lorsqu'ils prennent contact pour la première fois avec le Ministère et de présenter les vétérans et leurs familles les options claires et facilement accessibles.

Dans leurs commentaires, les membres du personnel d'ACC et les vétérans ont décrit le modèle actuel comme un système soit-dit « tiré », où la responsabilité repose sur les vétérans et les clients, qui doivent recueillir de l'information auprès d'ACC au sujet des programmes et des avantages. Ils suggèrent l'adoption d'un modèle soit-dit « poussé », où ACC communique de façon proactive et ouverte l'information et les conseils dont les vétérans ont besoin. Avec ce modèle, les vétérans ne laisseraient pas passer les soutiens auxquels ils sont admissibles tout simplement parce qu'ils ne savaient pas quelles questions poser.

Comme l'a dit un vétéran : « Sans aide, c'est difficile de savoir ce qu'il faut faire pour obtenir ce dont on a besoin. »

Avec ce modèle, les vétérans, les membres de la GRC et des FAC et leurs familles bénéficieraient en temps opportun d'une expérience intuitive répondant à leurs besoins particuliers, quelle que soit la méthode qu'ils ont utilisée pour communiquer avec ACC (poste, télécopie, téléphone, en ligne ou en personne). Ils ne risqueraient plus de frapper à une mauvaise porte lorsqu'ils s'adressent à ACC pour obtenir du service. Tous avantages auxquels ils sont admissibles seront présentés à l'avant.

### Se concentrer sur ce qui importe aux vétérans

L'examen a donné lieu à plusieurs recommandations visant à améliorer les fonctions internes qui pourraient aider le Ministère et le personnel de première ligne à mieux servir les vétérans et les membres de leurs familles – des outils et une formation plus efficaces, des partenariats renforcés et des pratiques de gestion du rendement améliorées.

L'une des recommandations visant à simplifier les processus pour le personnel d'ACC est de leur donner un accès complet aux dossiers du client, ce qui leur permet d'offrir au besoin un service plus global et

conforme aux lignes directrices sur la protection de la vie privée. Certains employés ont un accès limité aux dossiers, ce qui nécessite les documents et les rapports d'évaluation en double et mène à une perte de temps en cherchant un membre du personnel qui peut accéder les dossiers requis. ACC a également besoin de réduire la complexité du Programme de prestations d'invalidité en s'assurant que les vétérans sont au cœur de tous les processus, accroître les communications, et offrir un modèle de prestation de services simplifié et intuitif. ACC a pris récemment des mesures pour simplifier le Programme de prestations d'invalidité, y compris :

- l'introduction d'un processus de prise de décisions pour certaines affections;
- la collaboration avec des partenaires pour améliorer la rapidité de l'accès aux dossiers médicaux;
- la priorisation des plus anciennes demandes de prestations d'invalidité.

Des mesures requises (tableau 1 en annexe) ont été élaborées, pour répertorier ce qui doit être fait et indiquer à quel moment chaque recommandation sera mise en œuvre (par exercice financier). Plusieurs mesures ont déjà été mises en œuvre, et le tableau 2 en dresse la liste. Il est important de noter qu'environ 90 p. 100 des mesures seront mises en œuvre au cours des trois prochains exercices. Cependant, dans le cas des mesures qui dépendent d'autres ministères ou de changements de politiques qui ne sont pas du ressort d'ACC, leur mise en œuvre pourrait aller jusqu'à l'exercice 2020-2021.

### Renforcer les partenariats et les affiliations avec des tiers pour améliorer la prestation des services

L'une des recommandations issues de cet examen est la nécessité de travailler en collaboration avec des partenaires et des tiers fournisseurs de services. Cela constitue un thème primordial depuis novembre 2015, moment où le premier ministre a présenté le mandat d'Anciens Combattants Canada et confié au ministre des Anciens Combattants le poste de ministre associé de la Défense nationale. L'objectif de cette double nomination était d'assurer une étroite collaboration entre les deux ministères, dans un contexte où nous nous efforçons de faciliter la transition de la vie militaire à la vie civile.

Le travail dans ce domaine se poursuit, mais on pourrait faire encore plus avec le ministère de la Défense nationale (MDN) et les FAC, d'autres partenaires et

des tiers comme Service Canada, Croix Bleue Média, Services publics et Approvisionnement Canada, et d'autres. Parmi les mesures que nous avons déjà prises à cet égard, mentionnons l'amélioration de l'échange d'information entre le MDN, les FAC et ACC, un aspect qui joue un rôle fondamental pour de futures améliorations. Par exemple, une amélioration récente permet à ACC d'obtenir rapidement les données sur le personnel et le service du MDN pour les membres des FAC et tous vétérans libérés depuis 1997, ce qui remplace l'ancien processus manuel.

Nous avons aussi collaboré avec le MDN et les FAC à l'élaboration d'une stratégie de prévention du suicide qui aidera à réduire les pressions menant au suicide et améliorera le bien-être général des vétérans et de leurs familles. La stratégie sera achevée au printemps 2017.

### **Améliorer la prestation des services en personne**

La plupart des vétérans aiment visiter les bureaux d'ACC et disent que « nous aimons les bureaux d'ACC, parce qu'on peut y parler à une vraie personne. Le personnel est gentil et donne l'impression de vouloir nous aider. » Les services en personne sont une valeur inestimable pour les vétérans et les membres de leurs familles, notamment parce que ces services sont davantage utilisés par les vétérans qui reçoivent des services de gestion de cas pour des problèmes plus complexes.

Parmi les mesures que nous avons déjà prises à la suite de ces recommandations, mentionnons la réouverture de bureaux dans l'ensemble du pays – sept ont été rouverts et l'on prévoit en rouvrir encore trois autres d'ici mai 2017. Nous avons également élargi les services dans le Nord, et le personnel d'ACC se déplace une fois par mois dans les territoires et d'autres collectivités éloignées du Nord, afin de rencontrer les vétérans et leurs familles.

### **Projet pilote de soutien encadré**

L'une des premières mesures prises a été un projet pilote de soutien encadré d'une durée de six mois, qui a été lancé en octobre 2016, afin d'élaborer et d'évaluer une nouvelle approche axée sur la prestation de services individuels et personnalisés pour les vétérans. L'objectif de ce projet pilote est d'offrir un guichet unique aux vétérans, afin qu'ils obtiennent le service et le soutien dont ils ont besoin, où et quand ils en ont besoin – jusqu'à présent, les commentaires sont encourageants, et les vétérans s'en disent satisfaits.

Avec cette nouvelle approche, un agent des services aux vétérans (ASV) prend l'entière responsabilité du vétéran et de sa famille et devient le principal point de contact. L'ASV analyse les besoins du vétéran, coordonne et intègre les services et aide les clients à naviguer dans le système afin de s'assurer que leurs besoins sont satisfaits. En règle générale, le type de vétéran qui a besoin de ce niveau d'assistance n'est pas une personne qui reçoit des services de gestion de cas, mais qui a besoin d'une certaine aide supplémentaire. Au besoin, une rencontre en personne est prévue, soit dans un bureau d'ACC ou à la maison.

Après avoir obtenu de la rétroaction de ce projet pilote et de deux autres projets pilotes ultérieurs, qui porteront respectivement sur le désengagement de la gestion de cas et sur l'initiative de sensibilisation du Réseau national des centres d'appel (répondre aux nouvelles demandes plus rapidement), on prévoit que la nouvelle approche de soutien encadré sera mise en œuvre dans l'ensemble du pays en 2017-2018.

### **Améliorer la prestation des services par téléphone**

Le téléphone est la méthode la plus courante pour communiquer avec ACC – au cours de l'exercice 2015-2016, plus de 500 000 appels téléphoniques ont été consignés par le Réseau national des centres d'appels (RNCA), qui constitue le point de contact central où les vétérans peuvent obtenir des renseignements généraux ou faire des demandes de service. Parmi les recommandations formulées à la suite de l'examen, mentionnons le besoin d'améliorer l'expérience des services par téléphone, y compris une simplification du processus d'identification de l'appelant pour les clients qui téléphonent au RNCA, c'est-à-dire leur permettre de s'identifier au moyen d'un mot de passe plutôt que d'une série de questions d'identification. Ces changements sont en cours et leur mise en œuvre devrait être terminée d'ici 2018.

Bien qu'un vétéran ait décrit son expérience dans les termes suivants : « Quelqu'un m'a téléphoné pour obtenir plus de renseignements à l'appui de ma demande de prestations d'invalidité, j'ai trouvé que c'était très sympathique », un autre vétéran a vécu une expérience tout à fait à l'opposé et a déclaré : « J'ai appelé d'innombrables fois et laissé de multiples messages, mais personne n'avait cinq minutes à m'accorder ». L'uniformité des services est essentielle à l'amélioration de la prestation des services.

## Clarifier l'identification de l'appelant pour les appels sortants

Une autre des mesures entreprises à la suite des constatations de l'examen consiste à modifier le texte apparaissant sur l'afficheur des appareils téléphoniques des vétérans et de leurs familles lorsqu'ils reçoivent des appels téléphoniques d'ACC. On est actuellement en train de prendre les mesures nécessaires dans l'ensemble du pays pour que les appels transmis par ACC soient clairement identifiables avec le nom d'Anciens Combattants Canada sur l'afficheur afin que les vétérans ne manquent aucun appel important.

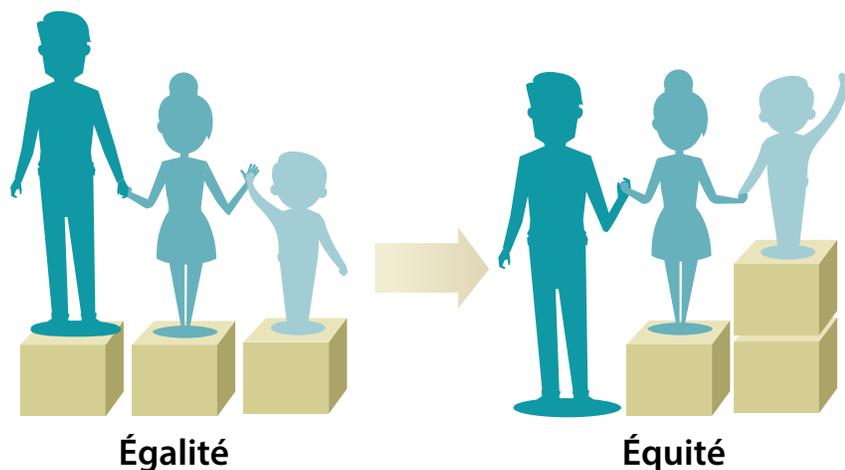
## Améliorer la prestation de services en ligne

De nombreux Canadiens utilisent Internet pour accéder à des programmes et à des services, et les vétérans font de même. Ils veulent, eux aussi, profiter de la commodité d'avoir accès à des services en ligne 24 heures sur 24. Plusieurs recommandations ont été formulées en ce qui concerne l'amélioration de la présence en ligne d'ACC et de la fonctionnalité de Mon dossier ACC, notamment l'accessibilité de bout en bout du Programme de prestations d'invalidité et à certaines parties des services de réadaptation et de transition, du Programme pour l'autonomie des anciens combattants et des prestations de soins de longue durée. La mise en œuvre de ces priorités importantes s'échelonne sur deux ou trois ans.

« Ça ne me dérange pas du tout de faire une demande en ligne au moyen de Mon dossier ACC pour une blessure physique, mais je ne peux pas me résoudre à faire une demande en ligne pour un état psychologique. J'ai essayé, mais j'ai fini par laisser tomber », commente un vétéran à propos de son expérience en ligne. Décrire vos expériences et vos blessures peut être difficile sur le plan émotionnel, alors pouvoir prendre contact rapidement avec quelqu'un qui peut vous soutenir dans le processus vous aiderait beaucoup. De telles situations devraient s'améliorer une fois que Mon dossier ACC aura été intégré aux systèmes des professionnels de la santé externes, ce qui simplifierait l'accès et le partage des documents médicaux sensibles pour appuyer les demandes de prestation des vétérans. Cette intégration est un objectif à long terme pour 2020.

## Améliorer le temps de réponse aux messages sécurisés en ligne

Nous examinons actuellement le processus utilisé pour répondre aux messages sécurisés de Mon dossier ACC. Après que la revue soit complétée, nous visons à mettre en place des mesures afin de réduire le délai de réponse, particulièrement dans un contexte où le nombre d'utilisateurs de Mon dossier ACC augmente sans cesse.



## Égalité et équité

Traitement équitable en fonction des besoins de chacun.

Service homogènes, intégrés, accessibles et respectueux.

Une approche renouvelée de la prestation des services.

## Améliorer la prestation des services par la poste

Anciens Combattants Canada reçoit par la poste chaque année plus d'un million de pièces qui doivent être traitées et gère plus de 400 formulaires qui sont utilisés par le personnel d'ACC, les professionnels de la santé externes, les fournisseurs de services ainsi que les vétérans et leurs familles. Nous pouvons faire mieux et nous ferons mieux. Pour nous aider à cet égard, nous vous demandons de nous donner de la rétroaction, et donc nous mènerons un sondage volontaire auprès des vétérans, des membres des FAC et de leurs familles – c'est à vous la parole. Nous réduirons le nombre de formulaires que vous devez compléter et nous créerons aussi un dépliant « ACC 101 » pour expliquer clairement les services et les avantages d'ACC – ce travail est presque terminé et devrait être prêt pour une diffusion au printemps.

De plus, il est important de s'assurer que tous nos documents sont clairs et faciles à comprendre afin d'éliminer des expériences frustrantes qui donnent lieu à des commentaires comme celui-ci : « Les lettres sont vraiment difficiles à comprendre. Vous ne savez pas ce que vous avez obtenu, ou ce que vous devez faire, et plus vous lisez, plus ça devient mêlant. »

### Simplifier les formulaires et les lettres

L'une des premières mesures prises relativement aux services fournis par la poste et d'autres circuits de distribution a été de poursuivre la mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen des formulaires et des lettres de 2016. De nombreux changements ont maintenant été apportés pour améliorer les communications centrées sur les vétérans dans les formulaires et les lettres que nous expédions par la poste, et ACC est en bonne voie de réduire le nombre des formulaires et des demandes couramment utilisés, qui passeront de 22 à environ 12.

### « Un vétéran, une norme »

À Anciens Combattants Canada, nous préconisons l'excellence du service en adoptant l'approche « Un vétéran, une norme », afin de nous assurer que tous les vétérans bénéficient de la même expérience de service positive et respectueuse. D'importants changements ont eu lieu en 2016-2017 et se poursuivront tout au long de 2017-2018, notamment :

- mettre en œuvre des améliorations précises au modèle de prestation de services d'ACC;
- jeter les bases d'une harmonisation des ressources avec les changements apportés à la prestation des services.

La mise en œuvre d'un changement fondamental dans la façon dont le Ministère fournit des services aux vétérans et à leurs familles nécessitera des progrès constants sur plusieurs années.

Il ne fait aucun doute que des changements sont en train de se produire, et que le travail se poursuivra à court, à moyen et à long termes. Chaque recommandation et l'intervention prévue visent un objectif différent et une date cible différente, et nous devons rendre des comptes en ce qui concerne le respect de ces échéances. Il y a encore du travail à faire. Nous allons faire un suivi de nos progrès et demander la rétroaction des vétérans à mesure que nous irons de l'avant pour nous assurer que leurs besoins sont comblés.

À un moment donné, les besoins de chaque vétéran sont différents. Donc, nous visons de mieux comprendre les enjeux auxquels les vétérans et leurs familles font face lors de leur premier contact avec ACC. Cet objectif permettra au vétéran de concentrer sur les nombreux facteurs qui contribuera à leur bien-être au lieu de sur le processus. De plus, ceci permettra à ACC de remanier une prestation de service individuelle et personnalisée qui répond à tous les besoins du vétéran. En bref, nous mettons l'accent sur ce qui est important pour les vétérans et leurs familles.

L'approche globale adoptée par le Ministère pour améliorer le bien-être des vétérans nécessite un changement fondamental dans la façon dont ACC fournit ses services, de même qu'un soutien renouvelé à notre personnel de première ligne à mesure qu'il met en œuvre les changements. Nous sommes convaincus que les vétérans et les Canadiens constateront et apprécieront les bienfaits d'un passage à une approche plus centrée sur le vétéran, et qu'ils se sentiront accueillis et bien servis grâce à une nouvelle structure d'accueil où il n'y aura plus de « mauvaise porte ».

Comme le ministre l'a dit : « Nous devons changer le système en vigueur pour créer un processus facile d'accès, centré sur les vétérans, et dans lequel il est facile de naviguer. Il est temps de reconstruire, et cet examen nous donne la rétroaction, les outils et l'orientation dont nous avons besoin pour y parvenir. »

## Annexe

Tableau 1 : Mesures requises et objectifs à court, à moyen et à long termes par exercice financier

Recommandation	Mesure	Court terme		Moyen terme	Long terme	
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Renforcer la rétroaction des clients	Mener régulièrement un sondage à l'échelle nationale auprès des vétérans, des membres actifs des Forces armées canadiennes (FAC) et de leurs familles.	X				
	Créer un bureau de l'excellence du service pour favoriser l'amélioration continue.					X
Améliorer les partenariats et les ententes contractuelles	Établir et maintenir des normes et des processus de service avec Medavie afin de suivre de près les données et les tendances des décisions, l'acheminement des dossiers aux bureaux régionaux et les communications centrées sur le vétéran.		X			
	Simplifier et clarifier les ententes de travail quotidiennes avec les partenaires et les entrepreneurs, et rétablir les activités de sensibilisation et les relations avec les autorités provinciales en matière de santé et les fournisseurs de soins de santé pour mettre au point une approche plus uniforme et plus proactive.		X			
	Continuer à travailler avec Services publics et Approvisionnement Canada afin de continuer à améliorer la gestion de l'information et l'acheminement des documents, et ainsi réduire les délais de traitement (p. ex. Matane).			X		
	Travailler en collaboration avec Service Canada en matière de communication afin d'informer le public sur les services offerts à Service Canada au nom d'ACC; passer en revue le contenu concernant ACC sur le site Web et les imprimés de Service Canada afin d'en assurer l'exactitude.	X				
Accès aux documents et aux systèmes	Faciliter pour les employés l'accès aux dossiers de service des vétérans pour favoriser une approche des services globale.		X			
Réduire la complexité du Programme de prestations d'invalidité	Appliquer de nouveaux modèles décisionnels pour accélérer et simplifier les décisions relatives à certaines demandes de prestations d'invalidité, y compris l'ESPT, les pertes auditives et certains problèmes musculosquelettiques, afin de réduire le fardeau de la preuve pour les vétérans et accélérer les décisions.	X				
Améliorer la prestation des services en personne	Rouvrir les bureaux précédemment fermés d'ici mai 2017 et élargir les services aux vétérans dans le Nord.		X			

Recommandation	Mesure	Court terme		Moyen terme	Long terme	
		2016-2017	20 17-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Améliorer la prestation des services par la poste	Passer en revue les protocoles et les procédures d'acheminement, de numérisation et de distribution de l'information, afin d'en assurer l'efficacité et l'efficacé, notamment en réorganisant la distribution du courrier sortant et en réduisant le nombre d'adresses postales; promouvoir l'utilisation des services en ligne afin de réduire – ou d'éliminer – l'utilisation du télécopieur au cours des cinq prochaines années.					X
	Mettre en œuvre la totalité des recommandations formulées dans le cadre de l'examen des formulaires et des lettres de 2016 afin d'améliorer les communications centrées sur les vétérans.	X				
	Continuer de passer en revue les formulaires de demande envoyés aux vétérans afin de s'assurer de leur clarté et de leur pertinence, et de réduire le nombre de formulaires lorsque cela est possible.			X		
	Créer un dépliant « ACC 101 » pour expliquer clairement les services et les avantages (en versions imprimée et numérique).	X				
Améliorer la prestation des services par téléphone	Simplifier le processus d'identification de l'appelant pour les clients qui téléphonent au Réseau national des centres d'appel en ayant recours à un mot de passe client plutôt qu'à des questions d'identification.		X			
	S'assurer que les appels sortants indiquent sur les afficheurs des destinataires qu'ACC est l'appelant (identification de l'appelant).	X				
Améliorer la stratégie numérique et la prestation de services en ligne	Parachever l'accès électronique de bout en bout du Programme de prestations d'invalidité.		X			
	Élaborer la stratégie numérique d'ACC pour établir les principes de création des processus opérationnels de bout en bout et des technologies habilitantes.	X				
	Mettre au point un dispositif de connexion unique permettant aux clients d'avoir accès à tous les programmes d'ACC – programmes propres à ACC, services professionnels et Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé.					X
	Élaborer une stratégie d'intégration pour tous les modes de prestation afin d'assurer un niveau de service homogène partout (c'est-à-dire « pas de mauvaise porte »).					X
	Achever la mise en place des fonctionnalités de bout en bout pour les programmes d'ACC restants (p. ex. Programme pour l'autonomie des anciens combattants et prestations de soins de longue durée à partir de Mon dossier ACC).			X		
	Mettre en œuvre la stratégie de « guichet unique » du gouvernement du Canada et l'intégration de Mon dossier ACC avec les cabinets de professionnels de la santé externes (p. ex. cliniques TSO, Prestations et services de santé en direct, cybersanté provinciale).					X

Recommandation	Mesure	Court terme		Moyen terme	Long terme	
		2016-2017	20 17-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Instaurer le soutien encadré	Mettre en œuvre l'amélioration du rôle des agents des services aux vétérans (ASV) dans le cadre du projet pilote de soutien encadré.	X				
	Mettre en œuvre les projets pilotes de désengagement de la gestion des cas et de l'initiative du Réseau national des centres d'appels (RNCA). On assignera un ASV à court terme aux vétérans qui reçoivent des services de gestion de cas afin de leur fournir du soutien encadré jusqu'à un désengagement complet, et le RNCA fera de la sensibilisation afin d'accélérer le processus d'engagement.		X			
	Mettre en œuvre le soutien encadré à l'échelle nationale à la suite des trois projets pilotes et déterminer plus précisément le nombre potentiel de vétérans qui pourraient en bénéficier.		X			
Améliorer les activités de sensibilisation à l'intention des vétérans	Organiser des activités de sensibilisation et d'information de façon régulière pour les membres des FAC à toutes les étapes de leur carrière.			X		
	Intégrer la sensibilisation des vétérans, des clients, des collectivités et des intervenants en tant que fonction essentielle dans les bureaux régionaux.		X			
	Accroître la promotion des activités de sensibilisation auprès des publics cibles, continuer à examiner les ententes de partenariats avec des associations de vétérans et des organisations non gouvernementales (ONG) afin de promouvoir les services et les avantages d'ACC et d'examiner plus en profondeur la possibilité d'impliquer de nouveaux partenaires externes dans la prestation des services.	X				
Mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation des services	Créer une équipe de mise en œuvre de l'Examen de la prestation des services pour gérer la mise en œuvre sur une période de cinq ans.	X				

## Annexe

Tableau 2 : Mesures parachevées

Recommandation	Mesure	Avantages pour les vétérans
Accroître la rétroaction des clients	Mener régulièrement un sondage à l'échelle nationale auprès des vétérans, des membres actifs des FAC et de leurs familles.	Le sondage est prêt, et on commencera à recueillir les réponses ce printemps, ce qui donnera la possibilité aux vétérans et aux membres de leurs familles de donner de la rétroaction.
Améliorer les partenariats et les ententes contractuelles	Simplifier et clarifier les ententes de travail quotidiennes avec les partenaires pour créer une approche plus cohérente et proactive.	Le sondage est prêt, et on commencera à recueillir les réponses ce printemps, ce qui donnera la possibilité aux vétérans et aux membres de leurs familles de donner de la rétroaction.
Réduire la complexité du programme de prestations d'invalidité	Appliquer de nouveaux modèles décisionnels pour accélérer et simplifier les décisions relatives à certaines demandes de prestations d'invalidité, y compris l'ESPT, les pertes auditives et certains problèmes musculosquelettiques, afin de réduire le fardeau de la preuve pour les vétérans et accélérer les décisions.	Les nouveaux modèles de décision et la version améliorée du formulaire de demande relatif au Programme pour l'autonomie des anciens combattants (seule la première demande nécessite une signature) ont simplifié le processus, ce qui se traduit par des services aux vétérans améliorés et plus rapides.
Améliorer la prestation des services en personne	Rouvrir des bureaux qui avaient été précédemment fermés d'ici mai 2017 et élargir les services aux vétérans dans le Nord.	Sept bureaux de service à la clientèle ont été rouverts : Corner Brook (T.N.L.), Brandon (Man.); Kelowna (C.B.); Sydney (N.-É.); Saskatoon (Sask.); Charlottetown (I.-P.-É.) et Thunder Bay (Ont.). Le personnel d'ACC a visité les communautés du Nord chaque mois depuis août 2016, permettant ainsi aux vétérans d'avoir un meilleur accès aux gestionnaires de cas et au personnel de première ligne.
Améliorer la prestation des services par la poste	Mettre en œuvre la totalité des recommandations formulées dans le cadre de l'examen des formulaires et des lettres de 2016 afin d'améliorer les communications centrées sur les vétérans.	Le nombre des formulaires et des demandes les plus couramment utilisés a été réduit, passant de 22 à 12, ce qui a permis de réduire la quantité de travail administratif requis.
	Créer un dépliant « ACC 101 » pour expliquer clairement les services et les avantages (en versions imprimée et numérique).	Le dépliant, qui est maintenant terminé, décrit clairement tous les avantages et les services d'ACC, ce qui assure que tous les vétérans, les membres de leurs familles, les membres actifs des FAC et les membres de la GRC sont au courant de ce qui est offert.
Améliorer la prestation des services par téléphone	S'assurer que les appels sortants indiquent sur les afficheurs des destinataires qu'ACC est l'appelant (identification de l'appelant).	La mise en œuvre est en cours à l'échelle du pays. Les vétérans savent maintenant qui est l'appelant lorsqu'ACC communique avec eux.
Instauration d'un soutien encadré	Mettre en œuvre le projet pilote d'amélioration du soutien encadré des agents des services aux vétérans (ASV).	Le projet pilote est presque terminé. On a déjà recueilli une abondante rétroaction en vue d'un déploiement à l'échelle nationale qui fournira un service personnalisé et individuel aux vétérans.
Mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation des services	Créer une équipe de mise en œuvre de l'Examen de la prestation des services pour gérer la mise en œuvre sur une période de cinq ans.	La nouvelle équipe a été constituée et investit de grands efforts pour mettre en œuvre ces recommandations, et assurer ainsi l'excellence du service dans l'ensemble du pays.